

Profession d'avocate : l'épreuve du *statu quo*

Stéphanie Chuffart-Finsterwald*

Table des matières

I. Introduction	92
II. Pourquoi la question reste pertinente	93
III. Nous pouvons et devons faire mieux : quelques pistes pour avancer	94
A. Accepter la diversité d'opinions	94
B. Aborder la problématique de manière transparente	95
C. Revoir (ou continuer de revoir) le fonctionnement des études	97
D. Prendre en compte les impacts du congé maternité sur la carrière des avocates	98
E. Mentorat : une clé pour l'égalité et le développement professionnel . . .	101
F. Faire place à l'imperfection	102
IV. Conclusions	102

Bibliographie

BOBILLIER SOPHIE *et al.*, Les enjeux de la profession d'avocate : perspectives croisées entre générations, *Revue de l'avocat* 2/2025, 57 ss; BONI-LE GOFF ISABEL *et al.*, Do Gender Regimes Matter? Converging and Diverging Career Prospects Among Young French and Swiss Lawyers, in Adams Tracey L./Choroszewicz Marta (éd.), *Gender, Age and Inequality in the Professions – Routledge Studies in Gender and Organizations*, Londres 2019, 114 ss; BRODHERSON MARC/McGEE LAURA/PIRES DOS REIS MARIANA, *Women in law firms*, McKinsey & Company, octobre 2017; BROWN PAULLETTE/LIEBENBERG ROBERTA D./SCHARF STEPHANIE A., ABA Report on the Legal Careers of Parents and Child Caregivers, Adaptation par le Harvard Law School Center on the Legal Profession, *The Practice*, novembre-décembre 2024; BUSCHOR RAMON DARIO, Anwältinnen & Partnerinnen in den grössten Schweizer Anwaltskanzleien, *Universität de Saint-Gall – blog*, 1^{er} février 2021; CHAPPUIS BENOÎT/CHUFFART-FINSTERWALD STÉPHANIE, La *compliance* dans les études d'avocat : quelques sujets topiques choisis, *Revue de l'avocat* 3/2020, 121 ss; CHOLLET MONA, Résister à la culpabilisation – Sur quelques empêchements d'exister, Paris 2024; COOPER MARIANNE/FIELDING-SINGH PRIYA, Younger Women's Experiences Show Gender Equity at Work Isn't Inevitable, *Harvard Business Review*, 1^{er} novembre 2024; CULLEN-JAFAR HABIBA, Vanessa Ford: Inquest Into Pinsent Masons Partner Death Spotlights Intense Work Life, *Law.com – International*, 27 février 2024; DUFOUR OLIVIA, Le malaise d'une avocate enceinte à l'audience déclenche la colère au barreau de Paris, *Actu-Juridique*, 5 avril 2024; EDWARDS SIMON/INGHAM DANIELLE, The Ideal Employer for the Idealistic Gen Z Lawyer, *Trowers & Hamlin's blog*, 20 juin 2024; HARVARD LAW SCHOOL CENTER ON THE LEGAL PROFESSION, *Women and Professional Development*, *The Practice*, mai-juin 2015; KICK ANNETTE *et al.*, It does take a village – Moving from the fixation on mothers as primary caregivers to shared parenthood and modern childcare solutions, *Advance in collaboration with McKinsey & Company*, *Advance Whitepaper* 2/2024; LOISY FLORIAN, Les tribunaux de Paris, enfer des avocates enceintes : «Accoucher ne suffit pas pour obtenir un report», *Le Parisien*, 11 avril 2024; NATALI CAMILLA/STOCKHAMMER REBECCA, #metoo – Harcèlement sexuel et comportements sexistes

* L'autrice remercie M^e Manon Baur pour l'aide précieuse apportée dans le cadre des recherches liées à la présente contribution, sa relecture critique ainsi que pour le partage des souhaits et attentes de la brillante génération d'avocates récemment brevetées.

au sein du Barreau, Sous toutes réserves 33/2020 2 ss; NUSSBAUMER-LAGHZAOU LENA, La Commission de l'égalité fête ses cinq ans, Sous toutes réserves 37/2024 14 s.; RÖTTKER CORINNA CLARA, Recherchons associée, Le Temps, 3 mai 2019; THE ECONOMIST, The best places to be a working woman in 2025, 5 mars 2025, <https://www.economist.com/graphic-detail/2025/03/05/the-best-places-to-be-a-working-woman-in-2025> (5.3.2025).

I. Introduction

- 1 En 2020, Monsieur le Bâtonnier Benoît Chappuis et moi-même avons publié un article relatif à la *compliance* dans les études d'avocat¹. Nous étions en pleine pandémie de la Covid-19; j'étais enceinte de mon second enfant et récemment associée. A plusieurs reprises, nos échanges relatifs à la contribution ont évolué vers des sujets plus personnels liés à la manière dont notre métier s'exerce. Je me souviens que M^e Chappuis me racontait le plaisir d'aller chercher ses petits-enfants à la crèche; je lui confiais le bonheur mais aussi l'anxiété de concilier la cogestion d'une étude, enceinte, avec un enfant en bas âge gardé en crèche, le tout dans le contexte d'une pandémie qui bouleversait notre quotidien. M^e Chappuis m'avait suggéré de tenter de savourer, malgré tout, ces moments, qui allaient passer trop vite. Naturellement, il avait raison.
- 2 La profession d'avocate², reflet des dynamiques sociétales, reste traversée par des inégalités marquées. Ces inégalités se matérialisent notamment dans la répartition des positions d'associées et associés au sein des études (en particulier celles organisées de manière dite «intégrée»), mais également dans la gouvernance des barreaux cantonaux ou encore le programme de trop nombreuses conférences académiques et professionnelles. Ces disparités ne sont ni accidentelles ni anodines: elles trouvent leurs racines dans des structures historiques, culturelles et sociales. Ce constat peut sembler inconfortable; il est toutefois indispensable pour envisager un véritable progrès.
- 3 Il est par ailleurs essentiel de reconnaître que les inégalités de genre ne constituent pas le seul défi de société auquel notre profession doit faire face. Celle-ci est en effet également confrontée à de nombreuses questions d'(in)égalité (y compris sociale), de diversité et d'inclusion. Néanmoins, l'inégalité de genre reste une problématique particulièrement impactante, qui nécessite des actions ciblées, cela d'autant que la maternité représente un défi additionnel dans cette équation. Les avancées récentes en matière de représentation des femmes dans la profession – l'on constatait en 2019 8% de femmes associées dans les études suisses³ puis 13,6% en 2021⁴ – sont naturellement bienvenues⁵. Ces progressions sont toutefois encore trop lentes.

1 CHAPPUIS/CHUFFART-FINSTERWALD, 121 s.

2 En application des directives éditoriales de la Maison d'édition et aux fins d'alléger le texte de la présente contribution, la terminologie «profession d'avocate» a été choisie en lieu et place de «profession d'avocate et d'avocat». C'est toutefois bien à ladite profession, riche de ses avocates et de ses avocats, qu'il est à chaque fois fait référence.

3 BONI-LE GOFF *et al.*, 16.

4 BUSCHOR.

5 Ces chiffres sont également insatisfaisants à l'étranger. Par exemple, en 2017, seuls 19% des *partners* des études d'Amérique du Nord étaient des femmes. Voir BRODHERSON/McGEE/PIRES DOS REIS, 3.

Les inégalités s'inscrivent par ailleurs dans un contexte sociétal où les femmes et les mères subissent encore une pression sociale extrêmement forte liée à la maternité et au rôle que celles-ci sont censées prendre dans la société. En Suisse, les femmes ont six fois plus de chances que les hommes d'être les principaux supports familiaux et huit fois plus de chances d'être en charge des tâches ménagères⁶. De plus, gérer le foyer, les activités des enfants et la garde d'enfants, y compris trouver une solution de garde pour les déplacements professionnels, représentent des défis majeurs pour les femmes actives en Suisse⁷. Cette pression immense met trop souvent en danger leur santé mentale. Le décès de M^e Vanessa Ford, associée *senior* de 47 ans chez Pinsent Masons, a suscité de très nombreuses réactions. Selon le *coroner* en charge de l'affaire, M^e Ford est décédée alors qu'elle traversait une crise aiguë de santé mentale, cela après avoir travaillé de manière intensive sur l'acquisition du club de football Everton⁸. Par communiqué, l'époux de M^e Ford a indiqué que dans le cadre de cette transaction, qui a duré plusieurs mois, les journées de travail de son épouse pouvaient régulièrement atteindre 18 heures et que M^e Ford ressentait une « culpabilité intense » à l'idée de ne pas être suffisamment présente pour sa famille à mesure que le travail sur la transaction s'intensifiait⁹. Adresser la question de l'égalité de genre dans la profession d'avocate peut ainsi également permettre de remettre en question certains fonctionnements de la pratique de ce métier, en particulier dans les études appartenant au modèle dit *Big Law*. La question de la santé mentale des avocates et avocats, chère à Benoît Chappuis et intrinsèquement liée à celle de l'égalité, est elle aussi dans l'intérêt de chacune et chacun d'entre nous – mais également de la stabilité de nos études et, dès lors, des justiciables.

Cette contribution n'a pas la prétention de couvrir exhaustivement ce sujet essentiel et très complexe. A la suite de la présente introduction (Section I), elle tente de rappeler pourquoi la question de l'égalité de genre au sein de la profession reste pertinente (Section II) et présente modestement quelques pistes de réflexion et solutions pragmatiques (Section III). Ces réflexions et suggestions reposent sur des études en la matière, des initiatives d'associations professionnelles et, inévitablement, des expériences personnelles, vécues et/ou partagées. Quelques réflexions conclusives (Section IV) clôturent ce chapitre.

II. Pourquoi la question reste pertinente

Si les universités voient une forte proportion de femmes parmi leur corps étudiant¹⁰, le constat est différent lorsqu'il s'agit d'accéder à des postes d'influence et de responsabilité. En ce qui concerne la profession d'avocate, les

6 KICK *et al.*, 4.

7 *Id.*, 5.

8 CULLEN-JAFAR.

9 *Ibid.*

10 A titre d'exemple, la Faculté de droit de l'Université de Genève (UNIGE) recensait en 2023 69 % d'étudiantes : voir le document *Egalité et diversité à l'UNIGE*, édition 2024, Université de Genève, disponible à l'adresse https://www.unige.ch/stat/application/files/2117/1688/2147/Egalite_et_diversite_en_chiffres_2023_en_ligne.pdf (5.3.2025). La Faculté de droit, des sciences

femmes restent notamment sous-représentées parmi les associées et associés des études helvétiques, en particulier dans les structures de type intégrées et les grandes études nationales. Au début de l'année 2024, alors que le taux de femmes membres de l'Ordre des avocats de Genève s'élevait à 42,33 %, celui d'associées n'était que de 29,27 % (contre une proportion de 62,5 % d'avocates stagiaires et 56,78 % de collaboratrices)¹¹.

- 7 En outre, la question de la maternité accentue ces inégalités. Les avocates doivent alors en effet souvent faire face à des choix professionnels et personnels complexes, dans un contexte où le congé maternité est encore perçu et vécu comme une entrave à la progression de carrière. De nombreuses structures ne disposent par ailleurs pas de mécanismes pour soutenir les avocates en congé maternité et pour faciliter leur retour au travail, renforçant ainsi les obstacles à une évolution équitable de leur carrière.
- 8 Ces inégalités ne se limitent pas à un problème moral : elles affectent directement la qualité de la profession, pourtant auxiliaire de la justice. Dans l'intérêt des justiciables, il est essentiel que les avocates et avocats les plus capables, quel que soit leur genre ou leur situation familiale, aient accès aux opportunités qui leur permettent de faire valoir leurs talents.

III. Nous pouvons et devons faire mieux : quelques pistes pour avancer

A. Accepter la diversité d'opinions

- 9 Les femmes avocates ne forment pas un groupe homogène et leurs points de vue sur les questions d'égalité (entre autres) peuvent différer. Cette pluralité d'opinions est une force. Il est ainsi essentiel de reconnaître que toutes les voix ne convergeront pas vers un consensus unique, et que cela ne rend pas les revendications exprimées moins légitimes. Au contraire, la diversité des approches enrichit le débat et permet de concevoir des solutions adaptées à un éventail de besoins et de réalités¹².
- 10 Ainsi, certaines préféreront l'appellation avocate ou consœur, d'autres non. Notre profession, qui sait s'adresser à maintes autorités conformément aux usages, devrait pouvoir face à ces quelques nuances. De même, et fort heureusement, le 100 % des femmes pratiquant la profession n'a pas subi des discriminations importantes liées au genre ou des comportements inadéquats, voire péna-

criminelles et d'administration publique de l'Université de Lausanne (UNIL) en comptabilisait quant à elle 66,6 % lors du semestre d'automne 2023 : voir le tableau L'égalité en chiffres – Monitoring interactif, Bureau de l'Égalité de l'Université de Lausanne, disponible à l'adresse https://tableau.unil.ch/t/BEC/views/FDCA_monitoring_egalite/FDCA_LgalitenChiffresMonitoringinteractif?%3Aembed=y&%3AisGuestRedirectFromVizportal=y (5.3.2025).

11 NUSSBAUMER-LAGHZAoui, 14.

12 Un magnifique exemple de cet enrichissement du débat qui profite à toute la profession se trouve dans la remarquable interview croisée de BOBILLIER *et al.* Cette publication fait suite aux échanges intervenus dans le cadre de la journée des avocates de la FSA du 28 janvier 2025, intitulée « Stronger Together ».

lement répréhensibles¹³. Pour autant, la voix de celles qui font état de telles situations n'en est pas moins valide. Le débat, franchement stérile, autour de l'utilisation du langage épïcène ou du point médian, par exemple dans les communications des Ordres cantonaux, est une autre illustration de ce phénomène dilatoire.

Les diversités d'opinions, légitimes et communes à tous les groupes de personnes, sont souvent instrumentalisées. Il est temps de les accepter et de ne plus y trouver une excuse pour ne pas adresser les problématiques de fond.

11

B. Aborder la problématique de manière transparente

Trop souvent, les discussions sur les inégalités dans la profession d'avocate sont évitées ou édulcorées. Pourtant, seule une considération franche des faits peut permettre un véritable changement. Les études ainsi que les Ordres cantonaux et la Fédération Suisse des Avocats (FSA) doivent instaurer, respectivement continuer de promouvoir, une culture de la transparence : collecte et publication des données relatives à l'association des femmes, mais aussi aux écarts de rémunération et aux obstacles rencontrés par les femmes dans leur progression de carrière. Cette transparence est essentielle pour mesurer les progrès et identifier les freins à l'égalité.

12

Il paraît également essentiel de reconnaître que le *statu quo* favorise les avocats et leurs progressions de carrière, de sorte que ces derniers n'ont ainsi pas toujours intérêt à ce que celui-ci évolue. En effet, passer cette réalité sous silence nous empêche d'adresser une partie de la problématique. La raison de ce silence part souvent d'un bon sentiment, celui de ne pas vouloir opposer les intérêts des hommes et des femmes. Dans sa globalité, l'approche est certainement valable dans la mesure où il est évident que l'égalité profite aux justiciables, aux études, à la profession et, dès lors, aux hommes comme aux femmes. A l'échelle individuelle, la compétitivité est marquée, que cela soit en termes de rémunération (et notamment dans la réalisation des objectifs de *time sheets*, moteurs des systèmes de rémunération de la plupart des études) ou de progression de carrière, cela en particulier dans les études de type intégrées où les opportunités d'association sont rares.

13

13 Un sondage sur le harcèlement sexuel et le sexisme en études d'avocats lancé en octobre 2019 par le Comité du Jeune Barreau de l'Ordre des avocats de Genève avait permis de mettre en lumière le fait que 30% des participantes et participants qui y avaient répondu (i.e. 266 personnes sur 918 destinataires) estimaient avoir été victimes de harcèlement sexuel dans l'exercice de la profession. 33% s'étaient par ailleurs dits témoins de tels faits, tandis que 29% avaient déjà été victimes d'un comportement déplacé ailleurs que sur le lieu de travail (p. ex. lors d'un entretien chez un Confrère/une Consœur, d'un rendez-vous client, au Tribunal ou encore lors d'activités du Jeune Barreau/Ordre). Enfin, quelque 60% des participants se disaient insatisfaits par les solutions – alors – mises en place au sein du Barreau genevois pour lutter contre le harcèlement sexuel. Cf. NATALI/STOCKHAMMER, 2, ainsi que le Rapport d'activité du Comité du Jeune Barreau de l'Ordre des avocats de Genève – Exercice 2019-2020, 14, disponible à l'adresse <<https://odage.ch/wp-content/uploads/2023/02/rapport-dactivite-jb-2019-2020.pdf>> (5.3.2025).

14 De fait, les années clés pour la progression de carrière correspondent aux années de construction de la vie familiale. En Suisse, l'âge moyen des femmes à la naissance de leur premier enfant était de 31,2 ans en 2021 et 2022 et de 31,3 ans en 2023¹⁴. Chez les hommes, il était de 35,3 ans en 2023¹⁵.

15 Depuis 2009, l'indicateur conjoncturel de fécondité avoisine le 1,5 enfant par femme. En 2023, il était de 1,33¹⁶. Si la fécondité baisse en Suisse de manière générale, 75 % des femmes auront un ou plusieurs enfant(s) dans leur vie¹⁷. Comme rappelé en introduction, en Suisse, les femmes ont encore six fois plus de chances que les hommes d'être les principaux supports familiaux et huit fois plus de chances d'être en charge des tâches ménagères¹⁸. La Suisse reste par ailleurs tristement l'un des pays de l'OCDE où il est le plus dur pour les femmes actives d'évoluer¹⁹. Les cumuls des grossesses et congés maternité sur les années clés de la construction de carrière impactent négativement le parcours professionnel des avocates. Volontairement ou non, les avocats en tirent un avantage dans leur progression de carrière de sorte qu'ils ne sont pas toujours les alliés de l'égalité sur lesquels, de fait, les avocates doivent pouvoir compter pour faire évoluer le *statu quo*.

Par ricochet, les décisions de gouvernance dans les études, en particulier de type intégrées, restent prises par une majorité d'hommes, qui ne vivent pas directement ou n'ont pas directement vécu la réalité d'une grossesse ou d'un congé maternité.

16 Si l'on souhaite véritablement que l'égalité des genres au sein la profession d'avocate se matérialise pour la prochaine génération, les réalités introduites ci-dessus doivent être adressées (plus) franchement. Cette approche aurait par ailleurs l'avantage de repenser de manière générale la question de la progression de carrière dans la profession. En effet, celle-ci reste encore souvent dictée par une vision *up or out*, qui offre peu de perspectives aux avocates et avocats, est souvent déconnectée des aspirations individuelles et contraint les études à perdre des talents²⁰, cela alors même qu'elles auront fréquemment investi de nombreuses années dans leur formation.

14 Office fédéral de la statistique, Naissances et décès – chiffres clés, disponibles à l'adresse <https://www.bfs.admin.ch/bfs/fr/home/statistiques/population/naissances-deces.html> (5.3.2025).

15 Office fédéral de la statistique, Age moyen des mères et des pères à la naissance de l'enfant selon la catégorie de nationalité, de 1971 à 2023, chiffres disponibles à l'adresse <https://www.bfs.admin.ch/bfs/fr/home/statistiques/population/naissances-deces/fecondite.asset.detail.32374914.html> (5.3.2025).

16 Office fédéral de la statistique, Fécondité, chiffres disponibles à l'adresse <https://www.bfs.admin.ch/bfs/fr/home/statistiques/population/naissances-deces/fecondite.html> (5.3.2025).

17 Données du Panel suisse des ménages, publiées dans la NZZ le 16 juillet 2023, <https://www.nzz.ch/wirtschaft/kinderlosigkeit-steigt-neuer-reformvorschlag-fuer-die-ahv-ld.1747535> (5.3.2025).

18 KICK *et al.*, 4.

19 La Suisse est classée 26^e pays sur 29; cf. THE ECONOMIST.

20 Dans ce sens, voir notamment RÖTTKER.

C. Revoir (ou continuer de revoir) le fonctionnement des études

Les structures internes des études doivent être adaptées et leurs stratégies de gouvernance repensées aux fins de favoriser un environnement réellement inclusif et égalitaire. Chacun des postes d'un tel programme pourrait donner lieu (ou a déjà donné lieu) à la rédaction d'un ouvrage spécifique. La présente contribution n'a ainsi pas la prétention de pouvoir traiter de manière exhaustive du sujet; elle suggère toutefois quelques pistes de réflexions (la question spécifique du congé maternité étant par ailleurs traitée à part, Section D *infra*):

- *Pratiques internes et responsabilisation* : Il est important que les études s'engagent à favoriser une culture d'entreprise empreinte de respect et d'inclusion, cela au travers d'engagements et d'efforts concrets affirmés. Face à une nouvelle génération particulièrement exigeante quant au respect – effectif – de ces valeurs par leur employeur, les études auront tout intérêt à suivre et faire état de leurs engagements aux fins de rester compétitives sur le marché²¹.
- *Politiques de rémunération et de promotion* : Il paraît essentiel de mettre en place des critères clairs, objectifs et connus de toutes et tous relatifs à la rémunération et à la promotion, cela afin d'éviter les biais conscients et inconscients qui impactent ces aspects déterminants de la progression de carrière.
- *Organisation du travail* : Nous devrions tendre à permettre aux avocates et avocats de concilier vie professionnelle et vie privée sans stigmatisation²². La pandémie de la Covid-19 a fait du télétravail dans la profession une réalité. Par ailleurs, la nouvelle génération, dont les parcours universitaires se sont, pour beaucoup, déroulés à distance (crise sanitaire oblige), cherchera à retrouver cette flexibilité d'organisation²³. Bien entendu, les considérations propres à l'exercice de la profession (audiences, délais, disponibilité, urgences, etc.) seront toujours présentes et aucun(e) avocat(e) digne de son autorisation de pratiquer ne les remettrait en question. Il n'en demeure pas moins que l'organisation du temps de travail peut être repensée pour prendre en compte, autant que possible, les exigences d'une vie personnelle et/ou familiale sereine. On relèvera à cet égard que plusieurs études nationales ont commencé à développer des modèles d'association permettant à leurs collaboratrices et collaborateurs d'accéder à l'association avec plus de flexibilité. Comencent ainsi à émerger des schémas d'association à temps partiel et/ou flexible ainsi que la possibilité de combiner un congé maternité avec un congé sans solde²⁴. Repenser l'organisation du travail permet en outre de favoriser la santé physique et mentale des avocates et avocats, ce qui, en retour, garantit la stabilité à long terme des études.
- *Formation continue* : Il nous faut sensibiliser l'ensemble de la communauté professionnelle à l'importance de l'égalité et des comportements inclusifs,

21 Voir notamment EDWARDS/INGHAM.

22 RÖTTKER.

23 Voir notamment EDWARDS/INGHAM.

24 RÖTTKER.

ceci à tous les niveaux puis tout au long de la progression de carrière²⁵. A cet égard, les Ordres cantonaux et la FSA ont un rôle essentiel à jouer dans le cadre de la mise en place de telles formations, de sorte qu'elles puissent être accessibles à tous les types de structures.

– *Mentorat*: Voir Section E *infra*.

D. Prendre en compte les impacts du congé maternité sur la carrière des avocates

- 18** La gestion du congé maternité et l'impact que celui-ci, respectivement ceux-ci, peut ou peuvent avoir sur la progression de carrière des femmes est un élément essentiel dans l'équation menant à l'égalité de genre dans la profession. La présente Section présente certains des défis clés et quelques propositions de solutions pratiques.

1. Assurer la perte de gain liée à ce congé

- 19** De très nombreuses femmes associées sont à la tête de structures non intégrées, soit sans solidarité financière entre les associées et associés. Ces femmes sont par ailleurs souvent indépendantes (soit non salariées), ce qui complique l'assurance de la perte de gain (APG) et la couverture des charges de l'étude. En effet, les montants des assurances perte de gain cantonales sont souvent insuffisants pour faire face à la perte de gain effective subie durant un congé maternité.
- 20** Dans ce contexte, l'abandon de la solution d'assurance perte de gain complémentaire qui était offerte à travers la FSA est à regretter. Face à cette situation, la réaction de l'Ordre des avocats de Genève est toutefois à saluer, celui-ci ayant négocié un contrat-cadre d'assurance aux fins d'accompagner les avocates et avocats indépendants de manière personnalisée en leur permettant de toucher des indemnités journalières perte de gain en cas de maternité et de paternité (ainsi que de maladie et d'accident)²⁶. La solution a été reprise au bénéfice des membres de l'Ordre des avocats valaisans²⁷. Ces efforts, essentiels aux carrières des avocates, doivent être étendus aux autres Ordres cantonaux et, dans toute la mesure du possible, renforcés de sorte à offrir les meilleures conditions d'assurance et de support possibles.
- 21** Alors que les femmes parlementaires ont, après un fastidieux lobby, obtenu la possibilité de siéger en session (et donc de voter) durant leurs congés maternités sans perdre le droit aux indemnités journalières²⁸, l'alignement des conditions

25 Une étude de la *Harvard Business Review* a par exemple démontré qu'outre le respect et l'inclusion, les entreprises devraient également lutter contre les préjugés auxquels les jeunes professionnelles – et en particulier les jeunes femmes – sont confrontées au travail. Beaucoup ont en effet rapporté qu'elles n'étaient pas toujours prises au sérieux et que leurs idées étaient souvent ignorées, ce qui montre que le potentiel de *leadership* des femmes est encore souvent négligé. Cf. COOPER/FIELDING-SINGH.

26 Ordre des avocats de Genève, Partenaires, *Swiss Risk & Care*, (<https://odage.ch/fr/lordre-des-avocats-partenaires#lordre-des-avocats-partenaires-swiss-risk-care>) (5.3.2025).

27 Information partagée par Madame la Bâtonnière Natacha Albrecht lors de la journée des avocates de la FSA du 28 janvier 2025 intitulée « Stronger Together ».

28 Les députées qui, pendant leur congé maternité, participent à une séance d'un parlement ou d'une commission parlementaire pour laquelle une suppléance n'est pas prévue conserve-

des APG pour avocates associées avec leurs obligations professionnelles découlant de la loi fédérale sur la libre circulation des avocats (LLCA) est encore nécessaire. En effet, on ne voit pas comment celles-ci peuvent, au minimum, ignorer les vérifications d'absence de conflits d'intérêts durant leurs congés maternité. Ce désalignement entre les obligations professionnelles des avocates associées en congé maternité et les conditions des APG sont source de stress et d'inquiétudes dans une période de vie déjà physiquement et émotionnellement chargée. Là aussi, une mobilisation de la FSA et des Ordres cantonaux paraît essentielle.

2. *Exiger une meilleure prise en compte des congés maternité par les autorités judiciaires*

La prise en compte des congés maternité et des grossesses dans le milieu judiciaire soulève des questions d'équilibre entre les droits des avocates (ainsi que des magistrates) et les intérêts des justiciables, qui doivent naturellement demeurer en tout temps prioritaires. Cependant, ces deux impératifs ne sont pas nécessairement incompatibles.

Des cas où des avocates enceintes ont été contraintes de plaider dans des conditions indignes, ou le refus de repousser de quelques jours ou semaines des audiences – souvent pourtant attendues depuis des mois voire des années – pour attendre le retour d'une avocate de congé maternité, illustrent une rigidité institutionnelle souvent injustifiée²⁹. Pourtant, dans la majorité des situations, les ajustements nécessaires pour prendre en compte ces réalités ne nuisent pas aux justiciables et pourraient être anticipés et gérés de manière raisonnable. Reconnaître ces besoins permettrait non seulement de respecter les droits fondamentaux des avocates concernées, mais aussi de renforcer l'humanité d'un système judiciaire souvent perçu comme trop inflexible.

Il est naturellement essentiel que cette prise en considération repose sur des dispositifs équilibrés, permettant de protéger les droits des justiciables tout en tenant compte des réalités de la maternité. Des solutions telles que l'aménagement des calendriers judiciaires ou encore le report des audiences non urgentes pourraient permettre de concilier les deux exigences. La délégation de certains dossiers à des consœurs ou confrères est une option mais il sied de garder à l'esprit que de telles délégations ne sont pas toujours dans l'intérêt des justiciables et pénalisent souvent les avocates qui perdent, dans les faits, des dossiers et, dès lors, des honoraires. Les cas urgents, où les intérêts des justiciables seraient réellement menacés, devraient évidemment être traités en priorité, mais ces situations ne justifient pas une exclusion systématique des intérêts des avocates

ront leur droit à l'allocation de maternité. Voir notamment Conseil fédéral, <https://www.bsv.admin.ch/bsv/fr/home/publications-et-services/medieninformationen/nsb-anzeigeseite-unter-aktuell.msg-id-100666.html> (5.3.2025).

29 Voir notamment le communiqué du Bâtonnier et de la Vice-Bâtonnière du Barreau de Paris s'agissant de l'incident, disponible à l'adresse <https://www.avocatparis.org/actualites/incident-daudience-du-4-avril-communique-du-batonnier-et-de-la-vice-battonniere> (5.3.2025), ainsi que les articles de LOISY et DUFOUR. Des expériences identiques sont malheureusement rapportées en Suisse et souvent discutées entre consœurs.

enceintes ou en congé maternité. Il en va de même en ce qui concerne les congés maternité des magistrates. En adaptant leurs pratiques, les autorités judiciaires pourraient ainsi contribuer à instaurer un environnement professionnel plus inclusif et respectueux des réalités humaines, sans pour autant compromettre la qualité du service rendu aux justiciables.

- 25 Des accords ou lettres d'intention pourraient notamment être conclus entre les Ordres cantonaux et les Pouvoirs judiciaires cantonaux aux fins de poser des principes et solutions pragmatiques permettant de gérer au mieux les grossesses et congés maternités des avocates – et des magistrates –, cela sans compromettre la bonne administration de la justice et les intérêts des justiciables. Des dispositifs spécifiques pourraient également être mis en œuvre au sein des Ordres cantonaux, à l'instar du dispositif de soutien Secours Diligence du Barreau de Paris, qui propose un service à destination des avocates et avocats ne pouvant temporairement pas exercer en raison de situations telles que la parentalité ou des problèmes de santé graves, prenant en charge gratuitement les actes simples ou démarches ponctuelles urgentes³⁰.

3. Repenser les pratiques internes et le retour au travail

- 26 Les structures se doivent d'éliminer les pratiques discriminatoires, malheureusement encore souvent existantes, qui pénalisent les femmes enceintes ou mères. Cela peut inclure des politiques explicites contre les biais liés à la maternité dans les processus de rémunération (et notamment en lien avec les objectifs de *time sheets*), d'évaluation ou encore de promotion. Le retour au travail après un congé maternité doit également être accompagné d'un soutien actif.
- 27 En effet, ce retour au travail est souvent un moment critique pour les femmes en général, y compris les avocates. Celle-ci font en effet face à des attentes professionnelles élevées, des préjugés potentiels, et des défis logistiques pour équilibrer vie familiale et obligations professionnelles³¹.
- 28 Les études doivent ainsi mettre en place des stratégies pour accompagner les avocates à leur retour de congé maternité. D'entente avec les avocates concernées, ces plans pourraient inclure les mécanismes suivants :
- un allègement temporaire des charges de travail et en particulier des objectifs de *time sheets*;
 - un soutien administratif accru permettant aux avocates de recevoir l'aide nécessaire à la mise à jour et au suivi des dossiers et tâches administratives diverses accumulées durant le congé;
 - une flexibilité temporaire accrue dans l'organisation du temps de travail;
 - des programmes de mentorat spécifiques;
 - la facilitation de l'allaitement et du suivi de santé de la mère et du bébé;

30 Voir explications disponibles à l'adresse <https://www.avocatparis.org/e-services-demarches/secours-diligences-comment-beneficier-du-dispositif-de-soutien#:~:text=Pour%20garantir%20le%20bon%20fonctionnement,%3A%20secoursdiligences%40avocatparis.org> (5.3.2025).

31 Voir notamment KICK *et al.* ainsi que l'adaptation du rapport de BROWN/LIEBENBERG/SCHARF proposée par le Harvard Law School Center on Legal Profession tiré de *The Practice* (novembre-décembre 2024).

- une sensibilisation continue des *managers* d'études aux réalités du retour de congé maternité et une consultation proactive des femmes concernées quant à leurs besoins et attentes;
- une évaluation équitable, afin d'éviter de pénaliser les avocates dans la rémunération et la promotion en raison d'un congé maternité;
- pour les études qui le peuvent, un soutien logistique lié aux solutions de garde, y compris d'urgence, par exemple en collaboration avec des crèches locales ou des services spécialisés.

Repenser le retour au travail des avocates après un congé maternité est un levier essentiel pour garantir l'égalité dans notre profession. Ce projet ne profite pas seulement aux femmes, mais aussi à l'ensemble des études et, *in fine*, aux justiciables, en renforçant l'attractivité des études ainsi que leur performance globale. 29

E. Mentorat: une clé pour l'égalité et le développement professionnel

Le mentorat joue un rôle essentiel dans la progression des jeunes avocates et avocats. En effet, il fournit non seulement des conseils professionnels précieux, mais également des opportunités de réseautage et un soutien moral face aux défis structurels et culturels de la profession. 30

En tant qu'outil stratégique, le mentorat peut transformer l'expérience des femmes avocates, en favorisant non seulement leur réussite individuelle mais aussi l'équité dans la profession. En effet, les avocates bénéficient particulièrement du mentorat pour surmonter les obstacles liés aux préjugés inconscients et au manque de modèles féminins dans le *partnership* de la plupart des études. Des recherches menées par des institutions comme le *Harvard Law School Center on the Legal Profession* démontrent d'ailleurs que les modèles féminins inspirants encouragent les jeunes professionnelles à viser des postes à responsabilité³². Cette approche, bien structurée et soutenue, est une étape indispensable vers une égalité véritable. 31

Par ailleurs, le mentorat intergénérationnel, où des avocates et avocats expérimentés accompagnent leurs consœurs plus récemment brevetées, favorise le transfert de compétences et d'expériences. La participation à ces programmes d'avocats masculins, sensibilisés aux questions d'égalité, élargit les perspectives et favorise la création d'alliances. C'est notamment le cas du programme de mentorat de la Commission de l'égalité de l'Ordre des avocats de Genève, sur lequel il vaut la peine de s'attarder quelque peu. 32

Le succès du programme de mentorat de la Commission de l'égalité de l'Ordre des avocats de Genève est en effet une magnifique illustration des potentiels du mentorat. Ce programme, en place depuis 2023, est destiné aux avocates stagiaires et avocates titulaires du brevet depuis moins de cinq ans. Il réunit des binômes de *mentor* et *mentee*, avec pour objectif de se réunir en principe à quatre 33

32 Voir notamment l'article du *Harvard Law School Center on the Legal Profession* tiré du magazine *The Practice* (mai-juin 2015) ainsi que l'adaptation du rapport de BROWN/LIEBENBERG/SCHARF proposée par le *Harvard Law School Center on the Legal Profession*.

reprises durant l'année aux fins d'aborder les thèmes de leur choix : partage d'expériences, outils pour surmonter les difficultés inhérentes à la pratique du barreau, partage ou création d'un réseau, etc.³³. Dans le cadre de ce programme, les principes et objectifs du mentorat sont présentés par une experte des questions de mixité et du mentorat lors de la soirée inaugurale du programme. Une documentation détaillée est également transmise aux participantes et participants.

- 34 Reste encore que pour qu'un maximum d'avocates bénéficie de programmes de mentorat, les Ordres cantonaux et les études doivent institutionnaliser de tels programmes, en garantissant leur accessibilité à toutes les avocates, indépendamment de leur situation personnelle ou du type de structures au sein desquelles elles exercent. Ces démarches doivent être encouragées et soutenues.

F. Faire place à l'imperfection

- 35 Dans son ouvrage *Résister à la culpabilisation*, l'autrice Mona Chollet attire l'attention sur le risque de voir les luttes féministes devenir des terrains de culpabilisation excessive³⁴. Cette surveillance de soi et des autres peut être particulièrement pesante dans des environnements déjà compétitifs comme celui des avocates et avocats. Citant Deborah Frances-White, Mona Chollet constate qu'actuellement, militer pour une cause revient souvent à surveiller impitoyablement le moindre de ses actes, de ses paroles et de ses pensées – et ceux des autres³⁵.

Alors qu'il s'agissait de veiller à ce que tout le monde soit à l'aise et respecté, le risque est de créer un climat d'insécurité et de méfiance généralisée³⁶. Il est ainsi de la responsabilité de chacune et chacun au sein de la profession d'entretenir un espace de discussions et d'échanges serein et propice à la création de solutions pragmatiques.

- 36 Il est également crucial de combattre les clichés sans tomber dans des attentes irréalistes vis-à-vis des avocates, qui ne doivent pas être contraintes à une perfection absolue pour être reconnues et respectées. L'objectif devrait plutôt être d'encourager un environnement apaisé, où chaque personne est valorisée pour ses compétences et sa contribution, sans double standard.

IV. Conclusions

- 37 Les défis liés à l'égalité de genre dans la profession d'avocate restent d'actualité et ne seront résolus par des demi-mesures. Il est nécessaire d'affronter ces problématiques avec détermination, courage et pragmatisme. Cela implique de déconstruire certaines normes existantes, d'instaurer des politiques inclusives et de continuer de promouvoir un changement culturel profond, au sein de nos

33 Voir la communication de la Commission de l'égalité du 1^{er} novembre 2024 disponible à l'adresse <https://odage.ch/fr/missions-carriere-et-gestion-detude-plateforme-de-mentorat> (5.3.2025).

34 CHOLLET, Chapitre 5: Nous sommes toutes des féministes en carton. Le militantisme comme surveillance de soi et des autres.

35 *Id.*, 220.

36 *Id.*, 224.

études, des Ordres cantonaux et de la FSA. Ce n'est qu'à cette condition que la profession pourra incarner pleinement les principes de justice qu'elle défend.

La présente contribution a rappelé pourquoi la question de l'égalité de genre au sein de la profession d'avocate reste pertinente (Section II) et tenté modestement de suggérer quelques pistes de réflexion et solutions pragmatiques (Section III). En l'honneur du Bâtonnier Chappuis, ces quelques lignes ont, je l'espère, souligné l'importance de maintenir la question de l'égalité au cœur des préoccupations de nos études et de nos barreaux. Malgré les progrès réalisés, les défis restent nombreux et chaque initiative compte pour construire une profession plus inclusive et, en conséquence, plus forte et compétente. En explorant quelques pistes concrètes d'amélioration, telles que l'acceptation de la diversité d'opinions, la transparence dans le traitement des problématiques, ainsi que la révision continue des modes de fonctionnement de nos études et de nos barreaux, la contribution a identifié certains leviers pour un nouveau *statu quo*. Leur diversité témoigne de la complexité des enjeux et de la richesse des solutions envisageables. En particulier, la gestion des impacts négatifs du congé maternité sur la carrière des avocates apparaît comme un élément essentiel dans l'équation menant à une égalité véritable au sein de notre profession. J'espère au demeurant que cette contribution aura suggéré qu'en relevant les défis d'égalité et d'inclusion, en évoluant et en innovant, nous pouvons renforcer nos études et nos barreaux, et continuer de construire une profession qui reflète pleinement les valeurs qu'elle défend.