

17

QUESTIONS

pour mettre à l'épreuve vos pratiques en gestion des RESSOURCES HUMAINES

Guide d'aide
à la gestion des
ressources humaines

- Recrutement et embauche
- Conditions de travail
et rémunération
- Encadrement et supervision

Trucs et outils
pour les avocats
gestionnaires
de cabinets de
petite taille

Guide complet et autoévaluation

MISSION DU BARREAU

Afin d'assurer la protection du public, le Barreau du Québec surveille l'exercice de la profession, fait la promotion de la primauté du droit, valorise la profession et soutient les membres dans l'exercice du droit.

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION	5
Autoévaluation : FAITES VOTRE BILAN	6
Recrutement et embauche	8
1. Vous avez une bonne idée de vos besoins en matière de main-d'oeuvre et avez établi des processus de recrutement, de sélection et d'embauche.....	8
2. Les postes sont décrits à l'intérieur d'un profil de poste	9
3. Votre cabinet connaît et utilise les différentes plateformes d'affichage d'offres d'emploi, notamment Juri-Carrière	11
4. La sélection des employés se fait par des rencontres structurées et dans le cadre d'un processus bien défini.....	13
5. Votre cabinet a des pratiques d'embauche justes et équitables	16
6. L'accueil et l'intégration des employés se font à l'aide de différentes activités.....	18
7. Votre cabinet fait appel aux stagiaires du Barreau	19
8. Votre cabinet fait appel au travail étudiant et aux programmes de stages autres que celui de l'École du Barreau	20
Conditions de travail et rémunération	21
9. Lors de l'entente initiale de travail avec les employés, le salaire et les conditions de travail sont précisés	21
10. Les conditions de travail de votre bureau permettent d'attirer et de retenir les employés (rémunération concurrentielle, conditions d'emploi, milieu de travail).....	22
11. Les politiques RH de votre cabinet sont consignées et révisées régulièrement ou au besoin.....	25
12. Vos politiques sont conformes à la législation en droit du travail	27
13. Votre organisation favorise la conciliation travail/vie personnelle	29
14. Votre organisation s'engage à créer un milieu exempt de harcèlement.....	30

Encadrement et supervision	31
15. Vous avez constitué un dossier pour chacun de vos employés	31
16. Vous donnez à vos employés de la rétroaction par le biais de rencontres régulières d'évaluation de la performance et vous identifiez avec eux leurs besoins de formation.....	31
17. Vous avez une politique et un budget relativement à la formation du personnel et vous offrez à vos employés des activités de formation systématiques et structurées.....	33
Conclusion.....	34
Remerciements	34
ANNEXES.....	35
Annexe 1 : Fiche de rédaction d'un profil de poste	35
Annexe 2 : Exemple de grille d'entrevue d'un candidat avocat	36
Annexe 3 : Formulaire de consentement pour la vérification des références	40
Annexe 4 : Lettre d'embauche type	41
Annexe 5 : Exemple de grille d'évaluation de la période de probation.....	43
Annexe 6 : Engagement de confidentialité	44
Annexe 7 : Fiche d'information de la Banque Nationale sur les assurances collectives	45
Annexe 8 : Aide-mémoire pour la conception d'un manuel de l'employé	47
Annexe 9 : Fiche d'information de la Banque Nationale sur le RVER.....	48
Annexe 10 : Exemple de grille d'évaluation de la performance	51

INTRODUCTION

Vous êtes avocat et vous excellez dans ce que vous faites. Toutefois, parce que vous êtes à votre compte ou que vous œuvrez au sein d'un petit cabinet, vous êtes aussi appelé à porter un autre titre important : celui de gestionnaire.

Disposez-vous des bons outils pour être efficace ? La gestion de votre cabinet est-elle optimale ?

En abordant des questions liées à la gestion des ressources humaines, cette grille d'autoévaluation vous donnera un portrait sommaire des forces et lacunes de votre style de gestion actuel et vous permettra de cibler les zones d'amélioration possibles.

Pour chacun des volets ciblés, vous trouverez de l'information et des outils dont vous pourriez vous inspirer dans votre gestion quotidienne.

Cet outil n'a pas la prétention d'être complet ou même de fournir les solutions appropriées à toutes les situations. Votre réalité est unique et vous devriez adapter les outils et solutions proposées en fonction de celle-ci. Si, en répondant aux questions de l'autoévaluation, vous prenez conscience d'améliorations possibles et que vous prenez des mesures concrètes pour relever certains défis en matière de gestion des ressources humaines, cet outil aura alors rencontré son principal objectif de sensibilisation.

Tout au long de votre lecture, portez attention aux pictogrammes suivants qui vous indiquent l'existence de ressources complémentaires ou d'éléments importants :



Document modèle (ressources en annexe du document)



Pour aller plus loin (ressources sélectionnées pour vous sur le Web)



Attention ! (mises en garde importantes)

Avocat solo : vous œuvrez seul et jonglez avec l'idée d'embaucher? Ce guide s'adresse également à vous.

Avec un éventail de moyens technologiques à leur portée, les avocats solos peuvent se passer de soutien administratif, que ce soit pour la facturation, la mise en page, la recherche, la rédaction, la correction, etc. En effet, nombreux sont les moyens accessibles pour y arriver soi-même, mais toutes ces tâches peuvent avoir des incidences sur le nombre d'heures passé à travailler pour vos clients.

Si vous souhaitez vous concentrer sur la pratique du droit et le développement de marchés, vous pourriez déléguer les autres aspects de votre pratique à du personnel de soutien et des collaborateurs. Au-delà des coûts associés à l'embauche de personnel, pensez aux heures libérées et aux opportunités d'affaires que vous pourriez saisir !

Si vous avez pris la décision d'embaucher, ce guide pourrait vous aider dans vos démarches.

AUTOÉVALUATION : FAITES VOTRE BILAN

RÉPONDEZ AUX QUESTIONS SUIVANTES ET VOYEZ SI VOUS ÊTES PASSÉ MAÎTRE EN GESTION DES RESSOURCES HUMAINES.

Si vous répondez NON ou si vous ignorez la réponse, consultez le guide afin de faciliter le recrutement et le processus d'embauche de votre personnel.

RECRUTEMENT ET EMBAUCHE		OUI	NON	JE NE SAIS PAS	
1	Nous avons une bonne idée de nos besoins en matière de main-d'œuvre et avons établi des processus de recrutement, de sélection et d'embauche.	☐	☐	☐	p. 8
2	Les postes sont décrits à l'intérieur d'un profil de poste.	☐	☐	☐	p. 9
3	Mon cabinet connaît et utilise les différentes plateformes d'affichage d'offres d'emploi, notamment Juri-Carrière.	☐	☐	☐	p. 11
4	La sélection des employés se fait dans le cadre de rencontres structurées et selon un processus bien défini.	☐	☐	☐	p. 13
5	Mon cabinet a des pratiques d'embauche justes et équitables.	☐	☐	☐	p. 16
6	L'accueil et l'intégration des employés se font à l'aide de différentes activités.	☐	☐	☐	p. 18
7	Mon cabinet fait appel aux stagiaires de l'École du Barreau.	☐	☐	☐	p. 19
8	Mon cabinet fait appel au travail étudiant et aux programmes de stages autres que celui de l'École du Barreau.	☐	☐	☐	p. 20

Si vous répondez NON ou si vous ignorez la réponse, consultez le guide afin de faciliter le recrutement et le processus d'embauche de votre personnel.

CONDITIONS DE TRAVAIL ET RÉMUNÉRATION		OUI	NON	JE NE SAIS PAS	
9	Lors de l'entente initiale de travail avec les employés, le salaire et les conditions de travail sont précisés.	☐	☐	☐	p. 21
10	Les conditions de travail de notre bureau permettent d'attirer et de retenir les employés (rémunération concurrentielle, conditions d'emploi, milieu de travail).	☐	☐	☐	p. 22
11	Les politiques RH de notre cabinet sont consignées et révisées régulièrement ou au besoin.	☐	☐	☐	p. 25
12	Nos politiques sont conformes à la législation en droit du travail.	☐	☐	☐	p. 27
13	Notre organisation favorise la conciliation travail/vie personnelle.	☐	☐	☐	p. 29
14	Notre organisation s'engage à créer un milieu exempt de harcèlement.	☐	☐	☐	p. 30

ENCADREMENT ET SUPERVISION DU TRAVAIL		OUI	NON	JE NE SAIS PAS	
15	Nous avons constitué un dossier pour chacun de nos employés.	☐	☐	☐	p. 31
16	Nous donnons à nos employés de la rétroaction par le biais de rencontres régulières d'évaluation de la performance et nous identifions avec eux leurs besoins de formation.	☐	☐	☐	p. 31
17	Nous avons une politique et un budget relativement à la formation du personnel et nous offrons à nos employés des activités de formation systématiques et structurées.	☐	☐	☐	p. 33

RECRUTEMENT ET EMBAUCHE

1. Vous avez une bonne idée de vos besoins en matière de main-d'œuvre et avez établi des processus de recrutement, de sélection et d'embauche

Cibler les bons candidats, les attirer et surtout maintenir leur efficacité et leur satisfaction est une partie intégrante d'une bonne gestion des ressources humaines. Mais tout commence par une bonne planification de vos besoins et par l'établissement d'un processus de recrutement bien pensé :



Prévoyez un minimum de quatre à six semaines pour réaliser ces activités. Une bonne analyse de vos besoins facilitera les autres étapes du recrutement. Posez-vous les questions suivantes :

- Pour quelles tâches ou activités avons-nous besoin de personnel supplémentaire ?
- Quelles compétences sont recherchées chez le(s) candidat(s) ?
- Quelles seront ses principales responsabilités/ principaux mandats ?
- Quelles exigences de base sont nécessaires pour réaliser le travail (diplôme, expérience, etc.) ?

Les réponses à ces questions devraient vous permettre de décrire clairement le profil recherché et de bien définir le poste à combler, sujet de la prochaine section du guide.

L'impartition... une solution envisageable.

Plutôt que d'embaucher un salarié, de plus en plus d'avocats solo confient le volet administratif et le secrétariat à une firme externe. Voyez si cette solution pourrait s'avérer intéressante pour vous.

2. Les postes sont décrits à l'intérieur d'un profil de poste

Le profil de poste est un outil qui précise les responsabilités et les résultats attendus d'un employé.

Un profil de poste complet comprend :

- le titre du poste (choisissez un titre clair et simple);
- les qualifications requises;
- les tâches à accomplir ou les principales responsabilités;
- les compétences et connaissances recherchées;
- une description de l'environnement de travail et de l'équipe;
- les processus et les outils de travail.



Pour une fiche de rédaction d'un profil de poste et des conseils pour mieux le rédiger, référez-vous à l'annexe 1.

Pourquoi un profil de poste?

Le profil de poste est reconnu comme étant un document indispensable en gestion des ressources humaines, car :

- il facilite la démarche d'embauche et d'intégration du nouvel employé;
- il constitue le fondement de la rémunération, puisqu'il permet d'évaluer chaque poste à sa juste valeur, de définir une structure salariale et de répartir les tâches entre les employés;
- il permet de préciser les attentes de la direction à l'égard de chacun, notamment pour des évaluations périodiques;
- il facilite la gestion de la formation des employés afin de combler les écarts entre les compétences requises et les compétences actuelles.



Pour vous convaincre de l'utilité d'un tel outil, lisez les conseils d'un conseiller en ressources humaines agréé.

Du profil de poste à l'offre d'emploi

Une fois le profil de poste bien établi, voyez comment l'utiliser comme base pour la rédaction d'une offre d'emploi efficace et qui se démarquera. Certaines entreprises ont la fâcheuse tendance à recopier la description de tâche du poste en la réduisant à une « liste d'épicerie » très générale et peu attrayante.

Soigner la rédaction des offres d'emploi est pourtant un investissement rentable. Personnalisez l'offre de manière à mettre de l'avant ce qui distingue votre cabinet, le milieu de travail que vous offrez au candidat pour s'épanouir. Vous permettez le télétravail ? Vous favorisez l'aménagement d'horaires flexibles ? Votre environnement de travail est des plus agréables ? Mettez-vous en valeur !

L'offre d'emploi est déterminante pour attirer des candidatures de qualité en quantité suffisante. Elle doit également être la plus précise possible afin d'éviter d'attirer un trop grand nombre de candidats qui pourraient ne pas être qualifiés.

- Si possible, faites lire la description de poste à la personne qui a occupé ce poste précédemment afin de confirmer s'il correspond à la réalité.
- Mettez de l'avant votre organisation et expliquez les avantages de choisir votre entreprise.
- Précisez les façons possibles pour les candidats de faire parvenir leur candidature et une date limite pour le faire (courriel, courrier, etc.).
- Énumérez les documents devant être fournis par les candidats (curriculum vitae, références, bulletins scolaires, certificats obtenus, etc.).
- Précisez le salaire offert ou du moins, faites référence à une échelle salariale.
- Expliquez les possibilités de carrière et d'avancement professionnel à plus ou moins long terme.
- Précisez évidemment le nombre d'heures de travail attendu, l'horaire, la personne de qui relève l'employé, le fait que l'emploi est à temps partiel ou à temps plein ainsi que le statut de la personne à embaucher.



Pour vous outiller dans la rédaction d'offres d'emploi accrocheuses, lisez ces quelques conseils.

3. Votre cabinet connaît et utilise les différentes plateformes d'affichage d'offres d'emploi, notamment Juri-Carrière

Maintenant, où dénicher la perle rare ? Au-delà de toutes les stratégies, le bon vieux bouche-à-oreille peut s'avérer un moyen très efficace. Les réseaux de contacts peuvent être très utiles, surtout dans un petit marché comme le nôtre.

Si le recours à vos réseaux s'avère infructueux, il est conseillé d'utiliser plusieurs sources de recrutement afin d'assurer une plus grande diversité des candidats. L'affichage d'un poste sur les sites d'offres d'emploi ou dans les journaux reste une avenue populaire, mais pourrait être insuffisant pour trouver le candidat idéal.

Voici quelques sites Web et lieux d'affichage et de recrutement populaires :

Sites Web / outils généralistes	Sites Web / outils spécialisés
• Jobboom • Monster • Workopolis • LinkedIn Ces outils permettent l'accès à un bassin très large de candidats, surtout pour trouver des membres du personnel de soutien qui ne sont pas nécessairement spécialisés dans le domaine juridique.	• Juri-Carrière, portail d'emploi de la Corporation de services du Barreau du Québec • Journal du Barreau • Tableau d'affichage sur le site Web de l'École du Barreau • Services de placement des institutions d'enseignement (si vous souhaitez embaucher des étudiants ou des finissants des écoles de secrétariat ou des cégeps offrant le programme de techniques juridiques, etc.)¹ Ces outils permettent l'accès à un bassin spécifique de candidats ayant déjà œuvré dans le domaine juridique ou qui sont spécialisés : avocats, techniciens juridiques, adjointes juridiques, etc.

Des entreprises de recrutement peuvent aussi vous venir en aide dans cette recherche et même proposer un répertoire d'offres d'emploi. En voici quelques-unes :

- Groupe Montpetit Ressources humaines
- ZSA
- Haney Recrutement Juridique
- Fitzwilliam Recrutement Juridique

Avoir recours aux services d'une entreprise de recrutement permet évidemment d'avoir accès à une expertise et une connaissance du marché sans pareil. Il est aussi généralement plus rapide de passer par ces entreprises, qui possèdent de larges banques de candidats disponibles. Leur recours peut être nécessaire pour pourvoir certains postes temporaires ou urgents malgré les frais qui y sont associés.

1. Pour consulter une liste des institutions qui offrent les programmes de secrétariat juridique, consultez l'inforoute FTP : <http://inforoutefpt.org/progSecOffres.aspx?prog=5226&sanction=7> et pour la liste des institutions offrant le programme de techniques juridiques : <http://inforoutefpt.org/progColOffres.aspx?prog=363&sanction=1>

Bien que chacune de ces entreprises ait sa propre façon de fonctionner, on peut, en règle générale, s'attendre à recevoir ces services :

- L'entreprise peut effectuer une recherche dans sa banque de candidats et dans ses contacts.
- L'entreprise peut aussi annoncer le poste à combler.
- L'entreprise peut effectuer le tri des C.V., faire des présélections par le biais d'entrevues ou de tests, faire la vérification des références.
- L'entreprise peut vous guider dans la décision finale.

Un bassin de compétences à votre portée

Bien connaître le bassin de candidats disponibles, les données clés du marché juridique, telles que la démographie de la profession et sa répartition géographique, est d'une importance capitale lorsque vient le temps d'attirer du nouveau personnel. Assurez-vous que vos sources de recrutement (interne et externe) vous permettent de rejoindre l'ensemble des candidats potentiels pour combler le poste. Par exemple, l'affichage des postes cible-t-il les lieux fréquentés par les personnes immigrantes et les minorités visibles, de même que les médias qui les interpellent?

Des données démographiques utiles...

- Le Barreau du Québec est toujours le plus féminisé en Amérique du Nord et, pour la première fois dans son histoire, en 2014 le Barreau du Québec comptait plus de femmes que d'hommes. Les femmes représentent 50,4 % de l'ensemble des membres et 62 % des membres de 10 ans de pratique et moins.
- L'île de Montréal représente 23 % de la population totale du Québec alors qu'on retrouve, au Barreau de Montréal, 55 % des avocats du Québec.
- En 2014, les cohortes de l'École du Barreau sont plus diversifiées que jamais : 18 % des élèves affirmaient provenir de groupes ethnoculturels.

Ces données sont tirées du Barreau-mètre 2015, la profession en chiffres, publié par le Barreau du Québec.

4. La sélection des employés se fait par des rencontres structurées et dans le cadre d'un processus bien défini

Vous voilà à l'étape de présélection des candidats à recevoir en entrevue. À cette étape, gardez en tête votre description de poste ainsi que la liste des critères requis et convoquez en entrevue ceux qui répondent parfaitement au profil recherché ou qui en sont très près. Vous avez reçu un nombre important de candidats : pourquoi ne pas faire une brève entrevue téléphonique afin de voir si le premier contact s'avère prometteur ?

Voyez à trouver une personne pour vous accompagner lors des entrevues et, si possible, assurez-vous que cette personne ait une vision différente de la vôtre; qu'elle soit d'une autre origine, qu'elle ait suivi une formation différente ou qu'elle soit du sexe opposé. Mobiliser deux personnes peut être onéreux pour le cabinet, mais choisir un candidat qui ne fait pas l'affaire l'est encore plus. En validant votre opinion avec celle d'une autre personne ayant assisté à tout le processus est en ce sens un investissement payant.



Il peut être facile de se laisser influencer par nos perceptions dans un processus d'entrevue. Soyez conscient des différents pièges et préjugés qui pourraient teinter le processus d'entrevue :

<http://hrcouncil.ca/info-rh/personnes-competentes-selection.cfm>

Recruter en toute équité

La faible présence de personnes racialisées dans les réseaux de recrutement renforce l'exclusion sur le modèle de l'adage « Qui se ressemble s'assemble » : on embauche bien souvent les gens qui nous « ressemblent ».

- Extrait du rapport Forum – Pour une profession inclusive – La diversité ethnoculturelle dans la profession juridique, Barreau du Québec, 2014

Bâissez-vous une grille d'entrevue qui pour permettra d'évaluer les compétences que vous recherchez. En fonction de vos attentes pour ce poste, élaborer des questions et des sous-questions qui correspondent à votre réalité et vos besoins.

Pour chacune des compétences, déterminez le genre d'éléments de réponse attendus et servez-vous d'une échelle, allant de faible à excellent, pour comparer le degré de compétences de chacun des candidats. Vous devriez également pondérer les critères, c'est-à-dire préciser l'importance que vous accordez à chacun de vos critères dans l'évaluation de la candidature.

Pendant l'entrevue, posez les mêmes questions d'un candidat à l'autre. La grille que vous bâtissez devrait vous aider à garder le cap.

Il existe plusieurs types de questions :

- Des questions comportementales, qui demandent aux candidats de décrire des expériences passées, le comportement passé étant souvent considéré comme un gage du comportement futur.
- Des questions situationnelles, dans lesquelles on place les candidats dans une situation hypothétique et on leur demande de quelle façon ils agiraient.
- Des questions de connaissances, par lesquelles on demande aux candidats de démontrer les connaissances ou habiletés nécessaires pour s'acquitter des fonctions reliées au poste à combler.



Pour une grille d'entrevue d'un candidat avocat qui comporte des exemples de questions ou de mises en situation, consultez l'annexe 2.

Finalement, confirmez toujours la scolarité, la formation et l'expérience mentionnées dans le C.V. du candidat. Pour un poste d'avocat, vérifiez si le candidat est bel et bien membre du Tableau de l'Ordre et le type de permis qu'il détient. Consultez, sur le site Web du Barreau du Québec, la liste des permis qui peuvent être délivrés.

Permis d'exercice pour avocats ou juristes hors Québec

Les avocats qui ont exercé ou étudié dans une autre province du Canada ou les juristes provenant d'un autre pays peuvent obtenir un plein permis d'exercice de la profession et être autorisés à exercer la profession d'avocat au Québec. Les candidats possédant de telles expériences d'études ou de travail peuvent être un atout important pour votre cabinet. Vous pourriez grandement bénéficier des expériences et des visions diversifiées de ces candidats pour répondre aux besoins de vos clients et atteindre vos objectifs d'affaires.

Quelques conseils supplémentaires liés à l'entrevue de sélection :

- Au début de la rencontre, précisez le déroulement de l'entrevue. Par exemple, une première rencontre pourrait durer entre 45 minutes et une heure. Prévoyez une quinzaine de questions et tenez-vous en à ce plan.
- Assurez-vous d'obtenir toutes informations manquantes au C.V. du candidat que vous aimeriez obtenir.
- Préparez vos réponses quant à la rémunération et les avantages sociaux.
- Posez des questions ouvertes et, surtout, offrez au candidat le temps de s'exprimer.
- Avant de conclure, décrivez les prochaines étapes et les délais d'embauche.
- À la fin de l'entrevue, complétez la grille d'entrevue en ajoutant vos commentaires.
- Tout au long du processus, documentez vos démarches en conservant un dossier contenant la description du poste, la liste de questions, les notes d'entrevues, etc.

Plusieurs employeurs, pour consolider leur choix de candidats, décident de les convoquer à une seconde entrevue. Vous devez toutefois avoir de bonnes raisons pour les convoquer, par exemple :

- Si vous hésitez entre deux candidats, vous pourriez compléter le processus de sélection en faisant passer des tests psychométriques aux candidats ou en les soumettant à des mises en situation afin d'évaluer leurs compétences ou leurs habiletés.
- Vous pourriez aussi décider de demander des références. Dans ce cas, obtenez l'autorisation verbale ou écrite du candidat avant de contacter ses employeurs précédents. Lors de l'appel, rassurez votre interlocuteur en vous engageant à respecter la confidentialité des renseignements fournis.



Pour un exemple de formulaire de consentement vous permettant d'entrer en contact avec d'anciens employeurs du candidat, consultez l'annexe 3.

N'hésitez pas à contacter les personnes agissant en référence aux candidats, même si celles-ci sont extérieures au domaine juridique. À défaut de valider ses compétences techniques ou juridiques, vous en apprendrez davantage sur son comportement au travail et son apport dans une équipe.

Voici des exemples de questions à poser à ces personnes :

- Pourquoi la personne a-t-elle quitté son emploi ?
- Quelles étaient ses responsabilités et quelles sont ses principales réalisations ?
- Quelles sont ses plus grandes qualités ?
- Quels sont ses défauts ?
- Le candidat entretenait-il une bonne relation avec ses collègues ?
- Engageriez-vous la personne à nouveau ?

Finalement, une fois la décision d'embauche prise, vous devriez faire parvenir une lettre de promesse d'embauche dans laquelle vous rappelez au candidat les principales conditions d'emploi (voir la question 9 à ce sujet).

5. Votre cabinet a des pratiques d'embauche justes et équitables

La discrimination en embauche, en emploi et dans les conditions de travail est interdite.

Au moment de l'embauche, si vous avez un processus rigoureux et structuré, vous avez posé le premier geste pour vous assurer la mise en place de pratiques d'embauche justes et équitables.

Outre les avantages évidents d'efficacité, le fait d'adopter et de suivre un processus bien structuré pourrait réduire les risques de biais que vous pourriez avoir dans votre évaluation de la qualité d'une candidature (ex. : préjugés fondés sur le sexe ou l'origine ethnique ou nationale, favoritisme, etc.).

L'établissement d'un processus de recrutement équitable et exempt de questions et pratiques discriminatoires est une bonne façon de vous prémunir contre des procédures pour discrimination en plus de contribuer à vous tailler une réputation d'employeur respectueux du droit à l'égalité. Des pratiques discriminatoires pourraient nuire à votre réputation et dissuader de bons candidats de joindre votre organisation.

De plus, la *Charte des droits et libertés de la personne* prévoit qu'il est interdit, dans un contexte de recrutement, de chercher à obtenir des renseignements sur l'un ou l'autre des motifs de discrimination ou d'utiliser ces renseignements pour exclure un candidat. Poser une question discriminatoire peut donner lieu à une poursuite judiciaire, et ce, peu importe l'issue du processus de recrutement.

En entrevue, évitez de demander...	Demandez plutôt...
• L'état civil • L'occupation du conjoint • Le nombre d'enfants à charge • Les arrangements pour la garde des enfants • Les projets familiaux	Les disponibilités en lien avec les exigences de l'emploi ou du stage offert, incluant les disponibilités pour voyager, le cas échéant.
• Le lieu de naissance • La citoyenneté	Le statut légal pour travailler au Canada.
• L'état de santé • Les déficiences, maladies, handicaps	Le consentement du candidat à subir un examen médical préalable, le cas échéant.
• La langue maternelle • Le lieu d'acquisition d'une langue	Le niveau de connaissances d'une langue nécessaire à l'emploi ou au stage offert.

Évidemment, certaines exceptions peuvent s'appliquer, par exemple lorsque les renseignements sont liés aux aptitudes, qualités ou exigences requises par l'emploi ou dans le cadre de l'application d'un programme d'accès à l'égalité ou d'équité en emploi. Les questions sur les caractéristiques personnelles peuvent ne pas être discriminatoires si elles portent sur une qualité ou une aptitude **objectivement requise** par l'emploi.

Les questions d'équité et de discrimination dépassent le seul cadre du recrutement et de l'embauche. Au-delà de vos obligations comme employeur à l'égard de l'équité et de la diversité, vous avez une responsabilité, tel que le prévoit le *Code de déontologie des avocats*.

Une responsabilité déontologique

Dans son préambule, le *Code de déontologie des avocats* prévoit que l'exercice de la profession d'avocat repose sur la prise en considération de valeurs et de principes dont l'avocat doit s'inspirer en toutes circonstances, notamment le **respect de la personne** et la **protection de ses droits fondamentaux**, dont celui de **ne pas subir de discrimination et de harcèlement**.



Pour en apprendre davantage à ce sujet, lisez cette brochure du Barreau du Québec en matière d'équité.

Pour plus de détails, consultez l'engagement du Barreau pour une profession inclusive.

6. L'accueil et l'intégration des employés se font à l'aide de différentes activités

L'embauche a parfois lieu dans un contexte où vous êtes débordé (d'où l'embauche justement !) et il peut être tentant de sauter cette étape d'accueil et d'intégration afin que la nouvelle personne recrutée soit rapidement mise à profit. Pourtant, il ne faut surtout pas brûler cette étape essentielle, puisqu'elle permettra au nouvel employé de contribuer plus rapidement et plus efficacement au cabinet. Si vous n'êtes pas entièrement disponible, déléguez quelqu'un de votre équipe (supérieur, collègue) pour accueillir le nouvel employé et pour l'accompagner à travers son intégration.

Avant l'arrivée de l'employé :

- confirmez la date d'accueil et communiquez aux autres employés la date d'arrivée de la nouvelle personne dans l'équipe;
- préparez les documents pertinents, incluant ceux présentant l'entreprise (manuel de l'employé, par exemple);
- organisez son environnement de travail (poste de travail, codes d'accès, numéro de téléphone, adresse courriel, fournitures de bureau, cartes professionnelles, etc.) afin que, dès le premier jour, l'employé dispose de tous les outils dont il aura besoin pour faire son travail.

La journée de l'accueil (première journée) :

- souhaitez la bienvenue au nouvel employé et présentez-lui le cabinet;
- présentez-lui l'équipe et expliquez le rôle de chacun au sein du cabinet;
- remettez-lui son contrat de travail, le manuel de l'employé, etc.;
- faites-lui visiter les lieux.

Intégration et suivi (au cours des premières semaines) :

- organisez une formation ou un entraînement de base pour le nouvel employé (au besoin);
- fixez-lui des objectifs et effectuez un suivi tout au long de la période d'intégration.



L'accueil et l'intégration d'un nouvel employé peuvent prendre différentes formes selon la taille de votre entreprise. Voici quelques idées pour vous aider à bien structurer votre accueil et intégration.

Certains employeurs prévoient une période de probation. Il s'agit d'une pratique de gestion des ressources humaines utile et courante. La période de probation permet de part et d'autre des ajustements qui pourraient s'avérer bénéfiques pour maximiser l'apport de la nouvelle personne embauchée. Elle permet également d'identifier ses forces et les points à améliorer.

Il peut même être conseillé de prévoir à la lettre d'embauche les objectifs à atteindre qui seront évalués à la fin de cette période de probation. Peu importe la durée de la probation, effectuez un suivi régulier avec le nouvel employé, en gardant en tête ces objectifs.

Période de probation ou pas, n'oubliez pas que la *Loi sur les normes du travail* (LNT) encadre la fin de l'emploi et oblige, après trois mois, l'envoi d'un préavis de cessation d'emploi d'une durée d'une semaine.



Pour un exemple de grille d'évaluation de la période de probation, consultez l'annexe 5.

7. Votre cabinet fait appel aux stagiaires du Barreau

Être maître de stage est un engagement dont tout praticien peut tirer de nombreux avantages. Si vous comptez au moins cinq ans d'inscription au Tableau de l'Ordre et répondez aux autres critères pour devenir maître de stage, vous pourriez en devenir un.

Évidemment, pour assurer la validité du stage et son succès, vous devez confier au stagiaire du travail qui soit conforme aux exigences du stage. L'École du Barreau effectuera les vérifications nécessaires afin de s'assurer que vous remplissez les critères réglementaires et que le stage en question réponde aux objectifs fixés par le programme, notamment en ce qui concerne la couverture d'assurance.

Voici quelques-unes de vos responsabilités à titre de maître de stage :

- offrir au stagiaire un milieu de travail favorable à l'apprentissage et au développement des compétences;
- déterminer les tâches du stagiaire en précisant les modalités de travail et les délais à respecter;
- aider le stagiaire dans l'organisation de son travail et l'initier à la gestion de bureau;
- permettre au stagiaire d'exercer progressivement des activités professionnelles réservées aux avocats;
- évaluer ponctuellement les tâches accomplies par le stagiaire;
- contribuer à l'évaluation de l'atteinte des objectifs de stage du stagiaire;
- produire, pour le Comité de la formation professionnelle, aux moments indiqués par celui-ci, un rapport portant sur l'évaluation du stagiaire.

Voici quelques-unes des activités dans lesquelles vous pourriez impliquer un stagiaire :

- recherche juridique;
- rédaction d'opinions, de procédures judiciaires, de documents corporatifs, de contrats et de tout autre document juridique;
- représentations devant les tribunaux administratifs et civils;
- analyse de dossiers et recherche d'information, résumés de preuve et compléments d'enquêtes, participation à des rencontres avec clients et témoins, participation à des négociations et à des séances de médiation, interrogatoires, auditions, etc.

Si vous désirez engager un stagiaire, vous pouvez utiliser les services de l'École du Barreau, qui publie régulièrement des offres de stage sur son site Web. À noter que seuls les stages rémunérés y sont présentés. La procédure est simple, rapide et gratuite. Vous n'avez qu'à remplir le formulaire d'offre de stage.



Rappelez-vous! Seul l'avocat peut être assuré auprès du Fonds d'assurance responsabilité professionnelle du Barreau du Québec. Les stagiaires de l'École du Barreau ne sont pas couverts par la police.



Pour plus de détails sur les formalités et conditions d'un stage ou pour accéder au formulaire d'inscription d'un stage, visitez le site Web de l'École du Barreau.

8. Votre cabinet fait appel au travail étudiant et aux programmes de stages autres que celui de l'École du Barreau

Faire appel à des étudiants et des stagiaires pourrait vous permettre d'avoir accès à de nouveaux talents que vous pourriez former pour vous appuyer auprès de vos clients, maintenant et pour vos besoins futurs.

Ces étudiants et stagiaires peuvent en effet constituer une véritable pépinière à qui, ponctuellement, vous pourriez confier mandats et emplois, même de façon temporaire, à condition bien sûr de bien les entourer et de les guider.

Outre le programme de stages de l'École du Barreau du Québec, il existe de nombreux programmes de stages au niveau des techniques juridiques ainsi que dans les universités du Québec.

Voici quelques programmes dont vous pourriez bénéficier :

- Le programme de stages coop en droit de l'Université de Sherbrooke permet d'engager un stagiaire en droit pour une période de 15 semaines.
- Les programmes de stages en milieu de travail de quelques semaines, offerts par de nombreuses écoles de secrétariat, pourraient vous faire bénéficier d'un appui ponctuel et, qui sait, découvrir des futurs employés intéressants.
- Divers programmes de subventions encouragent l'embauche d'étudiants. Informez-vous, car même si plusieurs comportent des conditions, vous pourriez être surpris des possibilités pour votre cabinet.

Avez-vous pensé à embaucher un candidat formé à l'étranger ?

Le projet IPOP existe pour faciliter l'embauche et l'intégration en emploi d'une personne formée à l'étranger référée par son ordre professionnel. Vous pourriez être éligible, comme employeur, à une subvention salariale de 50 % du salaire brut de la personne jusqu'à concurrence du salaire minimum, pour une période de 30 semaines, et une subvention de 1 500 \$ pour l'accompagnement de la personne embauchée.

Pour plus de détails, voir le dépliant du programme.

CONDITIONS DE TRAVAIL ET RÉMUNÉRATION

9. Lors de l'entente initiale de travail avec les employés, le salaire et les conditions de travail sont précisés

Le processus d'embauche vient enfin de se terminer. Vous pensez avoir trouvé la perle rare et... bingo! Au travail! Si vous vous reconnaissez à travers cet énoncé, la moindre des choses serait de rédiger une lettre d'embauche explicite.

De l'avis de plusieurs spécialistes, une lettre d'embauche complète est le document le plus précieux à utiliser dans la gestion de vos ressources humaines. Celui-ci, à défaut d'un contrat de travail en bonne et due forme ou d'un manuel des employés, viendra clarifier certains éléments entourant les conditions de travail.

La lettre d'embauche devrait contenir les informations suivantes :

- la date d'entrée en fonction et le lieu de travail;
- les principales responsabilités;
- le contrat de travail (temps partiel, temps plein pour durée déterminée ou non);
- le salaire annuel ou taux horaire;
- la période de probation (si applicable);
- la périodicité de la paie;
- l'horaire de travail (nombre d'heures hebdomadaire, heures des repas, pauses, etc.);
- les vacances accordées;
- les signatures requises (supérieur immédiat et employé idéalement).

Prenez le temps de remettre cette lettre en main propre et répondez à ses questions au besoin. Cela démontrera l'importance que cette offre d'embauche représente pour vous.



Pour un exemple de lettre d'embauche, consultez l'annexe 4.



Attention! Comme avocat, vous devez prendre les moyens raisonnables pour assurer la protection des renseignements confidentiels par toute personne qui coopère avec vous (y compris les avocats à votre emploi) dans l'exercice de vos activités professionnelles. (Code de déontologie des avocats, article 61).

N'oubliez pas de faire signer à vos collaborateurs une entente de confidentialité. **Consultez l'exemple fourni à l'annexe 6.**



Pour un exemple de contrat de travail que vous pouvez remplir selon vos besoins, consultez le modèle développé par la Commission des normes du travail.

Il est évidemment recommandé d'adapter ce modèle de contrat en fonction des particularités de chaque poste et d'inclure, si nécessaire, les clauses de non-divulgaration, de non concurrence et de non-sollicitation afin de protéger les intérêts de votre cabinet.

10. Les conditions de travail de votre bureau permettent d'attirer et de retenir les employés (rémunération concurrentielle, conditions d'emploi, milieu de travail)

Avez-vous comparé la rémunération de vos employés avec ce qui est offert dans l'ensemble du marché? Afin que cette comparaison puisse tenir la route, tenez compte :

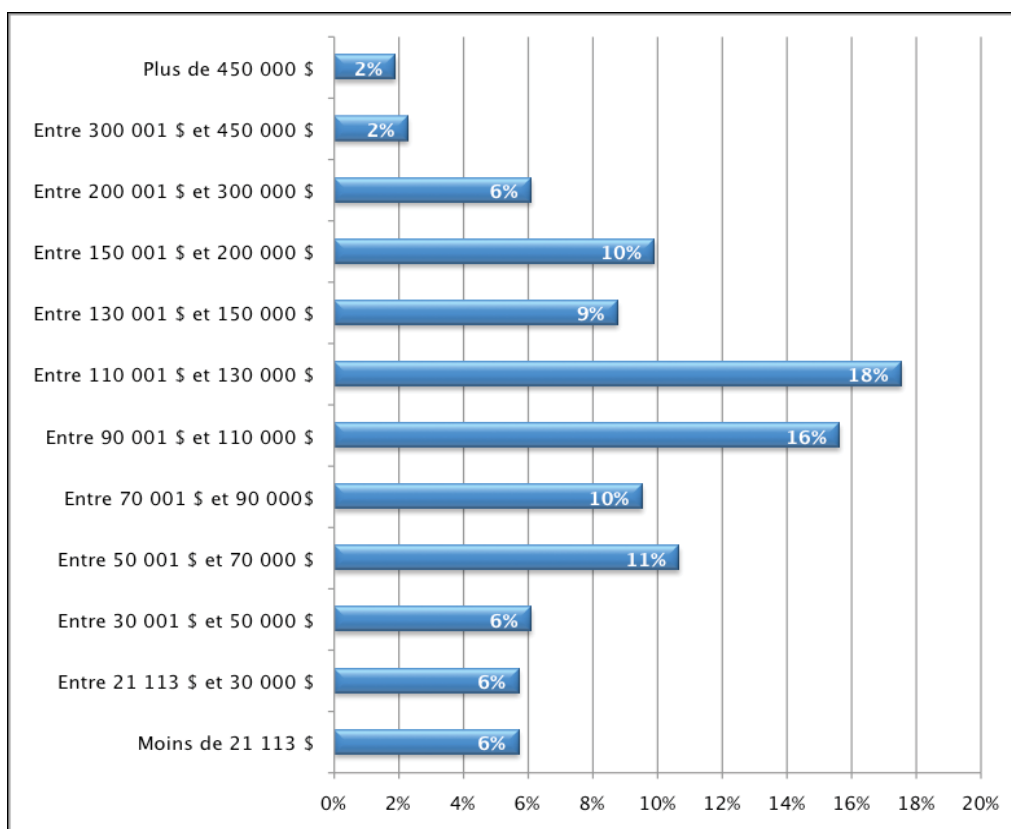
- de la taille de l'entreprise;
- de votre emplacement;
- de la rémunération globale;
- du ou des champ(s) de pratique.

Voici quelques données précieuses, sur le marché des services juridiques, dont vous pourriez tenir compte dans votre évaluation et dans les négociations que vous pourriez avoir à faire :

Selon le sondage effectué en marge de l'inscription annuelle 2014, voici l'échelle de salaire médiane des avocats, à l'échelle provinciale, en fonction du statut sélectionné :

- Avocat seul, à son compte ou en société de dépenses = Entre 30 001 \$ et 50 000 \$
- Salarié = Entre 90 001 \$ et 110 000 \$
- Associé = Entre 200 001 \$ et 300 000 \$

Toutes catégories confondues, voici le total des revenus individuels perçus en 2013 par les membres du Barreau (incluant bonus et commissions, avant les déductions) :

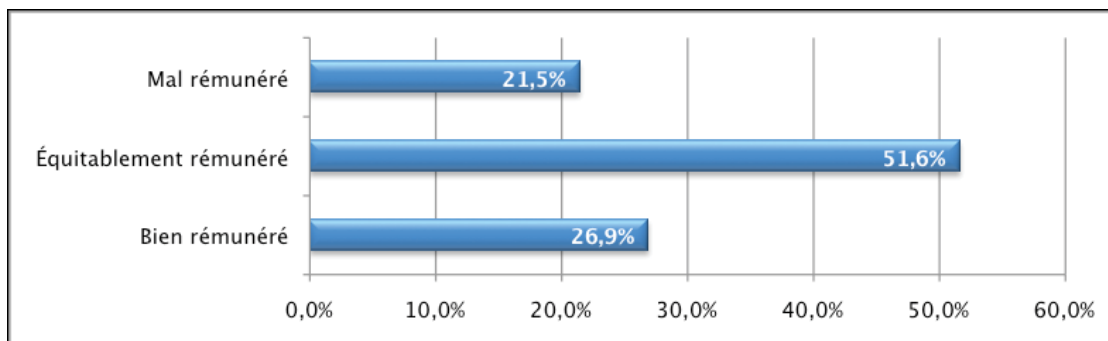


Ces données sont tirées du *Barreau-mètre 2015*, la profession en chiffres, publié par le Barreau du Québec.

Selon ce même sondage, une très grande proportion des avocats ne considère pas être « mal rémunéré » (78,55 %).

Hommes et femmes ont le même degré de satisfaction face à leur rémunération et leur emploi. Le groupe d'âge qui considère être le mieux rémunéré est celui des 36 à 45 ans, duquel 37 % considèrent être « bien rémunérés ».

Voici la répartition de l'appréciation des membres face à leur rémunération :



Ces données sont tirées du *Barreau-mètre 2015*, la profession en chiffres, publié par le Barreau du Québec.

Pour aller plus loin, consultez la section 6.3 du Barreau-mètre 2015.



Même si les sources d'information ne font pas l'unanimité quant à leur représentativité du marché québécois, vous pouvez consulter les ressources suivantes comme autres outils d'évaluation :

- Outil de calcul de Robert Half
- Données de Service Canada
- Site Web d'Emploi-Québec



Attention! En matière de rémunération, la *Loi sur l'équité salariale* touche toute entreprise de 10 salariés ou plus. Si vous êtes concerné par cette loi, vous devez faire un exercice d'équité salariale dans votre entreprise.

Renseignez-vous sur le site de la Commission de l'équité salariale.

Ce n'est pas qu'une question d'argent...

Recruter, retenir et motiver une main-d'œuvre compétitive est un enjeu de taille. La perception qu'entretiennent les employés face à leur employeur repose en bonne partie sur les conditions avantageuses qu'on leur offre. Se démarquer en proposant à ses employés un environnement de travail stimulant et des avantages sociaux à la hauteur de leurs attentes constitue à la fois un atout et un défi d'entreprise.

Si on se fie à certaines statistiques révélées par des spécialistes en ressources humaines, le salaire n'est pas la priorité pour la génération Y et ceux qui les suivent. Les moins de 30 ans priorisent plutôt des aménagements de travail flexibles : partage de poste, temps partiel, travail à distance, semaine de travail comprimée, congé sabbatique pour voyager, étudier ou explorer de nouvelles avenues.

Lorsque vous considérez la rémunération « globale » que vous pouvez offrir, n'oubliez pas de calculer ces éléments :

- la rémunération directe (salaire de base, bonis, etc.);
- la rémunération indirecte (cotisation annuelle à une association professionnelle, budget de formation, REER, assurances collectives, etc.).

Au-delà des avantages pour vos employés, un régime d'assurances collectives contribue, selon plusieurs experts, à la bonne santé des employés et à réduire l'absentéisme.



Pour en savoir plus sur les assurances collectives, consultez la fiche d'information de la Banque Nationale à ce sujet, en annexe 7 de ce guide.

11. Les politiques RH de votre cabinet sont consignées et révisées régulièrement ou au besoin

Votre cabinet possède-t-il un manuel de l'employé? Ce manuel présente généralement le résumé des politiques, procédures et pratiques de votre organisation en matière de gestion des ressources humaines.

Pourquoi se doter d'un manuel de l'employé :

- pour définir les attentes du cabinet;
- pour préciser les règles de fonctionnement de l'entreprise;
- pour favoriser un plus grand engagement des employés;
- pour favoriser l'établissement d'une structure interne cohérente.

La rédaction d'un manuel de l'employé ou la mise en place de politiques d'entreprises claires sont trop souvent des projets que l'on tend à reporter à plus tard puisque cela peut être considéré comme étant une lourdeur administrative à rédiger ou à administrer une fois le tout complété.

Peu de petits cabinets disposent d'un tel document. Compte tenu des points à couvrir, il est possible de rédiger le manuel de façon progressive, en fonction des besoins et de la taille de votre entreprise.

Utile tout au long de l'emploi, le manuel de l'employé est un outil particulièrement intéressant au moment de l'embauche et de l'intégration d'un nouvel employé.

À défaut de concevoir un manuel de l'employé en bonne et due forme, assurez-vous que vos nouveaux employés consultent les autres sources d'information au sujet de votre cabinet. Par exemple, votre site Web comprend peut-être déjà une présentation de votre équipe, votre philosophie, votre historique, etc. Vous pouvez également mettre beaucoup d'informations relatives aux conditions de travail à même la lettre d'embauche.

Si vous choisissez de vous doter d'un tel document, assurez-vous de respecter vos engagements et la cohérence avec vos pratiques. Sinon, cela risque d'engendrer un sentiment d'injustice auprès de vos employés, en plus d'envoyer un signal de désorganisation qui pourrait avoir un impact sur la crédibilité du ou des gestionnaire(s).

Voici le contenu type d'un manuel de l'employé :

- présentation de la direction des objectifs du manuel;
- présentation de l'entreprise, son historique, sa mission, sa philosophie et ses valeurs;
- présentation de l'équipe;
- politique de rémunération;
- conditions de travail;
- politiques internes;
- mécanisme de communications;
- santé et sécurité au travail;
- évaluation et performance.

Pour vous aider : notre partenaire, la Banque nationale, offre les Solutions d'assistance RH de Banque Nationale Réseau Assistance¹

Le service d'assistance en ressources humaines vous offre d'être adéquatement supporté lors de l'élaboration de vos politiques d'entreprise en vous fournissant des modèles et de la documentation pertinente dont vous pourrez vous inspirer afin de respecter le cadre légal pour la rédaction de ce type de document.

Les Solutions d'assistance RH de Banque Nationale Réseau Assistance¹ vous offrent un modèle d'affaires basé sur la proactivité et l'expertise de ses conseillers. Vous aurez également accès à des services à la carte diversifiés qui sont offerts par nos partenaires d'affaires, et ce, à un tarif privilégié.

Les Solutions d'assistance RH de Banque Nationale Réseau Assistance : Une approche stratégique des solutions en ressources humaines.

Solutions.AssistanceRH@bnc.ca
1-888-440-5880

1. Banque Nationale Réseau Assistance est une marque de commerce de Banque Nationale utilisée sous licence par BNC Assistance inc.



Pour aller plus loin, lisez l'aide-mémoire pour la rédaction d'un manuel, annexe 8 du guide.



Pour des exemples de politiques au sujet des congés parentaux, les horaires de travail flexibles, le mentorat et l'avancement des femmes, consultez les différents guides *Justicia* mis à votre disposition.

Vous pourrez y télécharger les modèles de documents fournis en format Word et les adapter en fonction de vos besoins et de votre réalité.

12. Vos politiques sont conformes à la législation en droit du travail

Bien que vous ayez une formation en droit, vous ne connaissez peut-être pas les derniers développements en matière de droit du travail. Le fait d'embaucher du personnel implique toutefois que vous devez connaître les règles en vigueur et les exigences imposées en matière de relations de travail.

Il n'est pas question ici de faire la liste complète de vos obligations, ni même des démarches à entreprendre si vous songez à devenir employeur ou êtes à vos premières embauches.

À titre informatif, voici quelques-unes des lois auxquelles un employeur doit se soumettre :

- *Loi sur les normes du travail*
- *Charte des droits et libertés de la personne*
- *Loi sur la santé et la sécurité du travail*
- *Loi sur les accidents du travail et les maladies professionnelles*
- *Loi sur l'assurance-emploi*
- *Code civil du Québec*
- *Loi sur l'équité salariale (en fonction de la taille de l'entreprise)*
- *Loi sur les régimes volontaires d'épargne-retraite (en fonction de la taille de l'entreprise)*

Parmi les obligations les plus importantes figurent celles-ci :

- **Fournir le travail convenu, aux conditions prévues au moment de l'embauche (notamment en matière de rémunération et des conditions générales du travail, etc.).** À ce sujet, nous vous référons à la question portant sur le contrat d'embauche.
- **Prendre les mesures nécessaires pour assurer la sécurité, la protection de la santé et de l'intégrité de vos employés.** Pour rencontrer cette obligation, vous devez, entre autres, vous assurer que les lieux de travail sont aménagés adéquatement et de former et superviser vos employés quant aux risques reliés au travail. À ce sujet, consultez le site Web de la CSST.
- **Prendre les mesures appropriées pour protéger la dignité au travail.** Vous devez notamment mettre en place des mesures de prévention en matière d'harcèlement.
- **Respecter l'intégrité et la vie privée des personnes salariées.** Vous devez respecter certaines règles entourant la tenue de dossier d'un employé, la surveillance des employés, etc.
- **La mise en place d'un régime volontaire d'épargne-retraite (RVER).** Si vous êtes un employeur exerçant des activités de compétence provinciale, qui compte un établissement situé au Québec, avec cinq employés visés et plus, et qui n'offre pas déjà la possibilité à l'ensemble de ses employés de cotiser à un régime d'épargne-retraite au moyen de retenues salariales (RPA, RRS, REER collectif, CELI collectif), vous devrez obligatoirement offrir un RVER au cours des prochaines années.



Pour mieux comprendre les RVER, consultez la fiche d'information de la Banque Nationale à ce sujet, en annexe 9 de ce guide.

Si vous en êtes à vos premières embauches, vous devez notamment vous inscrire au fichier des retenues à la source des agences de revenus, à la Commission de la santé et de la sécurité du travail (CSST) et prévoir des fonds pour y cotiser. Vous devez également prévoir les cotisations et retenues à la source pour le Régime d'assurance-emploi, le Régime québécois d'assurance parentale, la Régie des rentes et à d'autres services gouvernementaux, etc. Si vous n'êtes pas à l'aise avec la comptabilité, il est recommandé de faire affaire avec un professionnel pour vous aider à gérer ces aspects.

Solutions d'assistance en ressources humaines Un soutien stratégique au succès de votre organisation!

La constante évolution du monde du travail comporte son lot de défis au quotidien pour les gestionnaires. Les services d'assistance en ressources humaines de la Banque Nationale sont en mesure de répondre à vos enjeux organisationnels et vous aider à identifier les divers éléments de conformité, notamment les suivants :

- La saine gestion de la rémunération à l'interne (respect de l'équité salariale, des politiques minimales en termes de vacances, l'élaboration d'une échelle salariale, la mise en place d'un programme d'assurance collective, etc.);
- Le besoin de formation (respect de la Loi du 1 %, coaching, évaluation des besoins, gestion de carrière et de la relève, aide gouvernementale, etc.);
- Le respect des normes et règlements en termes de francisation au Québec;
- L'élaboration d'un processus efficace de recrutement et d'intégration d'un nouvel employé;
- La gestion efficace des relations de travail;
- L'évaluation du rendement et la rétention des employés;
- L'obligation d'implantation et la mise à jour d'une politique concernant le harcèlement au travail.

Les services d'assistance en ressources humaines vous feront bénéficier de précieux conseils dans une relation d'accompagnement sur les meilleures pratiques qui vous aideront à exercer une meilleure gestion des programmes de prévention et d'intervention en milieu de travail.

Solutions.AssistanceRH@bnc.ca
1-888-440-5880

Banque Nationale Réseau Assistance est une marque de commerce de Banque Nationale utilisée sous licence par BNC Assistance inc.

13. Votre organisation favorise la conciliation travail/vie personnelle

Comme employeur, le fait de favoriser la conciliation travail/vie personnelle peut devenir un facteur d'attraction et de rétention des employés.

On entend, par mesure de conciliation travail/vie personnelle, tout moyen permettant aux employés de satisfaire à la fois leurs responsabilités liées à la vie professionnelle et les exigences de leur vie personnelle/familiale. Voici quelques exemples de mesures que peuvent prendre les employeurs pour permettre aux employés de mieux concilier le travail et la vie personnelle :

- une réorganisation du travail ou un réaménagement du temps de travail (télétravail, temps partiel, horaire flexible);
- diverses formes de soutien dans les responsabilités quotidiennes (service de garde d'urgence);
- des congés pour responsabilités familiales;
- une bonification des prestations du Régime québécois d'assurance parentale;
- etc.

La conciliation travail/vie personnelle dans la Loi sur les normes du travail

Saviez-vous que la *Loi sur les normes du travail* prévoit qu'un salarié peut s'absenter du travail, sans salaire, 10 jours par année, pour remplir des obligations reliées à la garde, à la santé ou à l'éducation de son enfant ou de l'enfant de son conjoint, ou en raison de l'état de santé de son conjoint, de son père, de sa mère, d'un frère, d'une soeur ou de l'un de ses grands-parents.

Pour l'ensemble des congés statutaires pour des raisons familiales ou parentales, consultez la *Loi sur les normes du travail* aux articles 79.7 et suivants.

Au-delà de l'offre de mesures concrètes permettant de concilier travail et vie personnelle, la culture organisationnelle reste déterminante dans l'atteinte de l'équilibre. Les exigences relatives aux heures facturables, l'obligation de rentabilité pour le bureau, la pression de développer une clientèle, la présence attendue au bureau pendant de longues heures, voilà autant de facteurs qui rendent parfois difficile le recours aux mesures de conciliation travail/vie personnelle malgré le fait qu'elles soient offertes.

Si la conciliation travail-famille fait le bonheur des employés, les entreprises en tirent aussi des avantages :

- une plus grande rétention du personnel;
- moins d'absentéisme;
- un recrutement plus facile;
- le maintien de l'intérêt et de la motivation au travail;
- une meilleure productivité.



Le Barreau a développé un outil pour aider les avocats à mieux concilier le travail et la vie personnelle (CTVP). Utilisez le Guide CTVP pour vous-mêmes et pour aider vos employés.

Comme employeur, vous apprécieriez également le Guide d'élaboration d'une politique sur les horaires de travail flexibles, conçu dans le cadre du projet *Justicia*. Ce document vous fournit des modèles de politiques que vous pouvez intégrer aux politiques de votre bureau.

14. Votre organisation s'engage à créer un milieu exempt de harcèlement

La *Loi sur les normes du travail* prévoit que tout salarié a droit à un milieu de travail exempt de harcèlement psychologique.² Comme employeur, vous devez prendre les moyens adéquats pour prévenir le harcèlement psychologique et, lorsqu'une telle situation est portée à votre connaissance, la faire cesser.

Pour démontrer le respect de la Loi, un employeur doit démontrer :

- qu'il a mis en place un mécanisme de prévention;
- que ce mécanisme est connu de tous et appliqué;
- qu'une personne est responsable de recevoir les plaintes ou d'être informée de situations de harcèlement;
- qu'il a géré les situations de harcèlement portées à sa connaissance.

Le harcèlement psychologique peut se manifester à tous les niveaux dans une entreprise, que ce soit par un gestionnaire envers des employés, entre des collègues de travail, par des employés envers leurs supérieurs. Une des personnes impliquées peut également provenir de l'extérieur de l'entreprise : client, usager, fournisseur ou visiteur. Peu importe la source du harcèlement, vous avez les mêmes obligations et vous devez intervenir pour mettre fin à la situation.

Tout d'abord, informez votre personnel que vous ne tolérez aucun harcèlement dans votre entreprise. Dotez-vous minimalement d'une déclaration d'engagement de l'employeur (d'une page environ) que vous pourriez utiliser afin de prévenir et gérer les situations de harcèlement et diffusez-la auprès de vos employés. La Commission des normes du travail dispose d'un modèle intéressant.

Une responsabilité déontologique

Dans son préambule, le *Code de déontologie des avocats* prévoit que l'exercice de la profession d'avocat repose sur la prise en considération de valeurs et de principes dont l'avocat doit s'inspirer en toutes circonstances, notamment le respect de la personne et la protection de ses droits fondamentaux, dont celui de ne pas subir de discrimination et de harcèlement.



La Commission des normes du travail vous propose, sur son site Web, un guide complet pour outiller les employeurs et les aider à respecter cette obligation.

² Loi sur les normes du travail, article 81.18

ENCADREMENT ET SUPERVISION

15. Vous avez constitué un dossier pour chacun de vos employés

Peu importe la taille du cabinet ou le nombre d'employés, la constitution d'un dossier pour chaque employé est essentielle. Celui-ci doit être conservé dans un lieu sûr puisqu'il renferme plusieurs renseignements confidentiels. Toutefois, il peut prendre différentes formes.

Voici donc l'essentiel à conserver, en différents volets :

> **Administratif :**

- C.V., notes d'entrevue et document complet de candidature;
- lettre d'embauche, description des responsabilités ou du poste;
- renseignements personnels (coordonnées complètes, numéro d'assurance sociale, spécimen de chèque, personne à contacter en cas d'urgence, etc.).

> **Évaluation/développement/formation :** on y conserve les évaluations annuelles, les différentes formations suivies, etc.

> **Notes disciplinaire/rerelations de travail :** on y note les absences ou retards, les billets médicaux, les différents avis disciplinaires verbaux ou écrits.

> **Santé et sécurité au travail :** on y conserve les déclarations d'accidents, les réclamations, etc.

Gardez en tête que le dossier de l'employé peut être consulté à sa demande. Il vaut donc mieux s'en tenir aux faits et porter un soin particulier à la façon d'écrire la situation.

En terminant, rappelez-vous que l'accès à ces dossiers doit être limité et ceux-ci doivent être conservés dans un classeur sous clé. Un souci particulier devrait être apporté dans le but d'assurer une protection maximale des renseignements qui y sont contenus.

16. Vous donnez à vos employés de la rétroaction par le biais de rencontres régulières d'évaluation de la performance et vous identifiez avec eux leurs besoins de formation

Les évaluations du personnel sont des outils importants de gestion dans un cabinet.

Vous avez tout à gagner d'un processus d'évaluation, à condition d'y être bien préparé. Pensez à établir un dialogue avec vos employés afin que le processus soit constructif et agréable.

Certains organisent des rencontres annuelles, d'autres préfèrent des rencontres ponctuelles afin de régler certaines problématiques sans attendre. Il est important de choisir le bon évaluateur, le bon endroit et le bon moment pour réaliser ces rencontres.

L'objectif de ces évaluations : signaler des comportements nuisibles avant qu'ils ne s'enracinent, mais également renforcer les comportements gagnants. Qu'il soit informel ou très bien planifié, ce moment constitue une occasion idéale pour réaffirmer les objectifs et vos attentes ainsi que motiver votre troupe.

Quelques conseils :

> **Préparez-vous et documentez le travail de vos employés.**

Ne vous fiez pas à votre mémoire pour noter les bons et moins bons coups de vos employés. Nous avons souvent tendance à perdre de vue des faits antérieurs au profit des événements récents, ce qui pourrait influencer le cours de l'évaluation.

> **Établissez clairement des objectifs.**

L'évaluation doit se faire sur des objectifs et des attentes communiqués à l'avance, afin que les membres de votre équipe puisse connaître ce sur quoi ils seront évalués. Ils peuvent même être invités à s'autoévaluer.

> **Soulignez les forces.**

Commencez par souligner les bons coups avant de mentionner les améliorations à apporter. Vos critiques seront considérées davantage comme constructives de cette façon.

> **Évaluez le comportement, pas la personne.**

Rappelez-vous que vous évaluez le travail et le comportement d'une personne, non la personne elle-même, quand vous faites vos commentaires. Une critique efficace met l'accent sur le comportement à changer. Par exemple, plutôt que de critiquer la personne en disant « Tu pourrais être plus rigoureux », essayez plutôt : « Nous nous attendons à ce que le travail soit fait avec une grande rigueur. Quels moyens pourriez-vous prendre pour améliorer la qualité des documents que vous soumettez ? »

> **Établissez un plan et consignez les résultats de votre rencontre.**

Afin d'assurer un suivi de la rencontre, fixez des objectifs et établissez un plan d'amélioration ou des objectifs pour la prochaine année. Vous pourriez cibler des besoins de formation requise par vos employés. Mettez également tout par écrit, cela sera utile lors de la prochaine évaluation. Dotez-vous d'une grille d'évaluation de la performance, comme celle proposé en annexe 10 du guide.

> **Prenez le temps d'écouter.**

Une rencontre d'évaluation est une opportunité pour l'employé de discuter avec vous de ses objectifs personnels et aussi de discuter des moyens pour lui permettre d'être pleinement efficace et heureux au travail. Ne vous laissez pas interrompre par une autre activité. Choisissez un bon moment pour l'évaluation. Il s'agit d'un échange réciproque et non à sens unique.

> **N'attendez pas l'évaluation pour signaler les bons coups et ce qui cloche.**

Normalement, la personne évaluée ne devrait pas être surprise par le contenu de votre évaluation. Les rétroactions faites tout au long de l'année devraient lui permettre d'entrevoir cette rencontre avec moins de stress.



Consultez l'exemple de grille d'évaluation de la performance, annexe 10 du guide.



Pour aller plus loin, lisez cet article rédigé par un conseiller en ressources humaines agréé.

17. Vous avez une politique et un budget relativement à la formation du personnel et vous offrez à vos employés des activités de formation systématiques et structurées

La formation des employés dans une organisation est un investissement. Elle permet à l'organisation d'être compétitive et aux employés d'accroître leur efficacité.

Dans cette optique, il est important de planifier la formation, c'est-à-dire :

- **Identifiez les besoins spécifiques à chacun des employés.** Pensez aux compétences juridiques, techniques, informatiques, en matière de gestion, de communications ou autres qui sont susceptibles d'améliorer la performance et l'efficacité de la personne et, par le fait même, de l'organisation.
- **Identifiez les besoins de formation de l'organisation.** Par exemple, y a-t-il de nouvelles occasions d'affaires à saisir ou des projets potentiels à considérer (comme un nouveau système comptable à implanter) qui nécessitent une formation? Sinon, y a-t-il des éléments externes dont il faut tenir compte dans votre plan, tels que l'adoption d'une nouvelle loi, des formations obligatoires à suivre, etc.?
- **Évaluez la formation et son impact sur la personne et l'organisation.** Par exemple, demandez à votre équipe si la formation a répondu à leurs attentes, s'ils ont pu mettre en pratique leurs apprentissages, ou encore utilisez un sondage de rétroaction pour obtenir les commentaires des employés.

Une bonne façon de planifier la formation est de profiter de l'évaluation du personnel pour identifier les besoins de formation en fonction des tâches et attentes liées au poste.

Ainsi, si cet exercice se fait de façon annuelle, le plan de formation qui devrait s'en dégager donnera un portrait global des besoins de formation pour l'organisation et de le communiquer à tous.



Un avocat doit compléter 30 heures de formation continue à l'intérieur de la période de référence de deux ans. Nouveau : la possibilité de reporter un solde de six heures de formation pour la période de référence suivante, à partir de l'exercice 2015-2016.

Consultez le site Web de la Formation continue du Barreau du Québec pour les détails.

Voici quelques éléments dont il faut tenir compte dans votre planification :

- Quelle portion de votre budget sera consacrée à la formation? De façon générale, il est d'usage, et peut être obligatoire en vertu de la loi, de consacrer 1 % de la masse salariale de l'organisation à la formation.
- Y a-t-il de nouveaux projets ou des éléments extérieurs à considérer (p. ex. : l'adoption d'une nouvelle loi, l'implantation d'un nouveau système comptable)?
- Faudra-t-il remplacer les personnes en formation? Si oui, à quel coût?
- L'organisation a-t-elle tout le matériel nécessaire pour que la personne puisse mettre en pratique ses nouveaux apprentissages?
- Si plusieurs ou tous les employés doivent suivre une même formation, est-il préférable d'inviter le formateur à tenir une ou plusieurs journées complètes de formation dans une salle à l'interne?

CONCLUSION

Ce guide et la grille d'autoévaluation sont une réalisation du Barreau du Québec en partenariat avec la Banque Nationale.

Pour plus de renseignements sur les outils développés par la Banque Nationale pour les entreprises et entrepreneurs, consultez : bnc.ca/entreprises.



Réalisons vos idées

REMERCIEMENTS

Le Barreau du Québec remercie, pour sa collaboration, TECHNOCompétences, comité sectoriel de main-d'œuvre en technologies de l'information et des communications, ainsi que l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés (CRHA).

Les outils et guides développés par ces deux organismes en matière de ressources humaines nous ont été très utiles dans le développement du présent outil.

Pour plus de renseignements :

www.portailrh.org

www.technocompetences.qc.ca



Le Barreau du Québec remercie également Mme Danielle Montpetit, du Groupe Montpetit Recrutement et Gestion des Ressources Humaines, et Mme Ève Massicotte, de Canico-Gestion de bureaux d'avocats, pour leurs conseils.

Annexe 1 : Fiche de rédaction d'un profil de poste

Titre du poste :

Il est important que le titre utilisé soit précis en fonction du travail réalisé, et ne soit pas un titre rattaché seulement au prestige qu'il peut conférer.

But de l'emploi :

L'objectif de cette section est de présenter un résumé des tâches et responsabilités.

- *La façon usuelle de commencer cette section est la suivante : « Sous la responsabilité de ..., le (titre du poste) est responsable de »*
- *À la fin de cette section, on ajoute habituellement la phrase suivante : « De plus, sur demande, il ou elle effectue toute autre tâche connexe pouvant relever de cet emploi ».*

Tâches et responsabilités :

Dans le but de définir les tâches et responsabilités d'une fonction qui soit complète, voici quelques règles à suivre :

- *le style et les termes utilisés doivent être directs et précis;*
- *il est nécessaire d'utiliser des verbes fonctionnels au mode actif à l'infinitif ou au temps présent;*
- *la description de tâches doit faire ressortir ce qu'il y a de significatif dans les tâches (ou les responsabilités) et permettre de s'en faire une idée précise.*

Formation et expérience :

Cette section fait référence à la formation, aux connaissances et à l'expérience normale requise pour exécuter de façon satisfaisante les tâches de ce poste.

Conditions de travail :

C'est dans cette section que vous pourrez décrire les conditions de travail dans lesquelles le titulaire du poste sera appelé à évoluer.

Qualités nécessaires :

En vous référant à la description de poste que vous venez de réaliser, vous pouvez maintenant cibler les principales qualités professionnelles de ce poste.

Annexe 2 : Exemple de grille d'entrevue d'un candidat avocat

Cette grille comporte quelques exemples de compétences à évaluer. À vous d'établir la grille qui répond à vos besoins.

Relativement aux questions comportementales et situationnelles, déterminez le genre d'éléments de réponse attendu. Vous pourrez vous servir d'une échelle, allant de faible à excellent, pour comparer le degré de compétences de chacun des candidats.

Pour chacune des caractéristiques ou compétences observées, inscrivez des cotes dans les espaces prévues à cette fin dans la grille. Vous devriez également pondérer les critères, c'est-à-dire préciser l'importance que vous accordez à chacun de vos critères dans l'évaluation de la candidature.

Nom :	Prénom :	
Poste à combler :		
Date :	Recruteur :	
ÉVALUATION		
FAIBLE	MOYEN	EXCELLENT
Le candidat démontre peu des comportements souhaités; ses réponses manquent de clarté. (1 ou 2 points)	Le candidat démontre un grand nombre de comportements souhaités; ses réponses sont claires et exprimées avec confiance. (3 points)	Le candidat démontre tous ou presque tous les comportements souhaités; ses réponses sont particulièrement précises et exprimées avec assurance. (4 ou 5 points)
ACCUEIL DU CANDIDAT		
• Présentation des interviewers • Description du poste et de l'organisation • Durée de la rencontre		
Questions générales pour évaluer la diversité et l'étendue de l'expérience/formation ainsi que la cohérence du plan de carrière du candidat		
• Parlez-nous de vos études et de votre cheminement de carrière? • De quelle façon ce poste est-il pertinent dans votre cheminement de carrière? • Quelle a été votre plus grande réalisation? Pourquoi la considérez-vous comme telle?	Le candidat a : • Un parcours professionnel diversifié et/ou riche en réalisations (EXCELLENT). • Un cheminement de carrière logique et intéressant (MOYEN). • Un parcours professionnel qui convient peu au poste (FAIBLE). Cote :	

Questions générales pour évaluer la motivation et l'intérêt du candidat

- Pour quelle(s) raison(s) avez-vous posé votre candidature pour le poste ?
- Quel(s) défi(s) cherchez-vous à relever à cette étape-ci de votre carrière ?

Le candidat est :

- Allumé et très intéressé par le poste (EXCELLENT).
- Intéressé (MOYEN).
- Peu motivé par le poste (FAIBLE).

Cote :

Questions générales pour évaluer les responsabilités assumées ainsi que l'ampleur des réalisations et retombées

- Résumez en quelques minutes votre expérience par rapport au poste.

Le candidat :

- A très bien résumé les expériences passées pertinentes au poste et expliqué comment les compétences acquises sont transférables au poste (EXCELLENT).
- A bien résumé son expérience pertinente sans toutefois décrire comment ses compétences peuvent être mises à profit dans le poste (MOYEN).
- S'est contenté de décrire les responsabilités assumées dans le passé. (FAIBLE).

Cote :

COMPÉTENCE (pondération du critère : 30 %)

Sens de l'organisation et gestion du stress

Exemples de réponses souhaitées

- Qu'est-ce qu'une journée chargée pour vous ?
- De quelle façon planifiez-vous le travail à faire ?

Le candidat :

- Se dote d'un plan d'action et des outils pour gérer son temps.
- Se sent à l'aise dans un environnement où les choses évoluent rapidement, où les intervenants sont nombreux.
- Anticipe les obstacles et sait prioriser.
- Démonstre une ténacité même dans les périodes plus prenantes.

Cote :

COMPÉTENCE (pondération du critère : 20 %) Minutie et rigueur	Exemples de réponses souhaitées
• Sur quel(s) critère(s) vous basez-vous pour évaluer la qualité de votre travail et ceux de votre équipe ?	Le candidat : • Accompli ses tâches dans le respect des règles de l’art et de la déontologie. • Établi et met en application des normes de qualités élevées et en assure le suivi afin de maintenir les standard du cabinet en terme de précision et de qualité. • Sait identifier et prendre en compte tous les détails qui assurent une exécution efficace et efficiente de chaque tâche. Cote :
COMPÉTENCE (pondération du critère : 20 %) Relations interpersonnelles, relations publiques	Exemples de réponses souhaitées
• Vous transigez avec des clients ou partenaires qui ne sont pas toujours enclins à suivre vos conseils ou vos recommandations. • Comment gérez-vous les demandes des intervenants/clients ? • Comment avez-vous fait pour les rallier de votre côté ? • Quel(s) élément(s) trouvez-vous le(s) plus important(s) dans l’établissement d’une relation de confiance avec un client/ partenaire ?	Le candidat : • Cherche les compromis, en respectant ses besoins et en empêchant son orgueil d’entraver ses démarches. • Démontre une qualité d’écoute et sait maintenir la relation en sollicitant les commentaires du client. • Démontre une ténacité, particulièrement dans les situations difficiles, afin d’attendre les meilleurs résultats possibles. • Est orienté vers la clientèle et les résultats. Cote :
COMPÉTENCE (pondération du critère : 10 %) Initiative et créativité	Exemples de réponses souhaitées
• Décrivez-moi une situation où vous avez dû faire preuve de créativité pour résoudre un problème épineux. • Quelle était la situation ? • Quel était votre rôle ? • Comment avez-vous composé avec elle ? • Quel a été le résultat atteint ?	Le candidat : • Démontre une bonne compréhension des enjeux, porte une attention sur les solutions plutôt que sur les échecs. • Fait preuve d’originalité. • Fait preuve de confiance en ses capacités et en résolution de problèmes. Cote :

COMPÉTENCE (pondération du critère : 10 %) Ouverture à la critique /sens des responsabilités		Exemples de réponses souhaitées
• Décrivez-nous une situation où vous avez dû faire face à un patron qui n'était pas satisfait de vos services ? • Quel était le contexte ? • Qu'avez-vous fait ? • Qu'avez-vous fait pour redresser la situation ? • Quel a été le résultat ?	Le candidat : • Est à l'écoute, fait un suivi et apporte les correctifs s'il y a lieu. • Évalue la pertinence de ses interventions, comprend ses forces et faiblesses. • Assume ses décisions, prend la responsabilité de son travail. Cote :	
COMPÉTENCE (pondération du critère : 10 %) Conduite éthique et professionnelle		Exemples de réponses souhaitées
• Accepteriez-vous d'effectuer un mandat pour un bon client du bureau, dans un champ de pratique que vous connaissez peu ou pour lequel vous n'avez pas toutes les compétences ?	Le candidat : • Connaît les limites de ses compétences, les respecte et, dans le but d'aider son client, explique qu'il peut le référer à un collègue. • Accepte le mandat tout de même, en prenant soin d'aviser le client, et demande son consentement écrit avant de réaliser le mandat. • Fait preuve de transparence et d'un sens des responsabilités avec le client, tout au long du mandat. Cote :	
CONCLUSION		
• Questions que le candidat souhaite aborder • Synthèse • Précisions sur les prochaines étapes du processus de sélection		

Annexe 3 : Formulaire de consentement pour la vérification des références

Logo et nom du cabinet

DIFFUSION DE L'INFORMATION

Par la présente, je _____ donne mon consentement libre et manifeste à ce que tous les renseignements que j'ai communiqués et que je communiquerai (par téléphone, courrier, courriel, en personne, etc.) à (Nom de l'entreprise) soient consignés dans un dossier qui sera créé à propos de ma candidature au poste de _____.

J'ai été informé(e) que le dossier qui sera constitué pour ma candidature sera accessible pour les personnes de l'entreprise engagées dans le processus de sélection et d'embauche. Il sera ensuite conservé dans la banque de candidats de l'entreprise selon les normes de sécurité et de confidentialité requises, à moins que j'en demande par écrit le retrait et la destruction.

Date : _____ Signature : _____

VÉRIFICATION DES RÉFÉRENCES

Par la présente, j'autorise (Nom de l'entreprise) à communiquer avec les personnes nommées ci-dessous afin d'obtenir des données factuelles ainsi que des opinions sur mon travail à chacun de ces endroits.

_____ Nom	_____ Entreprise	_____ Coordonnées
_____ Nom	_____ Entreprise	_____ Coordonnées
_____ Nom	_____ Entreprise	_____ Coordonnées

Date : _____ Signature : _____

Annexe 4 : Lettre d'embauche type

Logo et nom du cabinet

Lieu, date

Nom du candidat

Coordonnées postales complètes

(Madame, Monsieur),

Il nous fait plaisir de vous annoncer que vous avez été retenu(e) pour occuper le poste de _____ au sein de notre cabinet.

Sous l'autorité de (.....), vous aurez les responsabilités suivantes :

-
-
-
-
-

Votre contrat est à durée déterminée, soit du _____ (date de votre entrée en fonction) au _____ OU
Votre contrat est à durée indéterminée, à compter du _____ (date de votre entrée en fonction).

Vous serez en période de probation jusqu'au _____ (si applicable).

Votre rémunération est :

☐	À l'heure		☐	À la semaine	
☐	Autre base		☐	Au rendement	

Précisions : périodicité de la paie (à la semaine, deux semaines), mode de versement (chèque, dépôt direct, etc.)

Ce montant pourra être révisé à la fin de la première année de service.

Vous travaillerez _____ heures par semaine.

La semaine normale de travail est de _____ heures.

Votre horaire de travail sera de _____ à _____ OU Votre horaire sera variable.

L'année de référence pour le calcul des vacances débute le _____.

Vous aurez droit au nombre de jours de vacances prévu aux normes du travail, selon le nombre d'années de service.

Jours fériés et chômés (*Loi sur les normes du travail*) :

- Le 1^{er} janvier – Jour de l’An
- Le Vendredi saint ou le lundi de Pâques, au choix de l’employeur
- Le lundi qui précède le 25 mai – Journée nationale des Patriotes
- Le 24 juin – Fête nationale du Québec
- Le 1^{er} juillet – Fête du Canada
- Le 1^{er} lundi de septembre – Fête du travail
- Le deuxième lundi d’octobre – Action de grâces
- Le 25 décembre – Noël

Vous aurez droit à _____ jours de congé de maladie par an.

Vous serez admissible aux régimes d’assurances collectives le _____ (si applicable).

Nous espérons que cette nomination comble vos attentes et vous souhaitons beaucoup de succès dans l’exécution de vos nouvelles fonctions.

(signature)

Annexe 5 : Exemple de grille d'évaluation de la période de probation

Identification de l'employé	
Nom et prénom de l'employé :	
Date d'entrée en fonction :	Fiche remplie par :
Titre de l'employé :	
Supérieur immédiat :	Période couverte :

Forces de l'employé	Aspects à améliorer

Atteinte des objectifs de l'intégration

CRITÈRES SOMMAIRES D'ÉVALUATION (à adapter en fonction de vos besoins)					
Légende	1=pas satisfaisant 2=à améliorer 3=satisfaisant 4=très satisfaisant				
	1	2	3	4	Commentaires
Qualité et quantité de travail					
Sens de l'organisation					
Capacité d'adaptation					
Engagement/travail d'équipe					
Autonomie et initiative					

Notes complémentaires

Remettre cette fiche dans le dossier de l'employé.

Signature de la personne ayant rempli la fiche

Annexe 6 : Engagement de confidentialité

Par la présente, je m'engage à respecter la stricte confidentialité à l'égard de tous les dossiers dont j'aurai pris connaissance dans le cadre de mon travail et de toute information traitée au service de (nom de votre cabinet).

Je m'engage à ne pas communiquer ou permettre que soit communiqué à quiconque quelque renseignement ou document que ce soit qui me sera communiqué ou dont j'ai pris connaissance dans l'exercice de mes fonctions et à garder le secret le plus entier à cet égard.

Je comprends que l'avocat, de par ses fonctions, doit assurer la confidentialité de tous les renseignements relatifs aux affaires et activités d'un client portés à sa connaissance à l'occasion de la relation professionnelle dans le cadre de son obligation du respect du secret professionnel.

L'avocat prend les moyens raisonnables pour assurer la protection des renseignements confidentiels par toute personne qui coopère avec lui dans l'exercice de ses activités professionnelles, de même que, le cas échéant, par le cabinet au sein duquel il exerce de telles activités.

Je m'engage également à ne pas faire usage de renseignements ou de documents à des fins autres que celles liées à mon travail.

Je comprends très bien que tout manquement en regard de cet élément de confidentialité entraînerait automatiquement une raison suffisante de sanctions pouvant aller jusqu'au congédiement et pourrait même m'exposer à des poursuites.

En foi de quoi j'ai signé,

Signature de l'employé

Nom en lettres moulées

Date

Annexe 7 : Fiche d'information de la Banque Nationale sur les assurances collectives

L'assurance collective...

On peut résumer un programme d'assurance collective comme étant une assurance consistant à protéger, en vertu d'un même contrat, un certain nombre de personnes appartenant à un groupe déterminé, tels les employés d'une entreprise³ ou d'une association ou d'une société, dont l'adhésion est habituellement sans examen médical. Les souscripteurs d'assurances collectives sont généralement des entreprises ou des organismes voulant protéger leurs employés des risques susceptibles de porter atteinte à leur vie ou à leur intégrité physique. Un programme d'assurance collective prévoit divers avantages sociaux dont l'assurance-vie, l'assurance invalidité, l'assurance maladie, l'assurance maladie grave, un programme d'aide aux employés de même que l'assurance pour soins dentaires.

Le juste équilibre

Quelle que soit la taille de votre entreprise, votre personnel éprouve les mêmes besoins de protection en matière d'assurance. Trouver le juste équilibre entre vos besoins et ceux de vos employés est essentiel. Si les avantages que vous offrez ne sont pas suffisants, ils auront peu de chance de séduire, voire de retenir vos employés lors d'une offre d'emploi d'un autre employeur. D'un autre côté, si vos avantages sont trop généreux, ils deviendront un fardeau financier pouvant affecter votre compétitivité. Pour s'assurer de conserver l'équilibre, votre programme d'avantages sociaux, aussi bon soit-il, doit faire l'objet d'une réévaluation fréquente et d'une gestion constante afin d'en contrôler les coûts et d'en assurer sa compétitivité.

Et pour cause... Il faut savoir que les coûts d'assurance collective employeur-employés représentent en moyenne entre 8 % et 10 % de la masse salariale d'une petite entreprise; que les dépenses en santé augmentent de 12 à 15 % par année; que la moyenne d'âge des employés varie entre 40 et 45 ans dans la majorité des entreprises et que les préoccupations des employeurs pour les prochaines années seront le recrutement et la rétention des employés de qualité. Dans pareil contexte, il devient évident qu'une approche proactive et un suivi serré d'un programme d'assurance collective deviennent primordial.

Pour y parvenir, vous avez tout intérêt à faire appel à l'expertise d'un conseiller qui pourra faire une analyse exhaustive de votre dossier et un suivi constant de celui-ci afin de prévoir et contrôler cette dépense. Pareille analyse devrait couvrir des éléments tels que :

- l'évaluation de la structure financière du régime;
- l'analyse du positionnement de votre entreprise par rapport à la concurrence;
- une gestion proactive des coûts à long terme par le suivi des résultats financiers;
- une optimisation du partage des coûts employeur-employés;
- le choix des couvertures;
- un profil d'utilisation des soins et des médicaments.

3 Le terme entreprise est utilisé ici dans son sens générique et s'applique autant à un cabinet d'avocat constitué en société qu'en société par actions.

Lors de votre rencontre avec votre spécialiste de l'assurance collective, vous voudrez certainement identifier vos priorités et approfondir certains aspects de l'assurance collective avec lui, question de faire un choix éclairé. Voici quelques questions que vous pouvez lui poser pour vous aider à le faire :

- Comment contrôler les frais reliés aux soins de santé ?
- Quels sont les avantages les plus utilisés par les employés ?
- Quel pourrait être l'impact du profil démographique de mes employés sur le régime et ses coûts ?
- Y a-t-il un impact fiscal sur les avantages sociaux offerts à mes employés ?
- Est-il possible de personnaliser un régime en fonction de mes réclamations ?

Une expertise à votre service

Il faut l'avouer, il est souvent difficile de trouver un programme qui soit fait sur mesure et qui démontre suffisamment de souplesse pour s'adapter à l'évolution d'une entreprise.

Le conseiller en assurance collective, fréquemment appelé « courtier », offre un modèle d'affaires basé sur l'expertise de ses partenaires et la recherche des meilleures protections pour ses clients. Grâce à l'accès du courtier aux contrats d'assurance et programmes de plusieurs assureurs, il est en mesure de faire une analyse complète des régimes d'assurance collective en fonction des spécificités et de la taille de chaque client.

En collaboration avec des experts en évaluation, consultation et administration de programmes d'assurance collective, le courtier offre de jouer le rôle de mandataire entre l'entreprise, les assurés et les assureurs. Il permet, par le fait même, d'élaborer et de mettre en place des programmes qui pourront par la suite inclure les services d'administration, d'information et de paiement des demandes de règlements liés au programme d'assurance collective choisi.

Cette démarche permet la rationalisation et l'harmonisation des programmes d'avantages sociaux, tout en respectant le facteur humain et en implantant un dialogue continu entre tous les intervenants.

Pour en savoir plus, n'hésitez pas à communiquer avec ServiceClientele.Cabn@bnc.ca ou composez le 1 877 475-1611.

Annexe 8 : Aide-mémoire pour la conception d'un manuel de l'employé

Thèmes	Réalisé	À faire	Échéance	Responsable	Commentaires
Message de la direction					
Historique de l'entreprise					
Mission					
Philosophie et valeurs					
Attentes de la direction					
Organigramme					
Rémunération					
Conditions de travail					
• Heures de travail					
• Heures supplémentaires					
• Contrôle des heures travaillées					
• Vacances et congés annuels					
• Pauses et repas					
• Congés de maladie					
• Jours fériés, chômés et payés					
• Congés sociaux					
• Autres absences					
• Frais de déplacement					
• Perfectionnement					
• Cessation d'emploi					
Politiques internes					
• Tenue vestimentaire					
• Politique contre le harcèlement					
• Usage du tabac, de drogues et d'alcool					
• Entente de confidentialité					
• Clause de non-concurrence					
• Appels téléphoniques					
Santé et sécurité au travail					
Évaluation de la performance					

Annexe 9 : Fiche d'information de la Banque Nationale sur le RVER

Le régime volontaire d'épargne-retraite (RVER) est un nouveau régime de retraite collectif créé par le gouvernement du Québec pour aider les Québécois à épargner pour la retraite.

Obligatoire pour les employeurs du Québec, *volontaire* pour les employés (et *facultatif* pour d'autres participants tels que les travailleurs autonomes), le RVER permet à deux millions de Québécois d'avoir enfin accès à un régime de retraite collectif privé.

En offrant un régime de retraite à vos employés, vous serez reconnu comme un employeur de choix. Vous aurez plus de facilité à attirer des employés de haut calibre au sein de votre entreprise et à conserver les meilleurs talents. Mais encore faut-il savoir de quoi il s'agit. Les informations qui suivent vous aideront à vous y retrouver et à identifier vos obligations.

Des chiffres qui parlent

- 50 % des travailleurs n'ont pas accès à un régime de retraite en milieu de travail
- 30 % des travailleurs n'ont aucune épargne personnelle
- 73 % des employés ont épargné moins du quart des sommes qu'ils aimeraient avoir accumulées

Le gouvernement du Québec a déjà posé des gestes pour améliorer la situation, notamment pour stabiliser la situation financière du Régime des rentes du Québec et pour encourager les retraites plus tardives. Il a aussi créé le **Régime volontaire d'épargne-retraite (RVER)**.

Le RVER : Une solution simple et flexible

On qualifie le RVER de solution simple parce que la plupart des tâches administratives qui y sont liées est pris en charge par un administrateur, tel que Banque Nationale Trust, ce qui limite considérablement votre fardeau administratif et votre responsabilité en tant qu'employeur. Toujours dans l'esprit de simplicité, l'inscription automatique des employés viennent simplifier encore plus le processus.

Le régime est également d'une grande flexibilité. En tant qu'employeur, vous n'êtes pas obligé de cotiser. Si vous décidez de le faire, c'est vous qui choisissez le taux ou le montant de la cotisation... qui sera toujours modifiable.

Le régime est tout aussi flexible pour les employés. Il leur est possible de continuer à cotiser même après un changement d'employeur. S'ils le désirent, ils peuvent même retirer leurs cotisations et leurs revenus de placement. Le montant du retrait devra par contre être ajouté à leur revenu imposable de l'année du retrait. Les cotisations de l'employeur quant à elles ne peuvent être utilisées par le participant avant qu'il n'atteigne l'âge de 55 ans, à moins qu'il ne mette fin à son emploi. Cependant, elles sont immédiatement acquises.

Qui est visé par le régime?

Obligatoire pour les employeurs

Si vous êtes un employeur exerçant des activités de compétence provinciale, qui compte un établissement situé au Québec, avec cinq employés visés et plus, et qui n'offre pas déjà la possibilité à l'ensemble de ses employés de cotiser à un régime d'épargne-retraite au moyen de retenues salariales (RPA, RRS, REER collectif, CELI collectif), vous devez obligatoirement offrir un RVER.

Les employeurs visés par l'obligation de mettre en place un RVER ont un délai pour se conformer, et ce délai dépend du nombre d'employés à leur service.

En date du :	Un employeur qui compte :	Doit mettre en place un RVER et y inscrire ses employés visés au plus tard ⁴ :
30 juin 2016	20 employés visés et plus	Le 31 décembre 2016
30 juin 2017	Entre 10 et 19 employés visés	Le 31 décembre 2017
À déterminer par le gouvernement	Entre 5 et 9 employés visés	À une date déterminée par le gouvernement après le 31 décembre 2017

Les employeurs qui comptent moins de cinq employés visés peuvent aussi offrir un RVER, mais ne sont pas tenus de le faire.

Volontaire pour les employés

Tout d'abord, il faut savoir qu'un employé visé est un salarié qui :

- est âgé de 18 ans et plus;
- travaille à temps plein ou à temps partiel pour un employeur;
- exécute un travail au Québec, ou qui réside au Québec;
- a au moins un an de service continu.

Les employés n'ont aucune démarche à faire pour participer au RVER. Ils sont automatiquement inscrits au régime par leur employeur. Comme les employés qui ne souhaitent pas cotiser au régime doivent faire des démarches pour y renoncer, la plupart demeurent inscrits.

Toutefois, les employés visés ont 60 jours, après que l'administrateur du RVER les ait avisés de leur inscription au RVER, pour renoncer à y participer. Après ce délai, l'employeur commence à prélever les cotisations sur leur paie et les verse à l'administrateur.

Facultatif pour les autres employés

Les employés non visés par l'inscription automatique peuvent participer au RVER souscrit par leur employeur, s'ils travaillent au Québec. Pour ce faire, ces employés doivent communiquer avec leur employeur pour obtenir le formulaire à remplir.

⁴ Les employeurs qui ne sont pas obligés d'offrir un RVER aux dates initiales de mise en place, mais qui le deviendront par la suite (par exemple, un employeur qui embauche de nouveaux employés) auront un an pour souscrire à un RVER.

Montant de la cotisation : À qui de décider?

Chaque employé peut fixer lui-même son taux ou son montant de cotisation au RVER. Par contre, s'il omet de le faire, un taux par défaut s'applique :

- 2 % du salaire brut jusqu'au 31 décembre 2017
- 3 % du salaire brut du 1^{er} janvier 2018 au 31 décembre 2018
- 4 % du salaire brut à partir du 1^{er} janvier 2019

À terme, et selon le taux de rendement obtenu sur les placements, un taux de cotisation de 4 % devrait permettre à un travailleur à revenu moyen qui commence à participer au RVER à l'âge de 25 ans de bénéficier d'un revenu de retraite équivalent à environ 60 % de son revenu de travail en fin de carrière.

Un traitement fiscal avantageux pour tous!

Non seulement le RVER est peu contraignant, mais en plus, les avantages fiscaux sont nombreux, tant pour l'employeur que pour les employés.

Pour l'employeur, les cotisations :	Pour l'employé participant :
• Sont exemptées des taxes sur la masse salariale. • Sont déductibles du revenu imposable de l'entreprise. • Ne sont pas considérées comme un avantage imposable pour l'employé. • Ne sont pas imposées pour l'employé tant qu'elles ne sont pas retirées du régime.	• Les cotisations sont déductibles du revenu imposable. • Les cotisations sont effectuées nettes d'impôt sur la paie de l'employé, s'il y a lieu. • Les cotisations et leurs revenus de placement ne seront pas imposés tant qu'ils ne seront pas retirés du régime. • Les cotisations seront assujetties à la même limite de cotisation que les REER, soit 18 % du revenu annuel gagné de l'employé avec un maximum de 24 930 \$ en 2015 (sous réserve de la prise en compte du droit de cotisations inutilisées dans le REER), et réduiront la marge de cotisation au REER.

Pour en savoir plus, n'hésitez pas à communiquer avec : bntrver@bnc.ca

Annexe 10 : Exemple de grille d'évaluation de la performance

Identification de l'employé :	
Nom et prénom de l'employé :	Date de l'évaluation :
Titre de l'employé :	Période couverte :
Supérieur immédiat :	

Échelle d'évaluation

1 : Partiellement rencontré 2 : Pleinement rencontré 3 : Pleinement dépassé

Les éléments à évaluer sont à adapter selon les objectifs établis et les fonctions du poste de l'employé.	Cote	Commentaires /observations (À être complété individuellement par l'employé et le supérieur)
Qualité et quantité de travail • Atteint les résultats demandés • Respecte les délais • Rencontre les normes de qualités établies • Fait les vérifications et les suivis nécessaires		
Gestion du temps/organisation • Respecte les engagements pris • Planifie et organise son travail de façon adéquate • Fait preuve de transparence si les engagements ne peuvent être respectés • Est ponctuel et assidu		
Initiative-proactivité • Établit ses priorités • Fait les suivis adéquats • Propose de façon spontanée des solutions		
Engagement/travail d'équipe • Se rend disponible, être généreux de son temps • Partage ses connaissances • Favorise la circulation d'information		
Rigueur • Fait bien son travail dès la première fois • Développe des réflexes d'auto-contrôle dans son travail • Obtient et fournit des informations justes et précises.		

Les éléments à évaluer sont à adapter selon les objectifs établis et les fonctions du poste de l'employé.

Cote

Commentaires /observations
(À être complété individuellement par l'employé et le supérieur)

Attitudes et comportements

- Maintient des relations harmonieuses et collabore avec ses collègues.
- Fait preuve de souplesse devant des changements et imprévus.
- Respecte les politiques de l'entreprise.
- Fait preuve d'éthique professionnelle et d'intégrité dans son travail

Forces de l'employé

Aspects à améliorer

FIXATION D'OBJECTIFS / SOUTIEN SUPPLÉMENTAIRE

NOTES COMPLÉMENTAIRES

Signature de l'employé

Signature du supérieur immédiat

* Remettre cette fiche dans le dossier de l'employé.

Maison du Barreau

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

T 514 954-3400

Sans frais 1 800 361-8495

information@barreau.qc.ca

www.barreau.qc.ca



Dépôt légal

ISBN 978-2-923840-41-3

ISBN 978-2-923840-40-6 (PDF)

Édité en septembre 2015 par le Barreau du Québec

barreau.qc.ca/guideRH