



**FEMMES DANS  
LA PROFESSION :  
RELEVER LE DÉFI  
DE LA RÉTENTION**



Rapport de la  
Table ronde du  
20 septembre 2022



L'ASSOCIATION DU  
BARREAU CANADIEN  
Division du Québec



# TABLE DES MATIÈRES

3	Introduction
5	Remerciements
6	Représentation et rétention
8	Équité salariale, progression professionnelle et accès à la magistrature
11	Conciliation travail-famille
13	Harcèlement et discrimination
16	Horaires de travail flexibles et télétravail
17	Passer à l'action
18	Ressources

# INTRODUCTION

Le 20 septembre 2022, le chapitre canadien de l'Association internationale des femmes juges (ci-après « AIFJ-CC »), le Barreau du Québec et l'Association du Barreau canadien – Division Québec (ci-après « ABC-Québec ») conviaient les avocates à la table ronde « Femmes dans la profession : *Relever le défi de la rétention* » pour discuter des enjeux et des pistes de solution pour améliorer l'intégration, la rétention et la progression professionnelles des avocates<sup>1</sup>.

Lors de l'activité tenue simultanément à Montréal, à Québec et en virtuel, les avocates ont échangé en petits groupes sur leurs réalités et partagé leurs idées. Les groupes de discussion ont ainsi permis de recueillir un riche contenu qui illustre et rejoint les enjeux documentés dans la littérature sur le sujet.

Le rapport présente un résumé des discussions pour chacun des cinq thèmes abordés. Il s'inscrit dans la lignée des travaux menés sur les femmes dans la profession, dont le projet Justicia du Barreau du Québec, et interpelle tous les acteurs de la profession : les facultés de droit, le Barreau, l'ABC-Québec, les barreaux de section et associations, les employeurs juridiques ainsi que les avocates et les avocats.

Nous espérons qu'en plus de dresser un état des lieux, l'activité aura contribué à mobiliser la profession à la poursuite de la réflexion, du dialogue et de l'action en vue d'assurer le droit à l'égalité des femmes dans la profession.

---

<sup>1</sup> Le compte-rendu de l'activité est disponible ici : <https://espacea.ca/fr/articles/femmes-profession-relever-defi-retention/>

## À propos de la méthodologie

Afin d'assurer un cadre méthodologique rigoureux, chaque groupe de discussion était encadré par une animatrice qui pouvait utiliser une liste de questions suggérées. L'identité des participantes est tenue confidentielle et les propos anonymisés ont été recueillis par des rapporteuses. Le recours à une personne-ressource, madame Christine Lemaire, Ph. D., a permis de soutenir et de valider la démarche qualitative.

Les participantes provenaient de divers domaines de droit et champs de pratique. Cependant, peu de participantes étaient issues de groupes ethnoculturels ou s'identifiaient à d'autres groupes de la diversité. Il demeure important de s'assurer de tenir en compte les enjeux intersectionnels et les réalités des avocates issues de la diversité pour la suite des travaux.

# REMERCIEMENTS

Nous tenons à remercier les soixante-six avocates qui ont généreusement participé aux groupes de discussion ainsi que les animatrices et les rapporteuses qui en ont assuré le bon déroulement.

Nous remercions également les conférencières des panels ayant eu lieu tout juste avant les groupes de discussion et qui ont assuré une mise en contexte des enjeux :

## À Montréal :

- La bâtonnière Catherine Claveau, animatrice du panel;
- La juge Sophie Bourque, j.c.s.;
- M<sup>e</sup> Patricia Fourcand, Ad. E., associée chez Fourcand, Tremblay, Kissel, Plante s.e.n.c.r.l. et membre fondatrice du chapitre québécois de l'Association canadienne des avocats noirs;
- M<sup>e</sup> France Houle, doyenne de la Faculté de droit de l'Université de Montréal;
- M<sup>e</sup> Suzie Lanthier, associée chez Gowling WLG et présidente du Forum des femmes juristes de l'ABC-Québec.

## À Québec :

- M<sup>e</sup> Audrey Gagnon, associée chez Fasken et membre du Conseil d'administration du Barreau du Québec, animatrice du panel;
- La juge Alicia Soldevila, j.c.s.;
- M<sup>e</sup> Anne-Marie Laflamme, Ad. E., doyenne de la Faculté de droit de l'Université Laval.

# REPRÉSENTATION ET RÉTENTION

## Mise en contexte<sup>2</sup>

Les femmes représentent 55 % de l'ensemble des membres, 60 % des membres ayant dix ans et moins de pratique et jusqu'à 65 % des étudiants de l'École du Barreau. Dans les facultés de droit au Québec, plus de 70 % des étudiantes sont des femmes.

La présence des femmes varie selon le type de pratique : 35 % des avocates exercent en pratique privée (versus 52 % des avocats) et 28 % exercent leur profession au sein d'organisations publiques (versus 17 % des avocats).

En matière de rétention, les femmes quittent la profession plus tôt que leurs confrères, soit à l'âge de 53 ans en moyenne (63 ans pour les hommes).

Les participantes étaient invitées à commenter les enjeux de représentation, de parité et de rétention dans la profession.

---

<sup>2</sup> Les données sont tirées des rapports mentionnés dans la section « Ressources ».

## Propos des participantes

Le portrait brossé par les statistiques a fait prendre conscience à certaines participantes des enjeux de rétention et de progression dans leur profession, des réalités qui ne sont pas nécessairement connues de toutes.

L'écart entre la forte présence des femmes dans les facultés de droit et celle dans la profession pourrait expliquer le fait que ces dernières ne seraient pas bien préparées à faire face aux défis qui les attendent dans les milieux de travail juridiques.

Alors que certaines expliquent les écarts par les effets intergénérationnels – les femmes étaient moins présentes auparavant – d'autres estiment plutôt que les biais et les stéréotypes se perpétuent au sein des nouvelles générations.

Bien que la parité ne soit pas nécessaire partout, dans tous les types de pratique et dans tous les domaines de droit, elle s'avère cependant essentielle au sein des instances et des postes décisionnels.

Le peu de femmes associées ou directrices de cabinet contribue au manque de modèles féminins. Toutefois, les modèles de leadership féminin dans la profession doivent se réinventer, car les avocates ne veulent plus du modèle « rentabilité et burnout ». Enfin, il demeure important de cultiver la solidarité entre avocates, et avec les confrères également.

# ÉQUITÉ SALARIALE, PROGRESSION PROFESSIONNELLE ET ACCÈS À LA MAGISTRATURE

## Mise en contexte

En pratique privée, les femmes ne représentent que 32 % des associés dans les cabinets, toutes tailles confondues, et ce, malgré une moyenne d'âge de 42 ans pour l'ensemble des avocates au Québec.

Selon les plus récentes données du Barreau obtenues en 2020 :

- 46 % des avocates déclarent un revenu annuel de moins de 90 000 \$ (33 % des hommes)
- 26 % des femmes ont un taux horaire de plus de 201 \$ (51 % des hommes).

Au Québec, 40 % des juges de la Cour supérieure et 48 % des juges de la Cour du Québec sont des femmes.

Les participantes étaient conviées à s'exprimer sur les enjeux d'équité salariale et de progression professionnelle, incluant l'accès à la magistrature.

## Propos des participantes

### ÉQUITÉ SALARIALE

« C'est très difficile de négocier quand on ne sait pas combien les autres gagnent. »

En matière d'iniquités salariales, deux facteurs sont pointés du doigt : la faible présence des femmes dans les conseils d'administration ou dans les instances décisionnelles des cabinets et le manque de transparence quant aux salaires et revenus.

Les participantes déplorent la non-diffusion des salaires, puisqu'il est alors plus difficile de se comparer avec les collègues et de négocier adéquatement son salaire. Les femmes auraient aussi plus de difficulté à négocier leur rémunération par manque de confiance en elles-mêmes et par « peur du refus ». Cela vaut également pour leur taux horaire où les femmes craignent de « trop charger ».

Le modèle de base de rémunération axé sur les heures facturables dessert les femmes. Ces dernières font davantage de tâches administratives ou liées au rayonnement du cabinet, éléments qualifiés de « travail rose », alors que les hommes consacrent plus de temps aux activités « payantes ». Une meilleure pondération de divers critères – incluant les heures non facturables des tâches administratives et de rayonnement – pourrait aider à réduire les iniquités salariales.

Le modèle d'affaires des cabinets est souvent davantage axé sur la croissance par de nouveaux clients : ainsi, le fait de bien servir les clients existants n'est pas autant valorisé ni rémunéré, ce qui dessert également les femmes.

« Les femmes n'ont pas le temps d'aller aux 5 à 7! »

Le développement d'une clientèle est un élément important pour l'établissement du salaire. Or, les femmes en cabinet seraient plus souvent appelées que les hommes à travailler pour un avocat senior plutôt que pour leurs propres clients, ce qui réduit d'autant le temps à consacrer au réseautage et au développement de clientèle.

Du côté des contentieux, la situation serait meilleure en raison des échelles salariales mieux définies et plus transparentes.

## Progression professionnelle et accès à la magistrature

« [Devenir associée], ce n'est pas vrai que ça intéresse tout le monde. »

La pression du rendement en termes de revenus et la perspective d'avoir à travailler plus d'heures freinent l'ambition des avocates de devenir associée. La valorisation d'autres parcours de carrière, ou de parcours non linéaires, est importante et il est nécessaire d'en parler pour briser le tabou entourant le désir de celles qui ne veulent pas du parcours conventionnel.

L'accès à la magistrature comporte des défis semblables à la progression au sein de la pratique : les femmes craignent de trop travailler et de négliger leur famille et elles estiment ne pas avoir un aussi bon réseau de relations publiques que leurs confrères.

« Ça prend quelqu'un pour nous montrer comment briser le plafond de verre ! »

Enfin, les avocates ont exprimé le besoin de mentors féminins qui ont une bonne compréhension de la réalité et des défis des femmes dans la profession.

# CONCILIATION TRAVAIL-FAMILLE

## Mise en contexte

Les congés parentaux demeurent beaucoup plus courants chez les femmes : dans la dernière année, les avocates formaient 98 % des membres ayant le statut « congé parental » au Barreau. Parmi les « jeunes » avocats de dix ans et moins de pratique, 4 % des femmes contre 0,2 % des hommes déclarent un tel statut.

La communauté juridique a récemment signé une nouvelle [Déclaration de principe sur la conciliation travail-vie personnelle dans le cadre des instances judiciaires](#).

Face aux défis que représentent pour plusieurs femmes les congés parentaux et la conciliation travail-famille, incluant les soins aux parents âgés, les participantes ont fait le point sur la situation.

## Propos des participantes

La conciliation travail-famille demeure un défi. Même si on tend vers un certain équilibre, d'aucunes croient qu'il ne sera jamais véritablement atteint. Les femmes continuent de dissimuler leur projet de maternité par crainte de subir les conséquences des préjugés qui persistent et de perdre, par exemple, des opportunités de travailler sur certains dossiers.

Chez les conjoints, il y aurait peu d'enthousiasme pour les congés de paternité et ceux-ci demeurent beaucoup plus courts – quelques semaines – et conséquemment, ont beaucoup moins d'impact sur la carrière et les revenus des hommes.

Au sein du couple, les avocates souhaiteraient un meilleur partage des tâches et de la charge mentale, c'est-à-dire la responsabilité de constamment avoir à l'esprit la planification des tâches, les rendez-vous, les achats, les loisirs et les obligations liées à la maison et aux enfants.

L'investissement plus grand des femmes dans la sphère familiale qui en découle expliquerait en partie pourquoi elles se définissent moins par leur travail que leurs confrères.

Les impacts d'un congé de maternité se feraient sentir pendant les deux années qui suivent et certaines conséquences se font sentir longtemps, comme la perte de clients et l'impossibilité d'atteindre les objectifs de rendement pour obtenir un bonus.

Si certains cabinets ont fait plusieurs aménagements dignes de mention au fil des ans, les avocates en pratique solo estiment qu'il leur est encore impossible de prendre de longs congés de maternité. Dans la fonction publique, bien que les congés parentaux ne posent pas trop de problèmes, on observe des effets discriminatoires sur l'octroi de promotions.

« On n'a pas de vie lorsque l'on est en procès! »

Si pour certaines avocates, la pratique du litige ne pose pas trop de problèmes vu la prévisibilité des procès fixés longtemps à l'avance, d'autres rencontrent encore des difficultés à concilier travail et famille.

Malgré les déclarations de principe sur la conciliation travail-famille adoptées dans les dernières années dans le milieu juridique, certains juges auraient encore une attitude très rigide et refuseraient des demandes de remise pourtant justifiées. On souhaite que les valeurs des juges évoluent pour mieux accommoder les parents.

## LA GÉNÉRATION « CLUB-SANDWICH »

Enfin, les femmes sont encore davantage appelées à jouer un rôle de proche aidante auprès de parents âgés et pour certaines s'ajoute un rôle auprès des petits-enfants également, ce qui a amené une participante à lancer à la blague qu'après la « génération sandwich », on assiste à la « génération club-sandwich ».

# HARCÈLEMENT ET DISCRIMINATION

## Mise en contexte

Selon une enquête menée en 2018 par l'Université Laval, le harcèlement et les violences à caractère sexuel sont malheureusement encore présents dans la profession. Depuis 2018, tous les milieux juridiques régis par la *Loi sur les normes du travail* doivent avoir implanté une politique de prévention et de lutte contre le harcèlement psychologique ou sexuel.

Le *Code de déontologie des avocats* prévoit également une interdiction spécifique d'exercer du harcèlement ou de la discrimination à l'occasion de l'exercice de la profession.

En matière de discrimination, certains employeurs juridiques sont soumis à des mesures d'accès à l'égalité en emploi pour certains groupes, dont les femmes.

Les participantes ont été interpellées sur l'efficacité des lois et politiques en place et sur l'état de la situation dans la profession.

## Propos des participantes

Les participantes sont bien conscientes du lien entre le harcèlement et la rétention des femmes. Pour certaines, il s'agit d'un fléau dont les cas connus ne sont que la pointe de l'iceberg. On déplore les préjugés persistants sur le sujet, même de la part des femmes elles-mêmes.

## « FÂCHE-TOI PAS! »

Même si la plupart rapportent ne pas avoir vécu ou été témoins de harcèlement sexuel dans la profession, on note au fil des discussions, la mise au jour de certains comportements qui persistent, comme les blagues à connotation sexuelle qualifiées de « blagues de papa » par une participante. L'effet nocif de ces blagues répétitives se fait sentir et les femmes qui s'en plaignent se font reprocher leur manque d'humour : « Fâche-toi pas! » se font-elles répondre.

Certaines femmes s'endurcissent et d'autres en viennent à douter d'elles-mêmes : « Est-ce que ce que j'ai vécu est réel ou est-ce que je dramatise? », « Est-ce que le geste justifie une plainte? ».

Les témoins ont donc un rôle important à jouer pour vérifier que les propos ou les comportements sont inappropriés, tant auprès de l'avocate qui le subit que de la personne qui exerce du harcèlement.

Le harcèlement peut être exercé par des collègues au travail, mais aussi à la Cour, où des confrères, sur la base de leur âge et de leur expérience, vont intimider les plus jeunes avocates. Les avocates auraient aussi besoin du soutien de leurs aînées pour faire face au harcèlement subi par les clients, une réalité beaucoup moins courante chez les hommes.

Le tutoiement et le fait de se faire appeler par son prénom plutôt que « Maître » peuvent aussi avoir des incidences sur la relation avec les confrères et il pourrait être préférable de rétablir une certaine distance formelle dans le langage.

Même en présence d'un cadre juridique clair et de politiques de traitement de plaintes bien établies, les avocates sont plutôt sceptiques quant à l'efficacité des mesures internes de leur organisation pour enrayer le harcèlement. Elles estiment que le Syndic du Barreau est un meilleur intermédiaire que les ressources humaines de leur organisation pour ces matières et qu'il devrait donc jouer un rôle plus important.

En ce qui concerne la discrimination et la faible diversité au sein de certains milieux, certaines ciblent la « course aux stages » qui favorise la reproduction du modèle de candidat qui ressemble aux avocats déjà en place.

Les participantes jugent nécessaire d'avoir des politiques de diversité qui comprennent des cibles précises et non pas seulement des principes généraux. Cependant, on croit que ces mesures ne seront appliquées que si elles sont rentables pour le cabinet.

# HORAIRES DE TRAVAIL FLEXIBLES ET TÉLÉTRAVAIL

## Mise en contexte

Depuis la pandémie de COVID-19, le télétravail et le travail hybride sont devenus très répandus. Les discussions ont porté sur les impacts de ce changement majeur sur la pratique du droit ainsi que sur la prévalence des horaires flexibles ou réduits.

## Propos des participantes

Les avantages du télétravail accrus depuis la pandémie de COVID-19 font consensus au sein des groupes de discussion : flexibilité, autonomie, gains de temps de transport, d'habillement et de maquillage et meilleur équipement informatique. Toutefois, l'aspect genré du télétravail et les pièges que cela peut comporter ont aussi été relevés.

En plus d'alourdir la charge mentale des avocates qui se retrouvent plus souvent à la maison que les avocats, le télétravail peut nuire au réseautage et au développement de clientèle. Le mentorat et l'esprit d'équipe sont aussi plus difficiles à maintenir en télétravail.

Certains cabinets ont ainsi instauré des jours de présence obligatoires. D'autres ont instauré un processus formel d'attribution de dossiers afin de contrer la pratique informelle d'attribuer les dossiers de façon spontanée aux personnes présentes au bureau. On se questionne également sur les impacts de la présence plus grande des hommes au bureau sur les réseaux de « boys' club ».

« On ne peut pas espérer devenir associée à quatre jours par semaine »

Les horaires flexibles ou réduits, bien que possibles, ne sont pas une panacée et on se méfie particulièrement des semaines à temps plein « déguisées » en semaines de quatre jours et de leur impact sur l'avancement et l'accès au statut d'associée.

# PASSER À L'ACTION

Voici les propositions des groupes de discussion pour passer à l'action :

1. outiller les avocates dès leur entrée sur le marché du travail pour faire face aux enjeux de discrimination ou harcèlement dans la profession;
2. continuer de documenter les départs de la profession et le harcèlement vécu par les avocates;
3. promouvoir plus de transparence dans la détermination et la communication des salaires et des revenus au sein des milieux juridiques;
4. favoriser le dialogue entre les générations d'avocates, par exemple par le mentorat ou la promotion de modèles féminins inspirants;
5. valoriser le leadership du Barreau en matière d'égalité et d'équité dans la profession, notamment pour la promotion d'une meilleure représentation des femmes au sein des instances décisionnelles des milieux juridiques et en matière de prévention du harcèlement.

Ces propositions pourront alimenter les travaux en cours et permettre de bonifier les programmes et projets existants. La poursuite du dialogue et un engagement commun des acteurs du milieu juridique sont nécessaires pour relever le défi de la rétention des femmes et assurer une profession égalitaire et inclusive.

# RESSOURCES

## ▪ Guides Justicia

Le Projet Justicia a donné lieu à la rédaction de dix guides sur les meilleures pratiques de gestion pour encourager l'égalité et l'avancement des avocates dans les cabinets. La série touche aux sujets suivants : la collecte de données démographiques, les congés parentaux pour les salariées et les associées, les horaires flexibles, l'accès au statut d'associée, l'avancement et le développement des affaires.

## ▪ Formations web-pro du Barreau du Québec – Série harcèlement psychologique

- Cadre juridique et déontologique
- Les aspects psychosociaux
- Les bonnes pratiques en matière de prévention

## ▪ Déclaration de principe sur la conciliation travail-vie personnelle dans le cadre des instances judiciaires (2022)

## ▪ Ligne Info-Harcèlement – 1 888 954-1222 ou 514 954-1222

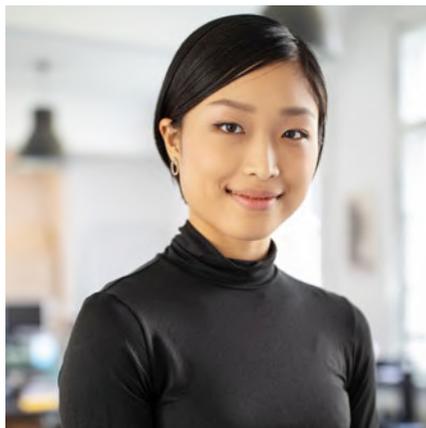
Vous êtes avocat ou stagiaire et souhaitez rapporter les gestes et les situations de harcèlement sexuel dont vous avez été victimes ou témoins au sein de la profession? La Ligne Info-Harcèlement offre un contexte de dénonciation discret et orienté vers les solutions pour contribuer à mettre fin à ces situations inacceptables.

## ▪ Vidéos de sensibilisation et ressources en matière de prévention du harcèlement sexuel dans la profession

- Textes sur les femmes dans la profession :
  - [Comment passer d'une profession paritaire à une profession égalitaire?](#)
  - [Deux avocates partagent leurs constats | De l'équité à l'égalité](#)
  - [Femmes dans la profession : relever le défi de la rétention](#)

## Rapports

- BARREAU DU QUÉBEC, [Barreau-mètre 2022 - La profession en chiffres](#)
- I. AUCLAIR, S. BRIÈRE, A. PELLERIN, J. DEXTRAS-GAUTHIER et A. KEYSER-VERREAULT, [Rapport : Enquête sur le harcèlement et les violences à caractère sexuel dans la pratique du droit](#), Université Laval, 2021
  - [Résumé de l'Enquête](#) (capsule vidéo)
- ASSOCIATION DU BARREAU CANADIEN, Comité de l'équité salariale du Forum des avocates, [L'équité salariale dans la profession juridique](#), 2022



## Maison du Barreau

445, boulevard Saint-Laurent  
Montréal (Québec) H2Y 3T8

T 514 954-3411  
Sans frais 1 844 954-3411

[infobarreau@barreau.qc.ca](mailto:infobarreau@barreau.qc.ca)  
[www.barreau.qc.ca](http://www.barreau.qc.ca)

