

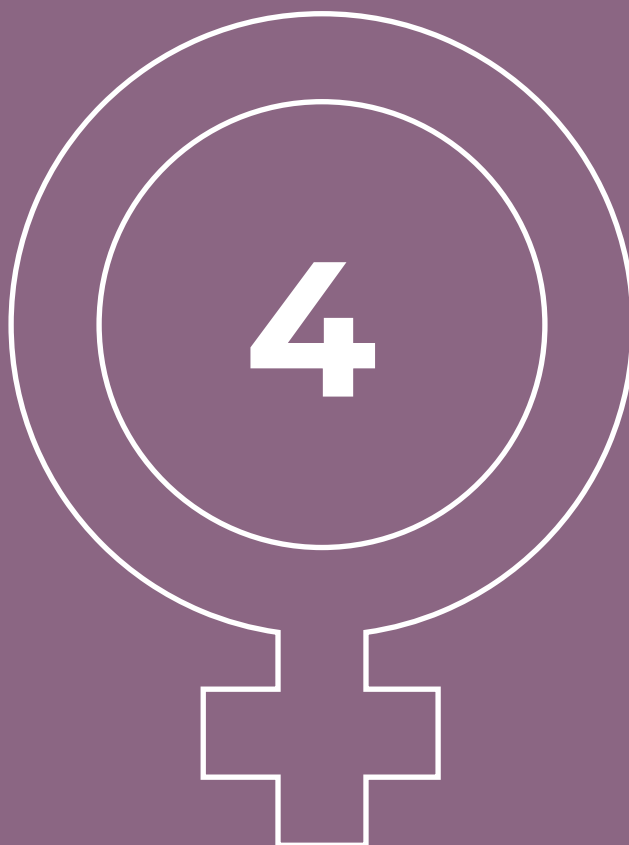


 Barreau de  
Montréal

Guide sur la  
*rétention des avocates*  
dans la profession

Guide sur la *rétention des avocates* dans la profession

# LES BONNES CONDITIONS DE TRAVAIL





## LES BONNES CONDITIONS DE TRAVAIL

Les conditions de travail sont un élément essentiel à la rétention des avocats et avocates. Les pressions imposées par le modèle de travail actuel en pratique privée – notamment, les attentes d’une disponibilité en tout temps, des heures facturables élevées et l’exigence de la présence au travail « en présentiel » – affectent de façon significative le bien-être mental et physique de tous les avocat-es, mais les avocates sont affectées de façon disproportionnée, surtout celles ayant des responsabilités familiales<sup>1</sup>.

Selon une étude menée par le Barreau du Québec, la proportion des avocates québécoises souffrant de détresse psychologique s’élève à 44,2% et ce phénomène est plus répandu dans le secteur privé<sup>2</sup>.

Une étude récente d’Emploi-Québec et du ministère de l’Économie et de l’Innovation<sup>3</sup> confirme que les mesures de conciliation travail-vie personnelle implantées par les employeurs font partie intégrante des stratégies gagnantes en matière de rétention.

À cet effet, une organisation doit se demander si son personnel est en mesure d’exercer un certain contrôle sur son horaire de travail, si l’entreprise offre des mesures de conciliation travail-vie personnelle et si elle a élaboré une politique de gestion à cet effet.

À ce titre, le télétravail, le modèle des « horaires balancés » et le « travail partagé » constituent des stratégies permettant aux avocates d’avoir plus d’autonomie et de flexibilité dans la gestion de leur temps.

<sup>1</sup> STANFORD LAW, Retaining and Advancing Women in National Law Firms, Mai 2016, Women in Law Policy Lab Practicum, en ligne : <<https://wayback.stanford.edu/was/20160611041717/https://law.stanford.edu/publications/retaining-and-advancing-women-in-national-law-firms/>>, p.17.

<sup>2</sup> Nathalie CADIEUX, Jean CADIEUX, Nancy YOUSSEF et al., « Rapport de recherche Étude des déterminants de la santé psychologique au travail chez les avocat(es) québécois(es), Phase II - 2017-2019 », 2019, Université de Sherbrooke, École de Gestion, en ligne : <<https://numerique.banq.qc.ca/patrimoine/details/52327/4065906>>, p. 3.

<sup>3</sup> « Êtes-vous un employeur de choix? », disponible au lien suivant : [https://www.economie.gouv.qc.ca/fileadmin/content/formations/mpa/materiel\\_pedagogique/emp\\_chx\\_manuel.pdf](https://www.economie.gouv.qc.ca/fileadmin/content/formations/mpa/materiel_pedagogique/emp_chx_manuel.pdf) (dernière consultation : 20 janvier 2020)

## Le télétravail

Pour faire face à la pandémie, les cabinets ont su s'adapter rapidement en intégrant le télétravail à leur mode de fonctionnement. Cela a permis de démystifier le travail à distance, y compris ses effets sur le rendement. Le télétravail est désormais une pratique bien ancrée dans les cabinets d'avocats et celui-ci favorise un meilleur équilibre entre vies personnelle et professionnelle. L'expérience et les études démontrent que le télétravail a un effet positif sur la productivité et sur l'efficacité<sup>4</sup>. Selon l'Association du Barreau américain, la flexibilité dans le lieu à partir duquel on exerce son emploi est un facteur déterminant pour les avocates dans leur choix d'emploi. Le télétravail est donc un incontournable et doit faire partie des conditions de travail à la disposition des avocates.

Les cabinets ont plusieurs outils à leur disposition pour permettre le travail à distance, tels que des plateformes de rencontres virtuelles et le partage sécuritaire de documentation. Cependant, l'importance de la mise en place d'une politique-cadre permettant d'adresser le droit à la déconnexion ne devrait pas être ignorée. En effet, le télétravail laisse place à la disponibilité accrue et le risque d'hyperconnectivité, notamment. Il est donc important de veiller à ce que ce type d'arrangement soit utilisé afin de permettre plus de flexibilité, et non pour accroître la charge de travail ou les attentes de disponibilité les soirs et fins de semaine<sup>5</sup>.

Les modes de travail hybrides augmentent aussi le risque de disparités entre les avocat-es travaillant en présentiel et ceux et celles travaillant à distance et bénéficiant donc d'une moins bonne visibilité. Pour qu'un modèle hybride soit efficace, certaines garanties s'imposent afin d'assurer que le télétravail n'aura pas un effet négatif sur l'avancement au sein du bureau<sup>6</sup>.

---

<sup>4</sup> Tahsin MEHDI et René MORISSETTE, «Travail à domicile: productivité et préférences», Statistique Canada, 1<sup>er</sup> avril 2021, en ligne: <<https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/45-28-0001/2021001/article/00012-fra.htm>>.

<sup>5</sup> Nathalie CADIEUX, Marc-André BÉLANGER, Audrée BETHSA CAMILLE et al., «Rapport de recherche. Vers une pratique saine et durable du droit au Canada. Rapport des avocats du Québec. Étude nationale des déterminants de la santé et du mieux-être des professionnels du droit au Canada, Phase II (2022-2024)», Université de Sherbrooke, École de Gestion, 2024, en ligne: <[https://flsc.ca/wp-content/uploads/2024/10/Quebec\\_Rapport-Final\\_FR.pdf](https://flsc.ca/wp-content/uploads/2024/10/Quebec_Rapport-Final_FR.pdf)>.

<sup>6</sup> Nathalie CADIEUX, Jean CADIEUX, Marie-Michelle GOUIN et al., «Rapport de recherche (version préliminaire). Vers une pratique saine et durable du droit au Canada. Étude nationale des déterminants de la santé psychologique des professionnels du droit au Canada, Phase I (2020-2022)», Université de Sherbrooke, École de gestion, 2022, en ligne: <[https://flsc.ca/wp-content/uploads/2022/10/FR\\_Rapport-preliminaire\\_Cadieux-et-al\\_Universite-de-Sherbrooke\\_FINAL.pdf](https://flsc.ca/wp-content/uploads/2022/10/FR_Rapport-preliminaire_Cadieux-et-al_Universite-de-Sherbrooke_FINAL.pdf)>. Voir aussi: Martine GINGUES, *Comparaison entre les femmes et hommes quant aux stressés à l'origine de la détresse psychologique chez les avocat(es) québécois(es): étude du rôle direct et indirect des heures facturables*, mémoire de maîtrise, Sherbrooke, École de gestion, Université de Sherbrooke, 2020, en ligne: <[https://savoirs.usherbrooke.ca/bitstream/handle/11143/17028/Gingues\\_Martine\\_MSc\\_2020.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://savoirs.usherbrooke.ca/bitstream/handle/11143/17028/Gingues_Martine_MSc_2020.pdf?sequence=1&isAllowed=y)>.

À titre d'exemple, un cabinet a décidé de mettre en place une politique favorisant les résultats axés sur le comportement, en s'éloignant du modèle des heures facturables. Ce faisant, on ne met plus l'accent sur le « où », le « quand » ou le « comment » du travail effectué, mais plutôt sur trois principes directeurs : répondre aux demandes des clients, collaborer en équipe et atteindre les objectifs de chaque rôle individuel. Les cabinets doivent être à l'écoute de leurs avocates au moment de mettre en place une politique pour que celle-ci soit adaptée à la réalité du milieu et qu'elle réponde à leurs besoins spécifiques. La politique doit être adaptée à la réalité du milieu. Par ailleurs, le Barreau du Québec a publié un guide sur les horaires flexibles et le télétravail qui peut servir d'outil de référence pour l'élaboration, l'adoption et la gestion d'une politique sur les horaires flexibles dans les cabinets<sup>7</sup>.

---

<sup>7</sup> BARREAU DU QUÉBEC, *Guide d'élaboration d'une politique sur les horaires de travail flexibles*, juin 2024, en ligne : <<https://www.barreau.qc.ca/fr/membres-ordre/ressources/soutien-programmes-aide/conciliation-travail>>.

## Les horaires balancés

Les horaires balancés permettent aux avocates et avocats d'opter pour un horaire à heures réduites.

Ce type d'arrangement requiert une planification d'équipe en amont d'un projet afin d'établir les attentes communes et permettre à chaque membre d'exprimer librement ses besoins quant à la flexibilité de son horaire. Cela donne également lieu à la création d'équipes bien intégrées et en mesure d'assurer un service continu aux clients, tout en permettant un meilleur équilibre vie personnelle-travail<sup>8</sup>.

Au niveau institutionnel, il est non seulement important d'adopter une politique sur les horaires balancés, mais il faut également veiller à ce que celle-ci soit implémentée de façon efficace et transparente. Il est donc conseillé de mettre en place une équipe d'implémentation et de nommer une personne responsable de la coordination pour superviser l'implémentation et la gestion du programme. Il peut s'agir d'un-e associé-e ou d'un-e gestionnaire qui répond directement au chef ou à la cheffe du cabinet. Les tâches de la personne responsable de la coordination devraient inclure, entre autres : la promotion et l'offre de formations sur le programme d'horaires balancés, le soutien des avocat-es et du cabinet dans la création des horaires balancés, la surveillance de l'allocation des mandats, l'atteinte des objectifs et la satisfaction de la clientèle<sup>9</sup>.

La proportionnalité est cruciale au succès d'un tel programme, notamment en ce qui a trait aux salaires, aux bonis, aux bénéfices et à l'avancement. Au-delà des heures travaillées, les cabinets devraient également prendre en compte le niveau de connaissances, les habiletés, la maturité professionnelle, le jugement et le potentiel pour le développement d'affaires de l'avocate afin de déterminer les possibilités d'avancement et l'aptitude à devenir associée<sup>10</sup>. Il faut donc s'assurer de ne pas pénaliser les avocates qui optent pour ce genre d'arrangement, tant au niveau de leur image que de la qualité des mandats qui leur sont confiés<sup>11</sup>.

---

<sup>8</sup> Women in Law Policy Lab Practicum, en ligne: <<https://wayback.stanford.edu/was/20160611041717/https://law.stanford.edu/publications/retaining-and-advancing-women-in-national-law-firms>>, p. 48.

<sup>9</sup> 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>>.

<sup>10</sup> *Ibid.*, p. 9.

<sup>11</sup> *Ibid.*, p. 12.

## Le travail partagé

Le travail partagé est un arrangement qui permet à deux avocat-es de partager les responsabilités d'un poste à temps plein. Chaque personne reçoit un salaire au prorata et des bénéfices soit complets, soit au prorata. Il existe deux modèles de travail partagé.

**Selon le premier modèle**, les avocates et avocats se partagent les clients et les responsabilités, mais travaillent des jours différents. Ce modèle requiert une très bonne communication entre les partenaires, mais assure à la clientèle un service continu, ce même pendant les vacances. Il offre également le bénéfice d'avoir deux personnes se penchant sur un même problème juridique pour le prix d'une seule.

**Selon le deuxième modèle**, chaque avocat-e est responsable de sa propre charge de travail, ce qui donne lieu à peu de dépendance entre les membres du groupe puisqu'il s'agit essentiellement de deux postes différents. Cette solution est propice dans les cas où les besoins de deux départements appartenant à des pratiques différentes ne justifient pas la création de postes à temps plein<sup>12</sup>.

---

<sup>12</sup> *Ibid.*, p. 17-18.

**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)

