



Enquête sur la Qualité de Vie au Travail (QVT) auprès des avocats parisiens



Juin 2015



Sommaire

- Résultats de l'enquête
- Charte Qualité de Vie au Travail
- Prochaines étapes

Sommaire

● Résultats de l'enquête

● Charte Qualité de Vie au Travail

● Prochaines étapes

Cadre de l'enquête

- Rappels : les déterminants de la QVT (ANI du 19/06/13)
 - La qualité de **l'engagement de tous**, à tous les niveaux de l'entreprise ;
 - La qualité de **l'information partagée** au sein de l'entreprise ;
 - La qualité des **relations** de travail ;
 - La qualité des relations sociales, construites sur un dialogue social actif ;
 - La qualité des **modalités de mise en œuvre de l'organisation du travail** ;
 - La qualité du **contenu du travail** ;
 - La qualité de **l'environnement physique** ;
 - La possibilité de **réalisation et de développement personnel** ;
 - La possibilité de **concilier vie professionnelle et vie personnelle** ;
 - Le respect de **l'égalité professionnelle**.

● Structure du questionnaire

- Questions relatives au contexte de la QVT
- Questions relatives aux déterminants de la QVT
 - ◆ Valeurs et sens
 - ◆ Relations et soutien au travail
 - ◆ Exigences du travail et outils/moyens
 - ◆ Reconnaissance
 - ◆ Place des émotions
 - ◆ Cadre de travail
 - ◆ Conciliation vie professionnelle-vie personnelle
 - ◆ Diversité et égalité professionnelle Femmes-Hommes
- Questions relatives aux ressources existantes en matière de QVT
- Actions à promouvoir en matière de QVT
- Autres remarques et suggestions

Cadre de l'enquête

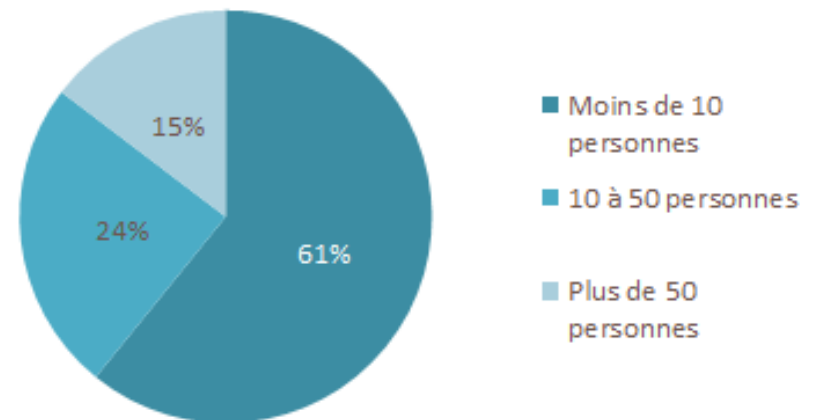
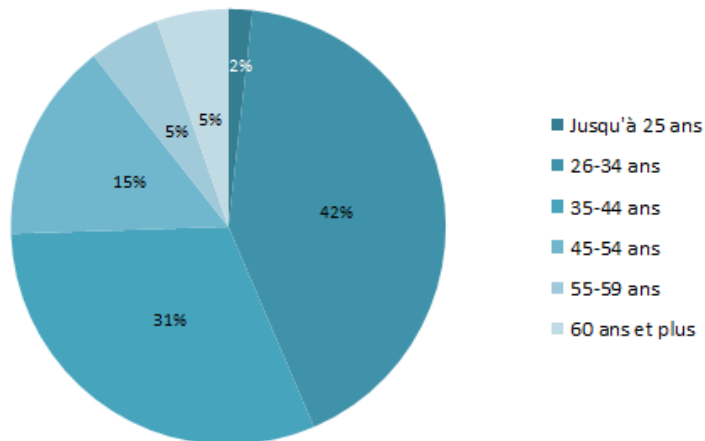
- Modalités de réponse :
- ▶ **Des affirmations formulées de manière positive :**
 - ◆ « J'arrive à gérer mon stress de manière satisfaisante. » et non « Je suis souvent stressé(e). ».
- ▶ **5 possibilités de réponse :** tout à fait d'accord, plutôt d'accord, moyennement d'accord, pas du tout d'accord, non concerné
- ▶ **Si je réponds « Tout à fait d'accord »**, cela correspond à un niveau de satisfaction important. Si je réponds « Pas du tout d'accord » cela correspond à un niveau d'insatisfaction important.

En bref,

- Un **sujet stratégique** pour la quasi-totalité des répondants
- Un **attachement fort au métier** et un **cadre de travail satisfaisant**
- **Des difficultés d'exercice** (hyperconcurrence, statuts précaires, coût de la vie parisienne, etc.) qui peuvent engendrer :
 - Un stress important, la dégradation de la Qualité de Vie au Travail, une conciliation vie professionnelle-vie personnelle compliquée ;
 - Une inquiétude par rapport à l'avenir ;
 - Un risque de défection des jeunes.
- **Des points d'insatisfaction majeurs** en matière de :
 - Perte de temps en audiences ;
 - Égalité professionnelle Femmes-Hommes, intergénérationnel et diversité ;
 - Pratiques managériales notamment en matière de gestion du stress, de QVT et de conciliation vie professionnelle-vie personnelle et plus globalement un manque de prise en compte de ces sujets par la profession ;
 - Perspectives de développement professionnel ;
 - Rémunération avec une « paupérisation » de la profession pointée du doigt par certains.
- De **nombreuses idées** pour faire évoluer la donne et des **attentes claires** en matière **d'évolution des pratiques managériales** et de sensibilisation de la profession à la **QVT et à la conciliation vie professionnelle-vie personnelle**

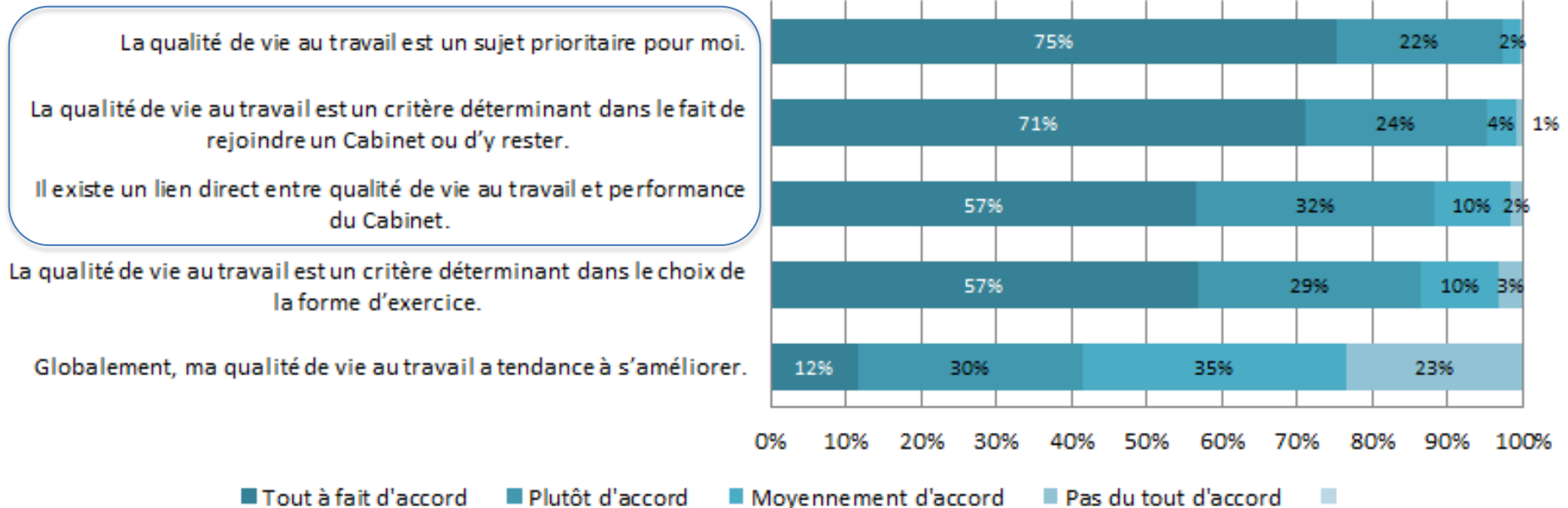
Profil des répondants

- Période : avril – mai 2015
- 1460 répondants dont 70% de femmes
- 39 ans de moyenne d'âge (ancienneté moyenne de 11,5 ans)
- 51% de collaborateurs, 30% d'indépendants, 16% d'associés en cabinet
- 47% de répondants avec enfants à charge, 7% en situation de monoparentalité
- 61% de petites structures (< de 10 personnes)

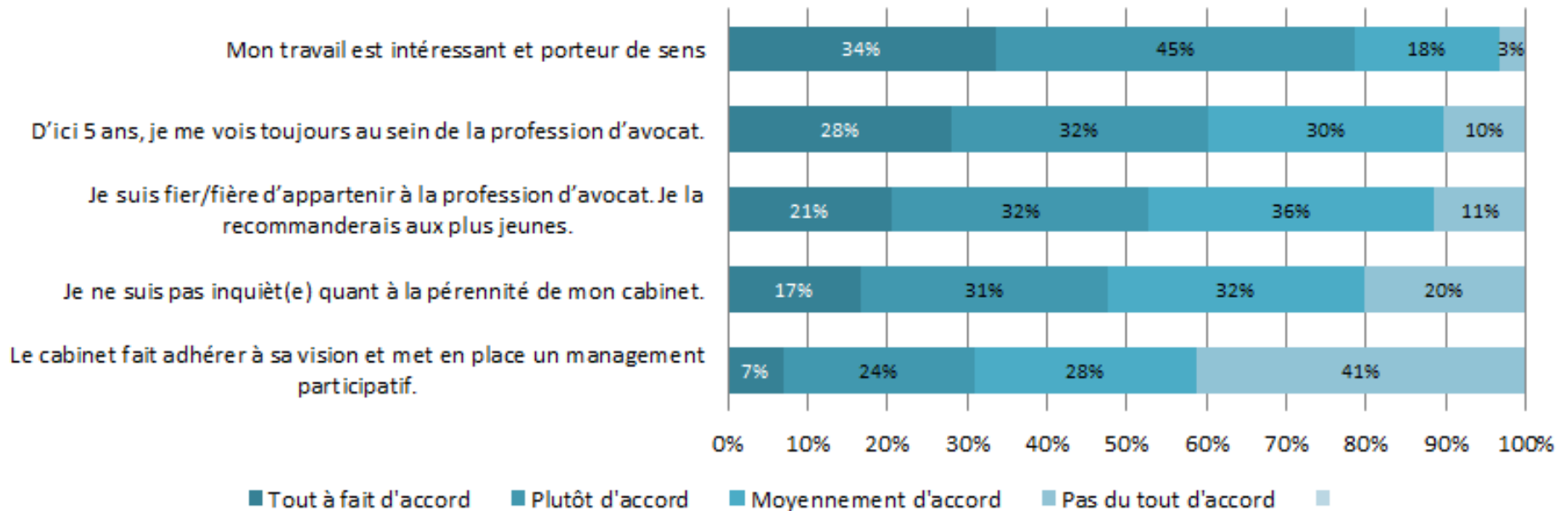


Contexte

- **Un sujet stratégique** pour la profession (97% à 86% de tout à fait d'accord ou plutôt d'accord sur les 4 premières affirmations)
- Une qualité de vie au travail qui **n'a pas vraiment tendance à s'améliorer** (58% de moyennement ou pas du tout d'accord avec l'affirmation).



Valeurs et sens

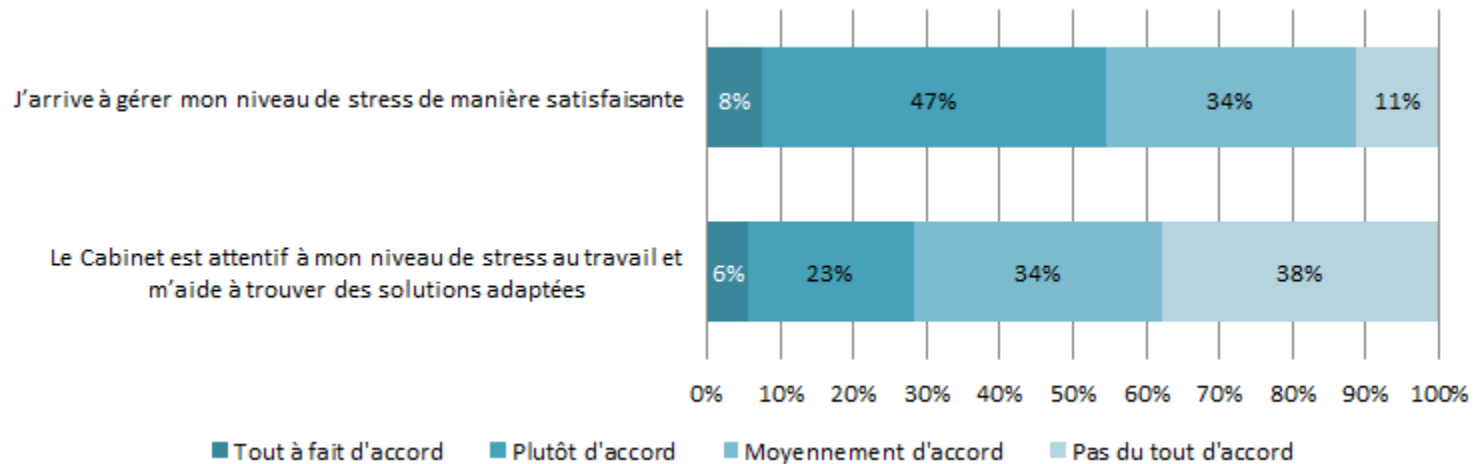


Valeurs et sens

- Un travail **intéressant et porteur de sens** pour 79% des répondants
- **60% se voient toujours dans la profession** dans 5 ans.
 - ▶ Parmi ceux moins en accord avec l'affirmation (moyennement ou pas du tout d'accord) : 51% de moins de 35 ans, 64% collaborateurs en cabinet
- **Une fierté d'appartenance remise en question** (47% de moyennement ou pas du tout d'accord avec l'affirmation) et une **inquiétude quant à la pérennité** du cabinet (52% de moyennement ou pas du tout d'accord avec l'affirmation)
- Pour les confrères concernés, **les cabinets ne semblent pas faire adhérer à une vision** ou mettre en place un management participatif (permet de croire en l'avenir, donner du sens, promouvoir la fierté d'appartenance) : 69% pas vraiment d'accord dont 41% pas du tout d'accord avec l'affirmation.

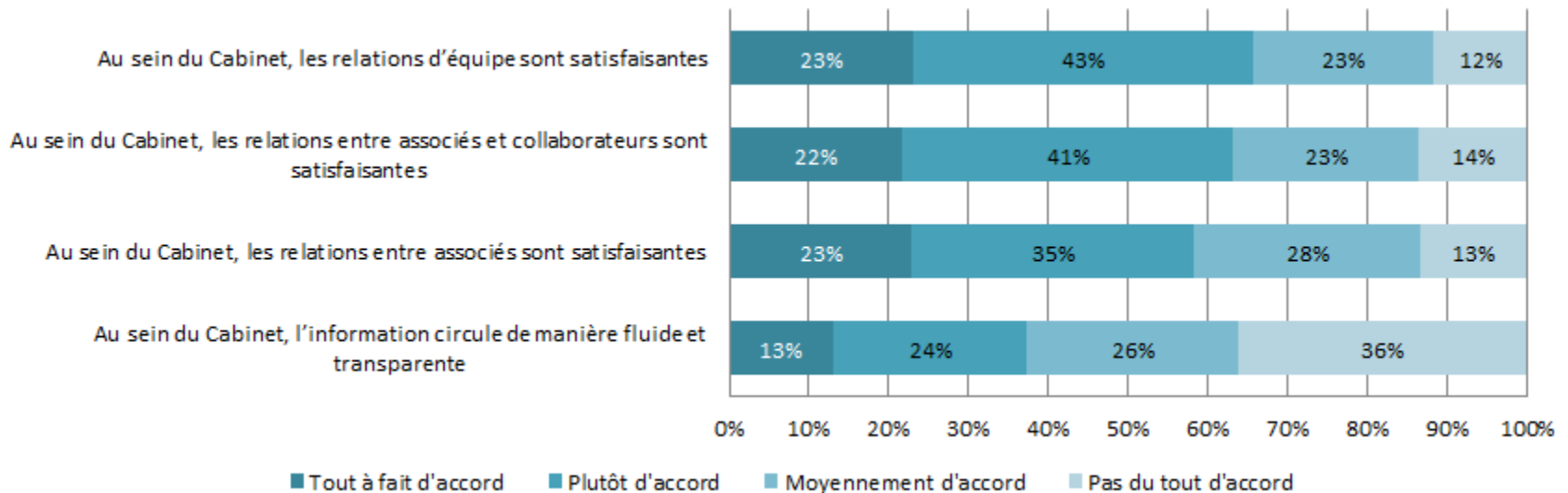
Relations et soutien

- Une petite majorité (55%) dit arriver à gérer son stress de manière satisfaisante (dont 8% de tout à fait d'accord)
- 72% des répondants qui travaillent en cabinet considèrent qu'ils **ne sont pas aidés** dans la gestion de leur stress.



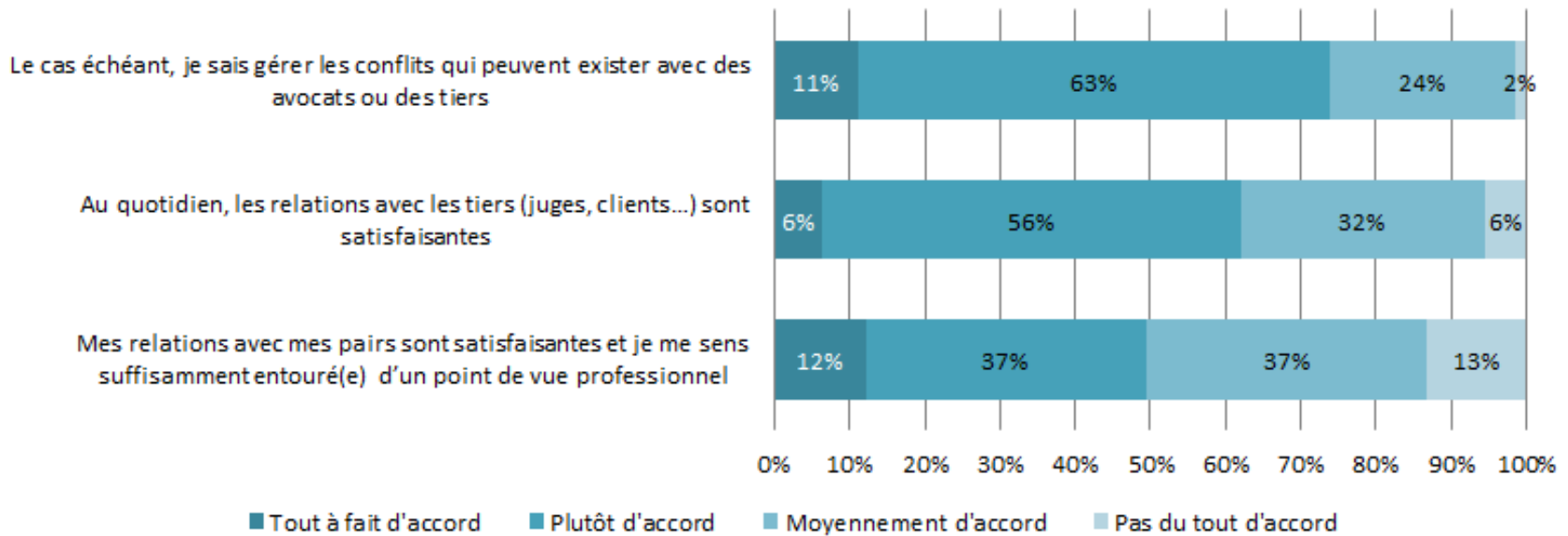
Relations et soutien

- Au sein des cabinets les relations sont jugées assez satisfaisantes par une majorité de répondants (entre 58% et 66% de tout à fait ou plutôt d'accord avec les affirmations).
- Par contre la **circulation de l'information** constitue un vrai point de progrès.

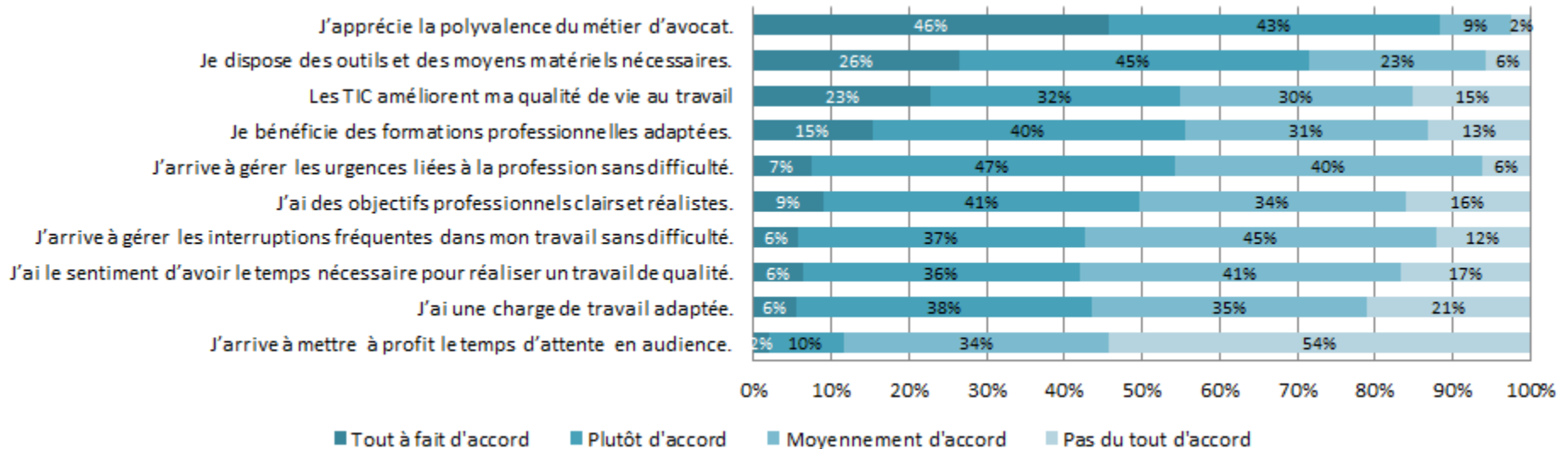


Relations et soutien

- Les relations entre pairs sont moins satisfaisantes que celles avec des tiers.
- 3/4 des répondants disent savoir gérer les conflits au besoin.



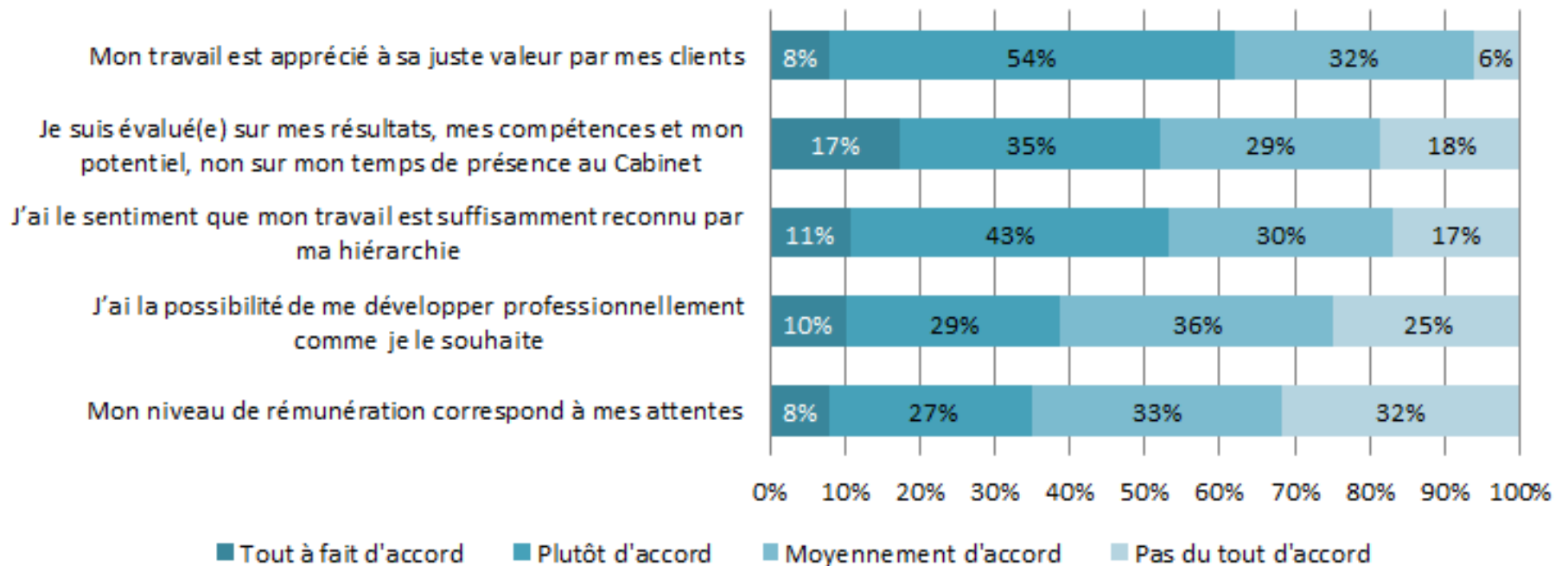
Exigences et outils



Exigences et outils

- La **polyvalence du métier** comme point fort.
- Les répondants disent également majoritairement **disposer des outils nécessaires** pour bien exercer leur travail.
- Une position plus mitigée en ce qui concerne **l'usage des TIC**, l'accès aux **formations professionnelles**, la **gestion des urgences** liées à la profession, la **fixation d'objectifs clairs et réalistes**.
- Ensuite la **charge de travail**, le **manque de temps** et les **interruptions fréquentes** gênent l'exécution d'un travail de qualité pour 60% des répondants.
- 88% des répondants se rejoignent sur la perte de **temps d'attente en audience**.

Reconnaissance

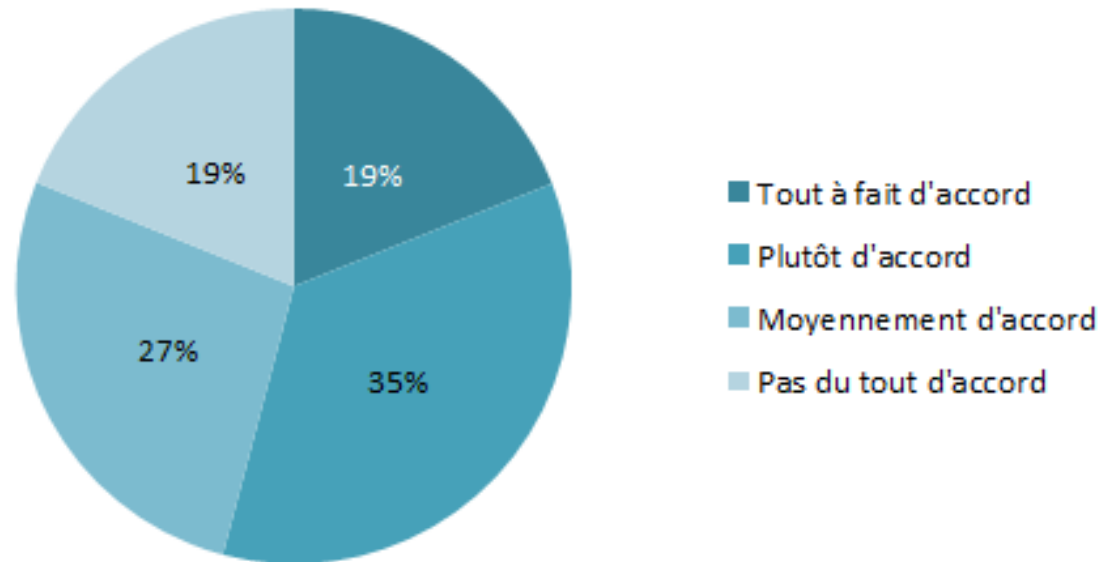


Reconnaissance

- 2/3 des répondants pensent que leur **travail est apprécié à sa juste valeur par les clients.**
- **Un bilan plus mitigé pour ceux travaillant en cabinet** au regard de leur hiérarchie (54% sont en accord avec l'affirmation). 47% pensent être en partie évalués sur leur temps de présence au cabinet.
- Le **manque de perspectives en matière de développement professionnel** peut constituer un point de progrès important.
- La **rémunération n'apporte pas satisfaction** pour 2/3 des répondants.
 - ▶ Certains parlent d'une véritable « paupérisation » de la profession.

Place des émotions

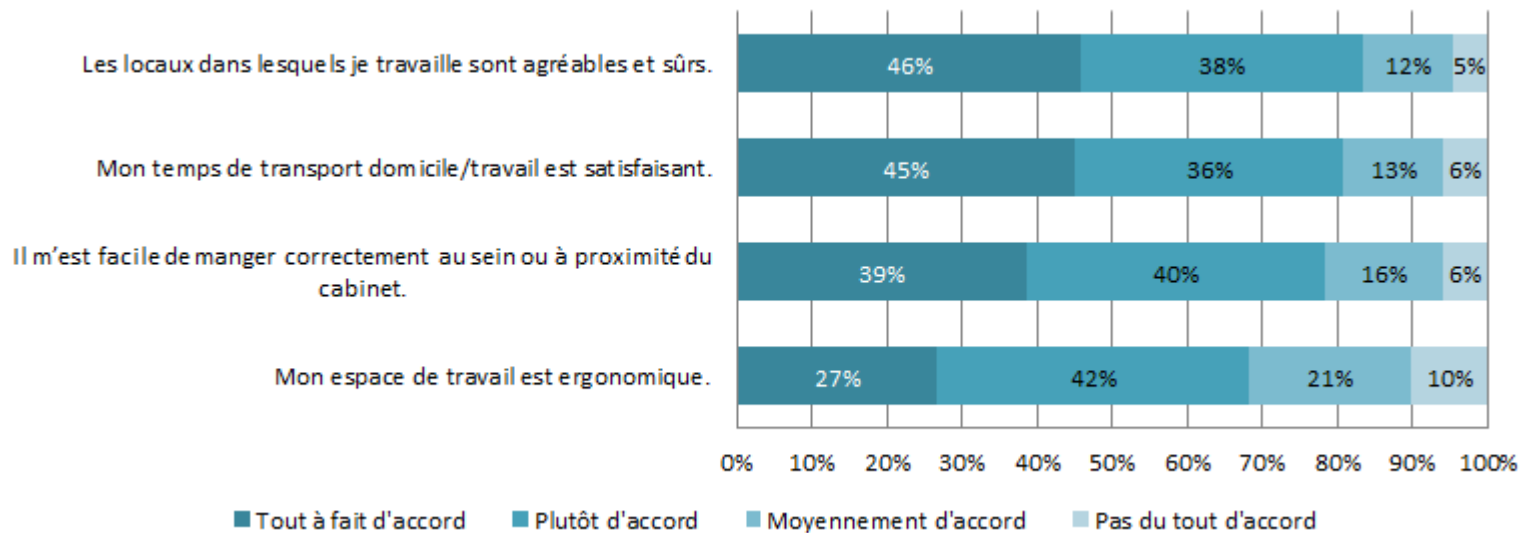
Au travail, je peux exprimer ce que je pense et ce que je ressens facilement



- Des progrès encore à faire en la matière pour au moins 46% des répondants.

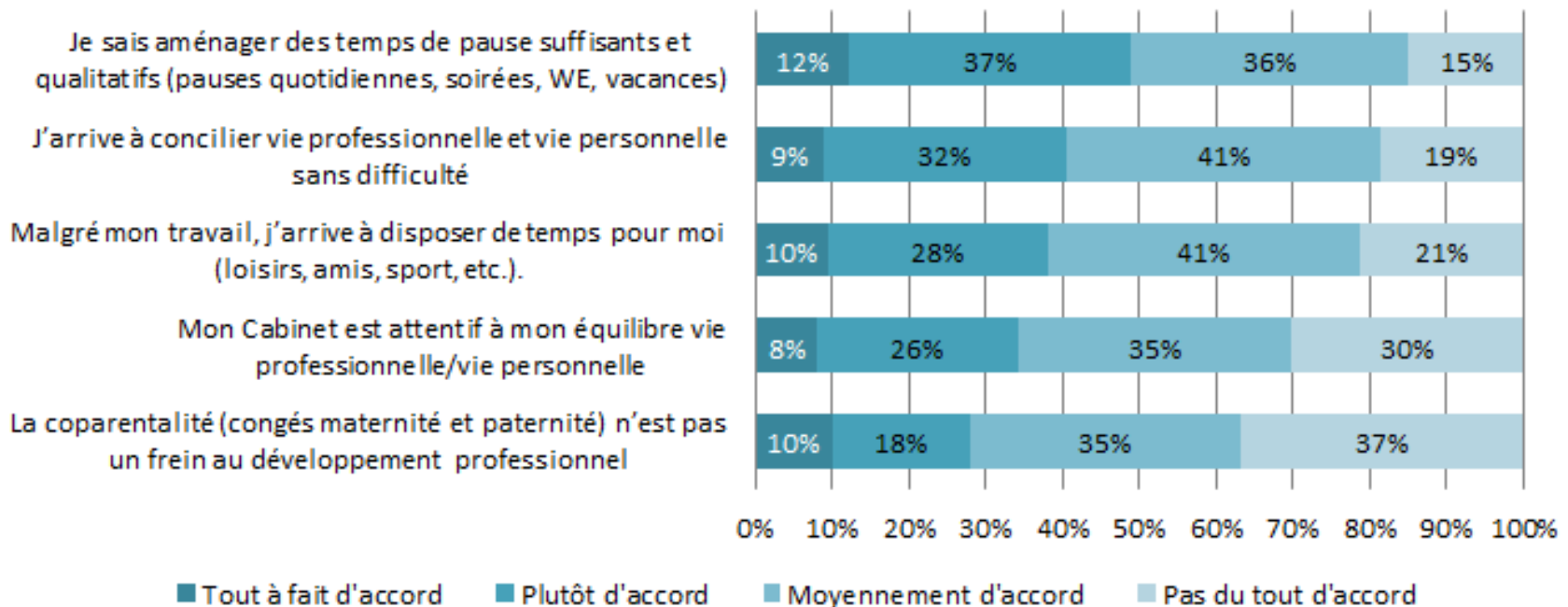
Cadre de travail

- Un cadre de travail satisfaisant pour une grande majorité de répondants : locaux, temps de transport, repas = des éléments déterminants au quotidien.
- Des zones de progrès possibles en matière **d'ergonomie**



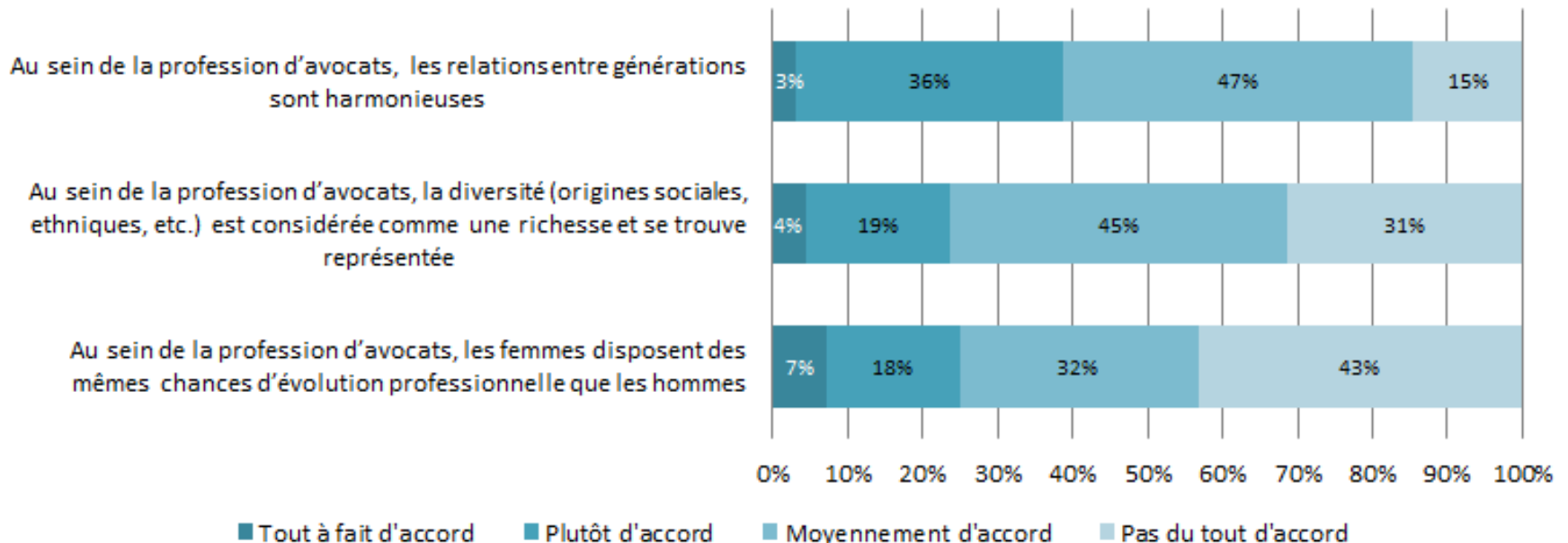
Conciliation vie pro-vie perso

- Des besoins avérés sur tous les items (majorité de moyennement ou pas du tout d'accord avec les affirmations)
- Une situation qui n'est pas plus facile en cabinet.
- La **parentalité** comme point de progrès important.



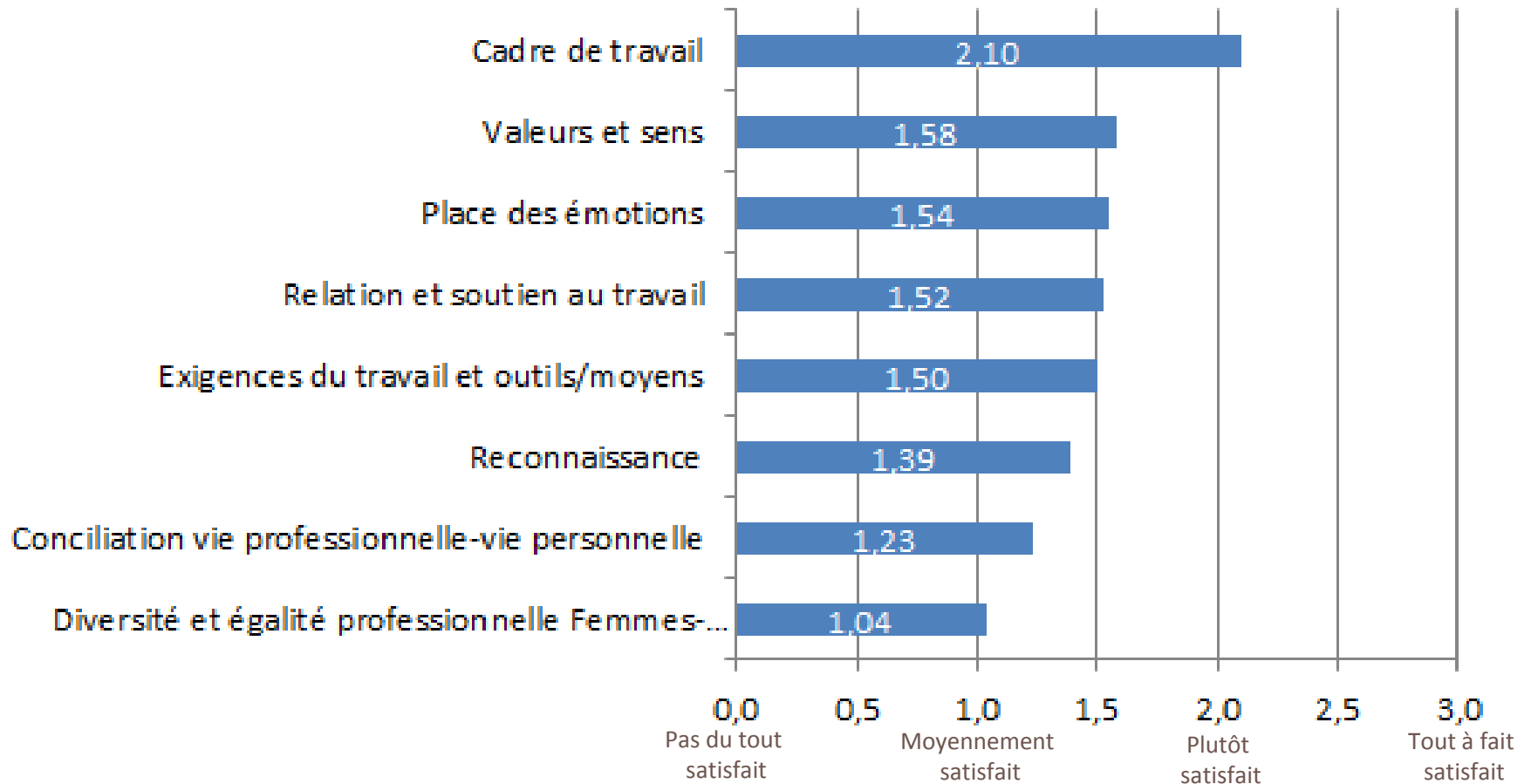
Diversité, égalité des chances

- **1/3 de satisfaits** en matière d'harmonie entre générations.
- **1/4 de satisfaits** en ce qui concerne la diversité et l'égalité des chances Femmes-Hommes.
- **Des points de progrès stratégiques** compte tenu de l'évolution de la population des avocats (jeunes, femmes...).

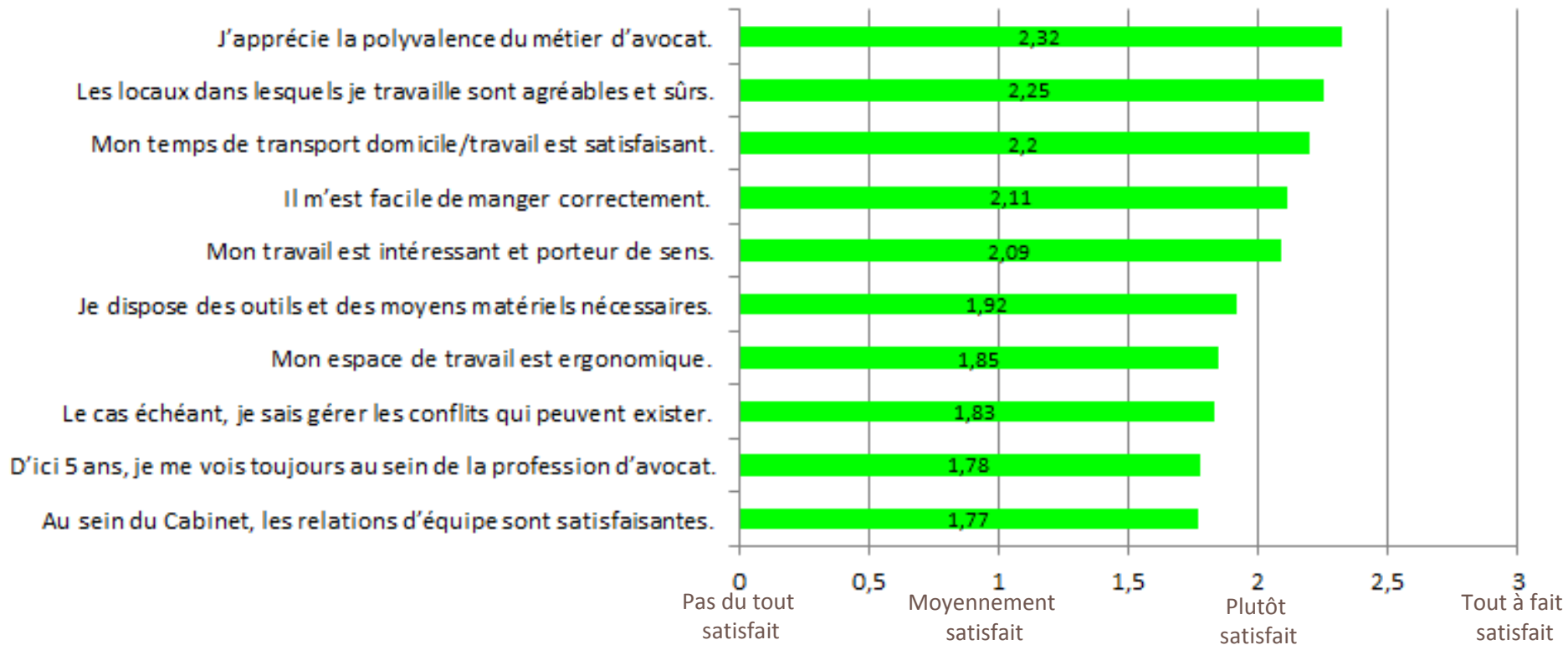


Synthèse

● Classement par déterminant de la QVT :



● Classement par items : les 10 plus satisfaisants



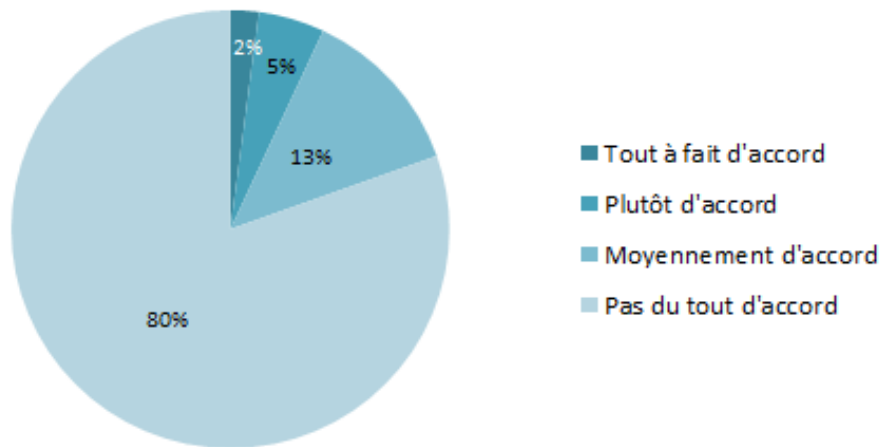
● Classement par items : les 10 moins satisfaisants



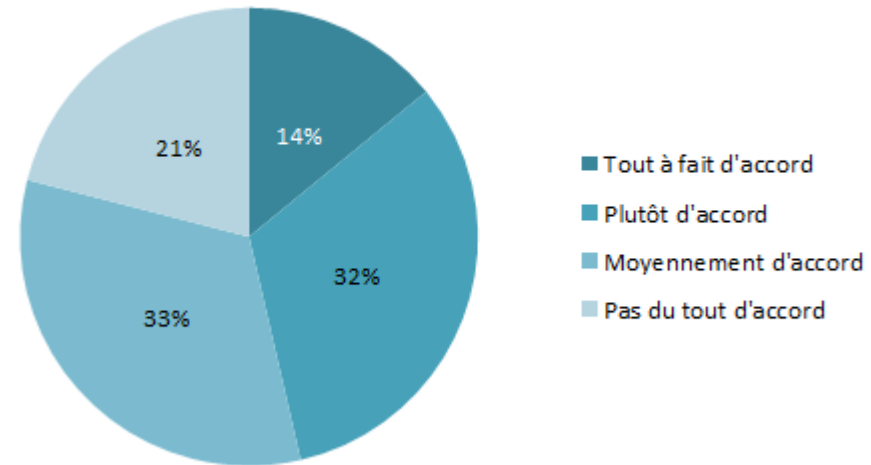
Ressources existantes

- Un Pôle Ressources à faire connaître (80% disent ne pas le connaître)
- Un accompagnement à légitimer (54% n'y auraient pas facilement recours)

Je connais les activités du Pôle Solidarité et Qualité de Vie au Travail de l'Ordre et les ressources existantes



En cas de besoin, je n'hésiterai pas à faire appel à ce Pôle



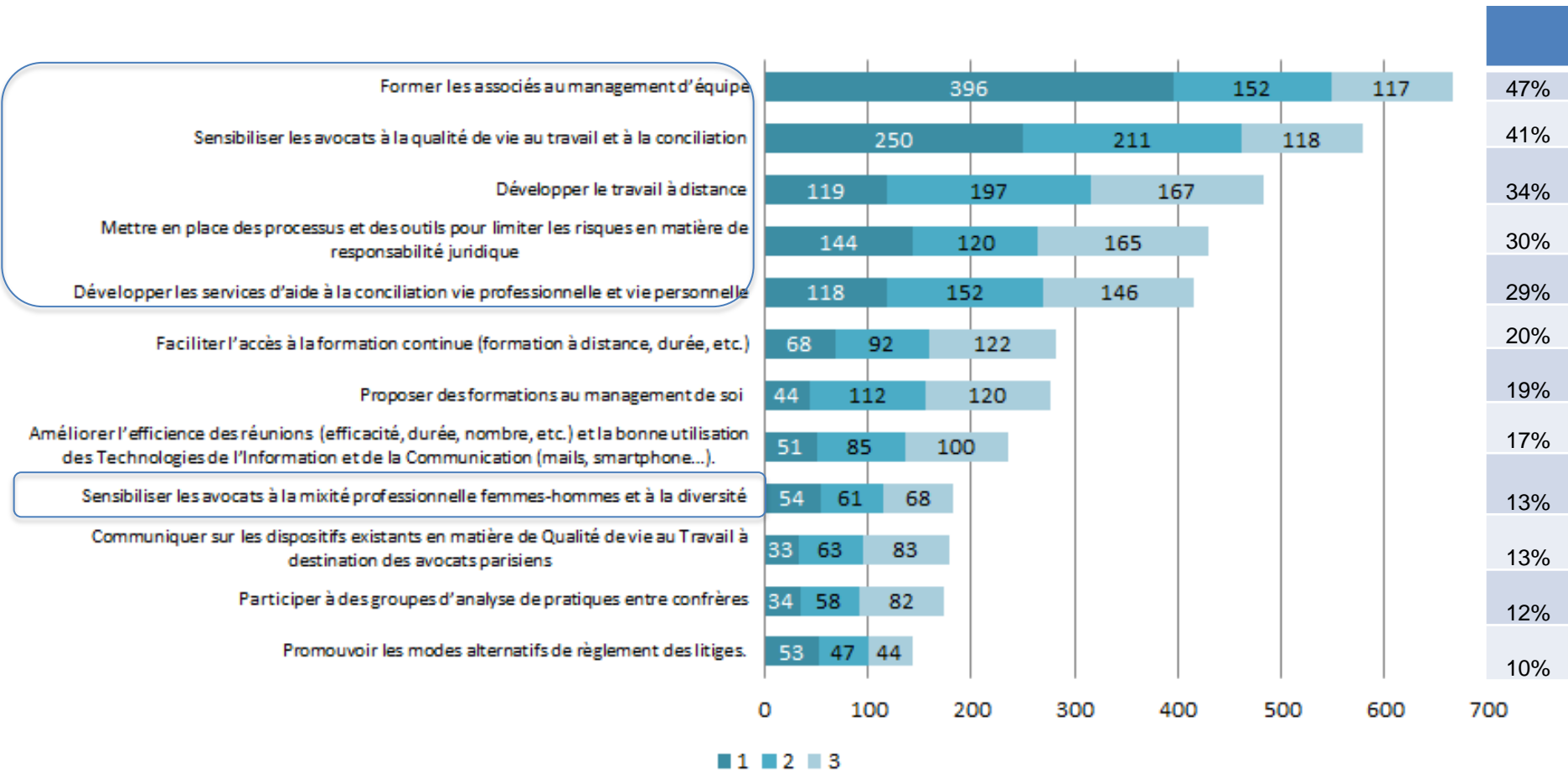
Actions prioritaires

● Rappel des actions proposées (non exhaustives !)

| |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| SENSIBILISER LES ACTEURS |
| Former les associés (et toute personne en situation d'encadrement) au management d'équipe |
| Sensibiliser les avocats à la qualité de vie au travail et à l'équilibre des temps de vie en lien avec la performance durable |
| Sensibiliser les avocats à la mixité professionnelle femmes-hommes et à la diversité |
| FAIRE EVOLUER L'ORGANISATION DU TRAVAIL |
| Promouvoir les modes alternatifs de règlement des litiges. |
| Améliorer l'efficacité des réunions (efficacité, durée, nombre, etc.) et la bonne utilisation des Technologies de l'Information et de la Communication (mails, smartphone...). |
| Développer le travail à distance |
| DISPOSER DE RESSOURCES EN MATIERE DE QUALITE DE VIE AU TRAVAIL |
| Communiquer sur les dispositifs existants en matière de Qualité de vie au Travail à destination des avocats parisiens |
| Développer les services d'aide à la conciliation vie professionnelle et vie personnelle (modes de garde, soutien scolaire, conciergerie, etc.) |
| Proposer des formations au management de soi (gérer ses priorités, développer une bonne hygiène de vie, pratiquer la psychologie positive, etc.) |
| LIMITER LES RISQUES EN MATIERE DE RESPONSABILITE JURIDIQUE |
| Mettre en place des processus et des outils (kit, check list, etc.) pour limiter les risques en matière de responsabilité juridique (ex : respect des délais, exhaustivité des pièces requises, moyens de procédure soulevés, etc.) |
| Participer à des groupes d'analyse de pratiques entre confrères |
| Faciliter l'accès à la formation continue (formation à distance, durée, etc.) |

Actions prioritaires

● Classement des actions



● Autres actions proposées par les répondants

| |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Améliorer la situation des collaborateurs libéraux |
| Promouvoir la confraternité : respect de la déontologie, barème d'honoraires a minima, développer les réseaux de confrères, etc. |
| Etre mieux représentés (CNB, Ordre) et obtenir des changements conséquents (diminuer les charges professionnelles, établir un numerus clausus, simplifier les textes, gagner en efficience pour les audiences, faciliter l'accès aux locaux, aider au regroupement des petits cabinets et développer les structures de domiciliation/pépinières) |
| Améliorer les relations avec les clients, les juges, les magistrats notamment en changeant l'image de l'avocat |
| Apporter une aide non payante aux confrères en difficulté (médiations avec URSSAF/CNBF/RSI/TP en cas de problème, harcèlement, ...) |
| Gagner en simplification des démarches (démarches administratives, dématérialisation) |
| Proposer des formations : langues étrangères, droit public, assistantes juridiques/secrétaires |
| Respecter des règles simples : formations, réunions pas après 20h |
| Parentalité : proposer des places en crèches, indemniser en cas de grossesse multiple, aider les consoeurs isolées (ex: vacances de secrétaires) |
| Permettre l'accès des indépendants aux bases de données juridiques en ligne à tarifs préférentiels pour faciliter le travail à distance et augmenter la sécurité juridique |

Sommaire

● Résultats de l'enquête

● Charte Qualité de Vie au Travail

● Prochaines étapes

Objectifs

- En plus des actions identifiées dans cette enquête (et par ailleurs dans le cadre des travaux de Mme Karine Mignon-Louvet) permettant la mise en mouvement, l'élaboration d'une **Charte commune à la profession** permettrait de :
 - **sensibiliser** l'ensemble des avocats et de créer une **dynamique collective**,
 - **partager un référentiel commun** pour faciliter la mise en mouvement.
- Cf. ci-après 2 exemples de Charte :
 - **Charte de la Parentalité en Entreprise** portée par l'Observatoire de l'Equilibre des Temps de Vie et de la Parentalité en Entreprise (2008, 500 signataires, 15% de la population active)
 - **Charte des 15 engagements pour l'Equilibre des Temps de Vie** portée par le Ministère du droit des Femmes et l'Observatoire de l'Equilibre des Temps de Vie et de la Parentalité en Entreprise (2014, cinquantaine de signataires à date)

Charte de la parentalité en entreprise

Favoriser la parentalité en entreprise c'est accompagner les pères et les mères dans l'équilibre de leur rythme de vie : mieux vivre et mieux travailler.

Une prise en compte de la parentalité des salariés s'inscrit dans une démarche de respect de l'égalité professionnelle hommes-femmes.

Elle encourage un environnement de travail où les salariés-parents peuvent mieux concilier leurs vies professionnelle et familiale.

Notre entreprise, en signant cette Charte, témoigne de sa volonté de mettre en place des actions concrètes en faveur de la parentalité.

En vertu de cette Charte, nous nous engageons à :

→ **Faire évoluer les représentations liées à la parentalité dans l'entreprise**

- Sensibiliser nos responsables Ressources Humaines et nos managers aux enjeux d'une meilleure prise en compte de la parentalité en interne
- Informer l'ensemble des collaborateurs sur notre engagement

→ **Créer un environnement favorable aux salariés-parents, en particulier pour la femme enceinte**

- Faciliter la conciliation vie professionnelle/vie personnelle des salariés-parents
- Aménager les conditions de travail pour les femmes enceintes

→ **Respecter le principe de non-discrimination dans l'évolution professionnelle des salariés-parents**

- Prévenir et éliminer les pratiques discriminantes pour les salariés-parents au sein de nos processus Ressources Humaines
- Favoriser des pratiques et comportements managériaux respectant l'évolution professionnelle des salariés-parents

11 avril 2008

15

ENGAGEMENTS POUR L'ÉQUILIBRE DES TEMPS DE VIE

Exemplarité des managers

Chaque manager est le premier garant de l'équilibre de vie et de la cohésion de son équipe. Il ou elle doit :

1. Incarner, par ses comportements, l'esprit d'équipe, le respect, les qualités d'écoute, de réalisme et de professionnalisme qu'il ou elle souhaite inspirer à ses collaborateurs.
2. Valoriser dans son discours et faciliter par ses pratiques l'équilibre de vie et le bien-être au travail.
3. Prendre en compte les particularités de chacun tout en veillant à la cohésion du groupe.

Respect de l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle

Pour un climat de travail efficace et serein, le manager doit respecter cet équilibre pour lui-même et veiller à :

4. Préserver des horaires de travail raisonnables pour ses collaborateurs.
5. Anticiper des délais réalistes pour les différents projets, en définissant clairement des priorités.
6. Éviter de solliciter le week-end, le soir ou pendant les congés sauf à titre exceptionnel.
7. Prendre ses jours de congé dans l'année et veiller à la prise de congé des collaborateurs.

Le Groupe X reconnaît l'importance fondamentale de l'équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle, gage d'une meilleure qualité de vie au travail et d'une meilleure performance de l'entreprise. Il s'engage, par la signature de cette charte, à soutenir et à promouvoir les comportements constructifs cités ci-dessous, dans le cadre de l'organisation du travail et des relations entre managers et salariés.

Optimisation des réunions

L'optimisation des réunions est gage d'une meilleure gestion du temps de travail et du temps personnel.

8. Planifier les réunions dans la plage 9h-18h, sauf urgence ou activités spécifiques.
9. Éviter les réunions lorsque certains participants ne peuvent être présents (notamment le mercredi).
10. Favoriser l'usage des audio ou visioconférences, et privilégier les réunions courtes.
11. Ne pas considérer toutes les réunions comme obligatoires ; déléguer dès que possible.
12. Organiser des réunions efficaces : objectif clair, ordre du jour prédéfini, participants réellement concernés, concentration (pas de mails ou d'appels téléphoniques), respect de l'heure et du temps prévus, rédaction rapide et systématique d'un relevé de décisions.

Du bon usage des e-mails

13. Ne pas céder à l'instantanéité de la messagerie : gérer les priorités, se fixer des plages pour répondre, se déconnecter pour pouvoir traiter les dossiers de fond, favoriser si possible le face à face ou le téléphone.
14. Limiter les envois de mails hors des heures de bureau ou le week-end.
15. Rester courtois, écrire intelligiblement et ne mettre en copie que les personnes directement concernées.



MINISTÈRE
DES DROITS DES FEMMES

Axes stratégiques

- Exemples d'axes stratégiques à retenir pour la Charte (à co-construire) :
 - ▶ Professionnaliser les pratiques managériales ;
 - ▶ Sensibiliser la profession à la Qualité de Vie au Travail et à la conciliation vie professionnelle-vie personnelle ;
 - ▶ Encourager la diversité et l'égalité des chances : Femmes/hommes, intergénérationnel notamment ;
 - ▶ Promouvoir la confraternité ;
 - ▶ Faire évoluer l'image des avocats auprès des tiers (clients, juges, etc.) ;
 - ▶ ...

Sommaire

- Résultats de l'enquête
- Charte Qualité de Vie au Travail
- Prochaines étapes

Prochaines étapes

- Avancer sur l'élaboration de la Charte sur la Qualité de Vie au Travail pour les avocats :
 - Le choix de la structure de la Charte : X thèmes déclinés en X actions,
 - Les contenus : thèmes et actions retenus,
 - Le process autour de la Charte (par exemple pour la Charte des 15 engagements : cérémonies officielles de signature, signature par le Comité exécutif, communication aux collaborateurs, déclinaison opérationnelle, etc.),
 - Les facteurs clés de succès de la démarche.

- Définir les modalités de communication pour :
 - Communiquer les résultats de l'enquête et le plan d'actions associé aux répondants,
 - Faire connaître la Charte.