



 Barreau de
Montréal

Guide sur la
rétention des avocates
dans la profession

Guide sur la *rétention des avocates* dans la profession

REVOIR LES PROCESSUS DE TRAVAIL





REVOIR LES PROCESSUS DE TRAVAIL

L'intégration et la rétention des avocates peuvent être améliorées par la révision et par l'adaptation des processus de travail déjà en place au sein d'une organisation. Deux principaux éléments sont à aborder : la structure de rémunération et la constitution d'équipes¹.

La structure de rémunération

Un élément de première importance est la représentation des femmes au sein des comités de rémunération. La composition du comité de rémunération devrait être représentative de la proportion réelle de présence des femmes dans l'organisation et ses membres devraient être formés et sensibilisés aux différents biais inconscients².

Il est également suggéré d'établir une structure de rémunération qui ne prend pas uniquement en compte les heures facturables. Il faudra alors assurer une plus grande transparence et une plus grande objectivité dans la structure de rémunération³.

Différents systèmes peuvent être élaborés, par exemple⁴:

- Un système requérant l'atteinte d'un seuil pour les heures facturables et qui pourrait parallèlement prendre en considération d'autres contributions, telles que le mentorat, une participation à la gestion du bureau ou des comités particuliers;
- Un système basé sur quatre facteurs : la qualité du travail, les relations interpersonnelles, les revenus générés et l'excellence organisationnelle;
- Un système basé sur l'attribution de points pour d'autres contributions et un montant annuel à distribuer sur la base de ces dernières.

¹ Sophie BRIÈRE, « Les femmes dans les métiers et professions traditionnellement masculins : une réalité teintée de stéréotypes de genre nécessitant une analyse critique, systémique, comparative et multidisciplinaire », *Fonds de recherche du Québec*, 4 mars 2018, en ligne : <https://frq.gouv.qc.ca/app/uploads/2021/05/pc_cm_s.briere_rapport_femmes-metiers-hommes.pdf>, p. 13.

² STANFORD LAW, Women in Law Policy Lab Practicum, en ligne : <<https://law.stanford.edu/publications/retaining-and-advancing-women-in-national-law-firms>>, p. 47.

³ *Ibid.*, p. 46.

⁴ *Ibid.*

Ces types de systèmes permettent également de rémunérer équitablement le travail à temps partiel⁵. En raison de la prédominance des structures de rémunération fondées sur l'heure facturable, les politiques sur le temps partiel et le travail flexible sont stigmatisées. L'introduction d'horaires flexibles et d'horaires à temps partiel favorise l'équité entre les avocats et les avocates.

La constitution d'équipes

Un deuxième élément important des processus de travail concerne la répartition des dossiers: les bureaux doivent nommer des équipes de travail mixtes sur les gros dossiers. Un nombre représentatif d'avocates devraient être à la tête des équipes mixtes, et ce, tant avec les clients que devant les tribunaux⁶. Les avocates devraient demander à être nommées à la tête de ces équipes et devraient davantage être encouragées à le faire⁷.

Pour y parvenir, les associées devraient effectuer un mentorat auprès des avocates afin de favoriser leur rétention et leur développement en matière d'expériences de travail⁸.

Le travail en équipe permet entre autres d'assurer un service continu aux clients, de favoriser la conciliation travail-vie personnelle, de partager la charge de travail et de reprendre plus facilement la charge de travail à la suite d'une absence⁹.

⁵ UC HASTINGS COLLEGE OF THE LAW, *Effective Policies and Programs for Retention of Advancement of Women in the Law*, en ligne: <<https://worklifelaw.org/publications/Effective-Policies-and-Programs-for-Retention-and-Advancement-of-Women-in-the-Law.pdf>>, p. 24-37; Women in Law Policy Lab Practicum, en ligne: <<https://law.stanford.edu/publications/retaining-and-advancing-women-in-national-law-firms>>.

⁶ Sophie BRIÈRE, « Les femmes dans les métiers et professions traditionnellement masculins: une réalité teintée de stéréotypes de genre nécessitant une analyse critique, systémique, comparative et multidisciplinaire », *Fonds de recherche du Québec*, 4 mars 2018, en ligne: <https://frq.gouv.qc.ca/app/uploads/2021/05/pc_cm_s.briere_rapport_femmes-metiers-hommes.pdf>, p. 12-14.

⁷ Erin C. COWLING, « Diversity and Inclusion in the Courtroom: A necessity, not a luxury », *The Advocates' Journal*, 2018, en ligne (disponible avec abonnement seulement): <https://advocates.ca/Upload/Files/PDF/Resources/Advocates_Journal/18_Summer_AJ.pdf>, p. 26-29.

⁸ Jennifer BROWN, « Leading in litigation », *Canadian Lawyer*, 22 janvier 2018, en ligne: <<https://www.canadianlawyermag.com/resources/practice-management/leading-in-litigation/274833>>.

⁹ Sophie BRIÈRE, « Les femmes dans les métiers et professions traditionnellement masculins: une réalité teintée de stéréotypes de genre nécessitant une analyse critique, systémique, comparative et multidisciplinaire », *Fonds de recherche du Québec*, 4 mars 2018, en ligne: <https://frq.gouv.qc.ca/app/uploads/2021/05/pc_cm_s.briere_rapport_femmes-metiers-hommes.pdf>, p. 12-14.

BARREAU DE MONTRÉAL

www.barreaudemontreal.qc.ca
460, rue Saint-Gabriel, 2^e étage
Montréal (Québec) H2Y 2Z9
Tél.: 514 866-9392
info@barreaudemontreal.qc.ca

