

**Comparaison entre les femmes et les hommes  
quant aux stressseurs à l'origine de la détresse  
psychologique chez les avocat(e)s québécois(es) :**

**ÉTUDE DU RÔLE DIRECT ET INDIRECT  
DES HEURES FACTURABLES**



**Faits saillants**

Par Martine Gingues

## MISE EN CONTEXTE

Sur la base de données récoltées dans la recherche portant sur les déterminants de la santé mentale des avocat(e)s québécois(es) (Cadieux et al., 2019), une étude a été réalisée pour tenter de répondre aux questions suivantes :

- Quels sont les déterminants de la détresse psychologique chez les femmes avocates membres du Barreau du Québec, et ce, comparativement à leurs homologues masculins?
- Quelle est la contribution spécifique (directe et indirecte) du modèle d'affaires axé sur les heures facturables dans l'explication de la détresse psychologique des femmes et des hommes avocat(e)s québécois(es)?

L'échantillon retenu pour cette étude est composé de 626 femmes avocates et de 246 hommes avocats membres du Barreau, tous des membres ayant participé à la recherche sur les déterminants de la santé mentale des avocat(e)s québécois(es) (Cadieux et al., 2019).

L'étude a fait l'objet d'un mémoire de maîtrise en intervention et changement organisationnel présenté par madame Martine Gingues à l'Université de Sherbrooke en mai 2020. L'intégralité du mémoire ainsi qu'un résumé sont disponibles [ici](#).

## SANTÉ MENTALE ET DÉTRESSE PSYCHOLOGIQUE

La santé psychologique au travail est un enjeu qui préoccupe de plus en plus les organisations.

### Les problèmes de santé mentale représentent :

- 4 à 12 % des coûts salariaux
- 2,8 % du PIB
- 55 % des coûts totaux des PAE
- 14 % du profit annuel net des entreprises

La **détresse psychologique** est caractérisée par un ensemble de symptômes psychophysiologiques et comportementaux qui ne fait pas référence à une pathologie spécifique.

### Quelques symptômes de la détresse psychologique

- Troubles anxieux
- Irritabilité
- Insomnie
- Consommation excessive d'alcool, de drogue ou de médicaments
- Problèmes de concentration
- Perte d'appétit

Les avocat(e)s ne font pas exception à la règle quant au fait de vivre des problèmes de santé mentale au travail.

Selon l'étude portant sur les déterminants de la santé mentale des avocat(e)s québécois(es) publiée en 2019 :

- 43 % des avocat(e)s québécois(es) vivaient de la détresse psychologique
- 19 % des avocat(e)s québécois(es) seraient en situation d'épuisement

D'autres études avaient établi que les avocat(e)s sont :

- 6 X plus à risque de se suicider
- 3 X plus à risque de souffrir d'une dépression
- 3 X plus susceptibles de devenir alcooliques ou toxicomanes

Dans le contexte d'une profession fortement féminisée – les femmes représentent 54 % des membres - et où la culture de la profession est ancrée dans une tradition encore fortement masculine et hiérarchisée, la santé mentale des avocates devrait aussi être une préoccupation.

### Les femmes avocates :

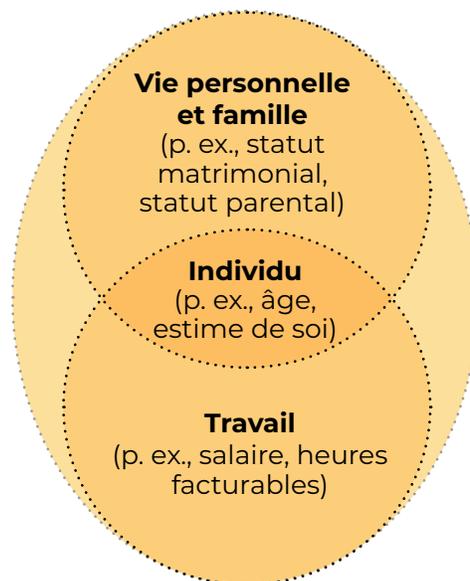
- Sont 3 X plus susceptibles d'abandonner le droit et de quitter la profession
- Sont 5 X plus susceptibles d'accepter un emploi moins stressant, moins rémunérateur et moins satisfaisant, uniquement pour survivre
- Vivraient plus de violence au travail (p. ex., communication et approche inappropriée, menace, attention sexuelle non désirée)

# DÉTRESSE PSYCHOLOGIQUE : DIFFÉRENCES HOMMES-FEMMES

Dans l'étude, la détresse psychologique des avocat(e)s est analysée dans une perspective multidimensionnelle de la santé, c'est-à-dire en considérant un ensemble de sphères de la vie d'un individu, soit les sphères organisationnelle, familiale et individuelle (voir schéma).

Selon le rapport portant sur les déterminants de la santé mentale des avocat(e)s québécois(es) (Cadioux et al., 2019), bien que les femmes ne vivaient pas davantage de détresse psychologique que les hommes, la présente étude a permis d'établir que plusieurs mécanismes - facteurs de risque et de protection - qui mènent à la détresse psychologique diffèrent selon le sexe.

Comme le démontre le tableau ci-dessous, certains facteurs de risque et de protection **sont communs** aux deux sexes, tandis que certains facteurs n'expliquent la détresse psychologique que pour les femmes ou que pour les hommes.



Sphères	Facteurs	Femmes	Hommes
Organisationnelle	Risque	Insécurité d'emploi Demandes émotionnelles Nombre d'heures travaillées	Insécurité d'emploi Demandes émotionnelles
	Protection	Relations – clients Reconnaissance Cohérence des valeurs Opportunités de carrière	Relations – superviseur Opportunités de carrière Autorité décisionnelle
Hors travail	Risque	Conflit travail-vie personnelle*	Conflit travail-vie personnelle
	Protection	Soutien social hors travail	Soutien social hors travail Avoir des enfants à la charge
Individuelle	Risque	—	—
	Protection	Âge	Âge

Note. Les facteurs de risque ou de protection communs aux deux sexes sont présentés en rouge. Il importe de considérer les résultats à l'intérieur des limites des analyses de régression hiérarchique.

\*Le facteur « conflit travail-vie personnelle » est significatif pour tous les modèles analysés pour les femmes alors que pour les hommes, le conflit travail-vie personnelle n'est significatif qu'en tenant compte des effets d'interaction des heures facturables. Il est donc possible de croire que le conflit travail-vie personnelle est plus problématique pour les femmes.

## HEURES FACTURABLES

Le modèle d'affaires basé sur les heures facturables demeure le plus répandu au sein des cabinets d'avocat(e)s : 84 % des revenus des avocat(e)s qui travaillent en cabinet privé en Amérique du Nord proviennent d'un modèle de tarification basé sur les heures facturables.

Selon des études, ce modèle d'affaires serait toutefois plus susceptible de générer de la détresse psychologique chez les avocat(e)s comparativement à un autre milieu de travail non aligné sur les heures facturables.

### Les heures facturables :

- Représentent 50 à 70 % des heures réellement travaillées, ce qui entraîne un décalage entre les heures facturées et les heures réellement travaillées
- Sont susceptibles de générer de la détresse psychologique, et ce, particulièrement pour les femmes
- Entraînent des risques au niveau éthique
- Entraînent la perte d'avocat(e)s avec des compétences recherchées (p. ex., intelligence émotionnelle élevée, habiletés de communication et de négociation).

## Impacts directs et indirects des heures facturables : différences hommes-femmes

**L'impact direct** des heures facturables signifie que le modèle d'affaires lui-même est susceptible de générer de la détresse psychologique, c'est-à-dire que le simple fait d'œuvrer dans un modèle d'affaires axé sur les heures facturables est susceptible de générer de la détresse psychologique.

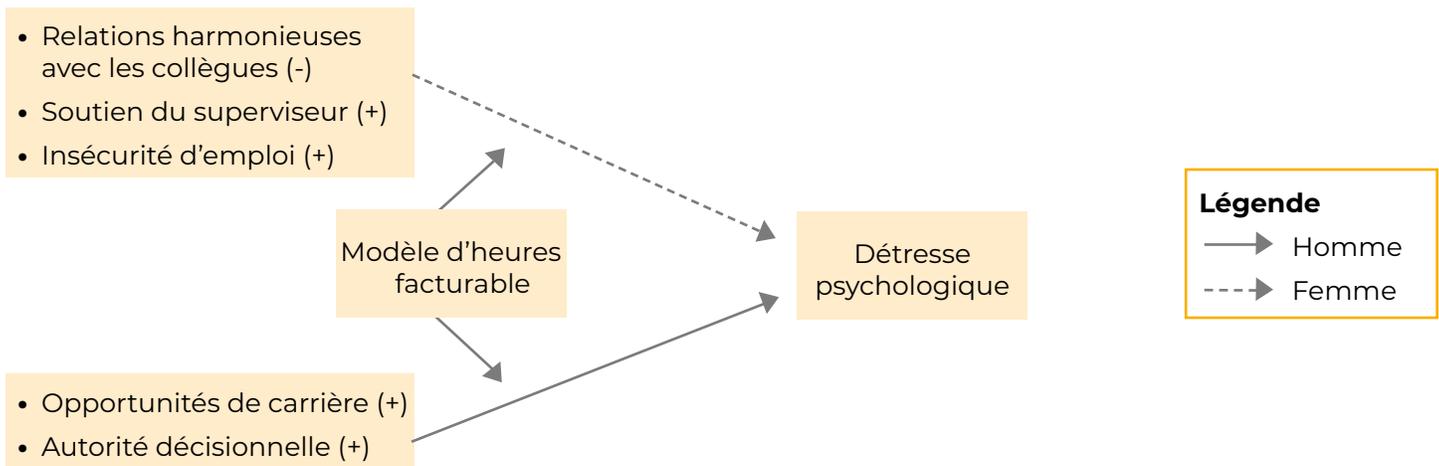
**L'impact indirect** signifie que le fait d'œuvrer dans un modèle d'heures facturables ne conduit pas lui-même à générer de la détresse psychologique, mais c'est plutôt la multiplication avec un autre stressor qui peut venir générer de la détresse ou au contraire l'en protéger. Cela dit, le contexte (le fait d'œuvrer dans un modèle d'heures facturables) viendrait influencer l'intensité de la relation entre un stressor (p. ex., insécurité d'emploi) et la détresse psychologique.

### Seules les femmes subissent un impact direct des heures facturables.

L'étude a permis de faire ressortir le fait que les femmes qui œuvrent dans un modèle d'heures facturables seraient plus susceptibles de vivre de la détresse psychologique, et ce, comparativement aux femmes ne vivant pas dans un tel modèle. Pour les hommes, le fait d'œuvrer dans un modèle d'heures facturables ne semblait pas générer davantage de détresse psychologique.

### Tant les femmes que les hommes subissent des impacts indirects des heures facturables, mais ces impacts diffèrent selon le sexe.

L'étude a également permis de faire ressortir plusieurs impacts indirects des heures facturables sur la détresse psychologique, et ce, pour les femmes et les hommes avocat(e)s. Ces impacts indirects diffèrent selon le sexe.



*Note.* Le signe (+) signifie que la variable constitue un facteur de risque quant au fait de vivre de la détresse psychologique tandis que le signe (-) signifie que la variable constitue un facteur de protection quant au fait de vivre de la détresse psychologique.

## Impacts indirects chez les femmes

### Relations harmonieuses avec les collègues

Tel qu'illustré dans le schéma ci-haut, dans un modèle d'heures facturables, les relations harmonieuses avec les collègues pourraient avoir un effet protecteur sur la santé psychologique des femmes.

### Soutien du superviseur

Par contre, les femmes qui œuvrent dans un modèle d'heures facturables et qui reçoivent du soutien de leur superviseur seraient plus susceptibles de vivre de la détresse psychologique que celles n'œuvrant pas en contexte d'heures facturables. Pour expliquer ce constat, il est possible de penser que le fait d'avoir un soutien du superviseur soit ajoute une pression supplémentaire au fait de devoir répondre aux exigences liées aux heures facturables, soit génère une crainte de décevoir lorsque les objectifs ne sont pas atteints ou alors qu'un suivi serré de la part des associés concernant l'atteinte des objectifs d'heures facturables pourrait contribuer au fait de vivre de la détresse psychologique.

### Sentiment d'insécurité d'emploi

Le fait d'œuvrer dans un modèle d'affaires axé sur les heures facturables exacerberait l'effet du sentiment d'insécurité d'emploi sur la détresse psychologique chez les femmes.

## Impacts indirects chez les hommes

L'autorité décisionnelle permettrait de réduire l'effet délétère des heures facturables chez les hommes qui œuvrent dans un modèle d'heures facturables. Ainsi, le fait d'avoir une marge de manœuvre dans l'organisation et dans l'exécution de ses tâches pourrait donc diminuer le cadre restrictif lié au modèle d'heures facturables et incidemment diminuer la détresse psychologique ressentie.

Cependant, les opportunités de carrière engendraient une détresse significativement plus élevée lorsque l'on considère l'effet multiplicatif des heures facturables. Il est logique d'expliquer ce phénomène par le fait qu'avoir des opportunités de carrière ou la possibilité d'accéder à un poste d'associé vient avec une pression accrue dans la performance, ce qui peut générer une détresse supplémentaire. Cette pression accrue pourrait notamment se traduire par de plus longues heures de travail.

# PISTES D'ACTION POUR LA PROFESSION ET LES EMPLOYEURS

Les résultats de l'étude permettent de dégager des pistes d'action pour réduire la détresse psychologique chez les avocats et les avocates et conséquemment, d'améliorer leur santé mentale.

- ➔ L'aspect multidimensionnel de la détresse psychologique chez les avocat(e)s québécois(es)

Au-delà des facteurs organisationnels ressortis comme étant significatifs, les résultats tendent à démontrer le poids important de la sphère familiale et de la sphère individuelle dans la compréhension des dynamiques entourant la détresse psychologique au travail. **Conséquemment, les organisations doivent développer davantage d'interventions dans une perspective holistique de la santé, c'est-à-dire en voyant la personne comme un tout multidimensionnel dont les différentes sphères de vie tendent à s'appuyer mutuellement.** Ce n'est pas seulement le travail qui est responsable, ni la famille, mais bien un cocktail particulier de contraintes et de ressources avec lesquelles l'individu doit composer avec ses propres forces, ses propres compétences, etc. Cependant, il est intéressant de noter que la présente étude a fait ressortir plusieurs variables organisationnelles (c.-à-d., demandes émotionnelles, reconnaissance, insécurité d'emploi et cohérence des valeurs pour les femmes et relations sociales avec le superviseur, insécurité d'emploi et demandes émotionnelles pour les hommes) qui restent significatives même en tenant compte des variables hors travail et individuelles. Il est donc possible de croire que ces variables jouent un rôle majeur dans l'explication de la détresse psychologique.

## Contributions de l'étude

- Aspect multidimensionnel de la détresse psychologique
- Développement d'interventions dans une perspective holistique de la santé
- Différences entre les hommes et les femmes quant aux mécanismes qui mènent à la détresse psychologique
- Impacts négatifs (directs et indirects) des heures facturables sur la détresse psychologique

- ➔ Les différences entre les femmes et les hommes en ce qui a trait aux stresseurs susceptibles de générer de la détresse psychologique.

À cet égard, il pourrait être opportun de considérer les femmes et les hommes de façon différenciée, soit de tenir compte des stresseurs distincts lors de l'élaboration et la mise en place d'interventions ciblées (p. ex, programmes) pour contrer la détresse vécue au sein de la profession. Considérant que la profession semble encore marquée par une culture masculine, et ce, malgré une hausse des femmes qui ont maintenant atteint la parité, il apparaît important d'amorcer une réflexion approfondie sur l'impact de cette culture sur la santé des femmes avocates.

- ➔ Le modèle d'heures facturables

Ce modèle d'affaires est significatif pour expliquer la détresse psychologique chez les femmes avocates, et ce modèle d'affaires aurait de multiples effets indirects sur la santé mentale au travail, tant chez les femmes que chez les hommes. Ce résultat pointe vers **l'importance de considérer un changement des pratiques en matière d'heures facturables, notamment au sein des cabinets privés.** D'autres mécanismes de gestion de la performance des avocat(e)s pourraient être plus porteurs dans une perspective de santé psychologique.