

AvoSial

Le stress lié à la profession d'avocat : enjeux individuels et managériaux post-Covid

Bruno Lefebvre

**Psychologue clinicien
Consultant-Associé AlterAlliance
Enseignant**

Présentation

- AlterAlliance, cabinet de conseil, spécialisé dans la prévention des risques psychosociaux et le développement de la Qualité de Vie au Travail, nous travaillons depuis 15 ans sur ces sujets.
- Bruno Lefebvre, Associé fondateur d'AlterAlliance. Psychologue clinicien, enseignant (HEC, CentraleSupélec, écoles d'avocats).
 - Auteur et co-auteur de publications sur le management et la QVT, dont :
 - *Etre authentique au travail. Comment concilier efficacité et santé.* Dunod, 2019
 - *Stress et Risques Psychosociaux au travail. Comprendre-Prévenir-Intervenir.* Elsevier Masson, 2011, 2ème édition, revue et augmentée en 2015.

Plan de l'intervention

■ Les risques psychosociaux liés à la période:

- Le stress
- Le burn-out

■ Le confinement et le retour sur site

- Problématiques individuelles
- Enjeux managériaux

■ Echanges

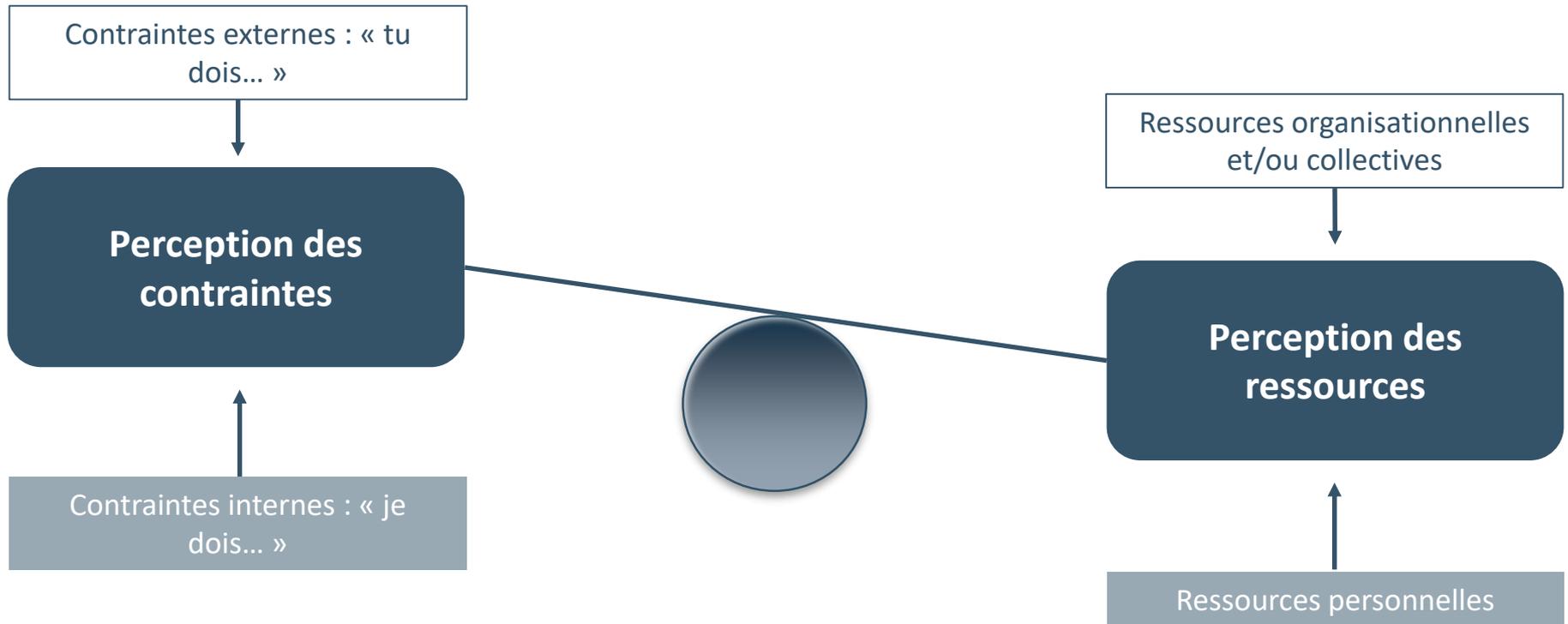
Les risques psychosociaux : le stress



Définir le stress : « quand je perçois que mes contraintes dépassent mes ressources »

- Définition du stress (Agence européenne pour la Santé et la Sécurité au Travail)
 - « Un état de stress survient lorsqu'il y a un **déséquilibre** entre la **perception** qu'une personne a des **contraintes** que lui impose son environnement et la **perception** qu'elle a de ses propres **ressources** pour y faire face »

Le stress : une balance entre contraintes et ressources



Agir sur le stress : diminuer les contraintes et/ou augmenter les ressources

Stress et Travail (Y. Clot)

- « *Le stress naît de l'écart entre ce que les gens pensent qu'il faudrait faire et ce qu'ils sont tenus d'accomplir* »
- Le « bien-être » est indissociable du « bien-faire »
- Lien entre stress et conflit de valeurs
 - Exemple : concilier vie professionnelle et vie familiale

L'avocat, un stress spécifique ?



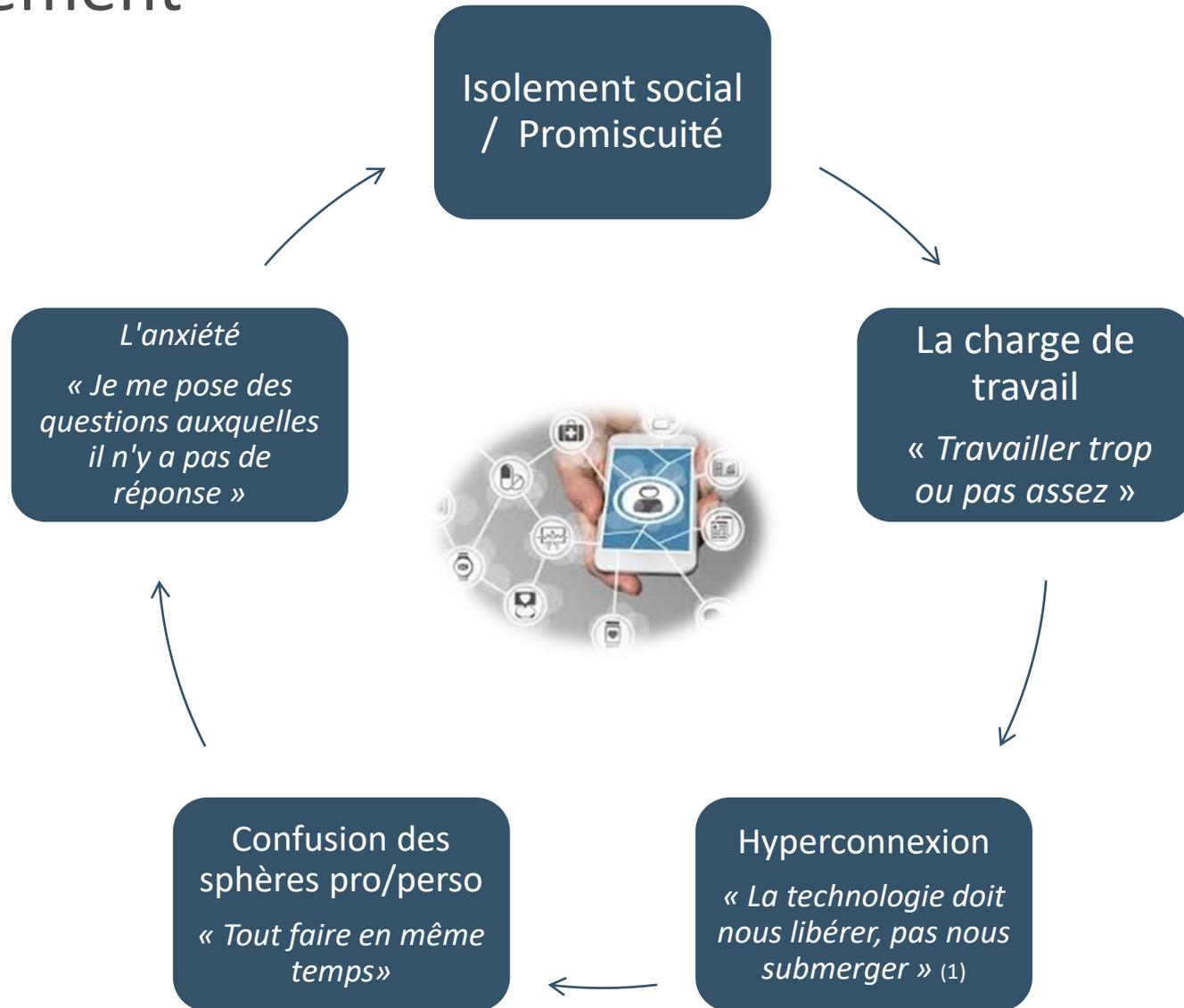
L'avocat, un stress spécifique ?

- Poids de la **responsabilité** : responsabilité juridique, responsabilité vis-à-vis de clients, souvent personnellement engagés dans leur affaire.
- Combinaison de deux facteurs : la **surcharge de travail + situations d'urgence** dues à des échéances non négociables.
- Situations de **conflit** : l'avocat lutte pour faire passer ses idées
- L'avocat « **manager** » est toujours aussi « **producteur** »...
 - Sur quoi est-il réellement attendu ?
 - Un enjeu : passer du talent individuel à la performance collective

L'avocat, un stress spécifique ?

- Le **manque de cloisonnement** entre vie professionnelle et vie personnelle
- Prise en compte tardive de ces sujets par les avocats, plus habitués à **s'occuper des autres** qu'à se préoccuper d'eux-mêmes
- ils attendent souvent que les conséquences du stress soient aggravées pour s'en préoccuper.

Facteurs de stress en situation de confinement



Repérer à distance les signaux faibles

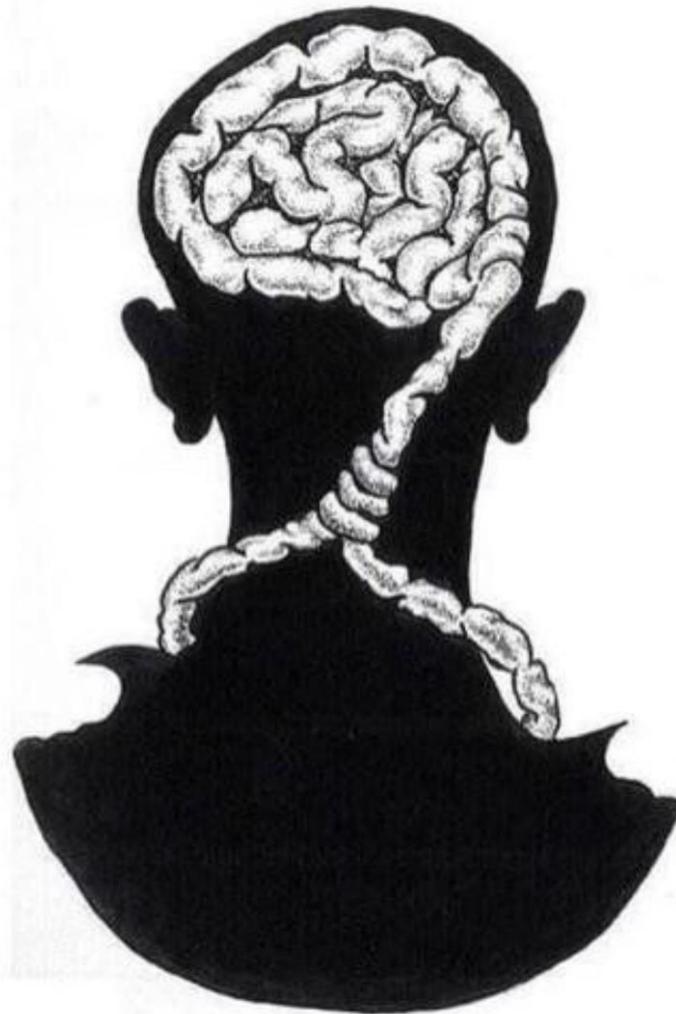
- Etre à l'affût des changements de comportements avant qu'ils ne s'enkystent
 - => **Changements relationnels**
 - Repli sur soi : « *silences radio* », ne plus communiquer que par mail/sms, filtrer les appels, critiques fréquentes...
 - => **Changements d'état émotionnel**
 - Peur « *d'une infection potentielle* », « *de s'ennuyer* », « *de ne pas être à la hauteur* » : anxiété, irritabilité, tristesse, pessimisme...
- **Changements dans l'état physique**
 - Fatigue, addictions, troubles du sommeil...
- **Changements de performance ou baisse de motivation**
 - Davantage d'effort pour le même résultat : erreurs, oublis, retards...

L'isolement social

- On peut souffrir d'un virus mais aussi de l'absence de liens...
- Quand un collaborateur va mal, soit **il s'isole**, soit **il demande de l'aide**, d'où l'importance d'identifier le soutien nécessaire :
 - Soutien instrumental : « *créer pour son collègue un compte Skype ou Hangouts* »
 - Résoudre un problème concret
 - Soutien émotionnel : « *organiser un chat vidéo régulièrement* »
 - Plaisir relationnel



Les risques psychosociaux : le burn-out



Les trois étapes menant au burn-out

1. La lune de miel

- Investissement et reconnaissance importants

2. La résistance

- La reconnaissance et/ou les résultats ne sont plus à la mesure de l'investissement
 - L'investissement continue à augmenter, pour compenser
 - Les vies familiale et/ou sociale sont peu investies, ou bien douloureusement
- Les attitudes critiques et le sentiment d'injustice apparaissent

3. La rupture

- Psychique : trouble dépressif persistant (DSM V)
- Somatique : accident, maladie

Trois confusions qui mènent au burn-out

1. Confusion engagement – performance
2. Confusion performance – reconnaissance
3. Confusion performance professionnelle – valeur individuelle

Burn-out : diagnostic différentiel

- Surmenage

- Dépression

- Instrumentalisation



Clefs pour les managers

Principes (1/2)

- Dans le management à distance, l'efficacité est souvent contre-intuitive : ce qui nous vient spontanément n'est pas toujours la meilleure idée !
- On ne risque que pas de se croiser à la machine à café ou de se voir par hasard !
- D'où l'importance de **ritualiser les temps d'échange pour créer les occasions de se parler**

Principes (2/2)

- Il vaut mieux « trop » se parler que pas assez
- Il vaut mieux se parler souvent et peu, que rarement et beaucoup
- Aller à l'encontre de la tentation de parler davantage avec ceux dont on est proche, plutôt qu'avec les autres...

En pratique



- Prendre régulièrement la température du corps social :
- Avant toute chose, demander à chacun comment il va (et surtout écouter la réponse ;-)
- Maintenir le collectif : demander à chacun ce qu'il a envie de partager avec les autres
- Plus que jamais, manager par objectifs et proposition d'aide plutôt que par surveillance et contrôle
- Repérer les facteurs de stress spécifiques au confinement : nous avons tous vécu la même situation, mais chacun l'a vécue différemment

L'après-crise ?

De quel « après » avons-nous envie ?

- Qu'est-ce que nous avons appris dans cette expérience que nous n'aurions jamais appris sans cela?
- Est-ce que mon équipe est contente de se retrouver ?
De me retrouver ?
- Quel doit être l'objectif commun qui oriente notre action ?

=> plutôt que viser immédiatement une efficacité individuelle ou collective, prioriser surtout sur la reconstruction du plaisir à fonctionner ensemble

Conclusion

Après la crise, chacun se souviendra de la manière avec laquelle il a été **soutenu et protégé** par son Cabinet, ses collègues, ses associés

Une chose est sûre : nous ne revenons pas au travail comme nous en sommes partis.

Qu'avons-nous envie de faire ensemble de cette expérience ?

Rester en contact :

www.alteralliance.com

bruno.lefebvre@alteralliance.com



<https://www.linkedin.com/in/bruno-lefebvre-70b6124>

Bibliographie sélective

- Manfred Kets de Vries, *les mystères du leadership*, éditions Village Mondial, 2002
 - Un ouvrage passionnant écrit par le directeur de la Chaire « Développement du Leadership » à l'INSEAD, Docteur en économie et psychanalyste, sur la nécessité et les moyens de se connaître soi-même lorsque l'on exerce une fonction de management
- Yves Clot, *Le Travail à Cœur. Pour en finir avec les risques psychosociaux.* , éditions la Découverte, 2010
 - Un ouvrage central sur le sujet des RPS qui met le débat sur le travail au cœur de la problématique.
- William Miller et Stephen Rollnick, *L'entretien motivationnel*. Interéditions, 2006
 - Un livre très pratique sur ce qui déclenche ou freine l'envie de changer un comportement, une méthode...
- Bruno Lefebvre et al., *Stress et Risques Psychosociaux au travail*, Elsevier Masson, 2011, réédition juin 2015.
 - Un ouvrage de synthèse, opérationnel et conceptuel, à destination du manager, du dirigeant et de l'avocat, souhaitant faire face au stress et aux RPS pour lui-même et son équipe.
- Bruno Lefebvre, *Etre authentique au travail. Comment concilier efficacité et santé*, Dunod, 2019
 - Un ouvrage personnel partant d'une question : pourquoi et comment exprimer ce que nous sommes dans notre travail ? Comment l'identifier et le défendre, le cas échéant ?