



Barreau de  
Montréal

Guide sur la  
*rétention des avocates*  
dans la profession

Guide sur la *rétention des avocates* dans la profession

# LE RECRUTEMENT





## LE RECRUTEMENT

Les stratégies utilisées dans un processus de recrutement ont un impact significatif sur l'embauche, l'intégration, la formation et ultimement, la rétention des avocates. Il faut d'abord connaître et comprendre les obstacles à l'égalité des chances d'avancement auxquels celles-ci font souvent face, notamment<sup>1</sup>:

- Les préjugés inconscients, les stéréotypes de la femme en général et de la mère en particulier;
- Le conflit entre les attentes professionnelles d'une disponibilité 24/7 et les normes culturelles qui pénalisent les femmes par un partage disproportionné des responsabilités familiales et personnelles;
- Le manque d'accès aux opportunités de développement d'affaires.

Pour remédier aux biais inconscients<sup>2</sup> et à la façon dont ceux-ci affectent les décisions de recrutement, de même que pour embaucher des candidat-es en fonction de leurs habiletés, voici, de manière non limitative, plusieurs « meilleures pratiques » ou stratégies dont l'efficacité a été établie d'après la recherche ou l'expérience au Canada et aux États-Unis, et dont un bon nombre d'entre elles ont déjà été implémentées par des cabinets considérés efficaces en matière de rétention :

- Privilégier le recrutement par concours et accompagner le recrutement d'une formation à l'emploi;
- Travailler avec des agences de recrutement réputées pour leur capacité à trouver du talent diversifié;

<sup>1</sup> GOUVERNEMENT DU CANADA, CHAIRES DE RECHERCHE DU CANADA, Créer un milieu de recherche axé sur l'équité, la diversité et l'inclusion: guide des pratiques exemplaires de recrutement, d'embauche et de maintien en poste, 17 novembre 2021, en ligne: <[http://www.chairs-chaire.gc.ca/program-programme/equity-equite/best\\_practices-pratiques\\_exemplaires-fra.aspx](http://www.chairs-chaire.gc.ca/program-programme/equity-equite/best_practices-pratiques_exemplaires-fra.aspx)>.

<sup>2</sup> La Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse utilise la notion de biais inconscients qui résulte des clichés, des stéréotypes, des préjugés, des caractéristiques individuelles, etc. Voir: COMMISSION DES DROITS DE LA PERSONNE ET DES DROITS DE LA JEUNESSE, Formation | L'impact des biais inconscients sur la discrimination, en ligne, <<https://www.cdpdj.gc.ca/fr/nos-services/activites-et-services/formation-limpact-des-biais-inconscients-sur-la-discrimination>>.

- S'assurer que l'ensemble des avocat·es et du personnel exerçant une influence sur les décisions de recrutement suivent des formations obligatoires en matière d'équité, de diversité et d'inclusion<sup>3</sup>;
- Appliquer le concept de *blind hiring*, qui consiste à masquer les noms ainsi que les indicateurs de race et de genre dans les formulaires de candidature;
- Classer les critères de sélection par ordre d'importance avant d'évaluer les demandes, ce afin de garantir un processus de sélection impartial, cohérent et transparent;
- Recruter avant tout des personnes dont les valeurs sont cohérentes avec celles du cabinet<sup>4</sup>;
- S'assurer de la composition diversifiée du comité d'embauche.

D'autres stratégies gagnantes en matière de recrutement incluent: la mise en place de mesures promouvant la conciliation travail-vie personnelle afin d'attirer et de garder les avocates dans la pratique privée<sup>5</sup>; la mise en place de programmes de mentorat tant formels qu'informels dès le début du stage<sup>6</sup>; le fait de privilégier le travail d'équipes mixtes dans les programmes de formation<sup>7</sup>; et l'implantation d'activités formelles de sensibilisations aux enjeux d'égalité dans les programmes de formation<sup>8</sup>.

<sup>3</sup> GOUVERNEMENT DU CANADA, CHAIRES DE RECHERCHE DU CANADA, *Créer un milieu de recherche axé sur l'équité, la diversité et l'inclusion: guide des pratiques exemplaires de recrutement, d'embauche et de maintien en poste*, 17 novembre 2021, en ligne: <[http://www.chairs-chaire.gc.ca/program-programme/equity-equite/best\\_practices-pratiques-exemplaires-fra.aspx](http://www.chairs-chaire.gc.ca/program-programme/equity-equite/best_practices-pratiques-exemplaires-fra.aspx)>.

<sup>4</sup> LANGLOIS AVOCATS, «Top 5 des outils de rétention d'une entreprise à succès», *La Presse Plus*, 17 octobre 2018, en ligne: <[http://mi.lapresse.ca/screens/63a776c0-b16e-4d2a-81ea-de54e5552ce4\\_7C\\_0.html](http://mi.lapresse.ca/screens/63a776c0-b16e-4d2a-81ea-de54e5552ce4_7C_0.html)>.

<sup>5</sup> LANGLOIS AVOCATS, «Top 5 des outils de rétention d'une entreprise à succès», *La Presse Plus*, 17 octobre 2018, en ligne: <[http://mi.lapresse.ca/screens/63a776c0-b16e-4d2a-81ea-de54e5552ce4\\_7C\\_0.html](http://mi.lapresse.ca/screens/63a776c0-b16e-4d2a-81ea-de54e5552ce4_7C_0.html)>; GOUVERNEMENT DU CANADA, EMPLOI ET DÉVELOPPEMENT SOCIAL CANADA, *Les femmes et le milieu de travail. Comment les employeurs peuvent promouvoir l'égalité et la diversité*, Canada, Sa Majesté la Reine du Chef du Canada, 2019, en ligne: <<https://www.canada.ca/content/dam/canada/employment-social-development/corporate/reports/women-symposium/report-women-symposium-FR.pdf>>.

<sup>6</sup> STANFORD LAW, *Retaining and Advancing Women in National Law Firms*, Mai 2016, en ligne: <<https://law.stanford.edu/publications/retaining-and-advancing-women-in-national-law-firms>>.

<sup>7</sup> BARREAU DU QUÉBEC, *Vision et audace: stratégie gagnante pour l'avancement des femmes dans les cabinets d'avocats – Guide à l'intention des cabinets d'avocats*, Septembre 2014, en ligne: <<https://www.jurisource.ca/ressource/vision-et-audace-strategie-gagnante-pour-l'avancement-des-femmes-dans-les-cabinets-davocats-guide-a-l'intention-des-cabinets-davocats>>.

<sup>8</sup> *Ibid.*

**BARREAU DE MONTRÉAL**

[www.barreaudemontreal.qc.ca](http://www.barreaudemontreal.qc.ca)  
460, rue Saint-Gabriel, 2<sup>e</sup> étage  
Montréal (Québec) H2Y 2Z9  
Tél.: 514 866-9392  
[info@barreaudemontreal.qc.ca](mailto:info@barreaudemontreal.qc.ca)

