



Boîte à outils

Gérer efficacement les congés parentaux dans les cabinets d'avocats

2. Direction, chef de groupe, associé(e) ou gestionnaire

La direction, le chef de groupe, l'associé(e) ou le gestionnaire jouent un rôle clé dans le succès d'une transition en congé parental, autant pour l'avocat ou l'avocate concerné(e) que pour le cabinet et les autres membres de l'équipe.

Les avocats ou les avocates qui partent en congé parental sont principalement préoccupé(e)s par l'impact de cette absence sur la progression de leur carrière. C'est pourquoi, les personnes responsables de l'octroi des dossiers et des clients (donneurs d'ouvrage) et de l'évaluation de l'avocat ou de l'avocate doivent jouer un rôle de premier plan dans la gestion des congés parentaux. Ce rôle ne doit pas être exclusif aux ressources humaines, au contraire.

Les règles d'or à ne pas oublier

1. Planifier le retour avant même le départ.

Plusieurs éléments concernant la carrière de l'avocat ou de l'avocate et son retour au travail doivent être discutés avant même son départ en congé parental. Ces discussions et cette planification en amont sont essentielles pour que les transitions soient harmonieuses autant pour l'avocat ou l'avocate que pour le cabinet, et contribueront à diminuer le stress associé à ces transitions.

2. Garder le dialogue ouvert et ne pas présumer.

Assurez-vous de discuter avec l'avocat ou l'avocate avant de prendre des décisions qui concernent son rôle ou ses responsabilités. **Ne présumez pas ce que l'avocat ou l'avocate souhaite maintenant qu'il ou elle est devenu(e) parent.** Toute personne vit une situation unique et souhaite être considérée dans les décisions reliées à sa carrière.

- **Privilégier la rétention des dossiers et des clients et clientes** au retour d'un congé parental, selon la réalité des dossiers et sous réserve du choix du client ou de la cliente. Dans le cas où ce n'est ni souhaitable ni réaliste que l'avocat ou l'avocate reprenne un dossier, engagez-vous à offrir à l'avocat ou l'avocate des dossiers de complexité similaire.
- **Sensibiliser les donneurs d'ouvrages à réintégrer l'avocate ou l'avocat**, au même titre que les autres, dans leur processus d'octroi des dossiers, et à lui offrir des perspectives similaires à celles qu'il ou elle avait avant son départ en congé parental.

Sommaire des moments clés pour la direction, le chef de groupe, l'associé(e), ou le gestionnaire

Avant le départ en congé parental

3 à 4 mois avant le départ	3 mois avant le départ	1 mois avant le départ	1 à 2 semaines avant le départ
Rencontre avec l'avocat ou l'avocate pour préparer son départ.	Rencontre avec l'avocat ou l'avocate pour préparer son plan de communication.	Rencontre avec l'avocat ou l'avocate pour discuter de ses priorités et attentes pendant le congé et à son retour .	Complétez la liste de contrôle pour vous assurer d'un bon départ.

Pendant le congé

1 mois avant le retour	1 mois avant le retour	1 à 2 semaines avant le retour
Tenir une discussion formelle avec l'avocat ou l'avocate pour préparer son retour.	Communiquer et clarifier les détails du retour de l'avocat ou de l'avocate auprès des remplaçants et des remplaçantes et des clients et des clientes.	Compléter la liste de contrôle pour s'assurer d'un bon retour.

Au retour du congé parental

1 à 2 semaines après le retour	1 à 2 mois après le retour
Rencontre avec l'avocat ou l'avocate pour assurer le succès du retour.	Rencontre avec l'avocat ou l'avocate pour faire le bilan de son retour.

Outils

- **AVANT** le congé parental de l'avocate ou de l'avocat
 - [2.1 Plan d'action à déployer avant le départ de l'avocate ou de l'avocat en congé parental](#)
 - [2.2 Outil: Priorités et attentes de l'avocate ou de l'avocat pendant le congé et au retour](#)
 - [2.3 Outil: Liste de contrôle de départ pour le chef de groupe, l'associé\(e\) ou le gestionnaire avant un départ en congé parental](#)

- **PENDANT** le congé parental de l'avocate ou de l'avocat
 - [2.4 Plan d'action à déployer avant le retour au travail de l'avocate ou de l'avocat](#)
 - [2.5 Outil: Plan de communication destiné aux collègues, clients et clientes lors du retour](#)
 - [2.6 Outil: Liste de contrôle pour le chef de groupe, l'associé\(e\) ou le gestionnaire avant un retour de congé parental](#)

- **APRÈS** le retour au travail de l'avocate ou de l'avocat
 - [2.7 Plan d'action à déployer lors du retour au travail de l'avocate ou de l'avocat](#)

Avant le congé

2.1 Plan d'action à déployer avant le départ de l'avocate ou de l'avocat en congé parental

	À faire quand	Actions	Détails	Statut
1	Lors de l'annonce	Félicitez l'avocate ou l'avocat pour la bonne nouvelle.	Notez la date estimée du départ de l'avocate ou de l'avocat.	
2	3 à 4 mois avant la date de départ prévue	Discutez avec l'avocate ou l'avocat des possibilités pour la prise en charge de ses dossiers et responsabilités, afin qu'il ou elle puisse compléter son Plan de départ .	Le Plan de départ de l'avocate ou de l'avocat sera la référence qui identifiera les remplaçante(s) ou les remplaçants pour chacun de ses dossiers clients et de ses autres responsabilités. Tenez compte, lors de l'identification des remplaçantes ou des remplaçants, de la charge de travail que la répartition des dossiers et des responsabilités de la personne qui part amènera aux autres membres de l'équipe.	
3	3 mois avant la date de départ prévue	Déterminez avec l'avocate ou l'avocat les personnes et les relations d'affaires qui doivent être avisées de son départ en congé parental, afin qu'il ou elle complète son Plan de communication destiné aux collègues et client(e)s lors du départ .	Le Plan de communication de départ destiné aux collègues, clients et clientes sera la référence qui identifiera les personnes qui doivent être avisées du départ en congé parental de l'avocate ou de l'avocat.	
4	1 mois avant la date de départ prévue	Discutez avec l'avocat ou l'avocate de la progression de sa carrière, de sa performance, des communications pendant son congé parental et de son retour au travail à haut niveau, et complétez l'outil Priorités et attentes de l'avocate ou de l'avocat pendant le congé et au retour .	Complétez l'évaluation de la performance dans le cas où l'avocate ou l'avocat sera absent(e) durant la période habituelle. Clarifiez comment la rémunération de l'avocate ou de l'avocat sera touchée en vous référant à la politique sur les congés parentaux (p. ex.: impact sur le boni, sur l'augmentation salariale annuelle). Notez la date de retour estimée, ainsi qu'un rappel 3 mois avant cette date pour planifier une discussion formelle avec l'avocate ou l'avocat pour préparer son retour.	
5	1 à 2 semaines avant la date de départ	Complétez la liste de contrôle de départ pour le chef de groupe l'associé(e) ou le gestionnaire avant un départ en congé parental .		

2.2 Outil : Priorités et attentes de l'avocate ou de l'avocat pendant le congé et au retour

Priorités pendant le congé

1. Identifiez les activités de développement professionnel, de formation, de réseautage, ou de développement des affaires pour lesquelles l'avocate ou l'avocat souhaite être informé(e) pendant son congé parental.
2. Identifiez les activités du cabinet que l'avocate ou l'avocat souhaite maintenir ou du moins auxquelles il ou elle aimerait être invité(e) pendant son congé parental (p. ex: comités internes, activités sociales).
3. Identifiez les situations, changements, perspectives, informations à communiquer à l'avocate ou l'avocat pendant son congé parental (p. ex.: nouvelle embauche dans l'équipe, départ d'une ou un collègue, restructuration au sein du cabinet, bulletins du cabinet, communications importantes au personnel).

1. Activités de développement professionnel, de formation ou de réseautage qui intéressent l'avocate ou l'avocat pendant son congé parental	2. Activités du cabinet que l'avocate ou l'avocat souhaite maintenir ou auxquelles il ou elle souhaite être invité(e) pendant son congé parental	3. Situations, changements, perspectives, informations pour lesquelles l'avocate ou l'avocat souhaite être informé(e)

4. Identifiez la méthode de contact privilégiée par l'avocate ou l'avocat pour communiquer de façon sporadique avec lui ou elle pendant son congé parental (p. ex.: courriel personnel, cellulaire).
5. Identifiez le moyen choisi pour maintenir l'avocate ou l'avocat à jour à très haut niveau (s'il ou elle le souhaite) pendant son congé parental (p. ex.: appel trimestriel avec le chef de groupe ou l'associé(e)). Planifiez ces moments au calendrier.

Méthode de contact privilégiée

Moyen choisi pour maintenir l'avocate ou l'avocat à jour à très haut niveau

Attentes envers le retour (à faire avant le départ)

Date de retour estimée :

1. Identifiez les priorités de l'avocat ou de l'avocate en vue de son retour au travail (p. ex.: les dossiers clients qu'il ou elle veut reprendre, les nouvelles responsabilités qui peuvent l'intéresser).
2. Discutez avec l'avocate ou l'avocat de ses préoccupations face à son absence du travail, et aux perspectives de maintien de sa progression de carrière pendant ou après son congé parental (p. ex.: maintien d'un rôle de mentor(e) auprès de l'avocate remplaçante ou de l'avocat remplaçant, formation virtuelle disponible à distance en rediffusion).

Priorités de l'avocate ou de l'avocat en vue de son retour au travail

Perspectives de maintien de la progression de carrière de l'avocate ou de l'avocat pendant ou après son congé parental

2.3 Outil : Liste de contrôle pour le chef de groupe, l'associé(e) ou le gestionnaire avant un départ en congé parental

	Action	Statut
1	J'ai rencontré l'avocate ou l'avocat pour discuter de son évaluation de performance pour la période en cours, et recueilli toutes les informations nécessaires pour le ou la représenter lors du processus de gestion annuel d'évaluation de la performance .	
2	J'ai rempli l'outil Priorités et attentes de l'avocat ou de l'avocate pendant le congé et au retour à la suite d'une discussion avec l'avocate ou l'avocat.	
3	J'ai complété les actions du Plan de communication destiné aux collègues, clients et clientes lors du départ qui m'étaient assignées.	
4	J'ai rencontré les avocates ou les avocats identifié(s) pour reprendre les dossiers de la personne qui quitte en congé parental, afin de s'assurer qu'ils ou elles étaient prêt(e)s et avaient en leur possession toutes les informations nécessaires pour reprendre efficacement les dossiers. J'ai discuté avec ces personnes de leur charge de travail totale et des pistes de solutions possibles en cas de surcharge à prévoir.	
5	J'ai discuté avec les membres de l'équipe pour recueillir leurs préoccupations concernant le départ temporaire de l'avocate ou de l'avocat, et des solutions à mettre en place au besoin.	

Pendant le congé

2.4 Plan d'action à déployer avant le retour au travail de l'avocate ou de l'avocat

	À faire quand	Action	Détails	Statut
1	Selon la fréquence entendue avec l'avocate ou l'avocat	Communiquez avec l'avocate ou l'avocat selon les attentes définies ensemble pendant son congé.	Consultez au besoin l'outil Priorités et attentes de l'avocate ou de l'avocat pendant le congé et au retour .	
2	3 mois avant la date de retour prévue	Planifiez avec l'avocate ou l'avocat une discussion formelle pour préparer son retour.	Validez avec l'avocate ou l'avocat si la date de retour prévue est toujours d'actualité, et planifiez une discussion formelle au moins un mois avant cette date. Ajustez au besoin la date de retour prévue dans votre calendrier. Avissez au besoin les ressources humaines de la nouvelle date de retour prévue de l'avocate ou de l'avocat.	
3	3 mois avant la date de retour prévue	Réfléchissez aux dossiers clients et aux autres responsabilités à proposer ou à offrir à l'avocate ou à l'avocat à son retour au travail, afin de lui assurer une certaine charge de travail.	Tenez compte de l'avocate ou de l'avocat dans les appels d'offres, les propositions de mandats ou la planification de la répartition des dossiers. Sensibilisez les autres donneurs d'ouvrage à faire de même.	
4	1 mois avant la date de retour	Tenez la discussion formelle pré-retour et aidez l'avocate ou l'avocat à compléter l'outil Plan de retour .	Communiquez à l'avocate ou l'avocat les changements qui ont eu lieu pendant son absence. <ul style="list-style-type: none"> • Changements dans l'équipe ou dans l'organisation, personnes nouvellement embauchées et leur rôle respectif. • Nouvelles procédures, nouveaux processus, outils ou façons de faire à apprendre; se mettre à jour. • Ressources à consulter pour lui permettre de reprendre le rythme (<i>get up to speed</i> sur les nouveautés de l'industrie, les nouvelles lois). • Clients ou dossiers en cours. 	

	À faire quand	Action	Détails	Statut
4	1 mois avant la date de retour	Tenez la discussion formelle pré-retour et aidez l'avocate ou l'avocat à compléter l'outil Plan de retour .	<p>Demandez à l'avocate ou l'avocat ses priorités et sa vision pour son retour au travail.</p> <ul style="list-style-type: none"> De quoi as-tu besoin pour faciliter ton retour au travail? Que souhaites-tu comme retour ou horaire durant les premières semaines? Quels sont les enjeux que tu anticipes (p. ex.: horaire des rencontres de groupe)? Vois-tu des changements nécessaires dans ta façon de travailler pour t'adapter à ta nouvelle réalité de parent? Quelles compétences as-tu acquises ou bonifiées pendant ton congé parental? Comment penses-tu que nous pourrions les mettre de l'avant (projets, rôles, opportunités, initiatives)? <p>Discutez des dossiers clients et des responsabilités que l'avocate ou l'avocat sera amené(e) à reprendre ou auxquels il ou elle devra contribuer à son retour.</p> <ul style="list-style-type: none"> Proposition de dossiers clients à reprendre ou de nouveaux dossiers clients à débiter. Discussion des étapes pour la reprise des dossiers et d'un calendrier estimé. Discussion des autres responsabilités à reprendre ou des nouvelles responsabilités ou activités à mener, et d'un calendrier estimé. <p>Identifiez les donneurs d'ouvrage avec lesquels l'avocate ou l'avocat devrait discuter en amont de son retour au travail.</p> <p>Consultez au besoin l'outil Priorités et attentes de l'avocate ou de l'avocat pendant son congé et au retour et l'outil Plan de départ, lors de votre discussion.</p> <p>S'entendre sur:</p> <ul style="list-style-type: none"> Le type de retour choisi et ses modalités Les dossiers clients à prendre et à reprendre au retour 	
5	Un mois avant la date de retour	À la suite de la discussion avec l'avocate ou l'avocat en vue de son retour, complétez l'outil Plan de communication destiné aux collègues, clients et clientes lors du retour .	<p>Le Plan de communication destiné aux collègues, clients et clientes lors du retour sera la référence qui identifiera les personnes qui doivent être avisées du retour de congé parental de l'avocat(e).</p> <p>Les avocats et les avocates qui ont repris les dossiers clients doivent être informé(e)s de comment et quand la personne qui revient de congé parental reprendra les dossiers en cours, le cas échéant. Assurez-vous que les rôles et les responsabilités de chacun et chacune soient clairs afin qu'il n'y ait pas de malentendus.</p> <p>Assurez-vous que les clients et les clientes soient aussi informé(e)s au moment opportun, pour éviter les surprises et/ ou incompréhensions.</p>	

	À faire quand	Action	Détails	Statut
6	1 à 2 semaines avant la date de retour	Complétez la Liste de contrôle au retour pour le chef de groupe l'associée(e) ou le gestionnaire avant un retour de congé parental.		

2.5 Outil : Plan de communication destiné aux collègues, clients et clientes lors du retour

1. Identifiez qui doit être avisé(e) du retour de l'avocat ou de l'avocate.
2. Identifiez quelles informations la personne ou le groupe doit recevoir (p. ex.: date de retour, comment et quand l'avocat ou l'avocate reprendra le dossier).
3. Identifiez qui doit communiquer les informations à la personne ou au groupe (l'avocat ou l'avocate étant encore en congé parental, cette responsabilité reviendra au chef de groupe, à l'associé(e) ou au gestionnaire, ou à l'avocat(e) remplaçant(e)).
4. Identifiez la date d'échéance à laquelle la personne ou le groupe doit avoir été informé(e).

1. Collègues, clients et clientes (ou autres relations d'affaires)	2. Informations pertinentes	3. Avocat ou avocate qui gère présentement la responsabilité	4. Date visée pour reprendre ou prendre la responsabilité	5. Statut

2.6 Outil : Liste de contrôle pour le chef de groupe, l'associé(e) ou le gestionnaire avant un retour de congé parental

	Action	Statut
1	J'ai tenu une discussion avec l'avocate ou l'avocat pour planifier formellement son retour .	
2	J'ai mis à jour l'avocate ou l'avocat sur les changements qui ont eu lieu au cabinet pendant son absence.	
3	J'ai demandé à l'avocate ou l'avocat quelles sont les priorités et sa vision pour son retour au travail , et pour lesquelles nous avons établi des ententes.	
4	J'ai discuté avec l'avocate ou l'avocat des dossiers clients et des responsabilités qu'il ou elle reprendra à son retour. Son plan de retour est clair.	
5	J'ai sensibilisé les donneurs d'ouvrages au fait de devoir réintégrer l'avocate ou l'avocat, au même titre que les autres, dans leur processus d'octroi des dossiers , et à lui offrir des opportunités similaires à celles qu'il ou qu'elle avait avant son départ en congé parental.	
6	J'ai clarifié avec les avocates et les avocats qui ont repris les dossiers clients de la personne en congé parental comment et quand l'avocate ou l'avocat reprendra les dossiers en cours (le cas échéant). J'ai clarifié les rôles et les responsabilités de chacun et chacune et répondu à leurs questions le cas échéant.	
7	J'ai communiqué la date de retour de l'avocate ou de l'avocat aux membres de l'équipe et aux clients et clientes, et complété les actions du Plan de communication destiné aux collègues, clients et clientes lors du retour dont j'étais responsable.	
8	J'ai planifié un événement (ou courriel) pour souligner et célébrer le retour de l'avocate ou de l'avocat.	

Après le retour

2.7 Plan d'action à déployer lors du retour au travail de l'avocate ou de l'avocat

	À faire quand	Actions	Détails	Statut
1	À la date de retour de l'avocate ou de l'avocat	Planifiez un moment pendant la journée de retour pour accueillir l'avocate ou l'avocat.	Assurez-vous que l'avocate ou l'avocat ait l'ensemble des conditions nécessaires pour mettre en œuvre son plan de retour. Trouvez conjointement des solutions au besoin.	
2	Durant la première ou deuxième semaine suivant le retour	Planifiez une rencontre avec l'avocate ou l'avocat pour discuter de la façon dont les choses se passent pour son retour.	Prenez le pouls de la situation auprès de l'avocate ou de l'avocat et assurez-vous qu'il ou elle ait les conditions gagnantes pour atteindre ses objectifs. <ul style="list-style-type: none"> • Comment se passe ton retour au travail? • Rencontres-tu des défis ou des enjeux depuis ton retour? • Comment se passe la reprise de tes dossiers? • Est-ce que les rôles et les sont clairs responsabilités avec tes collègues? • Qu'est-ce que je peux faire pour t'aider? 	
3	1 à 2 mois après le retour	Planifiez une rencontre avec l'avocate ou l'avocat pour faire le bilan sur le déroulement de son retour et pour s'assurer de son succès pour la suite.	Sondez l'avocate ou l'avocat sur son expérience de retour et identifiez conjointement les facteurs clés pour assurer son succès à court et moyen termes. <ul style="list-style-type: none"> • Comment s'est déroulé ton expérience de retour à la suite de ton congé parental? • Y a-t-il des choses qui pourraient être améliorées? Quelles seraient tes recommandations? • Comment puis-je te soutenir dans la poursuite de tes objectifs et de ta conciliation travail-famille? 	