



Anne-Laure
Losseau

Associée
Intuitu – Partners
for lawyers

<https://intuitu.be>

 @AllLosseau



DESSINE-MOI UN(E) AVOCAT(E)

Zeichne mir einen Anwalt

Beginnen wir mit diesen Zeilen aus dem köstlichen Porträt eines Anwalts, das in Pierre-Paul Hamesses Palais du Judiciaire (1978) gezeichnet wurde:

“Zwischen 11 Uhr und 12 Uhr ist der Anwalt oft frei. Selbst seine Frau ignoriert ihn. Er verlässt den Palast mit großen Schritten, als ob er erwartet würde. Er wird nicht erwartet, und wenn er es war, ist es unrühmlich. Er steigt wie ein eiliger Mann die Stufen hinunter, aber meistens hat er es nicht eilig. Er weiß, dass er eine Stunde der Freiheit erleben wird, es ist die Stunde des Anwalts.

Der Himmel über dem Poelaert-Platz ist oft blau und wenn er an den Balustraden mit Blick auf die Minimes entlanggeht, kommt die Luft direkt vom Meer her. Das ist ein frischer Hauch von Urlaub”.

Ein Text – mit dem nötigen Humor und Abstand zu lesen –, der aufgrund der darin enthaltenen Geschlechterklischees zweifellos etwas schlecht gealtert ist, der aber nicht ohne Schalk von einer gewissen Lebensfreude berichtet, die Anwälte trotz der schweren Verantwortung, die der Beruf seit jeher mit sich bringt, erfahren konnten.

Die Zeiten haben sich geändert, und ich spreche nicht nur von den Gerüsten, die den Justizpalast in Brüssel in ein Korsett gezwängt haben.

Le ciel au-dessus de la place Poelaert est souvent bleu et en longeant les balustrades qui surplombent les Minimes, il reçoit l'air venu droit de la mer. C'est une bouffée fraîche de vacances »².

Un texte – à lire avec l'humour et le recul nécessaires – qui a sans doute un peu mal vieilli dans les clichés de genre qu'il véhicule, mais qui relate non sans malice une certaine douceur de vivre que pouvaient connaître

Commençons avec ces quelques lignes, extraites du savoureux portrait d'avocat dressé dans le Palais du Judiciaire (1978) de Pierre-Paul Hamesse¹ :

« Entre 11 heures et midi, l'avocat est souvent libre. Même son épouse l'ignore.

Il quitte le palais à grands pas, comme s'il était attendu. Il n'est pas attendu et s'il était, c'est inavouable. Il descend les degrés en homme pressé, mais la plupart du temps il n'est pas pressé. Il sait qu'il va vivre une heure de liberté, c'est l'heure de l'avocat.

1. Citées par Maître Robert Arys, avocat honoraire au barreau de Bruxelles, médiateur et mentor.

2. P.-P. HAMESSÉ, *Le Palais du judiciaire*, Éditions Delta, 1978.

les avocats, malgré les lourdes responsabilités inhérentes, depuis toujours, au métier.

Les temps ont bien changé et je ne parle pas seulement des échafaudages qui sont venus corseter le Palais de justice de Bruxelles.

Le constat

Le métier d'avocat est aujourd'hui d'une complexité et d'une lourdeur extrêmes, en raison de strates successives de contraintes, d'obligations et d'exigences apparues et ajoutées au fil du temps.

Telle une lasagne de préoccupations rassemblées avec peu de cohérence, le métier en est presque devenu « baroque ».

Sans vouloir flatter mes (anciens) confrères, être avocat en 2023 est probablement un des métiers plus exigeants (et éprouvant ?) qui soient.

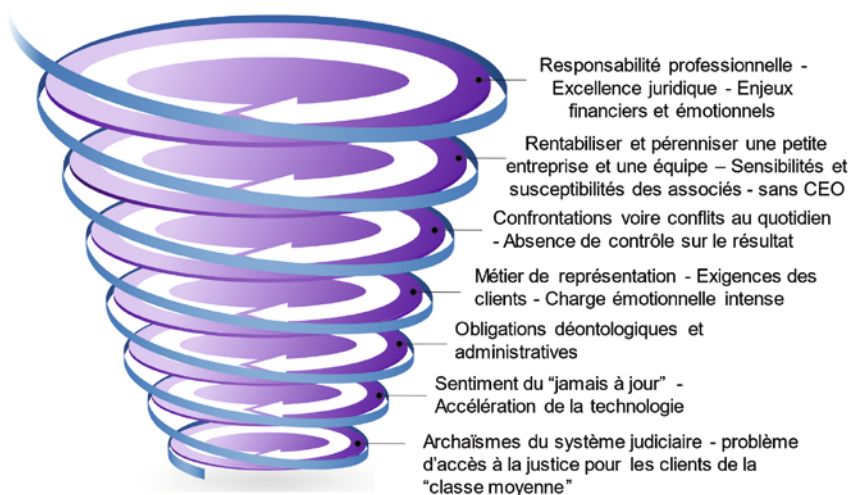


Aux dimensions classiques d'excellence juridique et de responsabilités face aux enjeux des clients, que ces enjeux soient de l'ordre de la (privation de) liberté, des enjeux de protection, ou d'ordres affectif, financier, de réputation, se sont additionnées une impressionnante liste d'obligations et de contraintes de toutes sortes. Citons, en vrac :

- l'inflation législative galopante, qu'il faut suivre en temps réel, sous peine de risquer d'engager sa responsabilité professionnelle ;
- les coûts exorbitants de la documentation juridique (abonnements aux revues et bases de données, etc.) ;
- les obligations de formation continue ;

- les responsabilités de l'avocat en matière de prévention du blanchiment ;
- les obligations en matière de protection de la vie privée (RGPD) ;
- les constantes mises à jour des formulaires administratifs (aide juridique, etc.) ;
- les exigences accrues et la pression des clients : « tout, tout de suite » et « jamais assez bien » ;
- les obligations d'agrément en tant que maître de stage ;
- l'accélération exponentielle du rythme des communications (e-mail, sms, messageries instantanées) ;
- une confraternité qui s'émousse à cause du stress (agressivité ou manœuvres délétères) et qui donne parfois le sentiment de méfiance voire d'affrontement permanent ;
- la soumission à la TVA des prestations de l'avocat et la difficulté grandissante pour la classe moyenne, en ce compris les entrepreneurs, de supporter les coûts de l'assistance d'un avocat ;
- les lenteurs/blocages d'une justice désuète, en manque de moyens et croulant sous l'arriéré.

Être avocat : un métier plus éprouvant que les autres



Face à ce constat qui donne le tournis, je me demande souvent comment par exemple un ingénieur à qui on demanderait de concevoir le métier d'avocat en partant d'une page blanche s'y prendrait, afin qu'il soit le plus utile possible pour ses clients et le plus durable (« soutenable ») pour l'avocat ?

Si on devait concevoir, inventer ce métier aujourd'hui, en partant d'une page blanche, qu'est-ce qu'on y ferait figurer ?

Par exemple (rêvons un peu !), est-ce que ledit « ingénieur » prévoirait, pour un prix modique, une structure de base commune permettant d'exercer la profession d'avocat, qui se mettrait à jour automatiquement et grâce à laquelle l'avocat pourrait se concentrer sur le cœur de son métier ?

Les conséquences

Sans surprise, la situation entraîne de l'épuisement/burn-out, de l'aigreur, du découragement et, plus récemment, une difficulté croissante pour les cabinets à recruter de jeunes talents.

Pour illustrer le phénomène, les chiffres de l'assurance revenus garantis Precura (pour la période 2017 à 2021) reflètent l'augmentation du mal-être chez les avocats :

- L'assurance revenus garantis pour avocats recense entre 420 et 450 dossiers d'incapacité par an.
- Entre 18 et 23 % des dossiers d'incapacité ont une cause psychique.
- En 2021, on observe une augmentation de 30 % des causes psychiques au regard de 2017.
- Depuis 2019, le burn-out représente plus de 50 % des cas d'affections psychiques.
- 1/3 de ces dossiers sont des dossiers de longue durée (+ d'un an).

Et il est probable que ceci ne soit que la pointe visible de l'iceberg, dès lors que l'épuisement/burn-out est chez les avocats un mal qui est le plus souvent tu et caché.

En tant que « mal du siècle » ou pathologie de notre civilisation postmoderne³, le burn-out a fait couler beaucoup d'encre.

Il est décrit comme un phénomène aux causes multifactorielles. Ces causes se situent à différents niveaux, comme le soulignent des confrères français⁴ :

- causes sociétales : intensification du travail dans une société globale où les nouvelles technologies amènent l'accélération du changement et l'imbrication croissante de la vie privée et professionnelle, émergence de nouvelles formes de précarité ;
- causes organisationnelles : impact des systèmes d'évaluation individuelle dans des contextes d'interdépendance croissante, charge de travail, baisse de la qualité du travail, manque de formation et de soutien des managers, etc. ;
- causes individuelles : historique personnel, événements dramatiques récents, sur-engagements dans un métier idéalisé, mentalité de « sauveur », perfectionnisme ou encore sens exacerbé de l'autocritique.

Les remèdes

Comme on vient de le voir, les causes de burn-out dépassent largement la sphère de l'individu et ressortent en grande partie des niveaux sociétal et organisationnel.

Et lorsque l'on évoque les avocats, il est frappant de constater que même les causes individuelles semblent procéder d'un certain archétype ou représentation commune de la profession, véhiculés au sein même de la profession : « *sur-engagements dans un métier idéalisé, mentalité de "sauveur", perfectionnisme ou encore sens exacerbé de l'autocritique* ».

Les causes du burn-out apparaissent donc éminemment systémiques, *a fortiori* dans le milieu des avocats.

Et, paradoxalement, l'essentiel des mesures et solutions préconisées en matière de burn-out sont d'ordre individuel : on devrait apprendre à dire non, à être résilient, à méditer, à prendre du recul, à habiter son corps, à retrouver le sens, etc.

Bref, chacun est laissé à son propre sort et censé se débrouiller pour tenir le coup ou, si il ou elle a craqué, pour se remettre et revenir, si possible plus fort.e qu'avant.

Le burn-out des avocats n'est certainement pas une fatalité mais il me paraît indiqué de trouver à ce phénomène systémique des solutions du même ordre. Et heureusement, à travers les barreaux et les ordres, ils ne sont pas dépourvus de moyens de s'organiser pour agir collectivement.

Par où commencer ce travail qui peut paraître titanesque ?

Par exemple en partant de questions simples et directes à se poser entre confrères telles que :

1. Qu'est-ce qui vous pèse dans votre métier d'avocat et qui pourrait vous pousser à tout abandonner ?
2. Qu'est-ce qui vous plaît dans votre métier, vous donne de l'énergie et vous porte véritablement ?

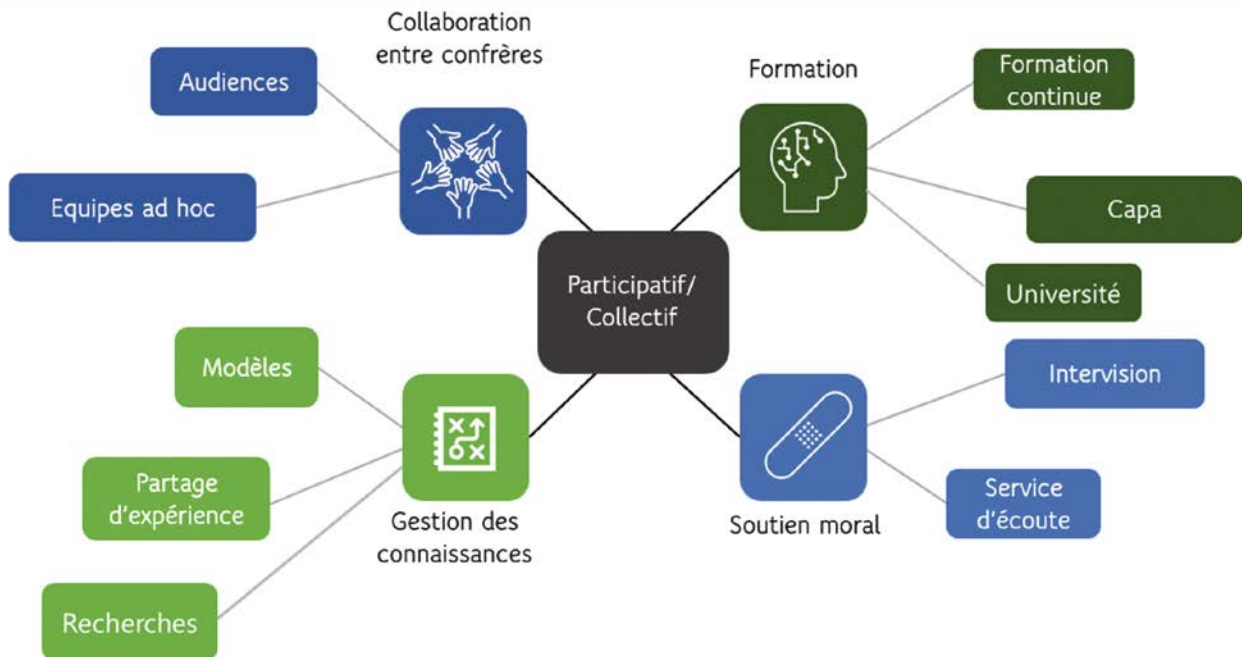
Pour ensuite se poser une troisième question : Comment, collectivement limiter ou même supprimer ce qui revient le plus souvent en réponse à la question 1 et par ailleurs comment préserver et amplifier ce qui est mentionné en répondant à la question 2 ?

À titre d'exemple, prenons un élément régulièrement cité comme « pesant » et « décourageant »,

3. Comme l'écrit le philosophe Pascal Chabot dans son essai « Global burn-out », PUF, 2013.

4. Pauline Pichon et Pierre Combes, avocats dans le département de droit social chez CMS Francis Lefebvre Lyon, <https://business.lesechos.fr/directions-ressources-humaines/partenaire/partenaire-1474-le-burn-out-un-syndrome-multifactoriel-contredisant-la-creation-d-un-nouveau-tableau-de-maladie-professionnelle-319709.php>, 22 mars 2018.

Où innover? L'innovation au service du collectif



voire « démoralisant » : l'agressivité extrême de certains confrères.

Quelle mesure collective, au niveau des barreaux ou des ordres pourrait enrayer ce phénomène ?

Les exemples à suivre

Dans ce monde qui change à toute allure, la plus jeune génération d'avocats semble particulièrement bien « câblée » pour s'adapter.

Une première chose est sûre, c'est que cette génération a bien l'intention d'éviter le burn-out et elle n'a pas – ou en tout cas bien moins que les générations précédentes – le projet de tout sacrifier à son travail, et certainement pas d'y laisser sa santé.

On critique d'ailleurs parfois chez eux ce que l'on voit comme une tendance à « s'économiser », à se ménager.

En tout cas ce qui m'éblouit à tous les coups c'est leur sens du collectif.

On le voit dès leur parcours universitaire, où typiquement dans l'heure qui suit le début d'un examen oral les étudiants partagent les questions des examinateurs sur les réseaux sociaux.

Ce genre de réflexe contraste avec l'esprit plutôt compétitif qui régnait « de mon temps », où il fallait clairement ruser pour se procurer les bonnes notes et les bons tuyaux des cours.

Les dernières générations semblent avoir résolument décidé de réussir ensemble (certes en se fatiguant moins), en s'appropriant les systèmes à leur façon, voire en les « piratant » à leur profit.

Si je devais imaginer un mot d'ordre, ce serait : « décloisonner les défis et les solutions ». Le temps du chacun pour soi est révolu...

Il me semble que nous avons beaucoup à apprendre de cette façon de faire, qui recèle un potentiel énorme de progrès au service de tous.

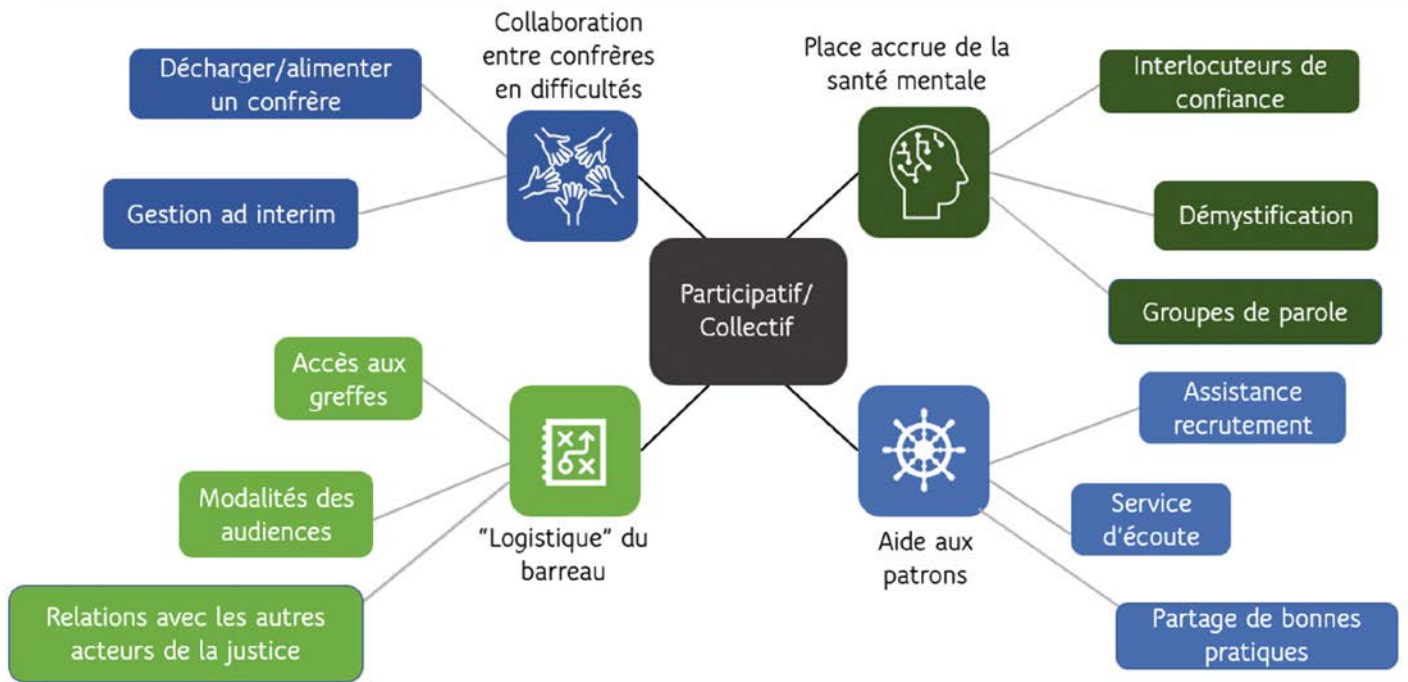
Voici le tableau d'idées que nous avons évoqué avec les jeunes avocats qui avaient suivi le cycle de formation dédié à l'innovation du barreau de Liège en 2022. Bravo au passage au barreau liégeois pour son dynamisme et son ouverture sur le monde !

On nous rappelle souvent, à raison, la nécessité d'innover dans la profession : il ne me semble pas déraisonnable de faire en sorte que l'innovation soit dirigée d'abord et avant tout le reste vers l'amélioration de la qualité de vie des avocats.

La question centrale de l'innovation pourrait alors ressembler à celle qui suit.

À quel endroit pourrait-on « pirater » nos propres systèmes, mieux nous les approprier pour mutualiser les choses et agir en commun et les uns pour les autres ?

D'autres innovations au service du collectif?



Soulignons que ce n'est pas l'ampleur des actions entreprises qui importe, mais le fait d'initier une dynamique vertueuse de changement et de nourrir un nouvel état d'esprit face aux défis de la profession.

Voici, pour les besoins de l'exercice, quelques idées supplémentaires.

Bien entendu, il n'incombe pas à la nouvelle génération d'avocats de révolutionner le métier

et du reste ils n'auront pas les leviers suffisants pour le faire.

En revanche, il se pourrait que, « si on les laisse faire », ils apportent à la profession, par leur approche naturellement collective et solidaire, des idées et pratiques différentes qui, non seulement se feront au bénéfice de tous mais aussi, par un effet « tache d'huile », alimenteront au sein de leurs cercles une intéressante dynamique d'innovation systémique.



« À quel endroit pourrait-on « pirater » nos propres systèmes, mieux nous les approprier pour mutualiser les choses et agir en commun et les uns pour les autres ? »

— Notre conseil

Le métier d'avocat est devenu d'une complexité folle, par une superposition de contraintes et d'exigences apparues et ajoutées au fil du temps.

Pour cette raison et d'autres tout aussi structurelles, nombre de confrères font face à un épuisement accru, menant parfois au découragement.

Face à des problèmes d'ordre systémique, il convient urgemment d'y apporter des réponses du même ordre (là où l'accent est encore aujourd'hui mis sur une responsabilité et une prise en charge individuelle).

Pour initier la réflexion et, surtout, alimenter une dynamique de solutions collectives et systémiques, voici les quelques questions proposées dans l'article.

→ Une première question pour prendre un peu de recul : *Si on devait concevoir, inventer ce métier aujourd'hui, en partant d'une page blanche, qu'est-ce qu'on y ferait figurer ?*

Comment s'y prendrait-on, en repartant de zéro, pour structurer le métier, pour qu'il soit le plus utile possible pour ses clients et le plus soutenable et durable pour l'avocat ?

→ Des questions de diagnostic, à se poser entre confrères :

1. *Qu'est-ce qui vous pèse dans votre métier d'avocat et qui pourrait vous pousser à tout abandonner ?*

2. *Qu'est-ce qui vous plaît dans votre métier, vous donne de l'énergie et vous porte véritablement ?*

→ Et enfin une question pour se mettre en action, même à petite échelle : *À quel endroit pourrait-on « pirater » nos propres systèmes, mieux nous les approprier pour mutualiser les choses et agir en commun et les uns pour les autres ?*

