

AVOCATS

1167

La culture du présentéisme en cabinets : un modèle à dépasser ?

En 2018, le temps de présence au bureau demeure un enjeu récurrent au sein des cabinets d'avocats français, à la différence de pays voisins qui perçoivent le fait de rester travailler tard d'un œil suspicieux. Cette culture du présentéisme se justifie-t-elle dans un monde concurrentiel et libéral ? Est-elle toujours synonyme d'efficacité ? Comment fonctionnent les cabinets qui acceptent ou revendiquent plus de flexibilité ? Entre conservatisme et renouveau managérial, état des lieux du temps passé au travail, de ses ressorts, de ses dérives, et des nouveaux modèles.

Quid du présentéisme. - La notion de présentéisme renvoie à différentes acceptions qui ont évolué au fil du temps. Les auteurs Eric Gosselin et Martin Lauzier de l'université du Québec ont présenté en 2010 dans *La Revue française de gestion*, les définitions les plus courantes, reprenant les écrits de 2010 d'un certain Johns sur la question (et selon lequel il existerait jusqu'à neuf définitions du présentéisme). Voici celle donnée dans son interprétation la plus récente : « le présentéisme caractérise le comportement du travailleur qui, malgré des problèmes de santé physique et/ou psychologique nécessitant de s'absenter, persiste à se présenter au travail ».

Dans cet état amoindri, conscient ou non, le travailleur n'offre plus son rendement habituel à l'entreprise. Certains auteurs considèrent qu'il serait moins productif de 30 % et plus, en moyenne, que d'ordinaire. Gosselin et Lauzier rappellent qu'à l'origine, dans les années 1970, « le présentéisme n'était que le fait de se présenter au travail, s'opposant à la notion d'absentéisme », la somme des deux atteignant 100 %. Dans sa thèse de doctorat, en 2013 à l'université Lille 1, Benjamin Huver confirme l'apparition d'un nouveau type de comportement au cours du XIX^e siècle, lorsque la France entre dans l'ère industrielle, « celui de déroger aux attentes horaires pré-

définies ». Plus loin, il donne une troisième définition, moins développée dans la littérature en sciences de gestion. C'est celle qui nous intéresse dans le cadre de cette enquête. Apparue dans les années 1990 avec les travaux de Cary Cooper, psychologue et professeur d'organisation psychologique à l'université de Manchester, le présentéisme est aussi appelé *competitive presenteeism* et peut être associé au concept de surengagement au travail dit *overcommitment* ou d'ergomanie alias *workalism*. « Dans un sens large, [cela] caractérise le surinvestissement d'un salarié, exprimé par une présence excessive au travail », précise Benjamin Huver. Gosselin et Lauzier parlent d'« un très grand engagement professionnel amenant le travailleur à prioriser son activité de travail au détriment des autres sphères de la vie ». Ils pointent « un mécanisme de valorisation personnelle ou encore, une réponse à une insécurité professionnelle », « un nombre d'heures exagérément élevé au travail », avec pour conséquence de « miner la santé physique et psychologique du travailleur et de favoriser l'apparition d'une symptomatologie variée ».

Du droit à la déconnexion ? - Chargé de mission à l'ANACT (Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail), Thierry Rousseau assure que cette

notion de présentéisme a des conséquences sur la santé (risques psycho-sociaux, burn-out...), et même, un coût important. Certains consultants alarmistes suggèrent qu'en France, celui-ci est supérieur à celui de l'absentéisme, ce que le chargé de mission relativise bien que ne disposant pas de chiffres définitifs sur le présentéisme. Il rappelle « le droit à la déconnexion » introduit par la loi travail du 8 août 2016 (L. n° 2016-1088 : JO 9 août 2016, texte n° 3) face à la montée du numérique, et « la nécessité de retracer des frontières surtout quand les déplacements sont nombreux et que le travail s'étend le week-end ». Seulement, ce droit à la déconnexion n'est pas complètement défini. Il est censé permettre à chacun de concilier vie personnelle et vie professionnelle en favorisant une déconnexion vis à vis des outils numériques et l'absence de contact par l'employeur en dehors du temps de travail. Il appartient aux entreprises de définir ses modalités à travers une charte mais sans l'obligation d'aboutir à un accord en interne. Parallèlement, la directive 2003/88/CE impose aux États membres, à l'article 3 (PE et Cons. UE, dir. 2003/88/CE, 4 nov. 2003 : JOUE 18 nov. 2013, L299/9), de prendre « les mesures nécessaires pour que tout travailleur bénéficie, au cours de chaque période de vingt-quatre heures, d'une période minimale de repos de onze heures

consécutives » et à l'article 6, de prendre « les mesures nécessaires pour que la durée moyenne de travail pour chaque période de sept jours n'excède pas quarante-huit heures, y compris les heures supplémentaires ». Une réglementation qui peut sembler incompatible avec la réalité de certains métiers dont l'avocature, soumis à des enjeux de compétitivité nationale et internationale auxquels s'ajoute le caractère libéral du statut. Cela justifie-t-il pour autant des heures de travail excessives (soirs et week-end compris), rendant difficile la conciliation vie privée/vie professionnelle ? Qu'en est-il précisément de l'activité spécifique au sein des cabinets d'avocats ?

Valence Borgia, avocate aux barreaux de Paris et New-York, membre du conseil de l'Ordre de Paris, offre quelques éléments de réponse dans un article publié en octobre 2016 intitulé « Prospective du management dans la profession d'avocat : et si on surfait sur la vague de la mutation ? » (*RPPI 2016, dossier 6*). Partant du constat que « 30 à 40 % de femmes quittent la profession contre 20 % des hommes en moyenne » à partir de 5 ans de barreau, elle pose les questions afférentes à cette réalité. Et évoque les travaux d'avocats québécois réalisés en juin 2011 qui mettent l'accent sur « le modèle masculin des cabinets dans lesquels une majorité d'associés en place a été formé sur un modèle révolu et issu d'une autre époque, mais aussi sur le rythme de travail effréné favorisant la culture du présentisme, le « mur de la maternité », les conflits intergénérationnels, les objectifs d'heures facturables et le harcèlement ». Les auteurs du rapport attribuent la persistance de ce modèle à « l'omniprésence des *baby-boomers* ». Une analyse que l'avocate juge « parfaitement valable s'agissant des avocats de France », pointant une « rigidité » et un « manque d'adaptabilité » dénoncés par « toute une génération de jeunes avocats (dont on a vu qu'elle constitue en réalité la grande majorité du barreau), mais également par nos clients qui nous reprochent un *habitus* d'un autre temps ».

Une culture française. - La France n'est pas le seul pays à connaître une culture du présentisme ou *competitive presentism*. L'exemple le plus inquiétant s'est illustré

Témoignage de Nicolas, un cas de harcèlement

Pour son premier poste, Nicolas intègre un cabinet d'avocats dans un pays voisin d'Europe occidentale. Là-bas, la culture du présentisme n'existe pas : « Nous travaillions à fond 40h/semaine, quasiment sans prendre de pause, la logique était de ne pas perdre de temps, et c'était réglo. À la différence de la culture française, rester une heure ou deux de plus le soir renvoyait une image de quelqu'un de désorganisé ». Il intègre ensuite « un beau cabinet parisien ». Dans son contrat salarié (junior), il est précisé que le collaborateur doit « dire au revoir à l'associé le soir en partant ». Sous couvert d'une « politesse », il s'agit en réalité d'un « flicage », assure Nicolas qui, très vite, comprend qu'il doit faire davantage que les 39h/40h inscrits au contrat. Il arrive à 8h30-9h le matin et reste systématiquement plus tard le soir, ne partant jamais avant 19h30, parfois à 21h30-22h, sans être rémunéré en heures supplémentaires malgré les dispositions du contrat. Avec un salaire de moins de 2 000 €/mois, il gagne en réalité le SMIC horaire. En quatre ans, sa rémunération n'augmente pas à la différence de sa charge de travail, avec une ambiance de travail « toxique », des « humiliations » répétées et des employés mis en situation de « compétition ». « Au moment de partir, on me retenait toujours pour parler des dossiers et j'ai ainsi manqué des moments importants de ma vie personnelle », raconte Nicolas. Les collègues seniors touchent de meilleurs salaires mais travaillent jusqu'à 22h-23h et subissent la même pression. « Une collègue faisait tellement d'heures supplémentaires sans contrepartie qu'après avoir payé sa nounou, cela revenait à payer pour travailler ». Régulièrement Nicolas voit des collègues s'effondrer. Lui-même fait des crises d'angoisse de peur de ne plus pouvoir gérer la pression, ne profite plus de ses week-end ni de ses vacances, commence à avoir des idées noires. Jusqu'au burn-out. S'en suivent dix jours d'arrêts très mal vécus par l'avocat qui ne cesse de penser au travail qu'il laisse à ses collègues. À son retour, il décide de chercher un autre cabinet qu'il intégrera quelques mois plus tard. Après sa période d'essai, validée avec succès dans un cabinet bienveillant, il tombe en dépression. « C'est comme si je m'étais réveillé, j'avais perdu le goût de la vie. Cela m'a coûté mon couple », dit-il. Trois ans plus tard, désormais sorti de cette période difficile, il témoigne espérant donner le courage à d'autres de tirer la sonnette d'alarme avant qu'il ne soit trop tard.

voilà quelques années à travers le terme de *karoshi*, apparu au Japon pour désigner la mort due au surtravail. Par ailleurs, une étude américaine de février 2015 parue dans la revue *George Washington Law Review* (Lawrence S. Krieger and Kennon M. Sheldon, *What makes lawyers happy ? : A data-driven prescription to redefine professional success : George Washington Law Review, févr. 2015, vol. 83, n° 2*) souligne que les avocats sont davantage susceptibles d'être affectés par des problèmes de santé mentale que d'autres professionnels, comme le rappelle Valence Borgia. Elle précise : « des études ont montré des taux plus élevés de dépression, d'abus de substances et de suicides. Les facteurs qui ont été évoqués sont notamment l'insatisfaction par rapport au travail (longues heures fastidieuses...), un niveau malsain de cynisme lié au travail, une certaine hostilité de la population et le stress ». Sans aller jusque-là, la pratique des

horaires de travail extensibles voire très extensibles au sein des cabinets n'est pas une culture partagée partout en Europe, bien au contraire.

En Angleterre, en Allemagne et dans les Pays du Nord, rester tard le soir symbolise une certaine inefficacité, tout comme aux États-Unis où l'employé pourra être incité à être aidé pour mieux gérer son temps. Ce qui peut également être suggéré en France où « les suicides chez Renault en 2006 ou chez France Télécom en 2009 ont donné lieu à des prises de conscience », souligne Denis Monneuse, sociologue spécialiste du présentisme, dans une interview pour Psychologies intitulée « Travail : rester tard ou non » (<http://www.psychologies.com/Travail/S-epanouir-au-travail/Equilibre-vie-pro-vie-privée/Articles-et-Dossiers/Travail-rester-tard-ou-non>). Il note que « quitter les lieux à 19 heures pour un avocat ou un conseil, c'est tôt. Dans le secteur indus-

triel en revanche, les lumières s'éteignent avant ». De manière générale, il est bien vu de rester tard, partir après les associés, montrer que l'on est débordé. D'aucuns dénoncent les *time-sheets* ou feuilles de temps qui accompagnent un mode de facturation au temps passé alors même que les conventions d'honoraires, obligatoires depuis le décret du 2 août 2017 (*D. n° 2017-1226 : JO 4 août 2017, texte n° 9*), prévoient des modes de facturation divers et notamment des forfaits. Un système régulièrement dénoncé, qui aboutit parfois à des compétitions entre collaborateurs pour savoir lequel a fait le plus d'heures. Et que Valence Borgia résume par l'absurde comme un management où « l'avocat le mieux payé est le plus lent ».

À cet égard, l'Union des jeunes avocats (UJA) a apporté une importante contribution en 2016 avec son rapport « Les jeunes avocat.e.s et le temps » (<http://www.uja.fr/wp-content/uploads/2016/06/Rapport-UJA-les-jeunes-avocats-et-le-temps.pdf>). À titre d'exemple, Caroline Luche-Rocchia, également membre du conseil de l'Ordre et de la commission permanente de l'UJA, y décompose un objectif annuel de 1 850 heures facturables : « il s'agit de 1 850 h/226 jours (365 jours - 104 jours week-end - 10 jours fériés - 25 jours de congés), soit 8,19 heures facturables par jour. Pour aboutir à un tel chiffre, le collaborateur doit en réalité prester 12 à 13 heures quotidiennement ». Le rapport, tiré d'une enquête soumise à l'ensemble des collaborateurs libéraux parisiens au dernier trimestre 2014, avec près de 900 réponses (soit 10 % d'entre eux, représentant tous types de cabinets), montre que près de 60 % des collaborateurs interrogés consacrent plus de 9h par jour à l'activité du cabinet. Par ailleurs, le nombre d'heures consacrées quotidiennement augmente avec la taille de la structure : plus de 50 % des avocats exerçant dans un cabinet de plus de 40 personnes disent consacrer quotidiennement plus de 10h à l'activité de leur cabinet contre 28 % et 25 % dans les cabinets « moyens » et « petits ».

Cela n'est pas sans poser question sur le statut de collaborateur libéral censé permettre le développement d'une clientèle personnelle et être exclusif de tout lien de subordination (*RIN, art. 14*). « On ne doit pas

exiger d'un collaborateur libéral qu'il arrive avant 9h et reste jusqu'à 19h-20h, confirme Anne-Lise Lebreton, présidente de la commission Collaboration du Conseil national des barreaux (CNB). Cela marche dans les deux sens : le collaborateur est disponible pour exécuter les missions demandées, parfois tôt ou tard en cas d'urgences, mais il doit également pouvoir gérer ses dossiers et organiser son temps, notamment s'absenter pour prospecter et arriver plus tard s'il a terminé tard la veille par exemple ». C'était le deal dans le cabinet où elle a exercé avant de s'installer à son compte. Elle parvenait à y concilier vie professionnelle, vie syndicale et vie personnelle. « C'est possible », dit celle qui a toujours répondu aux attentes des associés. Elle reconnaît toutefois que le métier est « extrêmement exigeant » et que les premières années « on fait plus d'heures

« De manière générale, il est bien vu de rester tard, partir après les associés, montrer que l'on est débordé. D'aucuns dénoncent les *time-sheets* ou feuilles de temps qui accompagnent un mode de facturation au temps passé. »

pour réussir à tout gérer et faire de la place aux dossiers personnels au-delà de la charge voire surcharge de ceux du cabinet ».

Si le statut du collaborateur libéral n'est pas toujours respecté en pratique, rares sont les cas de requalification en contrat salarié. D'abord parce que les plaintes sont peu nombreuses, ensuite car des accords sont trouvés en amont. « Les associés devraient jouer le jeu de la collaboration libérale parce qu'ils savent que tout le monde ne pourra pas être associé », commente Me Lebreton qui rappelle que le contrat de collaboration libérale à temps partiel a été introduit « pour encadrer les pratiques et éviter les abus », tout en reconnaissant que cette pratique « biaise le concept » même de collaboration libérale. « On sait très bien qu'en entrant dans certains cabinets, on renonce un peu à sa vie privée, assure Aminata Niate, présidente de la commission Égalité au sein du CNB et présidente de la FNUJA. C'est de notoriété publique, dans les cabinets de droit de la concurrence et d'arbi-

trage notamment. Et cela peut aussi exister dans les petits cabinets ». Désormais installée à son compte, elle reconnaît être venue travailler en étant malade et ne pas s'être autorisée à partir avant 19h dans les cabinets où elle était collaboratrice. Cela n'a pas changé depuis qu'elle est son propre chef. « Ce sont des usages ». Qui ne dépendent pas toujours de l'attitude des associés du cabinet mais qui sont parfois bien ancrés dans la culture des avocats.

Les dérives du présentisme. - En soi, la culture du présentisme n'est pas nécessairement une limite au bon fonctionnement, individuel et collectif, d'un cabinet. Cela dépend du contexte et des possibilités d'évolution. Comme dans d'autres professions, l'avocat peut accepter de travailler beaucoup, notamment les premières an-

nées de sa carrière ou durant des périodes déterminées de rush, si confiance et respect s'exercent en lieu et place de contrôle et infantilisation, si ce présentiel ne l'astreint pas à des journées entières au bureau sans pouvoir développer sa clientèle, si les perspectives d'évolution sont réelles, etc... « Se donner sans que cela ait du sens, c'est ça qui pose problème, remarque Valence Borgia. La question du présentisme se pose quand on n'est pas heureux ». Comme la plupart des avocats, elle connaît de nombreux confrères. soeurs pour qui l'expérience a mal tourné : « ce sont des gens qui ont tout donné pendant des années et ont finalement été sommés de partir parce qu'il n'y avait pas de possibilité d'évolution et qu'ils coûtaient trop cher. Pour ceux qui ont fait beaucoup de sacrifices, cela peut créer de grosses désillusions ».

Voici quelques témoignages de cas de dérives du présentisme. Tous ont souhaité conserver l'anonymat. « Dans mon premier cabinet j'ai tenu un an, raconte Marie,

alors collaboratrice libérale dans une petite structure de Province. Dès le premier jour, j'étais fliquée sur mes horaires. Quand je parlais à 20h, l'associé regardait sa montre avec insistance. Une fois mon travail terminé, j'avais pourtant aussi le droit de travailler sur mes dossiers. J'ai choisi ce métier pour être libre et non pour faire du salariat déguisé ». Payée 2 120 €/mois en rétrocession d'honoraires (soit 40 % en moins après déduction des charges sociales), alors qu'elle facturait 20 000 € par mois grâce à des dossiers rémunérateurs au lieu des 10 000 € généralement demandés en début de carrière, elle demandait un peu plus de souplesse. Au bout d'un an, elle est renvoyée en une heure, « à l'anglo-saxonne ». Ses codes d'accès d'ordinateur ont été changés de peur qu'elle ne parte avec les dossiers du cabinet. Aujourd'hui, l'avocate est installée à son compte avec une associée sur le point de partir en retraite et une jeune collaboratrice. Entre temps, cette mère de deux enfants, qui gagne aujourd'hui bien sa vie avec des dossiers rémunérateurs en droit de la santé et un emploi du temps flexible, a tenté une collaboration dans un second cabinet. Un café collectif était institué tous les matins. « Mais tout le monde y était au garde à vous à 7h30. Un jour je n'y suis pas allée et on m'a expliqué que ce n'était pas en option ». L'avocate qui a pris sa suite « gagne très bien sa vie mais ne voit pas ses enfants de la semaine ». Elle ajoute : « quand vous êtes une femme, vous devez finir plus tard que les autres pour prouver votre ambition ». La question du présentisme demeure parfois un enjeu artificiel : « dans mon premier cabinet, je voyais les associés faire des horaires démentiels mais en prenant des pauses déjeuner de deux heures et en papotant toute la journée ». Pour Sabine, qui préfère ne pas révéler sa spécialité ni sa zone géographique d'activité, « le présentiel en cabinet d'avocats c'est la règle, pas l'exception ». Elle assure que l'efficacité n'est pas toujours au rendez-vous : « comme on est fatigués, on est moins productifs et donc on finit plus tard. Or, pour les associés, partir tard démontre au contraire notre sérieux ». Dans les faits, il n'est pas possible de partir avant 20h ni d'arriver après 9h, les appels doivent être renvoyés sur le téléphone portable pendant

Le cabinet Nouveau monde Avocats, un exemple de flexibilité

Bernard Lamon a fondé le cabinet Nouveau monde Avocats en 2011 sur un nouveau modèle de management. Il est aujourd'hui l'unique associé de cette structure spécialisée dans le droit du numérique et de l'innovation qui compte 5 collaborateurs et un office manager.

En introduction, il rappelle que de grandes entreprises du CAC40 comme Google, Total ou Amazon ont elles-mêmes flexibilisé et décloisonné leurs organisations de travail afin de gagner en efficacité.

L'avocat a participé au rapport Haeri sur l'avenir de la profession d'avocats et défend une organisation de travail repensée à tous les niveaux, à commencer par le présentisme qui selon lui « est la réponse au stress du manager ». Il regrette qu'un grand nombre de cabinets « soient restés bloqués dans le taylorisme », déplore que certains masquent un management archaïque derrière un joli baby-foot à l'entrée et invite les associés à effectuer « un travail sur eux pour faire confiance ».

Au sein de Nouveau monde Avocats, il revendique des bureaux mobiles pour rationaliser son temps – « si j'ai rendez-vous chez un client à 11h, j'arrive à 9h et je travaille pendant deux heures dans une salle de réunion » -, préfère ouvrir une salle de détente qu'un openspace - « car on s'est rendu compte qu'on perdait en efficacité en ouvrant trop les cabinets du fait du besoin de silence, notamment pour les moments de sprint » -, n'organise pas de réunion avant 10h ni après 18h pour respecter le rythme de chacun, favorise le télétravail mais pas plus d'un jour et demi par semaine car « au-delà, on risque de perdre le lien », demande 8h de travail journaliers à ses collaborateurs plutôt que « 12h avec un investissement intellectuel limité » mais « si l'un d'entre eux préfère travailler un dimanche pour faire du sport un vendredi après-midi, c'est un non-débat », et rejette le modèle de facturation à l'heure pour favoriser celle au projet. « La règle d'or chez nous c'est que chacun doit facturer 3,5 fois son coût global », précise-t-il.

De manière générale, Bernard Lamon revendique des principes d'efficacité tels que l'« agilité », le *good enough management* et le système *kanban* qui visent à rationaliser le travail demandé en évitant « les *bullshit job* comme le reporting », en responsabilisant les collaborateurs sur leurs démarches, en mettant de côté les méthodes inefficaces pour conserver les plus adaptées et en incitant les initiatives, le tout en constituant des groupes de travail sur les projets en cours. Il a constaté que ce management ne convient pas à tous les profils « 3 % s'en va car ne supporte pas le non-encadrement ». Et d'ajouter : « nous ne sommes pas parfaits, nous faisons aussi des erreurs, c'est un *work in progress* ».

les pauses, les réseaux sociaux sont interdits sur place, les collaborateurs peuvent être renvoyés rapidement et le temps pour former les plus jeunes a disparu dans une volonté de rentabilité immédiate.

Bastien, lui, travaillait dans un cabinet de droit fiscal à Paris. Au départ, il ne prend pas de dossier personnel, cumule les horaires, soit 2 500 heures facturées par an, augmente sa charge de travail pendant les périodes les plus chargées (campagnes déclaratives d'impôts notamment) jusqu'à 270 heures facturées sur un mois soit « pas de week-end ni de jours fériés pendant deux mois » - « les associés continuaient à accepter des dossiers sans recruter », « nous faisons plusieurs fois par semaine du 9h-

minuit », « je venais le week-end pour ne pas finir à 2h du matin la semaine » -. En contrepartie, il reçoit une rémunération « à la hauteur » des exigences, soit 130 000 € la première année, mais au détriment de sa santé. Le reste de l'année, l'activité demeure élevée, les arrêts maladie se transforment en congés payés, les congés doivent être validés par l'associé et les ressources humaines. « Par rapport à notre statut libéral, c'est complètement hallucinant », résume Bastien. Il explique : « Nous n'avons pas le choix. Quand on arrive dans la profession, on n'est pas averti. Le temps de se faire un nom, et c'est l'engrenage. On ne prend pas de dossier personnel parce qu'on est trop fatigué pour gagner 1 000 € de plus ».

L'avocat raconte que certains cabinets mettent à disposition des douches et des lits, voire des chambres d'hôtel à côté du bureau et un forfait pour dîner et prendre un taxi à des heures avancées de la nuit. Il a vu des confrères.sœurs en burn-out. Lui-même n'a jamais récupéré la fatigue accumulée pendant ces années et décrit des symptômes physiques tels que la perte de tous ses cheveux, le surmenage, les plaques de stress. Le jour où il décide de développer sa clientèle personnelle, la situation se complique au cabinet : « on lisait mon courrier et la secrétaire me le rendait en mains propres », « la salle de réunion réservée était tout à coup prise par l'associé », « on craignait d'être viré, c'est tellement simple ». Le départ ne se fait pas sans mal mais l'avocat résiste et menace de demander une requalification de contrat en salariat s'il n'obtient pas un accord. Aujourd'hui, il exerce avec une associée, ne met plus de réveil, travaille parfois beaucoup mais moins qu'avant « ce qui devrait être l'inverse », et a gagné « en qualité de vie ».

De manière générale, la culture du présentisme est bien ancrée dans les mentalités. « J'ai fait sept cabinets dont trois petites structures et partout c'était mal vu de ne pas rester tard », explique Leïla, une jeune avocate parisienne. « La flexibilité censée être au cœur de la profession, ça ne fonctionne pas, le caractère libéral du collaborateur c'est un mythe, l'associé en réalité fait comme il l'entend. On est bien souvent au degré zéro du management alors même qu'on pourrait tous gagner en efficacité en étant plus sereins ».

Quid de la flexibilité des cabinets. – Encore à la marge, une autre culture émerge. Côté associés, quelques cabinets ont accepté de témoigner : Nouveau monde Avocats (droit du numérique et de l'innovation : V. encadré p. 2015), KBS avocats (droit de la famille et du travail), Vigo (droit pénal des affaires) et Hogan Lovells (cabinet international d'affaires). D'autres cabinets internationaux en droit des affaires et notamment en droit de la concurrence et en arbitrage n'ont pas souhaité répondre à nos sollicitations.

KBS avocats est un cabinet de cinq personnes dont deux associées et une colla-

boratrice. Sur leur site Internet, l'associée Géraldine Kespi-Bunan, spécialisée en droit social, a posté un billet sur le droit à la déconnexion et le télétravail. Qu'en est-il réellement au sein du cabinet ? « La question du télétravail ne m'a jamais été posée, explique-t-elle. Je n'ai pas d'opposition de principe mais c'est une profession dans laquelle ce n'est pas évident, surtout dans nos domaines d'intervention, le droit de la famille et le droit du travail, à moins de tout dématérialiser ». Quant au droit à la déconnexion, « nous sommes d'accord avec ce principe mais dans la réalité, nous répondons très souvent à nos clients si nous le pouvons après les heures d'ouverture du cabinet et si nécessaire pendant nos congés. Vis-à-vis des collaborateurs, nous n'avons cependant pas le même niveau d'exigence. Je n'attends pas d'eux de réponse à mes e-mails en-dehors des heures du cabinet ». Côté présentiel, « je suis souvent la première à partir, entre 18h-19h, car j'ai quatre enfants et mon temps est compté. Mais il m'arrive de travailler plus tard le soir ». Les autres membres du cabinet partent rarement avant 19h-20h, bien qu'aucun horaire ne leur soit imposé. Le matin, « sauf exception », tout le monde est présent vers 9h-9h30, « horaire à partir duquel nous sommes très sollicités ».

Au sein du cabinet Hogan Lovells, qui compte des bureaux sur tous les continents, la flexibilité a été pensée et développée à tous les niveaux et dans toutes les zones géographiques en respectant les problématiques spécifiques. Il s'agit d'un management global qui touche tant au bien-être au travail, qu'au pro bono, au *citizenship*, à la diversité, la parité, avec une politique d'ouverture sur des profils variés dès le recrutement comme l'explique Marie-Aimée de Dampierre, associée spécialiste de la propriété intellectuelle à Paris, *regional managing partner* de l'Europe continentale et depuis peu, à la tête du Comité diversité et inclusion du groupe. « Nous ne sommes pas uniquement un cabinet parisien mais international, et en 2015, nous avons mis en place une politique globale de flexibilité déjà bien ancrée dans beaucoup de nos bureaux à l'étranger. Cela répondait aussi à une demande de la génération Y qui souhaite travailler autrement », commente

l'avocate. « Parler de culture du présentisme aujourd'hui me semble dépassé », assure l'associée qui précise que tous les avocats sont équipés pour travailler d'où ils veulent, l'idée étant de décloisonner les départements, de changer d'atmosphère si nécessaire, de rentabiliser les déplacements parfois longs tant en France qu'à l'étranger, de travailler au besoin dans des espaces de coworking aménagés dans les bureaux ou depuis chez soi - « c'est très régulier chez nous et pas seulement pour les femmes » -. La structure parisienne a été conçue autour d'espaces collectifs tels qu'une grande cafétéria avec un mur végétal et une verrière où se déroulent des événements informels (déjeuners, cafés, échanges, réunions, matchs de la Coupe du Monde de foot) ou plus formels (présentation des résultats annuels, événements avec les clients), des terrasses et espaces d'échanges à la décoration design, et des bureaux identiques pour les avocats comme les assistants, avec par exemple des espaces vitrés, des écrans de confidentialité et un mobilier ajustable.

Il s'agit d'un management basé sur la notion d'« agilité » qui intègre la mutualisation des énergies, l'innovation des méthodes de travail, une communication positive et intégrante, une meilleure prise en compte des individualités et de réelles opportunités de développement de carrière ainsi qu'une culture commune forte, le tout en relation étroite, directe et permanente avec les clients du cabinet. Une ligne téléphonique d'écoute a même été mise en place en cas de difficultés d'un membre du cabinet et certains bureaux disposent d'un conseiller psychologique sur place pour des consultations anonymes. « Tout est une question de confiance et les résultats sont très positifs, ajoute l'avocate. Nous gagnons en efficacité. Tout le monde s'y retrouve, tant les clients que l'équipe ».

Le cabinet Vigo compte, quant à lui, dix-huit avocats dont six associés qui travaillent tous dans le même esprit : « nous tenons au caractère libéral de notre exercice, nous faisons confiance à nos collaborateurs et ne les "fliquons" pas. Si nous voulons des avocats autonomes, mûrs, curieux intellectuellement, les infantiliser ne rend service à personne », explique Emmanuel Daoud, l'un des fondateurs. Ces derniers peuvent développer leur clientèle personnelle et organi-

ser leur temps de travail « comme ils l'entendent », c'est-à-dire faire du télétravail s'ils le souhaitent et organiser leurs horaires en fonction de leur rythme physiologique, plutôt très matinal ou du soir, « nous ne demandons pas d'avoir un temps de présence de 8h-22h, ni d'être là le week-end ». Les associés du cabinet évaluent le travail de leurs collaborateurs à partir d'objectifs transparents et « indicatifs ». Il s'agit d'une grille recommandée en fonction de l'expérience de chacun : 1 200 heures la première année, 1 300 la quatrième, 1 400 la septième. Sont prises en compte les heures de travail facturables et celles non facturables, à la différence des associés qui doivent justifier de 1 700 heures facturables sans comptabiliser les autres activités du cabinet, essentielles à son ADN, et à laquelle tous participent. Il s'agit essentiellement du pro bono mais également de la communication, de la publication d'articles ou de l'animation de séminaires de formation. Les collaborateurs qui rencontrent des difficultés reçoivent une aide pour mieux s'organiser, l'équipe n'hésite pas à recruter en cas de surcharge de travail et les congés maternité/paternité ne sont pas un obstacle dans la mesure où, même si l'avocat.e souhaite partir plus longtemps, tout est anticipé. « La contrepartie, commente Emmanuel Daoud, c'est que nous exigeons un rendu de grande qualité. Les collaborateurs qui confondraient cette organisation avec une colonie de vacances devraient nous quitter s'ils n'ont pas tenu compte de nos alertes sur leur défaut d'implication éventuel ».

De nouvelles perspectives. - Dans son rapport sur l'avenir de la profession d'avocats remis le 2 février 2017 (*V. JCP G 2017, act. 196*), Kami Haeri évoque la « remise en question par la nouvelle génération d'avo-

cat » du présentéisme, ce qui est unanimement confirmé par les interlocuteurs de la présente enquête. Bernard Lamon du cabinet Nouveau monde Avocats explique : « mes étudiants, même les plus ambitieux, citent l'équilibre vie privée/vie professionnelle comme critère dans l'orientation de leur carrière. Cela risque d'être destructeur pour les cabinets qui ne s'y préparent pas ». C'est l'un des principes défendus dans ledit rapport, à côté d'« une meilleure flexibilité dans l'organisation du travail » et d'une « hiérarchisation et priorisation des objectifs ainsi qu'un management horizontal ». Il s'agit par exemple de favoriser le télétravail à l'heure du numérique. Il est rappelé que le barreau de Paris encourage les cabinets à s'inscrire dans cette démarche à travers une Charte des bonnes pratiques de la collaboration qui veille à utiliser les technologies

« La notion de valeur doit remplacer celle de temps et les avocats devront apprendre, et ce rapidement, à modifier leur façon de facturer leurs clients. »

de l'information et de la communication comme un atout en évitant les dérives potentielles. De même, la commission Égalité du CNB a également édicté fin 2017 une charte de valeurs prônant notamment le bien-être au travail. Non-contraignante, elle vise à « responsabiliser les cabinets », souligne sa présidente Aminata Niakate, qui souhaite offrir de la visibilité aux cabinets qui s'engagent à la suivre. Cette charte précise : « le cabinet pose le principe, en son sein comme à l'extérieur, selon lequel la question de la conciliation vie privée/vie professionnelle n'est pas une question de femmes ».

Dans son article « Prospective du management dans la profession d'avocat » (*RPPI 2016, préc.*), Valence Borgia souligne que « la notion de valeur doit remplacer celle de temps et les avocats devront apprendre, et ce rapidement, à modifier leur façon de facturer leurs clients ». Elle regrette que « des organisations entières, des cabinets d'avocats, fonctionnent de manière bancal en déséquilibre sur des modèles anciens et inadaptés, et passent ainsi à côté d'opportunités immenses d'innovation en la matière », tout en concédant que changer cela « suppose du courage dans l'exercice du management ». Pour l'avocate mère de trois enfants, l'indépendance doit aussi passer par l'individu : « à lui de revendiquer cette liberté. Et le meilleur moyen c'est d'être un bon élément. C'est cela qui permet de négocier ».

Elle ajoute : « un bon professionnel c'est aussi quelqu'un qui dort, lit, se cultive, est curieux. C'est un équilibre ». Sous la bannière du laboratoire de l'égalité, l'avocate avait lancé une invitation à organiser, avec les pouvoirs publics et les acteurs sociaux, des États généraux du temps, selon elle « une préoccupation majeure » des Français.es. Parce que « manquer de temps, c'est d'une certaine façon, passer à côté de sa vie » et qu'établir « un cadre légal qui permette à toutes et à tous de travailler, d'être parents et citoyen, c'est faire gagner la France durablement ».

ANAÏS COIGNAC, JOURNALISTE