

**Pour conclure notre série sur la bienveillance en entreprise, le dernier volet passe à la loupe la bienveillance en cabinet d'avocats. La profession est particulièrement touchée par le désengagement de ses plus jeunes recrues. Focus sur un mal qui ronge la profession.**

Temps de lecture : 4'00''

Par Kevin Hoffschir

« *Nous sommes une profession extrêmement difficile* ». Ces mots, ce sont ceux de la bâtonnière Marie-Aimée Peyron, en réaction à un des nombreux articles de presse portant sur le mal-être de la profession.

Cette déclaration met en relief toute la difficulté d'apporter une réponse claire au désengagement des jeunes avocats. D'un côté, un phénomène de désengagement croissant qui inquiète l'ensemble des acteurs de la profession. De l'autre, une réalité tout aussi indéniable pour ces acteurs : le métier d'avocat est dur. Et il ne l'est pas devenu par la force de la conjoncture. Il l'a toujours été. Face à ce problème apparemment insoluble, la notion de bienveillance constitue peut-être une des clés de l'avenir de l'avocat.

## SEUL AU MONDE

Le désengagement professionnel est une tendance particulièrement palpable au sein de la profession d'avocat. Les chiffres sont sans appel : 30% des jeunes avocats quittent leur robe avant dix ans de carrière. Un pourcentage qui monte à 40% en ce qui concerne les avocates. Plusieurs facteurs sont en cause.

- Une saturation du marché des avocats qui débouche sur une concurrence accrue entre les nouveaux entrants.
- Une précarité financière toujours problématique chez les jeunes collaborateurs.
- Un aménagement difficile entre vie professionnelle et vie privée, en particulier lorsqu'on aborde l'épineuse question de la parentalité.
- Un manque de reconnaissance particulièrement mal vécu chez les jeunes avocats.

En ce qui concerne les trois premiers points, chacun mériterait un article propre, tant ces problématiques sont complexes au sein d'une profession libérale. Pour cet article qui traite de la bienveillance, c'est le dernier point qui nous intéresse.

« *Durant les premières années de la vie d'un collaborateur, on est beaucoup sollicité mais peu reconnu. Cela donne l'impression d'être un exécutant, un "gratte papier"* »

« *J'étais très stressée, j'avais souvent une boule au ventre quand j'arrivais au cabinet. Je ne me sentais bien que lorsque j'allais au palais de justice. Je retrouvais ma liberté.* »

« *Les avocats ont perdu toute humanité. Ils veulent t'écraser !* »

Ces trois témoignages de collaborateurs reconvertis, relayés dans la presse (« Quitter la robe : l'étonnante épidémie de reconversion des jeunes avocats. », Maroussia Wosiak, *Slate*, 13 avril 2018) amène un premier élément de réponse pour les cabinets. On remarque qu'au-delà des considérations pratiques (la rémunération et le temps de travail notamment), le rapport entre nouveaux entrants et associés est un des éléments du mal-être des jeunes avocats.

Le rapport Haeri de février 2017 pointait déjà la solitude professionnelle qui touche beaucoup de nouveaux entrants et la part de responsabilité de certaines directions.

« *La profession s'apprend dans une forme de compagnonnage et, à bien des égards, c'est l'associé qui doit exercer cette fonction. Le manque de temps et d'attention, la moindre aptitude (ou le moindre intérêt) de certains confrères à l'encadrement et au management conduisent à des situations de grande solitude chez les jeunes confrères. Cette solitude n'est pas l'apanage d'une typologie particulière d'exercice professionnel. Elle n'est rien d'autre que la conséquence de l'indisponibilité de l'avocat qui a pris la responsabilité d'engager son jeune confrère.* »

Pour y remédier, le rapport préconisait la création d'un « corps de parrains », reposant sur la base du volontariat et devant incarner « *un confident supplétif, un regard bienveillant, une disponibilité* ». Presque deux ans après, force est de constater que les initiatives ont été faibles sur cette question. Cette absence d'initiatives surprend d'autant plus dans un contexte d'engagements sociétaux croissants chez les avocats en faveur de la parité, de la diversité ou de l'éthique professionnelle.

## AVOCAT : UNE VOCATION

L'absence d'initiative résulte probablement d'une absence de solution globale. Jusqu'à maintenant, la recette « intergénérationnelle » n'a pas été trouvée. La question du « qui » est un premier obstacle.

Qui doit réagir ? Le CNB ? Les barreaux ? Les cabinets ? A l'heure actuelle, ce sont les institutions ordinales qui semblent les plus sensibles sur la question. Mais excepté tirer la sonnette d'alarme ou sanctionner les fautes graves, elles ne peuvent (et ne le souhaitent pas d'ailleurs) « imposer » un meilleur encadrement des collaborateurs.

Il appartient donc aux cabinets de se saisir de la question. La taille, la nature ou le domaine d'intervention du cabinet constituent des variables qui vont évidemment impacter la réponse.

Mais il est possible de formuler quelques recommandations générales :

**Dépasser la frontière générationnelle.** D'un côté, des jeunes qui n'osent pas s'exprimer auprès des associés, par peur du jugement. De l'autre, des associés parfois animés par une bonne volonté, mais désemparés face aux fameux « millénials ». En réalité, ces barrières sont superficielles et demeurent justement entretenues par ces dénominations qui ne plaisent à personne. Un associé n'est pas uniquement un « senior » et un collaborateur n'est pas uniquement un « millénial ». A chacun d'apprendre à voir au-delà de l'âge.

**Prendre le temps de s'intéresser.** La bienveillance puise à juste titre sa racine du verbe « veiller ». Nul besoin d'organiser une multitude de points formels ou d'événements extra-professionnels grandioses pour devenir bienveillant. Il suffit déjà de s'intéresser (et ne pas faire semblant) aux personnes qui travaillent autour de vous. Une base saine pour instaurer un climat de confiance.

**Se rappeler qu'être avocat est une vocation.** Peut-être le point le plus important de la bienveillance en cabinet. A l'instar des médecins, des journalistes ou des professeurs, personne ne devient avocat « par hasard ». Pour la plupart, la pratique du droit est une vocation. C'est d'ailleurs ce qui permet aux avocats de supporter la pression. Enlevez-leur ce « feu sacré », et ils ne la supporteront plus. Et c'est exactement ce qui touche les avocats aujourd'hui. Ce n'est pas tant la lourdeur du travail qui brise, c'est son absence de sens.

Ce sera notre ultime conseil : entretenez ce « feu sacré », donnez de la valeur à la vocation et vos équipes vous remercieront par un engagement décuplé.

---

## POUR ALLER PLUS LOIN

[« Quitter la robe : l'étonnante épidémie de reconversion des jeunes avocats. », Slate](#)

[L'AVENIR DE LA PROFESSION D'AVOCAT, Rapport de Kami Haeri](#)

[WELL-BEING TOOLKIT FOR LAWYERS AND LEGAL EMPLOYERS, Americanbar.org by Anne M. Brafford](#)