

Université de Montréal

**Travailler fort et vendre du temps**  
**Interdisciplinarité des effets individuels et de genre**  
**du virage productiviste de la pratique du droit au Québec**

par Christine Lemaire

Doctorat interdisciplinaire en sciences humaines appliquées

Faculté des arts et des sciences

Thèse présentée

en vue de l'obtention du grade de Philosophiae doctor (Ph.D.)

en sciences humaines appliquées

Décembre 2021

© Christine Lemaire, 2021

Université de Montréal  
Faculté des arts et des sciences

*Cette thèse intitulée*

**Travailler fort et vendre du temps**

*Interdisciplinarité des effets individuels et de genre  
du virage productiviste de la pratique du droit au Québec*

*Présentée par*

**Christine Lemaire**

*A été évaluée par un jury composé des personnes suivantes*

Marianne Kempeners  
Présidente-rapporteure

Violaine Lemay  
Directrice de recherche

Jean-François Gaudreault Desbiens  
Membre du jury

Rachel Chagnon  
Examinatrice externe

Laurence Deschamps-Laporte  
Représentante du doyen

## Résumé

La présente recherche adopte une approche interdisciplinaire. Elle s'appuie sur deux axes fondamentaux. Le premier instaure un dialogue entre une recherche théorique de type macrosociologique et une étude empirique réalisée selon les principes de la méthodologie de la théorisation enracinée (MTE). Le second conjugue les perspectives synchronique et diachronique, afin de mieux comprendre les deux principaux concepts à l'étude : l'éthos professionnel et la productivité.

Depuis son avènement dans les années 1980, le néolibéralisme a instauré une manière spécifique d'être au monde et, plus particulièrement, un rapport au temps considéré comme une ressource rare qu'il faut utiliser de la manière la plus efficiente possible. À cause de ses accointances nouvelles avec l'État de droit, ce système économique impose dorénavant à la communauté juridique des préceptes, croissance illimitée et concurrence, qui sont en opposition avec ses valeurs traditionnelles axées sur le corporatisme. Afin de nourrir la croissance, la manière de penser typique des sciences économiques et managériales de type néolibéral établit une normativité centrée sur le concept de productivité. Celui-ci peut se résumer par l'injonction paradoxale suivante : produire toujours plus avec toujours moins de ressources. Le temps est l'une d'entre elles et, sous cette pression, il s'accélère et se densifie. Or, du côté des praticien·ne·s du droit, une résistance se crée, celle de l'éthos professionnel. Celui-ci ne s'oppose pas à la croissance, à la rentabilité, ni aux gains financiers; il impose simplement qu'ils ne se réalisent jamais aux dépens de la qualité du service. L'éthos professionnel défend néanmoins une culture du temps basée sur un modèle de pratique désuet qui confond la qualité du service avec la quantité d'heures de travail. Chez les praticien·ne·s du droit, la norme de la semaine socialement et juridiquement acceptable de travail est établie à 50 heures ou plus, si nécessaire...

Dans un tel contexte, l'expansion de la normativité productiviste produit le phénomène suivant : chaque heure de travail s'intensifie jusqu'à égaler une heure de production, c'est-à-dire une heure facturée. Ce processus obéit à une équation mathématique et, en l'occurrence, il ne semble pas avoir de limite; c'est pourquoi on parle d'un temps abstrait, décroché du temps concret et fini des personnes. Tous ces gains de productivité n'ont aucun impact sur la norme

établie par l'éthos : ils servent donc à nourrir et renforcer les velléités de croissance du système, ce qui le rend de plus en plus malsain. La thèse a permis de montrer que ce processus abstrait ne fait pas disparaître la part des activités humaines qu'il ne parvient pas à saisir et à comptabiliser. Les personnes subissent donc à la fois la matérialité de leurs activités et les exigences abstraites de la productivité sans limites. Chez les femmes, l'éthos professionnel vient se greffer à un autre, préexistant, soit celui de la parentalité, et forme avec lui une synergie qui accentue encore les difficultés d'aménagement du temps.

Chaque jour, les praticien·ne·s sont confronté·e·s à des dilemmes et doivent faire des compromis pour arriver à fonctionner. Conséquemment, ce phénomène construit de la souffrance qui, à la longue, menace la santé physique et psychologique des individus et, paradoxalement, jusqu'à la qualité même du service juridique que l'on prétend vouloir protéger. Afin de résister autant que possible à ces pressions contradictoires, le management offre un outil qu'il prétend tout-puissant et adaptable à toutes les circonstances de la vie : la gestion du temps. Les conclusions de la thèse relativisent cette toute-puissance et remettent en question le rôle apparemment neutre et bienfaisant de ces méthodes.

Défaire ce nœud ne sera donc pas chose facile. Il faudra compter sur de bons arguments, des allié·e·s et le temps. Toutefois, le concept d'éthos, tout en permettant de mieux comprendre le phénomène à l'étude, permet aussi de dégager certaines pistes d'intervention. D'abord, il montre qu'il est possible d'agir sur lui, sans pour autant menacer les règles déontologiques rigoureuses que la profession s'est fixées. Ensuite, il indique que ce sont les premières expériences au sein d'un champ donné qui sont les plus déterminantes, ce qui ouvre la porte à des actions possibles de la part des facultés de droit et de l'École du Barreau.

**Mots-clés :** Rapport au temps, productivité, productivisme, pratique du droit, sociologie du droit, étude de genre, néolibéralisme, pensée économiste, pensée managériale, gestion du temps, souffrances individuelles liées au temps

## **Abstract**

This research takes an interdisciplinary approach. It is based on two fundamental axes. The first one establishes a dialogue between a theoretical research of macrosociological type and an empirical study carried out according to the principles of Grounded Theory. The second one combines synchronic and diachronic perspectives, in order to better understand the two main concepts under study: professional ethos and productivity.

Since its advent in the 1980s, neoliberalism has established a specific way of being in the world and, more particularly, a relationship to time considered as a scarce resource that must be used in the most efficient way possible. Due to its new connections with the rule of law, this economic system now imposes precepts on the legal community, unlimited growth and competition, which are in opposition to its traditional values based on corporatism. In order to nurture growth, the way of thinking typical of neoliberal economics and management establishes a normativity centered on the concept of productivity. This can be summed up by the following paradoxical injunction: to produce always more with always less resources. Time is one of them and, under this pressure, it accelerates and becomes denser. However, on the side of legal practitioners, resistance is being created, that of the professional ethos. This is not opposed to growth, profitability or financial gain; it simply requires that they never come about at the expense of quality of service. The professional ethos nevertheless defends a culture of time based on an outdated practice model that confuses the quality of service with the quantity of work hours. Among legal practitioners, the norm for a socially and legally acceptable work week is 50 hours or more, if necessary ...

In such a context, the expansion of productivist normativity produces the following phenomenon: each hour of work intensifies to equal one hour of production, that is to say one hour billed. This process obeys a mathematical equation which, in this case, does not seem to have any limit; this is why we speak of an abstract time, detached from the concrete and finite time of people. All of these productivity gains have no impact on the standard set by the ethos, so they serve to nourish and strengthen the system's growth aspirations, making it increasingly unhealthy. The thesis has shown that this abstract process does not eliminate the part of human activities that it fails to capture and account for. People therefore undergo both the materiality of their activities and the abstract demands of limitless productivity. In women, the professional

ethos is grafted onto another, pre-existing one, that of parenthood, and forms with it a synergy which further accentuates the difficulties of planning time.

Every day, practitioners are faced with dilemmas and must make compromises in order to function. Consequently, this phenomenon builds on suffering which, in the long run, threatens the physical and psychological health of individuals and, paradoxically, even the very quality of the legal service that it claims to want to protect. In order to resist these contradictory pressures as much as possible, management offers a tool that it claims to be all-powerful and adaptable to all life circumstances: time management. The conclusions of the thesis relativize this omnipotence and question the apparently neutral and beneficial role of these methods.

Undoing this knot will not be easy. It will be necessary to find the right arguments, allies and time. However, the concept of ethos, while allowing a better understanding of the phenomenon under study, also makes it possible to identify certain avenues for intervention. First, it shows that it is possible to act on it, without threatening the rigorous ethical rules that the profession has set for itself. Then, he indicates that it is the first experiences within a field that are the most decisive, which opens the door to possible actions on the part of law faculties and the Quebec Bar School.

**Keywords** : Relation to time, productivity, productivism, legal practice, sociology of law, gender study, neoliberalism, economist thinking, managerial thinking, time management, individual suffering linked to time.

# Table des matières

Résumé.....	i
Abstract.....	iii
Table des matières.....	v
Liste des tableaux.....	xi
Liste des figures.....	xii
Liste des sigles.....	xiii
Remerciements.....	xv
Introduction.....	1
1.1.1 Le projet de connaissance : genèse et questionnements.....	2
1.1.2 Expériences et questionnements.....	2
1.1.3 Synthèse du questionnement central.....	6
1.1.4 Déroulement de la thèse.....	7
PARTIE I. Deux recherches autonomes : étude des rapports au temps individuels et théories temporelles.....	9
1 Les bases conceptuelles et théoriques du projet de connaissance.....	11
1.1 Nature de la connaissance produite.....	11
1.1.1 Repères épistémologiques.....	12
1.1.2 Les approches disciplinaires principales.....	15
1.2 Construire une définition du temps.....	19
1.2.1 Définitions du langage commun.....	19
1.2.2 Une incursion du côté de la physique.....	21
1.2.3 Définir le temps en sciences humaines.....	22
1.2.4 L'expression « rapport au temps ».....	23
1.3 Circonscrire le terrain : théories des champs et de l'économie des grandeurs.....	24
1.3.1 Deux visions sociologiques : Bourdieu, Boltanski et Thévenot.....	25
1.3.2 Ces concepts dans la thèse : établir des « grandeurs » temporelles.....	29
1.4 Néolibéralisme et management : un mariage fructueux.....	34
1.4.1 La concurrence et la croissance dans le capitalisme néolibéral.....	34
1.4.2 Le management, « bras armé » du néolibéralisme.....	38
Conclusion.....	46
2 Méthodologie de deux recherches autonomes : comment comprendre les individus et les groupes?.....	47
2.1 Méthodologie de l'empirique : la théorisation enracinée, comme épistémologie et comme méthode.....	47
2.1.1 La MTE : ce qu'elle est et ce qu'elle fait.....	48
2.1.2 Le choix du terrain et la construction du panel : aller à la rencontre de l'autre.....	53
2.1.3 Les entretiens : entre le récit et l'échange.....	60

2.1.4	Le processus de théorisation ou comment fabriquer un savoir.....	66
2.2	Les méthodes complémentaires : histoire et macrosociologie .....	70
2.2.1	La consultation des archives du Barreau .....	70
2.2.2	Étude interdisciplinaire des théories sur le temps.....	72
2.3	Récit du projet de connaissance : les moments forts.....	75
	Conclusion.....	79
3	Le terrain choisi : la pratique privée du droit au Québec .....	81
3.1	La pratique privée du droit aujourd’hui .....	81
3.1.1	Portrait général des membres du Barreau .....	82
3.1.2	Les praticien·ne·s en cabinet privé : un groupe éclectique.....	84
3.1.3	La santé psychologique des avocat·e·s : résultats préoccupants d’une enquête de 2019 .....	86
3.2	Le mouvement des femmes et pratique privée du droit : un mode de vie en péril? .....	88
3.2.1	La féminisation de la profession juridique .....	88
3.2.2	Un modèle de pratique encore présent.....	90
3.3	Histoire de la pratique juridique : un mode de pensée singulier .....	91
3.3.1	Brève histoire de la pensée juridique au Québec .....	92
3.3.2	Le Barreau du Québec et son histoire: un corporatisme de plus en plus ambivalent.....	97
3.3.3	Le Code de déontologie et ses déclinaisons au fil des années : une éthique du service .....	102
3.3.4	L’opinion publique : récriminations, méfiance et malentendus épistémologiques.....	105
	Conclusion.....	111
4	Premiers résultats : comment les avocat·e·s décrivent leur temps.....	112
4.1	Rythmes et délais : tout va plus vite.....	112
4.1.1	Le temps « raccourci » .....	113
4.1.2	Les urgences, côté cour : gérer les perceptions .....	113
4.1.3	Les urgences, côté jardin : contrôler les imprévus.....	116
4.1.4	Une pression à l’accélération du système judiciaire.....	118
4.2	L’impact des technologies et du téléphone intelligent : les barrières s’effritent .....	120
4.2.1	Intégrer des technologies .....	121
4.2.2	Mettre les TIC à l’horaire .....	126
4.2.3	Se rendre disponible en tout temps.....	127
4.3	La marchandisation du temps par le taux horaire .....	131
4.3.1	Pratiquer le droit, vendre du temps.....	132
4.3.2	Être reconnu·e grâce au taux horaire .....	136
4.3.3	Accroître le sentiment d’intégrité .....	138
	Conclusion.....	143
5	Mode de pensée néolibéral et entrepreneurisation des cabinets: tensions et ambiguïtés .....	144
5.1	L’impact de la globalisation selon les avocat·e·s du panel .....	144



5.1.1	Les grands et très grands cabinets : un mariage à plusieurs .....	145
5.1.2	D'autres « modèles d'affaires ».....	153
5.1.3	Une certaine « perte d'apparat »? .....	156
5.2	Les ambiguïtés du Barreau.....	158
5.2.1	Entre corporatisme et ékonomisme néolibéral.....	158
5.2.2	Le Barreau et l'avenir de la profession.....	161
5.2.3	Une forme juridique en vogue : les S.P.A. ....	166
5.2.4	Le problème du taux horaire.....	168
5.2.5	Les interdictions du Code de déontologie .....	175
	Conclusion.....	178
6	Histoire et macrosociologie du rapport au temps : des alternatives au discours dominant.....	179
6.1	Parcours disciplinaire.....	179
6.1.1	Baccalauréat et maîtrise en histoire .....	180
6.1.2	Le management .....	181
6.1.3	L'engagement féministe .....	182
6.1.4	Deux ouvrages sur le rapport aux temps.....	183
6.2	Les théories historiques du temps de travail .....	186
6.2.1	Le travail abstrait (Postone).....	186
6.2.2	Une éthique du travail (Weeks).....	188
6.3	Pour une macrosociologie du temps .....	191
6.3.1	Des concepts utiles .....	191
6.3.2	La théorie de l'accélération (Rosa).....	195
6.4	Approches féministes de la question du temps .....	203
6.4.1	L'impact du mouvement des femmes.....	204
6.4.2	Le travail rémunéré à conquérir.....	205
6.4.3	Le temps « genré » .....	207
6.4.4	Le temps des femmes en trois concepts phares .....	210
6.5	Les théories sur la multiplicité du temps.....	216
6.5.1	Vers la compréhension <i>des</i> temps « concrets » .....	217
6.5.2	Synthèse des concepts .....	227
	Conclusion.....	231
	Conclusion de la première partie.....	233
	PARTIE II. Efforts productivistes, dilemmes et résistances .....	234
7	Les « temps concrets » de la pratique du droit .....	237
7.1	L'année, le mois, le jour : diversité des horizons temporels .....	237
7.1.1	Les prévisions annuelles.....	238
7.1.2	Les perspectives mensuelle et saisonnière.....	239

7.1.3	La planification hebdomadaire .....	241
7.1.4	Au quotidien .....	244
7.2	Le temps de la relation : comment le <i>care</i> traverse la vie des avocat·e·s .....	249
7.2.1	Le <i>care</i> ou « tout ce qui se trouve autour » .....	249
7.2.2	Établir sa réputation .....	258
7.2.3	Les nouveaux impératifs de la croissance .....	262
7.2.4	L'esprit d'équipe .....	270
7.2.5	La relation amoureuse .....	271
7.2.6	La vie de la famille .....	274
7.3	Le temps du travail intellectuel .....	276
7.3.1	Ce qu'on en dit dans la littérature .....	277
7.3.2	Le temps intellectuel selon les membres du panel .....	279
7.3.3	Un temps de création juridique .....	289
7.4	La plaidoirie ou la synergie des enjeux .....	290
7.4.1	Plaider .....	290
7.4.2	Ressentir les montées d'adrénaline .....	291
7.4.3	Vivre une charge psychologique et temporelle .....	292
7.4.4	Éprouver l'usure .....	293
7.4.5	Se préparer .....	294
7.4.6	Être sensible à la reconnaissance .....	296
7.4.7	Comment mesurer ? .....	297
	Conclusion .....	298
8	L'effort de conversion productiviste : théories et observations empiriques .....	300
8.1	Les théories sur la productivité .....	300
8.1.1	Le « moulin de discipline » (Postone) .....	301
8.1.2	Des adeptes de la productivité (Taylor et le couple Gilbreth) .....	303
8.1.3	La productivité aujourd'hui .....	304
8.1.4	La gestion du temps .....	308
8.2	Les membres du panel parlent de productivité .....	315
8.2.1	Le temps de qualité .....	315
8.2.2	Le temps investi .....	319
8.2.3	L'ombre portée des heures facturées : le temps clandestin .....	327
8.3	La gestion du temps comme démarche individuelle .....	335
8.3.1	Consigner les heures sur une feuille de temps .....	335
8.3.2	Vivre avec les agendas .....	337
8.3.3	Dresser des listes .....	339
8.3.4	La délégation : sauveuse de temps ou créatrice de charge mentale? .....	341

Conclusion.....	344
9 Les écarts de genre: un autre éthos ? .....	345
9.1 Regards féministes sur la productivité : <i>En avant toutes!</i> .....	345
9.1.1 Des pionnières de la gestion du temps.....	346
9.1.2 Les féministes libérales : concilier vie professionnelle et maternité .....	349
9.1.3 La situation des femmes en droit.....	354
9.2 Modèles parentaux et maternité : leurs effets sur les carrières des répondantes .....	359
9.2.1 Apprentissages dans la famille : écarts de perceptions.....	359
9.2.2 La maternité dans les parcours féminins .....	368
9.2.3 La carrière : les horizons temporels différent .....	375
9.3 Gérer le temps au XXI <sup>e</sup> siècle.....	381
9.3.1 Utilisation différenciée de la gestion du temps.....	381
9.3.2 En quête d'équilibre : les plages horaires .....	391
9.3.3 Désintérêt pour le modèle de carrière traditionnel.....	396
Conclusion.....	403
10 Le temps générateur de souffrances.....	405
10.1 Intégration de l'éthos : « travailler fort » .....	405
10.1.1 Formation universitaire et Barreau : premiers lieux d'intériorisation.....	405
10.1.2 Le stage : former, surveiller et discipliner .....	414
10.1.3 Cinq ans de pratique : une balise dans le cheminement de carrière .....	424
10.2 Les dilemmes entre éthos et temps : une histoire d'usure .....	429
10.2.1 L'histoire de Louis : quand le temps se rebiffe.....	429
10.2.2 Les leçons de la vie.....	435
10.2.3 Les maux présents et à venir.....	436
10.2.4 Sorties de crise et bifurcations .....	437
Conclusion.....	439
11 Comment résister? .....	440
11.1 La collaboration sous-estimée entre juriste et développeur·e.....	440
11.1.1 Collaborer dans la rivalité.....	441
11.1.2 Viser à exceller en tout ? .....	442
11.2 De secrétaires juridiques à adjointes .....	445
11.2.1 Des alliées précieuses et polyvalentes .....	445
11.2.2 Accepter que l'autre aménage son temps.....	449
11.2.3 Dévaloriser le métier de secrétaire.....	450
11.3 L'ambiguïté de la gestion du temps : entre productivisme et résistance .....	452
11.3.1 En faveur de la gestion du temps .....	453
11.3.2 Évaluer l'efficacité des méthodes .....	456

11.3.3	La gestion du temps remise en question .....	458
11.3.4	Outils de pouvoir, outils de résistance .....	466
11.3.5	La gestion du temps, un moyen de résistance ? .....	473
	Conclusion.....	475
12	Pistes d'intervention : miser sur les jeunes .....	477
12.1	Panorama des solutions issues de la recherche macrosociologique et historique.....	477
12.1.1	Pistes de solution suggérées en sciences humaines et sociales .....	477
12.1.2	Les propositions extérieures au milieu universitaire.....	484
12.2	Résultats empiriques : éléments en vue de l'intervention .....	493
12.2.1	Choisir les cibles.....	493
12.2.2	Choisir son moment.....	497
12.3	Pour une intervention efficace à long terme .....	500
12.3.1	Miser sur l'influence du Barreau .....	501
12.3.2	Axer la formation sur trois axes temporels .....	505
	Conclusion.....	509
	Conclusion de la Partie II.....	511
	Conclusion .....	514
	Répondre à chaque portion d'un questionnaire formé par l'agrégat de segments tirés de cultures disciplinaires différentes.....	517
	1 <sup>er</sup> segment : L'expansion d'une manière de penser typique des sciences économiques et managériales ..	517
	2 <sup>e</sup> segment : Une normativité centrée sur l'éloge de l'efficience.....	518
	3 <sup>e</sup> segment : La construction de souffrances individuelles .....	519
	4 <sup>e</sup> segment : Les racines du phénomène, perspectives individuelle et sociale .....	520
	5 <sup>e</sup> segment : Les effets de genre.....	522
	La thèse comme synthèse finale .....	524
	Point d'orgue : éléments pour une intervention.....	529
	Bibliographie.....	i
	Annexe 1. Texte de la lettre de présentation du projet au Barreau .....	xix
	Annexe 2. Lettre de recrutement du Barreau.....	xxi
	Annexe 3. Certificat d'approbation éthique .....	xxii
	Annexe 4. Formulaire de consentement .....	xxiii
	Annexe 5. Fiche signalétique .....	xxvii
	Annexe 6. Guide d'entrevue.....	xxviii
	Annexe 7. Comprendre les citations.....	xxxii
	Annexe 8. Formulaire d'engagement à la confidentialité.....	xxxiii
	Annexe 9. Glossaire .....	xxxiv
	Annexe 10. Index biographique .....	xli

## Liste des tableaux

Tableau I. Évolution des effectifs depuis 1950.....	p. 82
Tableau II. Proportion de détresse psychologique observée selon le secteur d'activité.....	p. 87
Tableau III. Plages de temps d'un horaire type.....	p. 392

## Liste des figures

Figure 1. Le temps de qualité.....	p. 318
Figure 2. Le temps investi.....	p. 320
Figure 3. Le temps clandestin.....	p. 331

## Liste des sigles

CA	Conseil d'administration
MAT	Mode alternatif de tarification
MTE	Méthodologie de la théorisation enracinée
PODC	Planifier, Organiser, Diriger, Contrôler
S.E.N.C.	Société en nom collectif
S.E.N.C.R.L.	Société en nom collectif à responsabilité limitée
SHA	Sciences humaines appliquées
S.P.A.	Société par actions
TIC	Technologies de l'information et de la communication

À la mémoire de Yvan Lemaire

À ma mère, avec reconnaissance



## Remerciements

Je voudrais en tout premier lieu exprimer mon immense reconnaissance aux douze avocates et aux onze avocats qui ont consacré une à deux heures de leur précieux temps à me parler avec enthousiasme de leur profession : j'espère avoir été à la hauteur de leur intelligence, de leurs analyses éclairantes et de cet éthos qu'ils et elles portent toutes et tous, pour le meilleur et pour le pire.

De tout cœur, je veux remercier ma directrice de thèse, Violaine Lemay, professeure à la Faculté de droit de l'Université de Montréal et chercheure au Centre de recherche en droit public. Les sept dernières années ont été marquées, pour elle comme pour moi, par des événements heureux ou fort malheureux qui me font apprécier encore davantage son enthousiasme à l'égard de ma recherche, son inébranlable respect à l'égard de mon cheminement prédoctoral, mais aussi, l'énergie dont elle a dû faire preuve pour rectifier inlassablement le tir, dans le but de transformer une essayiste en doctorante. Je n'ai pas cessé de m'émerveiller devant la pertinence de ses enseignements, sa rigueur et sa passion pour sa profession, envers laquelle elle se permet bien peu de compromis. J'emporterai son exigence quant à la précision du langage, puisque, j'en suis convaincue, elle n'a pas fini de produire ses effets.

Merci au Barreau du Québec, particulièrement à Mme Dyane Perreault (aujourd'hui retraitée) qui, à titre de directrice du service du développement et du soutien à la profession, a appuyé de son autorité la constitution du panel, ainsi qu'à M. Martin Dufour, directeur des archives, pour l'aide apportée à toutes les étapes de la quête de données.

Merci à Rachel Vincent, Florence Lemaire et Laurent Philippe Roy-Lemaire, pour avoir porté la tâche immense des transcriptions, et à Yves-Marie Abraham, sociologue et professeur au Département de management à HEC Montréal, pour son accompagnement dès les balbutiements du projet, jusqu'aux premières ébauches des chapitres.

Merci au comité d'évaluation de l'examen de synthèse : Marianne Kempeneers, sociodémographe et professeure au Département de sociologie de l'Université de Montréal et Yves-Marie Abraham (encore), pour leurs remarques judicieuses qui m'ont permis d'approfondir mes réflexions au sujet de mon questionnement de recherche.

Merci aux membres de l'équipe professorale du programme de doctorat en sciences humaines appliquées – Anne Calvès, Yves Couturier, Sylvie Fortin, Violaine Lemay (encore) et Olivier Nkulu Kabamba – pour leurs enseignements qui ont servi de base solide à ce qui constituait une toute nouvelle manière de penser un objet de recherche qui m'accaparait pourtant depuis longtemps.

Je veux exprimer ma gratitude aux membres du jury : Marianne Kempeneers (encore), présidente, Rachel Chagnon, professeure au Département de Sciences juridiques de l'UQÀM, examinatrice externe, Jean-François Gaudreault-Desbiens, de la faculté de droit et vice-recteur des communications de l'Université de Montréal, Laurence Deschamps-Laporte, professeure au département de sciences politiques et directrice du Centre d'études et de recherches internationales, représentante du doyen, ainsi que Violaine Lemay (encore!), ma directrice de recherche. Votre accueil enthousiaste de cette (longue!) recherche a pleinement justifié toutes les heures que j'ai consacrées à la réaliser.

Merci à mes collègues du SHA et surtout à Kévin Lavoie et Rosane Dal Magro, pour les repas pris ensemble à débattre ou se requinquer mutuellement. Leur propre cheminement doctoral a suscité mon admiration et fourni de puissantes inspirations.

Merci à l'équipe de la revue *Lex Electronica*, particulièrement à Ève Gaumond et Ledy Rivas Zannou pour leur intérêt enthousiaste à l'égard du sujet de ma thèse, ainsi qu'au CRDP pour la bourse octroyée pour cette publication. Il est très motivant de se savoir attendu.

Tous et toutes mes ami·e·s ont aussi dû écouter patiemment mes discours enthousiastes et mes questionnements. Qu'ils et elles en soient remercié·e·s. Cependant, quelques-unes ont « servi » mes réflexions avec plus d'intensité. Ma reconnaissance toute particulière va à Françoise Beaudet pour m'avoir accompagnée, amicalement et professionnellement ainsi qu'à Denise Couture, pour son suivi discret, attentif, instructif et bienveillant, du début de l'élaboration de ce projet jusqu'à la première lecture du résultat final.

Merci aux femmes de L'autre Parole, particulièrement à Johanne Philipps pour l'inspiration et Marie-Andrée Roy, pour son écoute attentive au tout début de l'élaboration de mon projet. L'une comme l'autre, vous m'avez montré comment m'y engager tout en restant libre.

Je veux aussi rendre hommage à ma mère, Lise Durocher, auprès de qui je suis venue m'épancher chaque semaine, faisant ainsi le point sur l'évolution de ma réflexion : dans la première moitié de ses quatre-vingts ans, elle m'a écoutée avec passion, me posant des questions toujours pertinentes afin de mieux comprendre, ce qui m'a permis de mieux expliquer. Sa fierté pour moi au cours de ces dernières années, m'a soutenue aussi puissamment que lorsque j'étais petite fille. Tendrement, merci.

Enfin, on dit qu'une thèse impose ses difficultés à toute la famille. Il convient donc de remercier de tout mon cœur de maman mes enfants Laurent-Philippe et Anne-Héloïse qui ont vécu cette aventure avec moi, partageant ses hauts et ses bas, composant avec mes absences lunatiques et ma distance préoccupée. Leur soutien m'a été précieux. Merci à mon amoureux, Pierre-Georges Roy, pour sa foi en moi et en cette thèse, à toutes les étapes. Sans lui, rien de cette extraordinaire expérience n'aurait été possible.

# Introduction

La première logique du vivant  
c'est de créer le temps de son existence.

William Grossin, *Pour une science des temps.*  
*Introduction à l'écologie temporelle*, 1996, p.18.

« Il y a toujours quelque chose à faire! » entend-on souvent. La société contemporaine offre une quantité illimitée de passionnantes possibilités. Il y a de quoi accaparer chaque minute, sans avoir à se poser de questions. Pourtant, la finitude de l'existence nargue les êtres humains en rendant illusoire leur volonté de « tout faire » au cours de leur trop courte vie. Le fait de consacrer une portion d'existence journalière à la réalisation de telle ou telle activité suppose toujours l'exclusion de plusieurs autres. Il faut choisir. Quand, au surplus, une normativité sociale impose de faire tous ces choix au nom d'une même valeur d'efficacité, la conséquence est souvent un remplissage de chaque heure à ras bord dans le but de « vivre pleinement ».

Il arrive que, malgré les réflexions existentielles et les efforts de priorisation, certaines journées soient tellement chargées que l'on en vienne à se demander si le corps n'est pas en train de fonctionner tout seul et d'accomplir les tâches qui se présentent à lui, sans que le libre arbitre soit mis à contribution. Se pourrait-il alors qu'un jour, ce corps dont on se serait dissocié et dont on aurait refusé de voir les signes avant-coureurs de détresse finisse par s'avouer vaincu, que ce que l'on avait embrassé avec enthousiasme en vienne à perdre sa saveur?

Il arrive que des personnes perçoivent un décalage progressif de plus en plus intenable avec le rythme ambiant. Cette situation leur donne l'impression de vivre à contresens ou d'être faibles et inadéquates, ce qui peut générer un malaise, voire une profonde souffrance. Lorsqu'une telle situation se généralise dans une communauté donnée, celle-ci perd sa cohésion et la conscience de sa singularité et de sa pertinence. Elle entre en crise. Lorsqu'une telle situation se généralise à l'échelle de l'espèce humaine, elle la fragilise au point de lui faire perdre le sens du temps long, celui qui la tient vivante.

### **1.1.1 Le projet de connaissance : genèse et questionnements**

La présente thèse est le résultat d'un questionnement qui a émergé au début des années 2000, à la suite d'une réorientation de carrière et d'un désir de pallier un déséquilibre entre le travail et la famille. Au cours de ces changements, les méthodes de gestion du temps, jusqu'alors utiles dans un quotidien de gestionnaire surchargée, ont commencé à montrer leurs limites, ce qui a provoqué une certaine désillusion, puis une frustration qui a servi de moteur à cette recherche. Celle-ci s'est scindée en deux projets complémentaires, l'un théorique, historique et macrosociologique et l'autre empirique, centré sur un terrain et guidé par les principes de la méthodologie de la théorisation enracinée.

### **1.1.2 Expériences et questionnements**

Le questionnement principal de la thèse est en rapport avec trois axes d'un parcours académique et professionnel, dont chacun a nourri la recherche de réponses. Ils sont présentés de façon chronologique.

#### **1.1.2.1 Prise de conscience féministe et engagement dans le mouvement des femmes**

Une formation en histoire des femmes<sup>1</sup> et un engagement féministe s'étalant sur quelques décennies ont développé une sensibilité particulière à l'égard des questions de genre. Si, comme on le verra, les diverses analyses de la modernité et, plus précisément, du terrain choisi pour la partie empirique de cette recherche ont identifié la mondialisation et l'avènement des technologies comme facteurs de changements profonds dans le domaine social étudié, il est devenu évident qu'une part importante des transformations observées était attribuable au mouvement des femmes. D'autant plus que du côté empirique, il s'avérait que celles-ci percevaient leur propre expérience de manière fort différente que les hommes. Ainsi, suivant un réflexe acquis depuis des années, il a paru pertinent et nécessaire de recourir aux études féministes pour éclairer et comprendre la spécificité des discours féminins.

À ce chapitre, un questionnement émerge : en intégrant de façon massive depuis quatre décennies<sup>2</sup> un domaine social jadis traditionnellement masculin, soit, dans ce cas-ci, celui de la

---

1 Christine Lemaire, *Les femmes à l'Université de Montréal vues à travers un journal étudiant: Le Quartier Latin (1927-1945)*, Mémoire de maîtrise en Histoire, Université de Montréal, 1990.

2 Voir le Tableau I présenté p. 83.

pratique du droit, les femmes (leurs expériences, leurs besoins, leurs façons de voir la vie) ne viennent-elles pas transformer le milieu qu'elles ont investi? En intégrant le marché du travail, les femmes ont vraisemblablement amorcé une transformation des relations avec leurs partenaires masculins. D'une part, sur le plan familial, les conjointes ne sont plus à la maison à temps plein pour assumer l'ensemble des tâches domestiques, obligeant certains à y prendre part. D'autre part, sur le plan professionnel, les collègues féminines partent pour quelques mois en congé de maternité en impactant la charge de travail des équipes. Les femmes au profil des meilleures secrétaires juridiques d'antan sont maintenant des avocates. Les réseaux de soutien et d'entraide ont changé. Chaque avocat doit dorénavant s'ajuster aux nouvelles contraintes temporelles de ses confrères et de ses consœurs, notamment en ce qui a trait à la famille qui s'est invitée dans les audiences et les ordres du jour des réunions de fin d'après-midi, puisqu'il faut tenir compte de l'heure de fermeture de la garderie. Ces transformations, qu'il devient temps d'intégrer, ont entraîné des conséquences importantes sur les besoins, les attentes et les horaires des individus. Elles ont construit de nouveaux espaces de choix. En pareil contexte, vers quels modes de vie se tourne-t-on désormais?

Comme le montrera cette thèse, l'apport théorique des chercheuses féministes s'avère précieux pour une compréhension plus profonde du rapport au temps. Il appert notamment que toutes les tâches qui incombent à l'humanité travailleuse (domestiques, industrielles, marchandes, etc.) ne peuvent plus être dûment comptabilisées à l'aide de l'instrument conceptuel désuet, que soutiennent des modèles patriarcaux résistants, qu'est le « quart de travail ». Ce dernier se caractérise par un segment d'existence humaine continu entre un point de départ et un point d'arrivée clairement identifiables – traditionnellement mesuré par la pointeuse. Or, certaines tâches qui sont généralement associées au genre féminin débordent littéralement de ce carcan en raison du caractère continu et de l'attitude de disponibilité vigilante qu'elles supposent ainsi que de l'action immédiate, sporadique et *ad hoc* qu'elles imposent. Les études féministes, à l'instar de Monique Haicault, appelleront « charge mentale<sup>3</sup> » ces situations impossibles à « mesurer » adéquatement.

---

3 Monique Haicault, « La gestion ordinaire de la vie en deux », *Sociologie du travail*, vol. 26, n° 3, 1984.

La tâche parentale en est un bon exemple, mais l'on verra que ce concept s'avère précieux lorsque vient le besoin de décrire ce que l'on aura nommé le temps « concret » de diverses activités professionnelles. Ainsi élargie, la charge mentale peut mettre en lumière l'alourdissement général typique, alors que l'ancien modèle de comptabilisation par quarts de travail conduit plutôt au fantasme de penser pouvoir inclure de manière univoque le temps nécessaire à chacune des tâches incombant à la vie sociale contemporaine : l'impact caché est énorme, car on présume alors inexistantes toutes les portions d'existence qui les dépassent. En conséquence, ce qui est nécessaire à cette exécution excédentaire empiète sur d'autres activités essentielles, qui doivent alors disparaître ou se superposer, redoublant dans l'ombre l'intensité d'effort requis. Ce qui n'est pas censé être, au vu des calculs économiques théoriques dominants, se fait alors systématiquement épuisant pour les personnes.

### **1.1.2.2 La mouvance capitaliste néolibérale**

Le deuxième axe du parcours de la chercheuse émane d'une formation universitaire en administration des affaires et d'une carrière de gestionnaire, où l'éloge de l'efficacité économique se révèle omniprésent, dominant, et si souvent considéré comme devant « naturellement » s'exporter comme matrice de rapport au monde en toute zone d'action sociale. Dans ce cas-ci, il a paradoxalement conduit à développer une grande vigilance critique face à cette tendance normative trop peu discutée. Lorsque, en plus, celle-ci se révèle récupérée avec avidité par les mouvances néolibérales marquées par l'ouverture et la dérèglementation des marchés, l'entrepreneuriation du monde<sup>4</sup> et la fragilisation du filet social, une légitime méfiance s'installe à son égard. Il devient clair que l'adhésion grandissante des groupes à la valorisation, somme toute contradictoire, du « toujours produire plus à partir de moins », de la concurrence effrénée et de la croissance infinie devient source d'une frénésie collective peu propice à la sérénité individuelle. À cet égard, un second questionnement émerge: dans quelle mesure l'expansion sociale du recours à cette « matrice de rapport au monde », typique des sciences économique et managériale et de cette normativité centrée sur l'éloge de l'efficacité, est-elle constructrice des souffrances individuelles du rapport au temps d'aujourd'hui?

---

4 Andreu Solé, « La décroissance : un mouvement révolutionnaire ? », *Nouveaux cahiers du socialisme*, n° 14, automne 2015.

Le champ de la pratique du droit, qui est, comme on le verra, celui du terrain choisi pour la partie empirique de la recherche, a subi les contrecoups de la globalisation et de la financiarisation de l'économie capitaliste néolibérale, particulièrement en pratique privée. De nombreuses fusions de cabinets ont été observées et, si ce phénomène est habituel dans ce milieu, une nouveauté est l'apparition de très grands bureaux dont le but est de desservir la clientèle des grandes firmes et des entreprises multinationales, qui sont souvent autant d'invitations pressantes à soutenir un envahissement « économiste » de la pratique du droit, en d'autres termes, de la transformer implicitement en une « industrie » de services juridiques qui soient concurrentiels et rentables : c'est la marchandisation du savoir juridique. Quelles sortes de carrières planifie-t-on dorénavant? Les objectifs structurants les actions des praticien·ne·s<sup>5</sup> du droit demeurent-ils tributaires de leur officielle fonction d'agent·e·s de l'État de droit, si forte encore dans les valeurs des barreaux, ou se transforment-ils plutôt lentement en simples enjeux financiers ou d'affaires?

La méfiance envers la discipline économique et la pratique managériale a été confirmée, puis nourrie par maint·e·s auteurs et autrices qui s'affairent depuis des décennies à disséquer les valeurs dominantes au sein des sociétés modernes et à mettre en lumière leurs effets délétères, tant pour les individus que pour leur environnement. Économistes, spécialistes en gestion, philosophes, historien·ne·s et sociologues forment une contreculture tenace et féconde. Leurs travaux et leurs analyses seront mises à contribution tout au long de cette recherche.

### **1.1.2.3 Un parcours « littéraire »**

Pour comprendre les motivations de recherche qui, constamment, ont façonné cette quête doctorale, il faut enfin prendre acte du fait qu'un parcours littéraire<sup>6</sup> a précédé et soutenu ce projet de recherche de troisième cycle, car il a eu un fort impact ici. Il a constitué, de façon inconsciente, mais de plus en plus assumée au fil des ans, une manière personnelle d'appréhender des savoirs théoriques et empiriques, un corpus de textes savants et de transcriptions d'entrevues initialement perçu comme une matière en fusion qu'il convenait

---

5 L'ensemble de la thèse adopte la rédaction épiciène. Néanmoins, certaines références historiques deviendraient anachroniques si elles étaient féminisées. Ainsi, lorsque le masculin est employé, il fait référence exclusivement aux hommes.

6 Deux ouvrages seront répertoriés au chapitre 6.

d'appivoiser. Les images littéraires déjà construites sont entrées en relation avec le projet de connaissance, ce qui a mené à les abandonner une à une : elles ont été remplacées, par celles des auteurs et des autrices consultées ou, ce qui est encore préférable, par des expressions issues du terrain.

Néanmoins, la manière de décrire la multiplicité du temps en évoquant des images a, quant à elle, perduré; il s'agit d'une caractéristique incontournable de l'entreprise. Ce procédé s'est révélé utile à plusieurs niveaux, notamment pour mettre en lumière le caractère trompeur des promesses d'émancipation individuelle de la « gestion du temps », qui ajoutent à l'aliénation produite par la surcharge des horaires en promettant pourtant de les alléger. Un troisième questionnement est donc apparu : comment traduire en termes disciplinaires et exporter vers la raison universitaire des emprunts et des créations « littéraires » sans trahir le sens qu'elles évoquent, mais plutôt en les amenant à un niveau théorique qui permet de les transposer aisément d'un contexte à l'autre? Autrement dit, comment définir un concept sans l'aide d'images ou d'exemples? Il s'agit là, bien sûr, de l'exercice de synthèse que suppose l'expérience doctorale.

### **1.1.3 Synthèse du questionnement central**

Les questionnements qui ont émergé d'expériences professionnelles et savantes et auxquels cette recherche doctorale a eu pour constant objectif d'apporter une réponse peuvent se synthétiser comme suit :

- Dans quelle mesure l'expansion d'une manière de penser typique des sciences économiques et managériales et d'une normativité centrée sur l'éloge de l'efficacité est-elle constructrice des souffrances individuelles du rapport au temps d'aujourd'hui?
- D'où un tel phénomène social tire-t-il ses racines?
- Ces effets diffèrent-ils d'un genre à l'autre et comment se manifestent-ils alors?
- Empiriquement et à l'échelle individuelle, comment s'opère le lien entre une macrosociologie et une microsociologie du rapport au temps?
- Comment en tirer des conclusions qui font sens pour les individus et ainsi permettre une intervention adéquate, pertinente et efficace visant à soulager la souffrance observée?

Ce questionnement se situe donc à deux niveaux, celui des groupes (macrosociologique) et des individus (microsociologique) et selon deux positionnements par rapport à la recherche : diachronique et synchronique. Ces procédés reflètent l'expérience de la chercheuse.



### 1.1.4 Déroulement de la thèse

La thèse comprend deux parties. La première vise à présenter les éléments conceptuels, méthodologiques et théoriques nécessaires à la bonne compréhension générale (chapitre 1), qui ont permis d'élaborer une réponse rationnelle et crédible au questionnement principal (chapitre 2). Elle aborde ensuite les deux projets complémentaires de connaissance, soit les recherches empirique (chapitres 3, 4 et 5) et théorique (chapitre 6). On y amorce notamment la réflexion en vue de répondre au segment historique du questionnement.

La seconde est entièrement consacrée aux réponses à la question. Les perspectives théorique et empirique adoptées par les projets autonomes y entrent alors en dialogue, formant une complémentarité au service de l'objet de recherche. Quatre axes s'y dessinent. Le premier (chapitres 7 et 8) concerne les éléments de compréhension du rapport au temps en tant que tel, dont on verra que la quête d'efficacité constatée par les recherches macrosociologiques est observable dans les discours individuels. Le deuxième axe instaure une discussion entre les études féministes et les discours féminins individuels recensés (chapitres 9 et 10). Le troisième étudie plus avant la question de l'*ethos* (Bourdieu) que l'on aura identifié et décrit comme prégnant dans la discipline temporelle des praticien·ne·s du droit et dont on cherchera à relater les modes de transmission ainsi que les dilemmes qu'il crée au fil des jours (chapitre 10 et 11). Le quatrième axe (chapitre 12) se veut une réponse au dernier segment du questionnement, soit sa visée interventionniste.

Le terrain choisi s'est révélé fructueux à titre de microcosme au sein duquel un mode de vie particulièrement intense a cours et où les tensions provoquées par la rencontre d'une profession ancienne – celle de l'exercice du droit – avec les nouvelles formes du capitalisme néolibéral soutenues par une pensée économiste et managériale hégémonique sont aisément observables. Toutefois, il sera proposé dans ces pages qu'un dialogue instauré avec des éléments conceptuels historiques et macrosociologiques nouveaux et alternatifs aux modes actuels de penser le temps de manière linéaire et comptable permet d'aller plus avant dans l'interprétation qui, à son tour, fait apparaître des concepts originaux susceptibles d'enrichir le corpus savant. D'un point de vue méthodologique, on peut en conclure qu'en instaurant un mouvement que

Mats Alvesson et Kaj Sköldb<sup>7</sup> ont nommé « abduction », on procure à la méthodologie de la théorisation enracinée une puissance de théorisation accrue, au service d'un seul but : répondre à une question.

---

<sup>7</sup> Mats Alvesson et Kaj Sköldb, *Reflexive Methodology. New Vistas for Qualitative Research*, Los Angeles/London, SAGE, 2009.

## **PARTIE I. Deux recherches autonomes : étude des rapports au temps individuels et théories temporelles**

Cette première partie vise deux objectifs distincts. Le premier est de présenter les éléments conceptuels, méthodologiques et contextuels nécessaires à la bonne compréhension de la recherche. Le chapitre 1 étudie la nature de la connaissance produite et définit le terme central de la thèse, soit le temps. On y présente ensuite les éléments conceptuels qui ont servi à circonscrire le terrain de la recherche empirique : la théorie des champs de Pierre Bourdieu<sup>8</sup> et celle de la justification de Luc Boltanski et Laurent Thévenot<sup>9</sup>. Il se conclut par une présentation des premiers éléments théoriques qui permettent de lier l'expansion constatée de modes de pensée économistes et managériaux à l'avènement du capitalisme néolibéral.

Le chapitre 2 a pour but de montrer comment les éléments méthodologiques des deux recherches complémentaires ont servi à répondre au questionnement principal. Du côté empirique, les principes de la méthodologie de la théorisation enracinée (MTE) ont guidé les choix relatés. On verra qu'à ce processus classique, s'est ajoutée une recherche théorique à caractère historique et sociologique. Un itinéraire narratif et compréhensif des moments forts du processus doctoral est aussi présenté.

Au chapitre 3, il s'avère nécessaire de contextualiser le terrain choisi, et ce, sous deux angles : sociologique et historique. On y brosse un tableau actuel de la profession en général, dont les avocat·e·s exerçant en pratique privée forment un sous-groupe. Puis, en concordance avec la théorie des champs de Bourdieu, l'histoire de la pratique du droit ainsi que celle de l'accès des femmes au Barreau seront racontées.

Le deuxième objectif de cette première partie est de rendre compte d'un présupposé de la thèse, à savoir « l'expansion d'une manière de penser typique des sciences économiques et managériales ». Pour ce faire, on offrira dans un mouvement de contre-plongée les premiers résultats empiriques, des analyses de documents d'archives ainsi qu'un panorama d'études macrosociologiques et historiques. Une première exploration des rapports au temps tels que vécus par les avocat·e·s interrogé·e·s est recensée au chapitre 4. Les personnes rencontrées ont

---

8 Pierre Bourdieu, *Science de la science et réflexivité. Cours du collège de France, 2000-2001*, Paris, 2001.

9 Luc Boltanski et Laurent Thévenot, *De la justification : les économies de la grandeur*, Paris, Gallimard, 1991.

décrit leur vie professionnelle en cabinet privée, ses contraintes et ses défis. Elles ont fait état de ce qui est immédiatement observable par qui s'intéresse à la question du rapport au temps : l'accélération des rythmes, les conséquences de l'emploi généralisé des technologies et la marchandisation du temps grâce au taux horaire.

Le chapitre 5 situe ces rapports au temps dans le contexte des relations des avocates de pratique privée avec le Barreau du Québec. Le terrain de la pratique privée a ceci de particulier qu'il est soumis à deux influences souvent contradictoires. La première est celle du monde des affaires qui sera d'abord identifiée grâce aux entrevues puis, dans certaines publications du Barreau. La seconde sera abordée au moyen des différentes éditions du code de déontologie des avocats. On pourra constater que cette double influence crée des tensions.

Le dernier chapitre de cette première partie est consacré au deuxième projet de connaissance, soit l'analyse historique et macrosociologique. Une première section expose les réflexions qui ont précédé le projet de recherche. Ensuite, les travaux des auteurs et des autrices qui ont permis de répondre aux segments collectifs du questionnement sont présentés en quatre thèmes principaux : le temps de travail, la théorie de l'accélération, l'apport des études féministes et enfin, celles sur la multiplicité *des* temps.

# **1 Les bases conceptuelles et théoriques du projet de connaissance**

Avant d'envisager les réponses à donner au questionnement, il convient d'établir sur quelles bases elles se sont construites : le présent chapitre sert à en décrire les quatre piliers principaux. Dans une première section, on présente les repères épistémologiques qui se résument à une approche constructiviste et interdisciplinaire, orientée vers l'intervention. La deuxième section s'attarde à définir le concept central de la thèse. Partant du constat que le mot « temps » est polymorphe, on analyse les définitions des linguistes qui mènent à la compréhension commune du concept. Après certaines évocations à la science physique, il est proposé de situer le propos dans l'espace conceptuel des sciences humaines. Enfin, après avoir identifié ce que, de ce point de vue, devrait inclure une définition cohérente avec la question de la recherche, le sens donné au « temps » sera établi.

Les deux dernières sections du chapitre sont consacrées aux concepts énoncés dans le questionnement. D'une part, en 1.3, on explique comment sera circonscrite la notion de groupe, au regard de celui choisi comme terrain de recherche. Les théories des champs (Bourdieu) et de l'économie des grandeurs (Boltanski et Thévenot) ont servi à cet exercice. D'autre part, en 1.4, on établit les bases théoriques permettant d'affirmer, dans la première partie de la question, qu'une manière de penser typique des sciences économiques et managériales ainsi qu'une normativité centrée sur l'éloge de l'efficacité sont en expansion. La mouvance capitaliste néolibérale ainsi que le management considéré comme vecteur de la pensée gestionnaire sont étudiés dans ce but.

## **1.1 Nature de la connaissance produite**

La formulation du questionnement principal demande que l'on s'entende d'abord sur la nature de la connaissance à produire. Il s'impose d'abord de le situer épistémologiquement. D'un point de vue disciplinaire, il appelle ensuite un maillage entre deux duos de perspectives que l'on voudra complémentaires. Le premier instaure un dialogue entre les procédés diachronique et synchronique, alors que le second cherche une complémentarité entre les aspects macrosociologique et microsociologique de la recherche. Enfin, il faudra expliquer l'apport particulier d'une « mise en mots » littéraire.

## 1.1.1 Repères épistémologiques

Il importe donc de situer la thèse par rapport aux divers courants épistémologiques. Présentés dès le début de la scolarité, le constructivisme et l'interdisciplinarité ont sous-tendu les efforts de recherche. L'épistémologie constructiviste s'est développée en réponse au positivisme dans la première moitié du XX<sup>e</sup> siècle, avec Jean Piaget; il sera question ici de l'un de ses représentants modernes, le philosophe Ernst von Glasersfeld. Quant à l'interdisciplinarité encore plus prégnante dans la démarche actuelle, elle sera décrite comme une invitation à la pensée décloisonnée et sera présentée telle qu'elle a été enseignée dans les séminaires, principalement par la sociologue du droit Violaine Lemay et le spécialiste en travail social Yves Couturier.

### 1.1.1.1 Une adhésion au constructivisme

Ernst von Glasersfeld énumère trois principes de son constructivisme « radical » : d'abord, on ne peut jamais considérer une connaissance comme la représentation du réel, mais seulement comme une clé qui ouvre des voies possibles; ensuite, on ne peut en aucun cas concevoir un monde indépendant de l'expérience et, enfin, toute communication ou toute compréhension est une construction interprétative issue de cette expérience<sup>10</sup>. Ces indications forcent l'humilité de qui veut apporter sa voix à l'analyse d'un phénomène ou d'une situation, quelle qu'elle soit. Elle apporte aussi une certaine liberté, puisqu'à l'égard des normativités dominantes et hégémoniques actuelles concernant le rapport au temps, on peut arguer que si elles sont des clés, elles n'ont certainement pas le monopole de l'interprétation.

Ainsi, lorsque l'on affirme haut et fort que le temps est une ressource et que les sociétés modernes ont besoin de plus de productivité pour en tirer le maximum de valeur si elles veulent régler les problèmes auxquels elles font face, on pourra rétorquer que, soit cette interprétation est incomplète, soit elle ne fait pas vrai pour tout le monde, soit elle est désuète et doit être élargie, sinon remplacée. Von Glasersfeld écrit en effet : « Bien qu'un modèle scientifique se

---

10 Ernst Von Glasersfeld, « Introduction à un constructivisme radical », dans Jonnaert, Philippe et Domenico Masciotra (dir.), *Constructivisme : choix contemporains : Hommage à Ernst von Glasersfeld*, Québec, Presses de l'Université du Québec, 2004, p. 14. Pour le deuxième élément, le philosophe fait référence à Kant.

révèle le meilleur qu'on possède à un moment donné, il ne devrait jamais être vu comme la seule possibilité de résoudre les problèmes auxquels on l'associe<sup>11</sup>. »

On verra que les auteurs et les autrices consulté·e·s ne se sont pas privé·e·s d'évoquer des images permettant de voir autrement les phénomènes qui sous-tendent le questionnement principal. Leurs analyses et leurs interprétations, prises comme des « clés », ouvrent des portes sur une situation que l'on pourrait décrire comme oppressante et aliénante pour les êtres humains, afin de trouver des voies des sorties (désaliénation) ou laisser simplement entrer un peu d'air (intervention).

### **1.1.1.2 La démarche interdisciplinaire et ses visées interventionnistes**

La question de recherche est teintée par des interrogations propres à la sociologie. Pourtant, le parcours intellectuel présenté supra ne met pas cette discipline à l'avant-plan. Lors de l'élaboration du projet, il apparaissait évident que d'autres disciplines telles l'histoire, avaient la possibilité d'apporter des angles de vue susceptibles d'approfondir la réflexion au regard des questions posées. De plus, la sensibilité critique développée à l'égard des sciences économiques et de la gestion avait motivé une incursion du côté des auteurs et des autrices s'étant placé·e·s à contrecourant du discours dominant. Leurs écrits déplorent notamment l'appauvrissement de leurs disciplines dorénavant accaparées par la financiarisation néolibérale axée sur les rendements à court terme et cherchent à en rélargir les bases en y intégrant les préoccupations humaines de justice sociale et environnementale. Le concept de productivité s'avère en l'occurrence une piste de réponse prometteuse et, comme nous le verrons, centrale dans l'étude qui suit. Quant aux études féministes, elles sont, de fait, interdisciplinaires. Ainsi, bien que le temps soit étudié par la plupart des disciplines qu'elles soient humaines, sociales ou dures, aucune d'entre elles ne pouvait apporter une réponse complète au questionnement de la thèse. Selon Violaine Lemay, c'est à cette seule condition que l'interdisciplinarité est justifiable<sup>12</sup>. Par ailleurs, l'hybridité du questionnement ne reflète aucune prétention rhétorique, mais cherche

---

<sup>11</sup> *Ibid.*, p. 150.

<sup>12</sup> Violaine Lemay, *Séminaire doctoral SHA 7055 Interdisciplinarité et sciences humaines appliquées*, Montréal, Faculté de droit de l'Université de Montréal, automne 2014, p. 1.

plutôt à contribuer à résoudre un problème, ici, celui de la souffrance individuelle du rapport au temps, ce qui, selon Edgar Morin, est une autre motivation de recourir à l'interdisciplinarité<sup>13</sup>.

Inspirée par l'ouvrage de Luc Boltanski et Laurent Thévenot<sup>14</sup>, Lemay présente l'interdisciplinarité comme « l'habileté intuitive qui permet de passer adéquatement d'une raison disciplinaire à l'autre en s'adaptant au défi intellectuel propre à chaque nouveau rapprochement des savoirs<sup>15</sup> ». Lemay est partisane de disciplines fortes<sup>16</sup> et plaide pour une réflexivité quant à leurs origines historiques et épistémologiques qui leur procureraient la fierté et l'assurance nécessaires pour s'ouvrir sans crainte d'être dénaturées à d'autres visions du monde<sup>17</sup>. Pour elle, ce n'est qu'entre savoirs solides et rigoureux que peut s'amorcer une discussion au sujet des grands problèmes de la société<sup>18</sup>. Dans un article de 2017, l'autrice explique que l'interdisciplinarité vient faire contrepoids à la disciplinarité lorsque le cloisonnement et la spécialisation font obstacle à une pensée complexe, alors qu'une collaboration entre disciplines pourrait offrir de meilleures solutions à des problèmes concrets de nos sociétés<sup>19</sup>.

Frédéric Darbellay décrit quant à lui l'interdisciplinarité comme un processus itératif où : « Moins que les étapes d'une pensée linéaire, il s'agit de décrypter les avancées et les rétroactions d'une réflexion toujours en marche et en train de se faire, de se défaire et se refaire dans un processus complexe de co-construction des connaissances<sup>20</sup>. » Ce mouvement de la pensée favorise une attitude intellectuelle qui implique que « le chemin se fait en marchant<sup>21</sup> ».

---

13 Violaine Lemay, « Critique de la raison disciplinaire: une révolution tranquille? », *TrajEthos*, vol. 6, n° 1, 2017, p. 17.

14 L. Boltanski et L. Thévenot, *op.cit.*

15 Violaine Lemay, « Et si on entrait dans la "danse" de l'interdisciplinarité? », *TrajEthos*, vol. 6, n° 1, 2017, p. 5.

16 V. Lemay, « Critique de la raison disciplinaire... », *op. cit.*, p. 15; Violaine Lemay, « Trois principes de rénovation tranquille pour l'enseignement du droit. L'avantage d'un retour du souci méthodologique et épistémologie », *R.I.E.J.*, n° 72, 2014, p. 41.

17 Violaine Lemay, « La propension à se soucier de l'Autre: Promouvoir l'interdisciplinarité comme identité savante nouvelle, complémentaire et utile. », dans *Au miroir des disciplines. Réflexions sur les pratiques d'enseignement et de recherche inter- et transdisciplinaires*, Berne, Peter Lang, 2011, pp. 42-43.

18 V. Lemay, « Et si on entrait dans la "danse" de l'interdisciplinarité? », *op. cit.*, p. 6. Voir aussi : V. Lemay, « Critique de la raison disciplinaire... », *op. cit.*, p. 15.

19 V. Lemay, « Critique de la raison disciplinaire... », *op. cit.*, p. 22.

20 Frédéric Darbellay, « L'interdisciplinarité: voyage à la croisée des cultures scientifiques », dans *L'interdisciplinarité racontée: chercher hors frontières, vivre l'interculturalité*, Bern, Peter Lang, 2014, p. 30.

21 *Ibid.*



Comme un segment de la question principale l'évoque, la connaissance produite ici est aux fins d'intervention, elle est donc inévitablement et nécessairement produite en marge de la pure disciplinarité. Yves Couturier, professeur à l'École de travail social à l'Université de Sherbrooke, voit en effet l'intervention comme une condition de la pratique interdisciplinaire<sup>22</sup>, et un indicateur du déploiement de celle-ci<sup>23</sup>. Citant Bourdieu, il explique que l'intervention est en effet une catégorie en voie de réalisation transversale<sup>24</sup>. La définition qu'il en offre est la suivante : « intervient ce qui s'insère dans un processus ou un système en vue d'en modifier le cours ou l'état<sup>25</sup> ». On verra comment, au fil de la thèse, se cristallisent certains points focaux (ex. l'éthos professionnel) et se dessinent des voies – et des moments – d'insertion (ex. formations en début de carrière) dans les processus décrits comme freinant tout désir d'émancipation propice à soulager la souffrance constatée tant dans les écrits des auteurs et des autrices consulté·e·s que sur le terrain investigué.

Tout compte fait, ces orientations épistémologiques sont cohérentes avec un questionnement qui évoque à la fois les groupes et les individus, les manifestations actuelles et les racines du mal identifié et une volonté d'aboutir à des propositions d'intervention. En cela, on peut dire que, sans égard pour l'objet étudié, c'est la nécessité de décroisement qui impose une approche constructiviste et interdisciplinaire, respectueuse des disciplines, même de celles dont elle cherchera à contrecarrer l'hégémonie, afin de créer une connaissance offrant des alternatives au discours perçu comme générateur de souffrance, présentées comme des clés ouvrant d'autres voies possibles.

### **1.1.2 Les approches disciplinaires principales**

On l'a vu, la démarche interdisciplinaire impose une collaboration entre disciplines appelées à résoudre un problème ensemble, c'est-à-dire en évitant la pensée en silos. Dans cette recherche, l'histoire sert de support à une théorisation sociologique qui vise elle-même à faire dialoguer les perspectives des groupes et des individus. Du côté empirique, le choix du terrain, en plus de fournir des discours individuels, devait révéler l'aspect hégémonique d'un rapport au

---

22 Yves Couturier, *La collaboration entre travailleuses sociales et infirmières. Éléments d'une théorie de l'intervention interdisciplinaire*, Paris, Harmattan, 2005, p. 9.

23 *Ibid.*, p. 13.

24 *Ibid.*, p. 9.

25 *Ibid.*, p. 10.

temps centré sur l'efficacité. Enfin, on peut avancer que l'emploi d'images, à titre de constructions interprétatives, est un procédé utile à l'intervention.

### **1.1.2.1 Placer l'objet sociologique dans son histoire**

Un parcours académique en histoire développe le réflexe de ne jamais aborder un problème social sans chercher à en connaître les racines. Au cours de cette thèse, une telle approche a été maintes fois adoptée, par exemple, afin de comprendre les rouages du concept de productivité ou bien d'explorer le passé de la profession choisie pour l'observation empirique. Ses implications méthodologiques seront d'ailleurs exposées au prochain chapitre. Ainsi, historien·ne·s et sociologues sont mis·e·s à contribution à tour de rôle : ce n'est qu'à partir de bases historiques solides que la réflexion macrosociologique peut débuter. Il ne s'agit certainement pas d'un procédé exceptionnel, puisque les ouvrages de chercheurs et de chercheuses issu·e·s d'autres disciplines adoptent, eux et elles aussi, une telle approche qui se veut plus complète.

### **1.1.2.2 Macrosociologie et microsociologie des rapports au temps**

Du point de vue sociologique, le questionnement principal cherche à créer une discussion entre une recherche de compréhension théorique et une autre, empirique, qui se nourrit des discours pluriels des individus interrogés. Selon Michel Forsé, un tel maillage est possible, mais pas toujours évident. Partant de l'idée que « [l]a microsociologie analyse les phénomènes au niveau des individus et la macrosociologie, au niveau des ensembles qu'ils forment<sup>26</sup> », l'auteur maintient qu'une approche macrosociologique doit reposer sur un fondement microsociologique solide<sup>27</sup>. Selon lui, l'approche macrosociologique gagne en fiabilité si la chercheuse « peut montrer que, ramené[es] à un niveau individuel, les actions ou les opinions, qu'il faut bien supposer, font (ou sont susceptibles de faire) sens pour les acteurs concernés<sup>28</sup> ».

C'est cette volonté de va-et-vient entre la théorie et le terrain, soutenue, il faut le dire, par les principes de la méthodologie de la théorisation enracinée, qui a accaparé la thèse. Finalement, cette préoccupation motive une présentation quelque peu décloisonnée des

---

26 Michel Forsé, « Macrosociologie », dans *Dictionnaire des sciences humaines*, Paris, PUF, 2006, p. 732.

27 *Ibid.*

28 *Ibid.*, p. 733.

résultats. Bien que la première partie présente les habituels chapitres consacrés à la méthodologie employée, le contexte du terrain et un panorama théorique global de la thèse, il inclut d'emblée les discours des participant·e·s à la recherche empirique, soit à titre d'expert·e·s de leur milieu ou de témoins d'un rapport au temps spécifique à leur profession. En outre, la deuxième partie reprend, pour l'élargir et l'approfondir, la recherche théorique pour l'exposer au fur et à mesure des découvertes du terrain. Cette approche dialogique continue est une particularité de la présente recherche.

### **1.1.2.3 Choix d'un terrain (microsociologie)**

Dans ce but, il a fallu choisir un terrain de recherche empirique. Celui-ci se devait de présenter des individus qui, à cause du mode de vie instauré par leur activité principale, pouvaient représenter jusqu'à la caricature cette poursuite sans fin de l'efficacité. Une autre contrainte s'imposait néanmoins. Afin d'observer, dans un milieu donné, les conséquences d'une manière de penser hégémonique, il fallait choisir les représentant·e·s d'un groupe social a priori étranger au lieu où l'efficacité est visée à bon escient, comme c'est le cas dans le domaine industriel. La profession juridique, dont l'histoire remonte au moins jusqu'au Moyen Âge, alors que le corporatisme constituait la principale forme d'association entre personnes exerçant un même métier, fait d'elle une prédécesseuse de choix du management qui, lui, n'a pris naissance qu'à la toute fin du XIX<sup>e</sup> siècle.

À l'invitation de Forsé, la recherche empirique permet d'étudier comment, au regard du rapport au temps, la « décision de chaque acteur prise isolément est rationnelle, mais l'agrégat des comportements conduit à un effet macrosociologique typique qui a lui pour caractéristique d'être pervers<sup>29</sup> ». L'objectif de rencontrer des individus qui arrivent à fonctionner avec plus ou moins d'aisance dans un environnement très exigeant a donc mené vers la pratique privée du droit, un milieu déjà connu de la chercheuse et qui présente de nombreuses contraintes de temps, notamment en ce qui a trait à l'ampleur de la charge de travail. Onze avocats et douze avocates pratiquant en cabinet privé, principalement dans la région montréalaise, ont été rencontré·e·s. Ils et elles présentaient une caractéristique commune, soit celle d'être très occupé·e·s. On verra comment ce choix méthodologique s'est avéré positif.

---

29 M. Forsé, *op cit.*, p. 732.

#### 1.1.2.4 L'approche dite « littéraire »

S'il importe, dans un contexte doctoral, de développer conceptuellement la recherche, l'approche interdisciplinaire amène à croire que l'emploi d'images, considérées d'un point de vue constructiviste comme des « constructions interprétatives<sup>30</sup> », permet d'accompagner le lecteur ou la lectrice dans un parcours qui, non seulement l'éloigne du sens commun et du langage spécialisé de sa propre discipline, mais peut aussi heurter des conceptions appartenant à un corps de croyances collectives sur lesquelles reposent leurs modes de vie<sup>31</sup>. Ce sont d'ailleurs en grande partie des images qui sont employées par les chercheurs et les chercheuses consulté·e·s qui, bien que provenant du milieu universitaire, souhaitent que leurs ouvrages arrivent à toucher un plus large public.

L'approche interventionniste, parce qu'elle amène diverses disciplines à dialoguer et partager leurs savoirs en vue de résoudre un problème, crée inévitablement une limite de compréhension de la part des représentant·e·s de chaque discipline, si ce n'est un malaise de se voir confronté·e·s à un langage trop typé. Ainsi, comme le souligne Couturier, l'intervention joue un rôle de traducteur, c'est-à-dire qu'elle favorise l'émergence d'une langue commune<sup>32</sup>.

On a beau adopter une approche interdisciplinaire, il n'en demeure pas moins que des visées omniscientes s'avèreraient vaines et dangereuses pour l'aboutissement du projet. Il reste donc à espérer que les domaines du savoir qui ont été sollicités concourront à produire une réponse au questionnement la plus éclairée possible, bien qu'encore incomplète<sup>33</sup>. Finalement, cela fait la preuve que, comme le dit du Bellay, l'interdisciplinarité est un long chemin en construction; il s'agit d'une réflexion toujours en marche.

Le travail réflexif de nommer les diverses influences subies durant le parcours doctoral permet de mesurer la cohérence du résultat final. Tout au long du processus, certains éléments tiennent ensemble alors que d'autres, nombreux, sont abandonnés. Dans ce cas-ci, l'interdisciplinarité a servi d'ossature à la recherche qui s'en trouve singulière, non pas comme la somme des discours théoriques et empiriques recueillis, mais bien plutôt comme un tissu dont

---

30 E. Von Glasersfeld, *op. cit.*, p. 14.

31 William Grossin, *Pour une science des temps: introduction à l'écologie temporelle*, Toulouse, Octarès Éditions, 1996, p. 11.

32 Y. Couturier, *op. cit.*, p. 11.

33 Par exemple, on remarquera qu'un recours à la psychologie industrielle aurait sans doute été d'une grande utilité.

la couleur est le résultat de dosages disciplinaires difficiles à imiter. Là se trouve certainement la cause principale de son originalité.

## 1.2 Construire une définition du temps

Dans cette recherche, les concepts émergeant des projets théoriques et empiriques seront présentés au fil des besoins. Néanmoins, la lectrice ou le lecteur pourra trouver en annexe un glossaire<sup>34</sup> servant à rappeler les diverses définitions fournies en cours d'argumentation. Il cherchera notamment à traduire en langage universitaire les diverses qualifications données au temps, issues de la littérature savante, du terrain ou du processus de théorisation. Le concept central de la thèse impose toutefois d'emblée que l'on s'y penche, ne serait-ce que pour en souligner la multiplicité. Pour qui s'y intéresse, le mot « temps » frappe par la dimension polémique, polysémique ou d'indiscipline de son contenu sémantique.

Une thèse se consacrant au rapport au temps ne peut néanmoins se dérober à la tâche d'explicitier les contours de l'objet de réflexion choisi au bénéfice d'un lectorat tenu de comprendre la direction qu'a choisi de prendre le présent projet de recherche. De quoi parle-t-on au juste? Même s'il est acquis qu'aucune définition disponible n'est reconnue comme pouvant en décliner tous les contenus possibles ou comme étant de nature à satisfaire toutes les curiosités scientifiques susceptibles de l'amalgamer à leurs questionnements de recherche, vers quels types de contenu sémantique du terme « temps » la présente recherche se tourne-t-elle, à l'exclusion d'autres contenus potentiels? Encore ici, la réponse est à construire et mène, en toute cohérence, vers une proposition généralement constructiviste dans son rapport à la connaissance et au monde en général.

### 1.2.1 Définitions du langage commun

La simple consultation du dictionnaire convainc de la difficulté de circonscrire avec exactitude le concept de temps. Ainsi, dans le dictionnaire *Le Robert* où il tient sur deux pages, on exclut d'emblée la définition météorologique du temps de sa définition générale. Celle-ci se lit comme suit : « milieu indéfini où paraissent se dérouler irréversiblement les existences dans leur changement, les événements et les phénomènes dans leur succession<sup>35</sup> ». On scinde ensuite

---

34 Voir Annexe 9. Les concepts qui en font partie seront identifiés par une astérisque.

35 <https://dictionnaire.lerobert.com/definition/temps>

les éléments en trois parties : la durée globale (aussi considérée comme mesurable), la succession et l'abstraction. La durée réfère à diverses particularités en fonction du milieu dont on parle : musique, mécanique, sport et informatique. La succession s'attache aux points repérables dans l'histoire, la vie des personnes ou les moments. Ces points réfèrent à un « avant » et un « après ». Enfin, le temps dit « abstrait » est l'unité représentative du changement continu de l'univers et « catégorie fondamentale de l'entendement », comme objet de la réflexion philosophique et scientifique<sup>36</sup>.

Le *Larousse* donne quant à lui trois définitions assez semblables. La première parle d'une « notion fondamentale conçue comme un milieu infini dans lequel se succèdent les événements<sup>37</sup> », la seconde décrit le temps comme « mouvement ininterrompu par lequel le présent devient le passé, considéré souvent comme une force agissant sur le monde et sur les êtres<sup>38</sup> ». Vient enfin la considération du temps comme une durée, quantité mesurable. Encore ici, on s'emploie ensuite à décliner les sens en fonction des contextes.

De cette nomenclature, on établit les constats suivants. La pluralité des définitions amène à conclure que le terme sert en quelque sorte de passe-partout et ne peut pas être compris à l'extérieur d'un contexte donné. Les définitions insistent sur la linéarité du concept et sur sa mesure en termes de durée (fournie par l'horloge). Les versions consultées bien que prolixes en termes de définitions, n'abordent toutefois pas le temps comme une « ressource rare », soit la définition économique du temps, que l'on rencontrera pourtant tout au long de cette thèse. Elle sous-tend en effet les analyses des économistes et des gestionnaires et tient lieu de toile de fond aux discours des participant·e·s à la recherche empirique.

On peut aussi avancer qu'une vision économique du temps, considéré comme ressource rare, en change la « nature », puisqu'elle le réifie – ce qui n'est pas le cas des définitions traditionnelles qui l'évoquent plutôt comme un « milieu », qu'on le dise « indéfini » (*Le Robert*) ou « infini » (*Le Larousse*). Cette réification est nécessaire à la démarche économique puisqu'elle permet d'intégrer le temps dans l'équation de la productivité – au même titre que les

---

36 On verra que les théoricien·ne·s consulté·e·s donnent une autre définition du temps abstrait; c'est elle qui sera retenue et incluse au glossaire.

37 <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/temps/77238>

38 *Ibid.*

autres ressources qu'elle a aussi transformées : les personnes (ressources humaines), l'argent (ressources financières), les machines et la technologie (ressources matérielles), etc. Ainsi, on assiste en économie à une première uniformisation d'éléments disparates qui doivent être transformés et standardisés pour que l'on puisse les comptabiliser, ce qui, soulignons-le, n'est pas la même chose que mesurer.

## 1.2.2 Une incursion du côté de la physique

Dans le processus de réflexion qui a mené au projet de thèse, l'illustre physicien Stephen Hawking<sup>39</sup> a joué un rôle important. Selon lui, le temps est indissociable de notre vision de l'Univers<sup>40</sup>. Néanmoins, il se garde bien de le définir exactement, tant il se modifie au fil de l'histoire des sciences. Il en parle cependant comme d'un concept<sup>41</sup> et se contente d'y accoler un qualificatif (absolu, imaginaire, réel, relatif<sup>42</sup>, inversé<sup>43</sup>) selon les référents.

L'idée d'un temps dont la durée est objectivement et quantitativement mesurable par l'horloge<sup>44</sup> fait problème en physique, puisque la relativité permet de comprendre que ce temps dit « objectif » varie d'un référentiel à l'autre. Le physicien raconte en effet :

[N]ous avons vu comment nos points de vue sur la nature et le temps se sont modifiés au fil des années. Au début du siècle, les gens croyaient en un temps absolu. Chaque événement pouvait être répertorié de façon unique par un nombre appelé « temps », et toutes les bonnes horloges s'entendaient sur l'intervalle de temps entre deux événements. Cependant, la découverte que la vitesse de la lumière était la même pour tout observateur indépendamment de son éventuel mouvement nous conduit à la théorie de la Relativité, et là, il fallut abandonner l'idée d'un temps unique et absolu. À sa place, chaque observateur aurait sa propre mesure du temps enregistrée par une horloge qu'il emporterait avec lui : les horloges de différents observateurs ne seraient pas nécessairement d'accord. Donc, le temps devint un concept plus personnel, relatif à l'observateur qui le mesurait<sup>45</sup>.

Entrainant ses lectrices et ses lecteurs dans les méandres de la physique quantique, Hawking explique notamment que la théorie des cordes a mené les physiciens à considérer le temps comme un tissu complexe et multiple. Il indique : « Les théories des cordes cependant,

---

39 S. W. Hawking, *Une brève histoire du temps: du Big Bang aux trous noirs*, Paris, Flammarion, 2020 (1988).

40 Voir le chapitre 1 de l'ouvrage.

41 Soit, selon *Le Petit Robert*, comme une « idée générale ; représentation abstraite d'un objet ou d'un ensemble d'objets ayant des caractères communs ». <https://dictionnaire.lerobert.com/definition/concept>

42 S.W. Hawking, *op. cit.*, p. 273.

43 *Ibid.*, p. 213.

44 Qui sera nommé « temps abstrait » dans cette recherche.

45 S.W. Hawking, *op. cit.*, p. 203.

rencontrent un gros problème : elles semblent n'être valables que si l'espace-temps a ou dix ou vingt-six dimensions au lieu des quatre habituelles<sup>46</sup>! » Ce qui l'amène à conclure que « la théorie quantique de la gravité a ouvert une autre voie, où l'espace-temps serait dénué de frontières<sup>47</sup> ».

Après avoir décrit un problème de la physique, l'auteur explique : « Cela pourrait induire que ce que nous nommons temps imaginaire<sup>48</sup> est en réalité le temps réel, et que ce que nous nommons temps réel n'est qu'une figure de notre imagination<sup>49</sup>. » Il insiste, mesurant peut-être l'importance du pas qu'il veut faire franchir au lecteur ou à la lectrice : « peut-être que ce que nous appelons temps imaginaire est-il en réalité beaucoup plus fondamental et ce que nous appelons temps réel, juste une idée que nous avons inventée pour nous aider à décrire ce à quoi nous croyons que l'univers ressemble<sup>50</sup>. »

Ce n'est pas tant la compréhension des phénomènes qu'il importe de souligner ici, que la formidable invitation à la créativité conceptuelle que de tels propos présentent! Pour Hawking, les concepts créés servent d'abord à saisir ce qui, à l'analyse, peut devenir une autre « réalité » ou, pour l'exprimer en termes constructivistes, d'autres clés ouvrant des voies possibles.

### **1.2.3 Définir le temps en sciences humaines**

C'est ici que s'arrêtent les références au domaine des sciences dures, qui reste pratiquement étranger à la présente recherche. Il convient de réitérer que cette thèse s'est réalisée dans le contexte d'un programme en sciences humaines appliquées et qu'elle se tiendra dorénavant dans ce périmètre, déjà assez vaste pour que l'on s'y perde. Mais l'ouverture provoquée par les propos du physicien demeure : le temps pourrait être autre chose que ce qu'en a établi le sens commun et, en la matière, l'imagination peut prêter main-forte à la théorisation.

À la lumière de ce qui a été dit précédemment et dans le but de préciser le concept de temps autour duquel cette thèse a construit sa problématisation et centré ses objectifs de

---

46 *Ibid.*, p. 226.

47 *Ibid.*, p. 196.

48 Hawking définit le temps imaginaire comme « un temps mesuré au moyen de nombres imaginaires », soit un concept mathématique. *Ibid.*, p. 263.

49 *Ibid.*, p. 176.

50 *Ibid.*, p. 177.



compréhension, il importe de développer une définition qui rassemble certains aspects essentiels. D'abord, elle doit être présentée comme une construction humaine et contingente. Elle ne se prétend révélatrice d'aucune « réalité » transcendante qui préexisterait à l'entendement humain, tout en cherchant à saisir certains aspects du sensible qui ne soient pas exclusivement matériels. De plus, comme l'ont envisagé tant de philosophes, le concept de temps doit exprimer la finitude de l'expérience de la vie humaine. Ensuite, entre une compréhension du temps considéré comme ressource, et donc, réifié, ou comme un milieu indéfini ou infini, le deuxième angle sera privilégié. Enfin, elle doit avoir des visées décoloniales, dans la mesure où elle doit s'ouvrir à d'autres cultures.

Ainsi, le temps sera appréhendé au cours de ces pages, comme une invention métaphysique et multiforme qui contient les existences des êtres humains et leur permet de ressentir, de rêver, de créer et de produire des actions et des non-actions, de façon subjective, individuelle et collective, en fonction de leurs cultures et de leurs histoires<sup>51</sup>.

#### **1.2.4 L'expression « rapport au temps »**

L'expression « rapport au temps » implique un regard réflexif sur l'expérience individuelle et collective du temps. Cependant, étant donné le choix de le considérer comme un milieu et non comme une ressource, cette réflexivité ne doit pas se manifester par une utilisation du temps, mais plutôt comme une interaction avec lui. On fait ici référence à une manière d'« habiter le temps », ce qui a le mérite d'élargir une vision jugée trop étroite de celui-ci. L'historien Jean Chesnaux<sup>52</sup> a employé cette formulation pour montrer les implications politiques néfastes de la perte de perspective que présentent les sociétés centrées sur le présent et militer pour une réintégration des notions de durée, de passé et de futur dans la vie collective. Quant au sociologue et écothéologien Maxime Egger<sup>53</sup>, il utilise l'expression pour en souligner les aspects spirituels. Nicole Aubert, sociologue et psychologue, évoque le temps comme une entité personnelle quoiqu'en dehors de soi, avec laquelle on entretiendrait une relation toxique où le temps répondrait aux violences qu'on lui fait subir<sup>54</sup>. De toutes ces manières, l'expression

---

51 C'est la « définition générale » inscrite au glossaire.

52 Jean Chesnaux, *Habiter le temps : passé, présent, futur : esquisse d'un dialogue politique*, Paris, Bayard Éditions, coll. « Société », 1996.

53 Michel Maxime Egger, « Habiter le temps autrement », *La chair et le souffle*, vol. 5, n° 2, 2010.

54 Nicole Aubert, *Le culte de l'urgence : la société malade du temps*, Paris, Flammarion, 2003, p. 179.

« rapport » invite à élargir la vision utilitariste du concept « temps ». Un parallèle pourrait être fait ici avec l'environnement, compris comme un milieu que l'on habite, mais que l'on considère trop souvent comme hors de soi, avec lequel on entretient une relation plus ou moins malsaine et qui, lorsqu'on le traite comme une ressource, provoque les dérapages que l'on constate en ce moment.

L'obligation de définir le temps impose que l'on réfléchisse à sa « nature » polymorphe. Malheureusement, on ne pourra éliminer des propos qui suivent toutes les autres utilisations du mot, ne serait-ce qu'en employant à l'occasion des expressions telles qu'« à temps », « en même temps », « avoir le temps », etc. Elles sont d'ailleurs abondamment employées par les participant·e·s à l'étude empirique. Cependant, lorsqu'il « sera temps » d'en traiter de façon à faire avancer l'argumentation, le mot sera accolé de qualificatifs qui seront répertoriés dans le glossaire.

S'ajoutent à ce qui précède la difficulté qu'à ce chapitre, les propos des théoricien·ne·s s'écartent parfois drastiquement de ceux des personnes interrogées qui, elles, l'utilisent comme l'évoque le sens commun. L'intérêt, cependant, d'un tel décalage est qu'au centre de ces définitions opposées, se situe le temps ressource, une définition économique qui n'appartient ni aux dictionnaires, ni à la physique, ni aux sciences humaines, hormis l'économie et le management. Ce fait, en soi, est éclairant.

### **1.3 Circonscrire le terrain : théories des champs et de l'économie des grandeurs**

Le choix de la pratique privée du droit comme terrain d'étude empirique présente plusieurs avantages. Elle constitue un milieu facile à circonscrire, cohérent et dont l'histoire est bien documentée. Sa qualité de profession réglementée permet d'étudier son code de déontologie qui en régit les obligations et les contraintes. Toutefois, comme le dévoile la sociologue Jean McKenzie Leiper<sup>55</sup>, c'est un code plus informel, mais non moins contraignant, sous-jacent à ces règlements, qui régit ce milieu et érige les véritables barrières à l'entrée. Afin

---

55 Jean McKenzie Leiper, *Bar Codes: Women in the Legal Profession*, Vancouver, UBC Press, 2006.

de parvenir à cerner ce code informel et ses règles occultes, il a fallu s'équiper de concepts théoriques solides et éprouvés.

### 1.3.1 Deux visions sociologiques : Bourdieu, Boltanski et Thévenot

Dans l'étude d'une communauté juridique formant un groupe relativement autonome et régi par des règles précises, la théorie du champ de Pierre Bourdieu s'est avérée incontournable. Cependant, son utilité a ses limites, puisque le sociologue se serait davantage concentré sur l'autonomie des champs que sur les relations qu'ils entretiennent entre eux ou avec le monde extérieur<sup>56</sup>. C'est pourquoi une autre théorie sera aussi mise à contribution : la théorie de l'économie des grandeurs de Luc Boltanski et Laurent Thévenot, élaborée dans les années 1980.

#### 1.3.1.1 Champ, habitus, *ethos*<sup>57</sup>

Pour qui s'intéresse aux professionnel·le·s, les concepts de champ, d'habitus et d'*ethos* tels qu'élaborés par Pierre Bourdieu s'imposent, d'autant plus que le sociologue les a explicitement appliqués au « champ » juridique<sup>58</sup>. Le champ regroupe des individus de manière plus ou moins autonome par rapport aux pouvoirs régissant une société donnée (ex. normes sociales, religieuses ou économiques<sup>59</sup>). Cette autonomie est, selon l'auteur, une conquête historique toujours à recommencer<sup>60</sup>; elle se manifeste notamment par des barrières à l'entrée du champ<sup>61</sup>. Dans la pratique du droit, c'est le tableau de l'Ordre des avocat·e·s<sup>62</sup> qui fait foi de l'appartenance au champ et les différents barreaux en sont les gardiens.

La notion d'habitus distingue un champ des autres, puisque « chaque champ est marqué par des agents dotés d'un habitus identique<sup>63</sup> ». Bourdieu explique que l'habitus se développe

---

56 Bernard Lahire, *Monde pluriel: penser l'unité des sciences sociales*, Paris, Seuil, coll. « La couleur des idées », 2012, p. 77.

57 Le mot *éthos* tire ses origines du mot grec *ethos*. Certains auteurs et non les moindres, l'emploient dans sa forme originelle, soit *ethos*. Cependant, comme il existe sous une forme francisée – avec l'accent aigu – celle-ci sera adoptée tout au long de cette thèse, sauf s'il convient de respecter la forme adoptée par l'auteur ou l'autrice cité·e, ce qui est le cas de Bourdieu.

58 Pierre Bourdieu, « La force du droit », *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, vol. 64, n° 1, 1986.

59 B. Lahire, *op. cit.*, p. 79.

60 P. Bourdieu, *Science de la science et réflexivité, op. cit.*, p. 96.

61 *Ibid.*, p. 97.

62 Dans ce chapitre, une référence générale aux avocat·e·s sera épiciène. Cependant, comme avant 1950, les femmes n'avaient pas accès à la pratique, les références à l'histoire d'avant cette date se feront au masculin.

63 Patrice Bonnewitz, « L'*homo sociologicus* bourdieusien », dans *Premières leçons sur la sociologie de Pierre Bourdieu*, Paris, PUF, 2002, p. 69.

au sein d'une classe sociale ou d'un domaine social. Il permet « d'habiter les institutions<sup>64</sup> », puisque, dans un champ donné : « les pratiques et les œuvres sont immédiatement intelligibles et prévisibles, donc perçues comme évidents et allant de soi<sup>65</sup> ». Bourdieu affirme aussi que l'habitus est une loi immanente « inscrite dans le corps par des histoires identiques<sup>66</sup> ».

L'habitus regroupe deux concepts : l'*ethos* et l'*hexis*. Patrice Bonnewitz, un spécialiste de la sociologie bourdieusienne, en donne les définitions :

On parlera d'*ethos* pour désigner les principes ou les valeurs à l'état pratique, la forme intériorisée et non consciente de la morale qui règle la conduite quotidienne : ce sont les schèmes en action, mais de manière inconsciente (l'*ethos* s'oppose ainsi à l'éthique, qui est la forme théorique, argumentée, explicite et codifiée de la morale<sup>67</sup>).

La deuxième composante, l'*hexis* implique le corps et les émotions des individus. Elle « correspond aux postures, dispositions du corps, rapports au corps intériorisés inconsciemment par l'individu au cours de son histoire<sup>68</sup> ».

Les habitus sont largement conditionnés par les premières expériences des membres d'un champ<sup>69</sup>. Dans le cas de l'habitus de classe, celles-ci remontent à l'enfance et, dans le cas des professions, par exemple, elles s'intègrent de façon particulièrement intense dans les années de formation et les premières années de pratique<sup>70</sup>. Ce constat amène évidemment à penser que la formation universitaire et la formation du Barreau sont fondamentales dans la formation de l'habitus juridique. Ainsi, s'il fallait le transformer, ces deux institutions auraient un rôle stratégique prépondérant à jouer dans ce processus<sup>71</sup>.

La théorie des champs de Bourdieu exerce une influence notable en sciences sociales; néanmoins, elle fait l'objet d'un regard critique de la part de ses disciples. L'un d'eux, Bernard Lahire, affirme qu'elle est trop restrictive, puisque l'on y exclut les acteurs « trop dominés<sup>72</sup> »

---

64 Pierre Bourdieu, *Le sens pratique*, Paris, Les Éditions de Minuit, 1980, p. 96.

65 *Ibid.*, p. 97.

66 *Ibid.*, p. 99.

67 P. Bonnewitz, *op. cit.*, p. 63.

68 *Ibid.*

69 P. Bourdieu, *Le sens pratique*, *op. cit.*, p. 90.

70 P. Bonnewitz, *op. cit.*, p. 64. L'auteur fait une distinction entre l'habitus primaire (qui se forge dès la petite enfance) et l'habitus secondaire (qui lui, s'ajoute au fil des expériences de l'agent).

71 Ce qui nous offre une première piste en termes d'intervention. Cf. chapitres 11 et 12.

72 Par exemple, les secrétaires juridiques.

ou trop éloignés du cœur du champ<sup>73</sup>. Il explique aussi que Bourdieu a peu étudié les activités hors champ des agents, ce qui aurait eu comme résultat d'augmenter le spectre des influences pour les individus qui le composent<sup>74</sup>. Il semble en effet que l'adoption de la grille d'analyse de Bourdieu et la concentration de l'attention qu'elle induit sur les structures d'un champ donné et des rapports de pouvoir qui s'y jouent écartent les autres sphères de la vie des individus. En conséquence, on pourrait avancer que cette focalisation fait obstacle à un regard critique sur la centralité du travail dans la vie des individus. Lahire suggère de ne pas considérer la théorie des champs comme « universelle », sans pour autant en nier complètement la pertinence<sup>75</sup>. Il ajoute qu'il faut garder en tête que le champ est un univers bien spécifique, mais non refermé sur lui-même<sup>76</sup>.

### 1.3.1.2 Une « économie des grandeurs »

Alors que les analyses de Bourdieu se concentrent sur divers « champs » pris isolément, le sociologue Luc Boltanski et l'économiste Laurent Thévenot vont dans une tout autre direction<sup>77</sup> en proposant qu'il existe, dans le corps social, plusieurs « mondes » très dissemblables qui doivent cohabiter et communiquer entre eux, puisqu'ils peuvent se manifester dans un même lieu<sup>78</sup>. Les auteurs soulignent en effet :

Les formes de généralités et de grandeurs dont cet ouvrage déploie l'économie, ne sont pas attachées, en effet, à des collectifs, mais à des situations, ce qui nous amène à rompre avec l'ensemble des outils scientifiques solidement installés dans les notions de culture et de groupe social<sup>79</sup>.

Boltanski et Thévenot avancent que les individus ont tendance à juger et à justifier les comportements qu'ils adoptent ou dont ils sont témoins en fonction de codes bien précis, mais peu nombreux, qui leur permettent de s'adapter aux événements avec plus de rapidité que s'ils

---

73 On pense à la famille. B. Lahire, *op. cit.*, p. 164.

74 *Ibid.*, p. 168. Lahire reproche à Bourdieu de ne pas avoir reconnu qu'il pouvait exister d'autres angles d'approche du social, revendiquant « la réalité » au regard de son seul point de vue. Selon lui, cette attitude n'a pu que lui faire critiquer les autres approches. *Ibid.*, p. 256-257.

75 *Ibid.*, p. 222-223.

76 *Ibid.*, p. 218.

77 Il est à noter qu'au début de sa carrière, Luc Boltanski a été l'assistant de Pierre Bourdieu. Leurs divergences tournaient autour de la notion du sens critique, attribué ou non aux agents. Xavier Molénat, « Luc Boltanski. La force de la critique », *Les Grands Dossiers des Sciences Humaines*, vol. 30, n° 3, 1 mars 2013, p. 34.

78 L. Boltanski et L. Thévenot, *op. cit.*, p. 189. Les auteurs ont choisi comme terrain de recherche des entreprises privées. Ils ont notamment étudié le langage des ouvrages destinés à un public de cadres et d'entrepreneurs.

79 *Ibid.*, p. 30.

avaient recours à leur seule rationalité. Ces « codes » constituent des « formes de généralités » et génèrent six agglomérats distincts qu'ils ont appelés « mondes », chacun étant associé à des modèles différents : les mondes inspiré, domestique, de l'opinion, civique, marchand et industriel. Ces mondes – qui sont rarement explicites dans la réalité – se sont constitués à partir de six grands courants de pensée de la philosophie politique<sup>80</sup>, les « cités », qui sont en quelque sorte des idéal-types vers lesquels tendent les mondes, au quotidien. Aucun monde n'est rattaché à un groupe d'individus, et aucun individu ne peut vivre dans un seul monde : malgré ses affinités pour un monde en particulier, le fait de vivre en société impose à chacun.e de voyager d'un monde à l'autre.

À partir de leurs observations, Boltanski et Thévenot élaborent une « grammaire » de ces différentes constructions idéologiques se côtoyant dans un espace donné. Celles-ci sont structurées selon les mêmes principes ou « axiomes », mais elles n'ont pas la même interprétation de ce qu'est le « bien commun », la « grandeur » et de ce qu'il faut faire pour les atteindre. De ce fait, les mondes ne partagent pas les mêmes valeurs, si bien que les comportements perçus comme « justes » sont tout à fait différents de l'un à l'autre. « Grands » et « petits » sont en tension dans leurs propres mondes, mais aussi entre les mondes, puisque ce qui est « grand » dans un monde, peut être « petit » dans un autre. Un « état de grandeur » dans un monde donné discrédite celui de tous les autres. Il en résulte une série d'affrontements, de dissensions, de conflits et de mises à l'épreuve<sup>81</sup>. En outre, aucun monde n'est supérieur aux autres, aucune manière de voir ne peut se dire « universelle » ou « naturelle », même si les personnes qui s'y inscrivent et y adhèrent peuvent prétendre le contraire. Chaque monde ne peut être critiqué qu'à partir d'un autre : il n'y a pas de position les surplombant tous, comme le voudrait le positivisme<sup>82</sup>.

Au cours de la présente recherche, les concepts de champ et de mondes seront systématiquement employés au sens où l'entendent les théoriciens qui les ont élaborés. Chacun

---

80 *Ibid.*, p. 27.

81 *Ibid.*, p. 21.

82 *Ibid.*, p. 192. Afin de se conformer à ce principe, les auteurs ont choisi, pour les étudier, de procéder à une immersion complète – « un abandon du sens critique » – dans chaque construction : « une immersion qui produit un sentiment d'extrême évidence, de banalité, bref de naturel, ce qui s'impose justement à toute personne engagée dans une situation qui se tient ».

à leur façon, ils contribueront à cerner les réalités étudiées : le premier en rapport avec la cohésion interne de la profession, les deuxièmes, avec les autres éléments de son environnement.

### **1.3.2 Ces concepts dans la thèse : établir des « grandeurs » temporelles**

Après avoir décrit les deux théories qui soutiennent la recherche empirique, il convient d'en comprendre les incidences d'un point de vue théorique. Dans la foulée de la première, un grand nombre de chercheurs et de chercheuses ont approfondi le concept bourdieusien d'*ethos* qui nous intéresse tout particulièrement. Dans sa formulation française, on y accolera l'épithète « professionnel » afin de mieux cibler l'objet qui, comme on le verra, offre une clé importante de compréhension de la problématique du rapport au temps. Dans le cas de la seconde théorie, elle nourrit elle aussi la réflexion à ce sujet, mais dans un tout autre registre.

#### **1.3.2.1 L'éthos professionnel**

La théorie de Bourdieu sert ici à décrire et à comprendre une « pratique professionnelle » comme objet séparé des autres pratiques, et même, du monde en général. Déjà, le concept d'*habitus* a abondamment servi à décrire le champ juridique tant par Bourdieu lui-même<sup>83</sup> que par des chercheuses féministes comme McKenzie Leiper<sup>84</sup> qui les a utilisés pour expliquer comment l'entrée des femmes au Barreau de l'Ontario avait été semée d'embûches qui n'avaient que très peu à voir avec la permission légale de le faire.

De plus, la théorie des champs a été utile pour étudier l'éthos professionnel, responsable, selon Diane-Gabrielle Tremblay et Elena Mascova<sup>85</sup>, de la fin de non-recevoir qu'ont opposée les avocat·e·s de leur enquête à toute possibilité d'améliorer leur conciliation travail-famille. Cette clé offerte par ces prédécesseur·e·s amène à examiner cet éthos. À l'instar de Bonnewitz, il faudra avoir soin de distinguer clairement l'éthos et l'éthique qui, elle, est « explicite et codifiée ». Le *Code de déontologie des avocats*<sup>86</sup>, auquel les informatrices et les informateurs font référence, cherche à la traduire en actes concrets. On verra notamment comment cette distinction invite à faire la part des choses en ce qui concerne le nombre d'heures

---

83 P. Bourdieu, « La force du droit », *op. cit.*

84 J.M. Leiper, *op. cit.*

85 Diane-Gabrielle Tremblay et Elena Mascova, *Les avocates, les avocats et la conciliation travail-famille*, Montréal, Les Éditions du remue-ménage, 2013, p. 144.

86 *Code de déontologie des avocats*, 2015.

de travail exigé (qui est de l'ordre de l'éthos) et l'éthique professionnelle (exprimée dans le Code de déontologie).

Le sociologue Bernard Fusulier, s'appuyant sur le concept d'*ethos*, souligne que chaque position sociale est porteuse d'une disposition « psychoaffective<sup>87</sup> ». Il écrit :

Pour les théoriciens de la transaction sociale, s'intéresser à l'*ethos* revient à prendre en compte l'articulation entre le social (les interdépendances et les interactions), le culturel (les significations collectives, le symbolique) et l'affectif (le ressenti et les désirs) dans l'engagement pratique<sup>88</sup>. »

Cette idée s'avère particulièrement la bienvenue, puisqu'elle permet de considérer le fait que l'éthos d'une profession interpelle chez le ou la praticien·ne beaucoup plus que sa seule rationalité, pourtant hautement valorisée dans sa pratique. On pourrait même avancer, à la lecture de Bourdieu ou de Fusulier, que la rationalité pure est sans doute la dernière faculté touchée par l'éthos et qu'en bout de course, elle ne sert qu'à justifier des comportements initiés grâce au ressenti.

En ouvrant la perspective sur les dimensions psychologique, sensorielle et affective de l'exercice de la profession, il devient plus aisé d'entraîner la lectrice ou le lecteur sur un autre terrain que celui de la rationalité du temps compté\* qui, dans l'environnement de la pratique privée du droit, devient le temps facturable, pour l'inviter à explorer un temps « ressenti ». Aussi sera-t-il possible de remettre en question, d'un point de vue temporel, la seule mesure de l'horloge ou l'impératif de la productivité comme moyens d'évaluer l'apport des agent·e·s du champ juridique.

### **1.3.2.2 Réfléchir en termes de « mondes »**

L'économie des grandeurs de Boltanski et Thévenot permet d'imaginer le « champ » juridique en interrelation avec d'autres dimensions de la vie des individus qui le composent, au gré des situations auxquelles ils sont exposés. On comprendra mieux comment et à quel point les « grandeurs » des individus s'entrechoquent et participent à de nombreux dilemmes intérieurs. Quatre mondes sont particulièrement intéressants pour cette étude. D'abord, on peut

---

87 Bernard Fusulier, « Le concept d'éthos. De ses usages classiques à un usage renouvelé », *Recherches sociologiques et anthropologiques*, vol. 42, n° 1, 29 août 2011, p. 101.

88 *Ibid.*



estimer que lorsqu'elles exercent leur profession, les personnes partagent les grandeurs du « monde civique », puisque la pratique juridique s'y inscrit tout particulièrement. Par exemple, le bien commun, une grandeur dans ce monde, est central pour bien des juristes et leur regroupement sous le vocable de la corporation<sup>89</sup>, le Barreau du Québec, en est une autre. Ensuite, on peut penser que ceux et celles qui ont choisi la pratique privée sont à l'aise avec les grandeurs du « monde marchand ». Pourtant, déjà, dans leurs principes fondamentaux, ces deux mondes s'opposent, puisque le premier privilégie la collectivité alors que le deuxième table sur l'individualité; l'un cherche la collaboration, l'autre favorise la concurrence. Nous nous retrouvons donc devant plusieurs « épreuves » et « compromis » potentiels, au sens de Boltanski et Thévenot.

D'autres mondes sont à considérer, outre le monde domestique auquel la famille appartient. Le « monde de l'inspiration », pour qui la créativité est une « grandeur », abrite le travail intellectuel. Des avocats participant à cette étude ont mentionné l'importance de « penser en dehors de la boîte », selon l'expression consacrée. En outre, ils et elles ont pu décrire comment un processus de réflexion, qu'il est impossible de contrôler parfaitement et qui demande du temps, est soumis à l'imprévu et peut aboutir dans l'instant, en un déclic ou en une étincelle qui jaillit soudain et qui ouvre la porte à des solutions novatrices. Tout ceci correspond aux grandeurs et aux épreuves du monde de l'inspiration, selon Boltanski et Thévenot. Or, ce processus n'a jamais autant été menacé que depuis que le « monde industriel » semble vouloir lui imposer ses propres grandeurs : l'efficacité\*, la productivité et la performance. En transformant, comme on le verra, la pratique du droit en une « industrie » proposant des « produits », ce sont les grandeurs de ce monde-là que l'on invite à la table de négociation.

Les deux théoriciens de l'économie des grandeurs, bien qu'ils aient abordé directement la question du temps en exposant et en distinguant les mondes marchand et industriel, n'ont fait qu'évoquer les différents rapports aux temps que les autres mondes induisent<sup>90</sup>. Il semble pourtant qu'il y aurait lieu d'attribuer à chaque monde ce que l'on pourrait appeler des « grandeurs temporelles ». Par exemple, le monde de l'inspiration évoque les intuitions

---

89 Dans le sens francophone remontant à l'Ancien Régime; à distinguer de son sens en anglais.

90 L. Boltanski et L. Thévenot, *op. cit.*, p. 241-242.

« subites », les idées qui « surgissent<sup>91</sup> », des émotions et des sentiments éprouvés dans l'expérience<sup>92</sup>, soit ici et maintenant. Le monde civique, quant à lui, favorise la stabilité et la permanence. Il dénigre le fait que l'on tienne compte des « intérêts immédiats<sup>93</sup> » et prône plutôt l'adhésion au collectif et la défense de l'intérêt commun<sup>94</sup>, deux actions qui demandent d'y consacrer beaucoup de temps. Selon Boltanski et Thévenot, le monde marchand ignore le temps, puisque l'échange marchand se fait dans l'immédiateté : il s'agit de saisir des opportunités<sup>95</sup> qui sont par nature imprévisibles. Enfin, le monde industriel se concentre sur les actifs, sur le potentiel, sur la technique pour « repousser l'aléatoire » : « La preuve est assise sur une régularité temporelle<sup>96</sup> ». On remarquera qu'en termes d'horizons temporels\*, les mondes de l'inspiration et marchand partagent une vision à court terme, alors que les mondes civique et industriel tablent sur le long terme, embrouillant encore un peu plus les cartes.

Les auteurs l'avouent eux-mêmes : « les sociétés complexes que nous étudions ne se laissent enfermer dans aucun monde que nous avons identifié<sup>97</sup> ». C'est pourquoi une application trop rigide de cette théorie soulèverait de nombreuses objections. L'économie des grandeurs permet néanmoins d'avancer dans la réflexion, et ce, sur deux plans différents. Le premier, directement lié à la théorie de Boltanski et Thévenot, est l'évocation de personnes – considérées et se considérant comme libres et autonomes – qui cherchent à se conformer à différentes grandeurs, souvent contradictoires, à résoudre ces dilemmes et à faire des compromis souvent inconscients. L'économie des grandeurs permet de mieux décrire une situation difficile, mais diffuse, qui semble avoir cours au sein de la pratique contemporaine du droit, tout particulièrement en cabinet privé, soit celle d'une confrontation entre des « mondes » aux vues fort divergentes sur ce qu'elle est ou devrait être.

La seconde est encore plus enthousiasmante du point de vue de la chercheuse qui tente d'explorer la complexité du temps. Il s'agirait en effet de transposer le principe de « voyages » presque simultanés entre des « mondes » différents, exprimant la complexité des rapports

---

91 *Ibid.*, p. 205.

92 *Ibid.*, p. 200.

93 *Ibid.*, p. 237.

94 *Ibid.*, p. 238.

95 *Ibid.*, p. 245.

96 *Ibid.*, p. 261.

97 *Ibid.*, p. 243.

sociaux, en y ajoutant la notion de rapports au temps spécifiques à chaque monde. Car, comme on le verra au chapitre 6, nombreuses sont les voix qui établissent que le temps a de multiples dimensions et qu'il change, lui aussi, en fonction des situations vécues par les personnes. Ainsi, la théorie de l'économie des grandeurs invite à imaginer *des* rapports au temps spécifiques à chacun de ces mondes ou dit autrement, que chaque monde s'inscrit dans un temps qui lui convient et qui ne convient pas aux autres mondes. De plus, comme Boltanski et Thévenot l'affirment à l'égard des mondes, aucun temps ne serait supérieur aux autres ni pourrait prétendre les dominer. Ce qui est pourtant le cas, on le montrera alors, pour le monde industriel qui impose un rapport au temps unidimensionnel, linéaire et abstrait, dominé par l'horloge.

Au regard du questionnement principal, le concept d'éthos constitue un élément important de la quête de réponse. Il contribue à la compréhension du terrain choisi en intégrant des dimensions psychologiques, émotionnelles et même métaphysiques qui sont en cohérence avec la définition du temps, donnée en 1.2. Dans le même esprit, Boltanski et Thévenot ajoutent l'élément des schèmes de « grandeurs » mis en tension les uns avec les autres, ce qui, logiquement, implique des rapports au temps particuliers à chaque monde et donc en tension, eux aussi, dans les situations vécues quotidiennement.

Dans les études sociologiques consultées au sujet du groupe des praticien·ne·s du droit, la théorie bourdieusienne sert presque inmanquablement de support à l'analyse. Cette thèse ne fera pas exception, mais là n'est pas son seul apport : elle a aussi le mérite d'ouvrir une piste de solution aux dilemmes éthiques et temporels qui y seront présentés, devant lesquels toute tentative de soulagement de la souffrance ainsi créée se voit habituellement présenter une fin de non-recevoir.

De son côté, l'économie des grandeurs rend sensible aux différences des enjeux idéologiques auxquels se confrontent quotidiennement les individus. Appliquée au rapport au temps, elle permet d'en deviner la complexité. Dans une société où un même rapport au temps semble convenir, quelle que soit la situation vécue, elle montre le caractère illusoire d'une telle prétention. Il sera défendu ici l'idée que les activités d'une personne imposent des

caractéristiques temporelles particulières qui sont adaptées aux grandeurs du monde qui est mis de l'avant dans une situation donnée.

## **1.4 Néolibéralisme et management : un mariage fructueux**

Les deux systèmes qui font l'objet de cette section sont venus bouleverser tant la communauté juridique, objet de la recherche empirique, que les sociétés contemporaines en général, objet de la recherche théorique : le néolibéralisme et ce que le sociologue Vincent de Gaulejac appelle la « pensée gestionnaire<sup>98</sup> ». Le premier est une nouvelle mouture du capitalisme qui accentue les exigences de la concurrence et de la croissance. La deuxième convoque un autre monde (au sens de Boltanski et Thévenot), soit celui de l'industrie. Ses impacts sont majeurs, puisque c'est là d'où provient le concept de gestion du temps\*. Arrimés l'un à l'autre, ces deux systèmes présentent une manière d'appréhender le temps comme une ressource qui doit être employée de la façon la plus rationnelle et profitable possible. Si le néolibéralisme et la pensée gestionnaire ont des visées différentes, leur maillage accroît leurs forces respectives.

### **1.4.1 La concurrence et la croissance dans le capitalisme néolibéral**

En adoptant la tendance néolibérale, le capitalisme a exacerbé sa capacité d'accumulation du capital ainsi que son hégémonie sur la pensée humaine en général. Le philosophe Pierre Dardot et le sociologue Christian Laval estiment que la substantifique moelle du système est le concept de concurrence qui, en tant que « raison » unique, inclut tous les autres. On peut cependant avancer que la croissance infinie mérite d'être traitée autrement que de façon implicite; c'est ce que fait le sociologue de l'économie Yves-Marie Abraham.

#### **1.4.1.1 La concurrence comme rationalité (Dardot et Laval)**

On identifie généralement l'avènement du néolibéralisme aux années 1980, durant la présidence de Ronald Reagan aux États-Unis et l'ère Thatcher en Grande-Bretagne. L'anthropologue David Harvey définit celui-ci comme une théorie politico-économique qui se prétend la mieux à même d'améliorer le bien-être humain en favorisant les compétences de

---

98 Vincent de Gaulejac, *La société malade de la gestion : idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*, Paris, Seuil, 2005.

l'entrepreneuriat individuel et en créant une structure institutionnelle caractérisée par des droits à la propriété privée forts, un marché libre et la déréglementation des échanges<sup>99</sup>. Contrairement au libéralisme qui souhaitait davantage se passer des services de l'État, le néolibéralisme compte sur lui pour créer et protéger cette structure<sup>100</sup>.

Selon Dardot et Laval, ce qui distingue le néolibéralisme du libéralisme, c'est le détournement du rôle de l'État comme administrateur du bien commun à des fins de développement et de régulation de l'économie de marché<sup>101</sup>. Les observateurs et les observatrices critiques du néolibéralisme identifient la concurrence et la croissance comme les principaux moteurs d'un changement fondamental de perspective dans tous les domaines de l'activité humaine. Dardot et Laval affirment que, dans le néolibéralisme, la concurrence est érigée en principe universel<sup>102</sup> et tient lieu de « nouvelle raison du monde » :

Par où il faut entendre que cette raison est *globale*, aux deux sens que ce terme peut revêtir : elle est « mondiale » en ce qu'elle vaut d'emblée à l'échelle du monde, et, de plus, loin de se limiter à la sphère économique, elle tend à totaliser, c'est-à-dire à « faire monde » par son pouvoir d'intégration de toutes les dimensions de l'existence humaine<sup>103</sup>.

En se basant sur la pensée de Michel Foucault, les auteurs défendent la thèse selon laquelle : « le néolibéralisme, avant d'être une idéologie ou une politique économique, est d'abord et fondamentalement une rationalité, et qu'à ce titre il tend à structurer et organiser, non seulement l'action des gouvernants, mais jusqu'à la conduite des gouvernés eux-mêmes<sup>104</sup>. » Bien qu'il ne présume aucunement que tous les domaines de la vie humaine doivent être considérés comme des marchés, le néolibéralisme impose cependant qu'ils soient tous régis par les règles du marché<sup>105</sup>. Conséquemment, la concurrence, notion sous-tendant l'existence du marché, du moins dans sa forme néolibérale, devient un paradigme à partir duquel on élabore sa compréhension du monde.

---

99 David Harvey, *A Brief History of Neoliberalism*, Oxford, Oxford Univ. Press, 2011, p. 2.

100 *Ibid.*

101 Pierre Dardot et Christian Laval, *La nouvelle raison du monde : essai sur la société néolibérale*, Paris, Découverte, 2009, p. 242 et ss.

102 *Ibid.*, p. 6.

103 *Ibid.* Les auteurs soulignent.

104 *Ibid.*, p. 13.

105 *Ibid.*, p. 18.

L'ouvrage de Dardot et Laval est important pour cette thèse, et ce, à trois niveaux. Premièrement, la concurrence, fortement encouragée et perçue comme « saine et naturelle » par les cabinets transnationaux dont la structure est calquée sur les multinationales, vient contredire certaines valeurs véhiculées dans une corporation telle que le Barreau. Deuxièmement, cette analyse permet de souligner qu'à l'intérieur même du champ juridique, des avocats adhèrent à cette vision du monde et participent à son avènement, puisque l'État néolibéral, contrairement à son prédécesseur, a besoin du milieu juridique pour assurer son déploiement. Sachant cela, les contradictions dans le discours du Barreau qui seront relevées au chapitre 5 s'expliquent plus aisément. Troisièmement, la perspective de milieux de vie et de pratique professionnelle fortement marqués par le néolibéralisme amène les individus à désirer adopter des modes de vie et une « discipline » qui ont la réputation de les garder « dans la course », ou simplement de leur permettre d'y fonctionner. Les auteurs expliquent qu'en contexte néolibéral, « le gouvernement, loin de s'en remettre à la seule discipline pour atteindre l'individu au plus intime, vise ultimement à obtenir un *autogouvernement* de l'individu lui-même, c'est-à-dire à produire un certain type de rapport à soi<sup>106</sup> ». La prétention de la chercheuse est de montrer comment la gestion du temps et, plus généralement, les techniques visant la productivité individuelle contribuent à cette dynamique.

#### **1.4.1.2 La croissance comme nouvelle forme d'idéal (Abraham)**

Dans un ouvrage récent, Abraham présente une synthèse des différentes analyses critiques de la croissance. Il commence son argumentation en exposant le lien entre la croissance et la tendance bien humaine à « créer de l'idéal<sup>107</sup> ». Il explique en effet que, dans les sociétés sécularisées, les individus se sont fabriqué un nouveau sacré : « Ce sacré, notre sacré, est ce que nous appelons "l'économie" ou "la réalité économique"<sup>108</sup>. » Ce sacré promulgue des conduites sacrées ou « cultes positifs », à savoir travailler, acheter et vendre; la « valeur économique » est devenue objet de culte<sup>109</sup>. Ce nouveau sacré instaure aussi des « rites négatifs », soit des

---

106 *Ibid.*, p. 14. Les auteurs soulignent.

107 Selon les propos d'Émile Durkheim, cité par l'auteur : Yves-Marie Abraham, *Guérir du mal de l'infini : produire moins, partager plus, décider ensemble*, Montréal, Écosociété, 2019, p. 15.

108 *Ibid.*, p. 20.

109 *Ibid.*

interdictions telles que mener des activités personnelles durant les heures de travail ou bien voler une marchandise sans l'avoir payée<sup>110</sup>.

Abraham remonte ensuite aux sources de la science économique pour affirmer que la croissance, à titre d'idéal social, répond aux besoins prétendument « infinis » de la nature humaine. « L'abondance constitue un horizon toujours fuyant<sup>111</sup> » et, pour y tendre, la production ne doit jamais cesser. Pourtant, devant cette quête, un obstacle se présente : c'est le problème de la rareté qui, selon l'auteur, peut être considéré « comme l'un des mythes fondateurs de notre monde<sup>112</sup> ». Abraham réitère néanmoins que « désirer sans limite est l'un des devoirs sacrés qui incombent aux humains modernes<sup>113</sup> ». En l'occurrence, le problème de rareté, conjugué avec nos désirs illimités, nous condamne à une insatisfaction permanente. C'est la source de ce que Durkheim a appelé « le mal de l'infini<sup>114</sup> ».

Dans les sociétés valorisant l'individualité des personnes plus que le bien commun, on aura tendance, selon l'auteur, à mettre les besoins au premier rang<sup>115</sup>, au détriment de la rareté qui, elle, commanderait de simplement produire moins et de se contenter de ce que l'on a. Il s'agit donc de trouver des moyens pour obtenir toujours davantage de ressources reconnues comme limitées, afin de répondre à ces besoins, considérés quant à eux comme sans limites. De là viendrait notre engouement unanime pour la croissance économique. De fait, Abraham souligne :

On le sait, qu'ils se réclament de « gauche » ou de « droite », la quasi-totalité des partis politiques autour du globe continuent à présenter la croissance économique comme une priorité. Il y a désaccord entre eux sur la manière de « créer de la valeur » et de la redistribuer, mais pas sur la nécessité d'en créer<sup>116</sup>.

Même si, comme l'auteur l'explique dans son ouvrage, la croissance est source d'autodestruction, d'injustice sociale et d'aliénation.

---

110 *Ibid.*, p. 23. Ajoutons qu'en droit du travail, le « vol de temps » à son employeur est un délit souvent puni par le congédiement, ce que nous pourrions considérer, du point de vue de l'auteur, comme un processus d'excommunication.

111 *Ibid.*, p. 27.

112 *Ibid.*

113 *Ibid.*, p. 28.

114 *Ibid.*

115 *Ibid.*, p. 29.

116 *Ibid.*, p. 30.

L'obligation de croître est devenue, comme on le verra plus loin, un leitmotiv chez les praticien·ne·s du droit, surtout dans les grands cabinets. Nous verrons comment le Barreau a ouvert la porte à des structures fort différentes de la vie traditionnelle en cabinet en permettant d'autres « modèles d'affaires ». Cette vision tend à amoindrir, voire à supprimer ce que l'on pourrait considérer comme les limites « naturelles » de l'avocat·e, soit, à long terme, la durée de sa propre vie professionnelle et, à court terme, celle de ses journées de travail. Au sein de structures toujours plus imposantes, ces limites sont remplacées par l'obligation de « développer la clientèle » au-delà de ses propres besoins de revenus, parce que l'on doit « fournir du travail » aux autres membres du cabinet.

À partir de ces résumés, on peut mettre en lumière certains enjeux concernant le questionnement. D'abord, la confrontation annoncée entre les grandeurs néolibérales et corporatistes, dont la pratique privée est l'arène. Ensuite, l'idée que le néolibéralisme induit chez les individus un autogouvernement. Abraham en clarifie la teneur en indiquant qu'il implique un idéal de croissance, poursuivi de façon systématique et donc, sans égard pour les limites humaines et environnementales, comme une nouvelle forme de sacré. Enfin émerge la notion de rareté qui, comme on l'a vu, participe d'une définition économique du temps.

## **1.4.2 Le management, « bras armé » du néolibéralisme**

Le mode de fonctionnement du capitalisme néolibéral n'aurait jamais eu autant d'impact sans le concours du management, issu du monde industriel. À ce chapitre, l'auteur et professeur à HEC Montréal Omar Aktouf a exercé une influence déterminante sur le choix des objectifs de la présente recherche. Quant aux analyses du sociologue Andreu Sole et d'Yves-Marie Abraham, elles focalisent sur la notion d'entreprise, ce qui met sur la sellette l'influence des gestionnaires. Enfin, Vincent de Gaulejac s'emploie à disséquer la pratique managériale en tant qu'idéologie. Les conclusions auxquelles ces auteurs arrivent sont implacables : les sciences de la gestion, même si elles prétendent être scientifiques et neutres, relèvent bien plus de l'idéologie que de la science. On pourra penser de même la gestion du temps.

### **1.4.2.1 Naissance et essor du management (Aktouf)**

Dans son livre destiné aux étudiant·e·s en management, Aktouf retrace l'histoire de cette discipline en offrant d'abord une définition de la gestion. Il s'agit :



[...] d'une activité, ou plus précisément d'une série d'activités intégrées et interdépendantes, destinées à faire en sorte qu'une certaine combinaison de moyens (financiers, humains, matériels, etc.) puisse générer une production de biens ou de services économiquement et socialement utiles et si possible, pour l'entreprise à but lucratif, rentables<sup>117</sup>. »

Le management a deux caractéristiques principales : (1) la capacité d'organiser, de subdiviser, de discipliner et de surveiller le travail de dizaines de personnes sans qualifications précises (2) afin de permettre d'obtenir plus, toujours plus, du facteur travail<sup>118</sup>. Il est le produit d'une systématisation opérée par les directions d'entreprises et la recherche universitaire, en une théorie intégrée<sup>119</sup>.

L'auteur explique ensuite que les théoriciens du management aiment à faire remonter celui-ci à la nuit des temps, ce qui contribue à perpétuer la croyance qu'il est aussi vieux que l'humanité elle-même, et donc « naturel » et conforme à la « nature humaine<sup>120</sup> ». Or, les recherches historiques démontrent qu'il y a eu changement radical dans la conduite de l'organisation du travail à partir du XVIII<sup>e</sup> et surtout du XIX<sup>e</sup> siècle, avec la Révolution industrielle. L'ancêtre de l'industrie moderne serait la draperie qui, en tant que commerce artisanal, employait des ouvriers et des ouvrières<sup>121</sup>. Au XIX<sup>e</sup> et au XX<sup>e</sup> siècle, on assiste au triomphe de la machine dont les « rouages bien réglés » sont de véritables modèles nourrissant une volonté d'établir dans les usines une discipline stricte, une spécialisation poussée, la division du travail, la rationalité et le calcul scientifique<sup>122</sup>. Ont suivi les ajouts progressifs empruntés à d'autres disciplines comme la comptabilité, le génie, le droit, la finance, la psychologie, la statistique et l'économie<sup>123</sup>.

Selon Aktouf, les idéaux de la science managériale sont enracinés dans une logique de pouvoir et dans des métaphores telles que la ruche d'abeilles ou l'armée<sup>124</sup>. Dans cette veine, on retrouve au sommet d'une hiérarchie la figure du « manager », cet individu dont l'autorité repose sur son aptitude à commander. La première figure de référence a été le chef d'armée qui a peu

---

117 Omar Aktouf, *Le management : entre tradition et renouvellement*, Boucherville, Gaëtan Morin, 1990, p. 15.

118 *Ibid.*, p. 18.

119 *Ibid.*, p. 19.

120 *Ibid.*, p. 17.

121 *Ibid.*, p. 18.

122 *Ibid.*, p. 20.

123 *Ibid.*, p. 19.

124 *Ibid.*, p. 20.

à peu laissé sa place à une espèce de « surhomme » charismatique, capable de mobiliser, de galvaniser et d'entraîner « ses hommes » : le leader<sup>125</sup>. On assiste, dans les usines, à une séparation radicale entre ceux qui pensent et ceux et celles qui doivent obéir<sup>126</sup>.

Les années 1960 offriront aux gestionnaires des outils de direction plus performants, grâce à la psychologie industrielle, qui induit, toujours selon Aktouf, la possibilité de manipuler et de modifier les perceptions, les conceptions et les attitudes des individus pour les « canaliser dans le sens désiré par les dirigeants<sup>127</sup> », et les attacher à l'entreprise et à ses objectifs. Dans ce contexte, l'employé devient une « forme particulière d'instrument à rentabiliser, un facteur de production » dont on recherche le « mode de fonctionnement », bref, une machine humaine. Ces efforts se résument, selon l'auteur, à deux paradigmes. D'abord, l'entreprise prend un aspect monolithique où tous les individus sont censés viser le même but; dans un tel contexte, le conflit est perçu comme un accident de parcours. Ensuite, l'organisation doit adhérer à la vertu du maximalisme de la croissance illimitée, étroitement associée au progrès et donc à l'amélioration des conditions de vie<sup>128</sup>.

Aktouf condamne l'attitude arrogante du management qui s'approprie tout en simplifiant souvent à outrance les idées des grands penseurs d'autres disciplines. Il exprime notamment son irritation face à ses collègues qui se réclament du positivisme de Max Weber, sans jamais ajouter que celui-ci a aussi affirmé que la société devra, si elle veut survivre, innover et s'adapter, faire appel à la « déviance irrationnelle », soient l'intuition, la révolution et le non-conformisme. « Weber n'a jamais songé à faire de la rationalisation occidentale la base d'une conception du monde<sup>129</sup> », affirme-t-il. La prétention du management à se réclamer de Weber quant au concept d'idéal, relèverait aussi d'une mauvaise compréhension, de telle sorte que l'intégration du sociologue à l'école « classique scientifique » du management « n'est pratiquement que fantaisie<sup>130</sup> ».

---

125 *Ibid.*, p. 21.

126 *Ibid.*, p. 162 et ss.

127 *Ibid.*, p. 22.

128 *Ibid.*, p. 23.

129 *Ibid.*, p. 88.

130 *Ibid.*, p. 91.

Dans *La stratégie de l'autruche*, Omar Aktouf dénonce la financiarisation de la pensée économique moderne (qu'il nomme, à l'instar d'Aristote, la chrématistique) et son « bras armé », le management tel qu'enseigné dans les *business schools* à l'américaine<sup>131</sup>. Il porte un regard critique sur les principaux arguments de cette pensée qui représentent selon lui la principale cause de la concentration des richesses et de l'état actuel de l'environnement. Il s'attaque sans complaisance à l'hégémonie qu'exercent dans sa discipline, l'économie et la finance. Pour lui, la recherche du profit ne saurait être, à elle seule, une éthique. Il plaide pour un enseignement du management axé sur l'apprentissage de la sagesse, où les sciences humaines reprendraient leur juste place.

Dans cet ouvrage, Aktouf dénonce avec encore plus de vigueur toutes les « modes » managériales dont les plus récentes portent sur la reconnaissance du facteur humain dans l'entreprise. Pour lui, « [t]out cela est demeuré, systématiquement, recettes artificielles, manipulations, vernis cosmétiques et rituels désincarnés<sup>132</sup> » que l'on peut suivre sans autre besoin d'empathie, d'un minimum de psychologie ou d'un sens de la justice sociale, et qui servent à nourrir l'illusion que les limites de la plus-value relative peuvent sans cesse être repoussées. L'auteur ajoute que les diverses tentatives d'appropriation de l'idéal des individus d'une organisation sont aliénantes. Il écrit, à propos du livre célèbre de Peters et Waterman, *La recherche de l'excellence* :

Tous les employés, cadres et dirigeants compris, sont dorénavant priés de confondre leur propre idéal du moi avec celui (façon de parler) de l'organisation qui les emploie. Autrement dit, ils sont invités à troquer leur identité pour l'introjection pure et simple de l'idéal organisationnel tel que proposé par la haute direction, pour les valeurs qu'elle met de l'avant, pour la culture d'entreprise qu'elle désire installer<sup>133</sup>.

#### **1.4.2.2 L'entrepreneuriation du monde remise en question (Solé et Abraham)**

La supériorité du modèle entrepreneurial sur les autres formes d'organisation des groupes humains, affichée par des gestionnaires qui dirigent au nom d'une science considérée comme rationnelle et neutre, mais orientée sur la croissance, est prise à partie par un autre sociologue, qui aborde, cette fois, le phénomène d'un tout autre angle, tout en continuant d'en

---

131 Omar Aktouf, *La stratégie de l'autruche : post-mondialisation, management et rationalité économique*, Montréal, Éditions Écosociété, 2002, p. 43.

132 *Ibid.*, p. 171.

133 *Ibid.*, p. 172.

montrer les effets dévastateurs. Andreu Solé, dans un article intitulé *La décroissance : un mouvement révolutionnaire*<sup>134</sup>?, affirme que le mouvement de la décroissance, en pointant le capitalisme et la notion de marché comme principaux responsables des problèmes actuels, se trompe de cible. C'est la notion d'entreprise qui doit être remise en question. C'est en effet la structure que celle-ci impose à tous les autres groupements de personnes, et ce, dans tous les domaines de la société, qui est la responsable des dérapages observés. Pour lui, le capitalisme n'est pas les marchés, puisque ceux-ci ont existé bien avant sa naissance, s'agissant des lieux d'échanges qui leur ont donné ce nom. Le capitalisme, c'est l'entreprise. Solé formule son argumentation sous forme de questions :

Quelle est la force organisatrice de notre monde ? [...] Qui invente, fabrique et diffuse ces biens et services - ces marchandises ? Des entreprises, pour l'essentiel. [...] Par ailleurs, que signifie l'insistance des politiciens à lier le sort du pays à la compétitivité, la profitabilité, des entreprises ? Que signifie l'image, tant de fois vue à la télévision, de présidents et de premiers ministres emmenant avec eux des patrons d'entreprise lors de leurs déplacements à l'étranger ? Le temps personnel de la plupart d'entre nous n'est-il pas largement soumis à celui de l'entreprise ? [...] Et, l'entreprise est devenue le modèle d'organisation de toutes les activités humaines : les hôpitaux publics, les mairies, les universités, les associations caritatives doivent s'organiser comme des entreprises, utiliser les méthodes de celles-ci (contrôle de gestion, marketing, etc.), instaurer les pratiques et utiliser la rhétorique de celles-ci (management, manager, performance, « management par les valeurs », etc.). Au cours de ces trente dernières années, nous avons vu l'entreprise s'étendre sur une bonne partie de la planète : [...] l'entreprise est une organisation totalitaire<sup>135</sup>.

En outre, l'entreprise est un processus permanent de création de besoins. Nous vivons dans une économie d'entreprises, basée sur l'instrumentalisation des humains. C'est à partir de ces idées que Yves-Marie Abraham constate :

[L]e Capital est un dieu au moins aussi jaloux que celui des chrétiens, des juifs et des musulmans. Il ne tolère pas qu'on serve d'autres causes que la sienne. Certes, il permet qu'une entreprise se donne des objectifs « sociaux » ou « écologiques », mais à la seule condition que cela soit rentable<sup>136</sup>.

L'auteur propose donc d'« abolir l'entreprise<sup>137</sup> », en favorisant d'autres formes de groupements d'individus, tels que les communs.

---

134 A. Solé, *op. cit.*

135 *Ibid.*, p. 133.

136 Y.-M. Abraham, *op. cit.*, p. 233.

137 *Ibid.*, p. 222.

Ce qu'il convient de retenir de cette notion pour la suite de la présente argumentation est que ces deux auteurs ont montré que l'entreprise ne représente pas la seule forme possible de groupes humains partageant un but commun. Pourtant, comme nous le verrons à l'instant, elle tend, depuis une vingtaine d'années tout au plus, à « convertir » les regroupements d'avocats en pratique privée à la forme entrepreneuriale, alors que jusqu'à maintenant, ceux-ci avaient exercé leur profession sous une toute autre forme de partenariat : la société en nom collectif (S.E.N.C.). Ainsi, au nom de la mondialisation, de la croissance et de la concurrence, la société par actions (S.P.A.) a pris peu à peu le pas sur toute autre façon de pratiquer le droit dans un contexte privé, instaurant ainsi à sa suite des modes de vie et des grandeurs qui lui sont propres, notamment l'idée de croissance illimitée, de concurrence et, comme nous le verrons plus loin, de productivité.

### **1.4.2.3 Une société malade de la gestion (de Gaulejac)**

La volonté d'appropriation de l'idéal des personnes au profit de l'organisation est vivement critiquée par le sociologue Vincent de Gaulejac. Il s'attaque à ce qu'il nomme l'« idéologie gestionnaire » dans son ouvrage intitulé *La société malade de la gestion*<sup>138</sup>. Cet auteur définit l'idéologie comme un système de pensée qui se présente comme rationnel alors qu'il entretient une illusion et dissimule un projet de domination<sup>139</sup>. Il poursuit : « Désigner le caractère idéologique de la gestion, c'est montrer que derrière les outils, les procédures, les dispositifs d'information et de communication, sont à l'œuvre une certaine vision du monde et un système de croyances<sup>140</sup>. » Le sociologue cherche à montrer que, derrière les modèles managériaux, se cache l'« esprit du capitalisme », auquel il se réfère d'entrée de jeu, en citant l'ouvrage de Boltanski et Chiapello<sup>141</sup>. Il en décrit les paradigmes – sentiment de toute-puissance, possibilité de maîtrise absolue, neutralité des techniques, modélisation des conduites humaines – et il dénonce la domination d'un système économique qui légitime le profit comme finalité. Ce système favorise selon lui un certain nombre de valeurs telles que la rationalité, le fonctionnalisme, l'expertise, l'objectivité et l'efficacité. De Gaulejac montre comment la notion de qualité est présentée comme une utopie mobilisatrice. Se référant lui aussi à la pensée de

---

138 V. de Gaulejac, *op. cit.*

139 *Ibid.*, p. 47.

140 *Ibid.*

141 *Ibid.*, p. 25. Boltanski, Luc et Ève Chiapello, *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard, 2011.

Foucault, il explique que le pouvoir managérial a cessé d'être un pouvoir autoritaire pour devenir un pouvoir psychique qui s'adresse à toutes les potentialités de l'être humain et se substitue à son idéal individuel. Ainsi, une fois l'entreprise devenue idéal de l'individu, la poursuite de cet idéal peut s'étendre à toutes les heures de la vie qui, elle-même devient un plan de carrière<sup>142</sup>.

Les conséquences de cette appropriation sont dévastatrices : compétition à outrance, performance sans limites, dévalorisation des individus après une perte d'emploi ou, plus simplement, révision sans cesse à la hausse des objectifs imposés. Il s'agit, pour de Gaulejac, de la violence ordinaire des conditions de travail dans l'entreprise « hypermoderne »; la peur engendrée par la lutte des places s'extériorisant en troubles de stress et de santé. Pourtant, l'entreprise considère ces maux comme des contraintes avec lesquelles l'employé·e doit vivre; elle n'en assume aucunement la responsabilité et donc les coûts sociaux. Toute une série de nouvelles pathologies se développe à la suite de cette prise du psychique des individus : hyperactivité, burnout, dépendance au travail, harcèlement<sup>143</sup>.

Devant tous ces maux causés par la société gestionnaire, les solutions ne sont pas simples. D'abord, cela impliquerait, de la part du management lui-même, un changement radical de point de vue : ne plus considérer l'humain comme une ressource, l'économique comme supérieur au politique et au social, renouer avec les valeurs comme le don et la gratuité, ne plus considérer la finance comme seule source de la richesse. Pour retrouver sa crédibilité et mériter son statut de discipline scientifique, le management doit cesser de légitimer le pouvoir en place et prendre du recul, porter un regard critique sur lui et tenter d'expliquer et de concilier ses paradoxes. Pour l'auteur, ce changement de point de vue est possible à la condition qu'il y ait une prise de conscience et une résistance de tous les individus qui composent l'organisation et qui se percevaient comme sujets et non plus comme objets<sup>144</sup>.

Dans un autre ouvrage que de Gaulejac écrit avec Fabienne Hanique quelques années plus tard, on arrive à l'idée que le malaise des personnes dans l'entreprise est nourri par des demandes contradictoires, nommées « injonctions paradoxales ». Celles-ci renvoient « au sein

---

142 V. de Gaulejac, *op. cit.*, p. 151.

143 V. de Gaulejac, *op. cit.*, p. 174 et ss.

144 *Ibid.*, p. 234 et ss.

d'une même phrase, [à] deux obligations qui se contrarient radicalement, et [à] une exigence qui empêche l'individu de sortir de sa situation<sup>145</sup> ». Dans la quête de productivité dont il sera question dans la deuxième partie de cette thèse, la phrase emblématique « Nous devons faire plus avec moins », représente une telle demande contradictoire, voire paradoxale, puisqu'une même quantité de ressources ne peut à la fois contribuer à augmenter et à diminuer un résultat visé.

Comme l'explique Aktouf, dans l'introduction de son livre destiné aux étudiant·e·s en management, l'action humaine s'appuie toujours sur une théorie, qu'elle soit explicite ou non; il importe d'en prendre conscience, de la connaître et de la comprendre<sup>146</sup>. D'un point de vue historique et macrosociologique, on a en effet cherché à connaître les racines d'une pratique qu'un grand nombre de personnes a intégrée à ses activités journalières. Cet exercice critique permet de comprendre les principes qui orientent en permanence les actions individuelles. Les auteurs choisis en indiquent les pièges et les effets les plus néfastes. Il s'agit évidemment d'un choix conscient, afin de faire contrepoids à un discours beaucoup plus puissant et prégnant qui attribue tout simplement la quête d'efficacité à la nature profonde des individus.

En étudiant le néolibéralisme et la pensée gestionnaire comme deux entités distinctes, on peut voir que ce sont deux phénomènes qui pourraient tout à fait se passer l'un de l'autre. Ce que l'on observe à partir des années 1980, c'est leur rencontre et la réussite de leur mariage. On ne parle pas seulement d'heureux compromis, mais d'une relation forte, créatrice d'une puissante synergie. Cette alliance rend chacune de ses parties plus puissante. On verra ultérieurement qu'elle forme un système autonome et autoalimenté. Ce système constitue le lieu de naissance de l'idéal de productivité qui, sur une base individuelle, appelle la gestion du temps. De là même naît la quête de l'efficacité.

---

145 Vincent de Gaulejac et Fabienne Hanique, *Le capitalisme paradoxant : un système qui rend fou*, Paris, Seuil, 2015, p. 261.

146 O. Aktouf, *Le management...*, *op. cit.*, p. 13.

## Conclusion

Dans ce chapitre, on a établi différents repères permettant de bien comprendre le questionnement principal de la thèse. On l'a d'abord inscrit dans un courant épistémologique qui commande de considérer la connaissance produite comme une construction interprétative du réel. Si une telle vision semble limiter la portée de cette connaissance, on choisira ici d'en considérer les aspects positifs. Le projet ne prétend pas offrir une « meilleure vérité » que celle qu'elle remet en question. Cependant, l'inverse s'en trouve aussi rassurant : le rapport au temps vécu comme un fait de nature, n'est lui aussi qu'une interprétation. Reste à espérer que l'alternative proposée contribuera à soulager la souffrance due à une situation vécue comme un paradigme.

Dans ce but, une approche interdisciplinaire permet de répondre à diverses facettes d'un questionnement dont les pistes de réponses se trouvent dans différentes disciplines. Cette diversité sera appréhendée comme deux mouvements oscillatoires qui ratissent l'ensemble de la recherche. Le premier est le va-et-vient entre les perspectives macrosociologique et microsociologique, appelant deux recherches complémentaires, l'une empirique et l'autre théorique. C'est celui qui correspond à l'exigence de considérer à la fois la vie des groupes et des individus. Pour la chercheuse historienne qui s'apprête à présenter une thèse aux forts accents sociologiques, le deuxième mouvement semble aller de soi : il s'agit de connaître les racines de la situation afin d'enrichir sa compréhension du phénomène étudié. Les points de vue diachronique et synchronique seront tour à tour adoptés.

Restait enfin à montrer en vertu de quoi, au-delà d'un intérêt continu pour les questions de temps, on se permet de remettre en question une manière de penser et une normativité typiques, que l'on accuse au surplus d'être constructrices de souffrance. Ici, les deux dernières sections ont servi à mettre la table pour une identification des « coupables ». Il s'agit des dilemmes créés par la rencontre d'un éthos professionnel séculaire avec un système économique qui s'est immiscé dans la vie des personnes jusqu'à les gouverner de l'intérieur, en leur faisant croire que l'idéal à atteindre leur procurera le bonheur.



## **2 Méthodologie de deux recherches autonomes : comment comprendre les individus et les groupes?**

Le recours à deux recherches parallèles, l'une empirique et l'autre théorique, et de leurs méthodologies spécifiques, découle d'un questionnement s'intéressant aux conséquences d'un rapport au temps\* « typique », à la fois sur les groupes et sur les individus. De la même manière, la volonté de savoir d'où vient un tel rapport et comment il a pu se développer impose là aussi un recours aux études théoriques, puisqu'il semble impossible d'y répondre adéquatement de façon empirique seulement. Inversement, l'étude microsociologique d'un terrain paraît la plus pertinente pour comprendre comment se produit et se manifeste l'intériorisation d'une telle normativité sociale. Finalement, le maillage entre les perspectives macro et microsociologiques ont de fortes potentialités au regard de l'intervention : la dimension théorique peut proposer des axes adéquats, dont la dimension empirique favorise la concrétisation, la pertinence et l'efficacité.

Ce qui peut toutefois prêter à confusion, c'est que la méthodologie choisie du côté empirique interdit une communication trop hâtive entre le théorique et l'empirique. Historiquement, cette méthodologie s'est développée à contrepied d'une attitude sociologique déductive, héritée du positivisme, qui consistait à valider ou infirmer une hypothèse théorique préalable, en d'autres mots, de vérifier la véracité d'une grille d'analyse préexistante à un terrain donné. Cela n'a évidemment pas été le cas pour la présente recherche. Il s'est plutôt agi de se concentrer sur deux perspectives différentes afin de répondre à la question. On expliquera ici comment se sont succédé les étapes du processus global et l'on verra que, de façon pragmatique, on a contourné cet éventuel dilemme. Ainsi, la première section se consacre à la méthodologie de la recherche empirique et la seconde, à la recherche théorique. En 2.3 sont exposés les moments forts du parcours.

### **2.1 Méthodologie de l'empirique : la théorisation enracinée, comme épistémologie et comme méthode**

Avant d'entreprendre le processus doctoral, il a fallu se poser la question d'une recherche de type journalistique qui aurait procédé par entrevues avec des personnes très occupées. Ressentie de façon plutôt intuitive, l'absence d'outils méthodologiques permettant d'encadrer

une telle démarche a milité pour le projet de connaissance actuel. Sur les bancs de l'université, l'approche qualitative s'est donc imposée d'emblée. En outre, s'agissant de saisir des concepts dont il était impossible de dire si les personnes interviewées en seraient elles-mêmes conscientes, le recours au qualitatif s'avérait bien adapté au questionnement, car comme l'indiquent Mats Alvesson et Kaj Sköldbberg, il permet de laisser place à l'ambiguïté<sup>147</sup>. Tout compte fait, les propos les plus intéressants recueillis lors des entrevues se sont le plus souvent manifestés au détour d'un mot, d'une expression ou d'une anecdote.

La présente section est consacrée à la description de la méthodologie qui a servi à encadrer la recherche empirique, soit la méthodologie de la théorisation enracinée (MTE). Celle-ci doit être considérée à la fois comme une épistémologie et comme une méthode; c'est l'objet de la première sous-section (2.1.1). Les différentes étapes de son utilisation sont ensuite présentées : la construction de l'échantillon (2.1.2), les entrevues (2.1.3) et enfin, le processus de théorisation (2.1.4).

Il convient de décrire préalablement le choix du vocabulaire employé dans cette portion de la recherche, afin d'éviter les amalgames avec la statistique. L'historienne Arlette Farge a, à ce sujet, des propos éclairants lorsqu'elle affirme que le cumul des humains recensés ne doit pas donner lieu à un « individu moyen »; il faut éviter les approches globalisantes<sup>148</sup>. Jean-Claude Kaufmann met en garde contre un tel écueil. Afin d'éviter autant que possible que le vocabulaire employé soit associé au discours statistique, il suggère l'emploi des mots informateurs et informatrices pour désigner les participant·e·s à la recherche empirique<sup>149</sup>. En outre, le mot « panel » sera le plus souvent employé pour désigner le groupe des personnes interrogées, en lieu et place du terme « échantillon ».

### **2.1.1 La MTE : ce qu'elle est et ce qu'elle fait**

D'une étape à l'autre de la recherche empirique, des lectures de plusieurs théoricien·ne·s ont été faites au sujet de la MTE; certains textes se révélant utiles à un stade et moins à un autre. Leur recension permet d'éclairer les choix méthodologiques qui seront décrits dans ce chapitre.

---

147 M. Alvesson et K. Sköldbberg, *op. cit.*, p. 2.

148 Arlette Farge, *Le goût de l'archive*, Paris, Seuil, 1997, p. 112.

149 Jean-Claude Kaufmann, *L'entretien compréhensif*, Paris, Armand Colin, 2013, p. 43.

Ainsi, la MTE est abordée comme une épistémologie particulière qui commande le « renversement du mode de construction de l'objet<sup>150</sup> ». Ensuite, elle est présentée comme une méthode dont les contraintes imposent certains choix et ajustements.

### 2.1.1.1 La MTE ou théoriser à partir des racines d'un terrain

La méthodologie de la théorisation enracinée se pose dès son origine dans les années 1960 en contrepoids de l'approche quantitative qui tenait alors le haut du pavé de la recherche positiviste. Ses deux initiateurs, Barney Glaser et Anselm Strauss la décrivent comme une entreprise de « découverte de la théorie à partir des données<sup>151</sup> » du terrain choisi, recueillies grâce à des entrevues non dirigées. Depuis que les fondateurs ont affiché leurs divergences de vues, Strauss et des théoriciennes telles que Juliet Corbin et Kathi Charmaz l'ont inscrite dans une foulée résolument constructiviste<sup>152</sup>. En France, le sociologue Jean-Claude Kaufmann en a élaboré une version personnelle – « l'entretien compréhensif » – qui, sans cesser d'être en conformité avec les contraintes de rigueur universitaire, a fait de lui un chercheur capable d'intéresser un large public. Il s'agit d'ailleurs, pour Strauss et Corbin, d'une qualité de la MTE : elle vise à produire de la connaissance intelligible par le plus grand nombre<sup>153</sup> et fournit de surcroît des « guides sérieux pour l'action<sup>154</sup> ».

Charmaz définit la méthode de la théorisation enracinée (MTE) comme un processus inductif, itératif, interactif et comparatif, dont le but est la construction de théories<sup>155</sup>. Il ne s'agit donc pas, comme le soulignent Strauss et Corbin, de tester des hypothèses. La MTE favorise à la fois la créativité et une approche systématique<sup>156</sup>. Jean Nizet, chercheur appartenant à la discipline managériale, affirme quant à lui qu'elle permet de produire une connaissance

---

150 *Ibid.*, p. 13.

151 Barney G. Glaser et Anselm A. Strauss, *La découverte de la théorie ancrée : stratégies pour la recherche qualitative*, Paris, Armand Colin, 2010, p. 83.

152 Juliet M. Corbin, « Préface », dans *Méthodologie de la théorisation enracinée. Fondements, procédures et usages*, Québec, Presses de l'Université du Québec, 2012, p. VIII. Quant à Kathy Charmaz, elle a été à l'origine de cette tangente : Kathy Charmaz et Reiner Keller, « A Personal Journey with Grounded Theory Methodology. Kathy Charmaz in Conversation With Reiner Keller », *Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research*, vol. 17, n° 1, 19 janvier 2016.

153 Anselm Strauss et Juliet M. Corbin, *Les fondements de la recherche qualitative*, Fribourg, Academic Press, 2004, p. 27.

154 *Ibid.*, p. 30.

155 Kathy Charmaz, « Grounded theory: Methodology and Theory Construction », *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences*, Elsevier Ltd., 2015, vol. 10, p. 402.

156 A. Strauss et J.M. Corbin, *op. cit.*, p. 31.

« locale/émergente » et pratique<sup>157</sup>. Ses visées s'accordent donc au mandat d'une thèse en Sciences humaines appliquées dont on s'attend qu'elle mène vers l'action concrète sur les terrains choisis.

Dans la littérature francophone, on traduit habituellement *Grounded theory* par théorisation ancrée. François Guillemette et Jason Luckerhoff expliquent que le terme « ancré » se référant à un arrêt, ils lui préfèrent l'appellation « méthodologie de la théorisation enracinée », qui évoque plutôt l'enracinement, le mouvement et quelque chose de vivant<sup>158</sup>. Selon cette image, la théorie qui sort de terre ou du terrain y reste solidement arrimée tout au long de son développement. Elle fait bien plus que s'y accrocher : elle n'arrête jamais de s'en nourrir, d'être irriguée par la donnée. Le terrain prend donc, dans cette perspective qui paraît plus fidèle à l'idée de ses fondateurs, son sens plénier de terrain nourricier et de terrain de recherche. C'est pourquoi le mot « enracinée » paraît plus inspirant et plus familier aux références antérieures de la chercheuse.

En outre, en distinguant les termes méthode (ensemble de techniques et de procédures) et méthodologie (manière de penser et d'étudier), Luckerhoff et Guillemette rangent la *Grounded theory* du côté de la méthodologie. Les auteurs y voient en effet l'originalité d'un projet épistémologique qui vise à « renverser l'ordre traditionnel de la démarche scientifique<sup>159</sup> » en procédant par induction dans le but de produire de la théorie<sup>160</sup>. Selon Kaufmann, ce renversement est d'ailleurs une cause importante de l'incompréhension que cette méthodologie rencontre chez les partisan·e·s du parcours hypothéticodéductif qui l'accusent de manquer de rigueur<sup>161</sup>. Pour lui, il ne s'agit nullement d'une permission pour faire n'importe quoi, n'importe comment<sup>162</sup> : il faut parvenir à « constituer une rigueur du qualitatif<sup>163</sup> ».

---

157 Jean Nizet et François Pichault, « Des positions épistémologiques aux positions institutionnelles », dans *Les critiques de la gestion*, Paris, La découverte, 2015, p. 89.

158 Jason Luckerhoff et François Guillemette, *Méthodologie de la théorisation enracinée. Fondements, procédures et usages*, Québec, Presses de l'Université du Québec, 2012, p. 7.

159 *Ibid.*, p. 10.

160 J.M. Corbin, *op. cit.*, p. VII.

161 J.-C. Kaufmann, *op. cit.*, p. 26.

162 *Ibid.*, p. 23-24.

163 *Ibid.*, p. 24. Kaufmann cite ici Olivier de Sardan.

Kaufmann plaide enfin pour « une sociologie des processus, restant fermement arrimée à l'invention théorique<sup>164</sup>. »

Strauss et Corbin expliquent la non-linéarité de la réflexion par itérations successives en employant les mots avancer, revenir en arrière, tourner autour<sup>165</sup>. Luckerhoff et Guillemette présentent quant à eux la vision de M.-J. Plouffe qui réfère à une trajectoire hélicoïdale, c'est-à-dire « une courbe qui s'enroule autour d'un axe en mouvement<sup>166</sup> », pour illustrer la progression du projet en retournant constamment à des étapes précédentes et en établissant des relations entre les différentes étapes. L'objectif ultime est d'enrichir la compréhension du phénomène à l'étude<sup>167</sup>. Fait intéressant, les chercheurs et les chercheuses que ces auteurs ont interviewé·e·s mentionnent que les domaines de recherche dont la tradition est bien établie – l'histoire, par exemple – optent pour un point de vue similaire à celui de la MTE. « Ils mettent l'accent sur les données et les sources sans les forcer à entrer dans un cadre théorique prédéterminé<sup>168</sup> ». Dans cet esprit, Kaufmann affirme qu'il n'existe pas d'interprétations abusives, mais plutôt des interprétations non confirmées par les données<sup>169</sup>, soit sans retour au terrain.

Par ailleurs, les textes plus récents vont davantage dans le sens d'un phénomène d'abduction, plutôt que d'induction. Alvesson et Sköldberg intègrent pour leur part le procédé inductif de la MTE à leur propre méthodologie, en proposant d'intégrer les savoirs théoriques et empiriques dans un mouvement abductif<sup>170</sup>. Ils la décrivent comme un processus où la recherche empirique serait inspirée, en cours de théorisation, par les théories déjà établies. Ainsi, pour eux, le processus de recherche alterne entre les théories déjà conçues et les données empiriques, de telle manière que, d'une étape à l'autre, ces deux éléments se mettent en lumière et se réinterprètent mutuellement<sup>171</sup> : il n'y donc plus que de la donnée qui construit de la théorie, mais aussi de la théorie qui apporte des interprétations nouvelles à la donnée. Encore une fois,

---

164 *Ibid.*, p. 16.

165 A. Strauss et J.M. Corbin, *op. cit.*, p. 31 et 43.

166 J. Luckerhoff et F. Guillemette, *op. cit.*, p. 41.

167 *Ibid.*

168 *Ibid.*, p. 43.

169 J.-C. Kaufmann, *op. cit.*, p. 94.

170 M. Alvesson et K. Sköldberg, *op. cit.*

171 *Ibid.*, p. 4.

l'image de la plante est utile : non seulement les racines nourrissent la plante, mais la plante, grâce à la photosynthèse, nourrit les racines en retour.

### 2.1.1.2 La suspension du cadre théorique : opinions divergentes

Cette dernière image a été inspirante pour la chercheuse tout au long de son parcours. Elle a notamment servi à éclairer le débat qui a eu lieu au fil des années au sujet de la « suspension du cadre théorique », un principe fondateur de cette méthodologie. À l'origine, ce concept assurait une disponibilité intellectuelle et conceptuelle, puisqu'en se gardant de toute connaissance préalable sur un sujet donné, on ne peut en partager les biais ou les idées reçues. Cette attitude de départ s'est néanmoins avérée intenable<sup>172</sup> du point de vue de Strauss et de ses disciples qui en ont assoupli l'application. En revanche, pour les partisan·e·s de Glaser, il s'agirait d'« apprendre à ne pas savoir » afin de minimiser le risque de *forcing*<sup>173</sup>, ce qui équivaldrait à trop interpréter. Un consensus se dégage cependant sur le fait qu'il faille éviter de faire précéder la recherche de terrain par l'élaboration d'un cadre théorique précis. Kaufmann admet néanmoins qu'il préfère « partir avec une idée en tête » avant de commencer un entretien<sup>174</sup>. Luckerhoff et Guillemette ajoutent : « Il ne s'agit donc pas d'oublier ce qui est su, mais plutôt de ne pas en tenir compte<sup>175</sup>. »

De leur côté, François Labelle, Olga Navarro-Flores et Jean Pasquero sont partisan·e·s d'une préparation théorique « adéquate<sup>176</sup> ». Elle et ils pensent en effet qu'une solide connaissance des écrits scientifiques comporte plusieurs avantages. D'abord, elle contribue à délimiter la recherche en permettant d'identifier les angles d'approche les plus originaux ou innovateurs et d'éviter ainsi d'enfoncer des portes déjà ouvertes. Elle permet ensuite d'élaborer des questions pertinentes aux yeux des participant·e·s. Enfin, elle stimule l'« imagination théorique » en permettant des comparaisons fructueuses<sup>177</sup>. Afin de prévenir les biais éventuels,

---

172 K. Charmaz, *op. cit.*, p. 405. Mais pas pour Barney Glaser qui soutient avec vigueur son point de vue objectiviste. Voir : Barney G. Glaser, « Constructivist Grounded Theory? », *Forum: Qualitative Social Research*, vol. 3, n° 3, 30, 2002.

173 Cité par : J. Luckerhoff et F. Guillemette, *op. cit.*, p. 48.

174 J.-C. Kaufmann, *op. cit.*, p. 23.

175 J. Luckerhoff et F. Guillemette, *op. cit.*, p. 48.

176 François Labelle et al., « Choisir et tirer parti de la méthodologie de la théorisation enracinée. Un regard pratique depuis le terrain en sciences de la gestion. », dans *Méthodologie de la théorisation enracinée. Fondements, procédures et usages*, Québec, Presses de l'Université du Québec, 2012, p. 72.

177 *Ibid.*, p. 72-73.

les auteurs et l'auteurice proposent de rechercher plusieurs théories indépendantes sur un même sujet, d'en faire une recension critique et de prêter une attention particulière aux théories non conformistes<sup>178</sup>.

La MTE s'est construite dans la deuxième moitié du XX<sup>e</sup> siècle, c'est-à-dire assez récemment dans l'histoire de la pensée scientifique. Les discussions la concernant, si elles donnent parfois l'impression d'être éclatées ou contradictoires, témoignent plutôt de sa vivacité. En outre, les influences successives des théoricien·ne·s ont dû s'adapter à la réalité de l'expérience personnelle de la chercheuse. De fait, plusieurs lectures théoriques sur le rapport au temps avaient déjà été faites au cours des années précédant le projet. La stratégie suivante a donc été adoptée : les textes savants ont en effet été mis de côté le temps des entrevues. Quant aux recherches sur le contexte de la pratique privée, qui étaient embryonnaires au moment de débiter la recherche, elles ont effectivement été suspendues jusqu'à ce que les vingt-trois entretiens aient été enregistrés. Cette situation a occasionné plusieurs surprises *a posteriori*. Toutefois, dans l'ensemble, la connaissance préalable de certains textes, particulièrement ceux publiés par le Barreau dans les vingt-cinq dernières années, aurait occasionné des discussions qui, sans doute, se seraient écartées de l'objet principal de la recherche. Cette mise en veilleuse s'est donc révélée appropriée.

Tout compte fait, les différents points de vue au sujet de la MTE ont influencé son utilisation, en vue de servir les objectifs de recherche. À chaque étape, l'analyse et les conseils d'un ou d'une théoricien·ne ont pris les devants par rapport à d'autres, appelés à guider de façon la plus pertinente possible la portion en cours. L'amalgame final se révèle donc fidèle avant tout aux buts de la recherche, comme moyen adapté au questionnement et à ses réponses.

### **2.1.2 Le choix du terrain et la construction du panel : aller à la rencontre de l'autre**

La MTE impose de réfléchir à chaque expérience individuelle recueillie, avant de la mettre à contribution dans la fabrication d'un savoir aggloméré. Elle permet au surplus d'ajuster, au fur et à mesure des découvertes, les profils ou les situations des participant·e·s sélectionné·e·s, de telle sorte qu'elles puissent enrichir l'analyse. La formation du panel est

---

<sup>178</sup> *Ibid.*, p. 73.

décrite dans cette section. Le choix du terrain et les individus recrutés l'ont été en fonction de deux critères principaux : d'une part, leur liberté et leur autonomie supposées par rapport à l'aménagement de leurs horaires et, d'autre part, leur qualité de personnes très occupées. Une description sommaire des participant·e·s clôt cette sous-section.

### **2.1.2.1 De la pertinence d'interviewer des professionnel·le·s**

Dès la rédaction de l'examen de synthèse, la catégorie des professionnel·le·s a été identifiée comme terrain de recherche. Ce choix paraissait adéquat pour répondre au besoin de base du questionnement : les membres d'une profession ne sont généralement pas contraint·e·s par un horaire rigide, ce qui les distingue, par exemple, de la travailleuse soumise à une pointeuse qui circonscrit le temps de son activité rémunératrice. Il s'agissait aussi de trouver une activité où on peut toujours en faire plus, soit dans l'espoir de faire mieux, soit dans le but d'avoir un revenu plus élevé. Les professions se présentent d'emblée comme un domaine d'activité sans limites, que celles-ci se posent en termes de temps ou de croissance.

Par ailleurs, le choix d'individus évoluant dans d'autres milieux que celui du monde industriel, logiquement soumis aux impératifs de la productivité\*, permet de mettre en lumière le phénomène de « l'entrepreneuriation du monde<sup>179</sup> » décrit précédemment. En étudiant des professions bien plus anciennes que les sciences de la gestion, il serait possible d'examiner la greffe, de vérifier si elle est réussie et dans quelle mesure elle modifie l'ensemble du plant. Trois professions répondaient à ces critères : la pratique du droit ou de la médecine et l'enseignement universitaire. Il aurait été intéressant d'en faire une étude comparative. Cette première version de la recherche a toutefois été délaissée pour des ambitions plus réalistes et pragmatiques. La profession juridique a été retenue, tout simplement parce qu'elle était la plus connue de la chercheuse. Cette familiarité s'est d'ailleurs avérée fort utile lors des entrevues : l'obstacle du langage étant levé, les questions étaient plus claires et les réponses mieux comprises.

### **2.1.2.2 La pratique en cabinet privé, la région, le genre et la génération**

Partant de la profession juridique au sens large, il a été décidé de restreindre la composition du panel à la pratique du droit en cabinet privé, ce secteur étant reconnu, au sein

---

179 Conférer à 1.4.2.2.



même de la profession, comme le plus exigeant en termes de temps, d'énergie et de stress engendré. En cours de processus, deux répondants exerçant en région ont permis de concentrer encore la recherche sur la région montréalaise, puisqu'il leur semblait évident que c'est là que l'on vit la plus grande pression. Cette simplification du recrutement a été la bienvenue.

En MTE, on emploie les mots dimensions et phénomènes<sup>180</sup> pour nommer ce qui varie d'une entrevue à l'autre et que l'on peut comparer, afin d'en distinguer les similarités et les différences<sup>181</sup>. Kaufmann parle quant à lui d'éléments de cadrages<sup>182</sup> et jamais de variables, mais plutôt de variations. Pour lui, la sociologie est avant tout artisanale intellectuelle<sup>183</sup>; une recherche qualitative a comme but de comprendre et d'expliquer<sup>184</sup> et moins de décrire. Au cours de l'élaboration du projet de recherche, la dimension du genre s'est imposée d'emblée. Elle était d'autant plus pertinente que, comme il en sera question au prochain chapitre, la profession juridique a connu une véritable flambée de ses effectifs féminins depuis les années 1980. Ce cadrage s'est avéré pertinent au-delà des attentes, en révélant des différences entre les enjeux temporels des femmes et des hommes, particulièrement en ce qui a trait au rôle joué par la gestion du temps\*.

Enfin, dans une étude consacrée à la conciliation travail-famille chez les avocat·e·s, Diane-Gabrielle Tremblay et Elena Mascova se demandent :

Mais comment saisir cette transformation et ses effets sur les individus concrètement? L'une des possibilités serait d'étudier des individus appartenant à des générations différentes afin de repérer d'éventuels changements de leurs comportements et l'usage qu'ils font des dispositifs de conciliation<sup>185</sup>.

Les autrices ont plutôt choisi de comparer des groupes pratiquant dans différents domaines, soit les contentieux et les secteurs publics et parapublics. La voie était libre pour une approche centrée sur l'aspect diachronique des changements. Après coup, on constate que le focus sur les générations a permis d'entendre la parole des jeunes, une source tenace de perplexité aux yeux de leurs aîné·e·s aussi bien dans les cabinets qu'au sein du Barreau du

---

180 Par exemple : A. Strauss et J.M. Corbin, *op. cit.*, p. 35 et 40.

181 *Ibid.*, p. 94.

182 J.-C. Kaufmann, *op. cit.*, p. 42.

183 *Ibid.*, p. 14-15.

184 *Ibid.*, p. 24.

185 D.-G. Tremblay et E. Mascova, *op. cit.*, p. 26.

Québec. De fait, les jeunes remettent en question la centralité du travail dans la vie des praticien·ne·s du droit, ce que n'ont pas manqué de révéler les informateurs et les informatrices, en y ajoutant des considérations éthiques autour de la question du temps facturable.

### **2.1.2.3 « L'échantillonnage théorique » : constitution et adaptations successives du panel**

Contrairement à la démarche habituelle dans une recherche classique, l'échantillonnage en MTE n'est pas défini à l'avance; il se développe au fil de la théorisation et selon les besoins qui en émergent. À ce chapitre, quelques difficultés se sont imposées. D'abord, trouver des personnes très occupées, prêtes à consacrer une à deux heures de leur précieux temps à une étude n'est pas une sinécure. Ensuite, la voie choisie de passer par le Barreau pour trouver les candidat·e·s, s'est avérée moins fructueuse que prévu. Enfin, les expériences recueillies se sont révélées extrêmement différentes en fonction de la taille des cabinets; il a donc fallu en tenir compte en cherchant des représentant·e·s des principaux types de pratique.

Au regard de l'aspect générationnel, le but initial était de faire des sauts dans le temps au lieu de sélectionner des personnes dont les âges seraient uniformément étalés entre la vingtaine et la soixantaine. Il semblait que cette stratégie permettrait de mieux saisir les connivences ou les différences de points de vue entre les générations. Or, il s'est avéré que l'âge n'avait pas grand-chose à voir avec l'expérience racontée. Par exemple, Sébastien, dans la mi-trentaine, était considéré comme un jeune, alors que Luc, en fin de cinquantaine, ne pouvait certainement pas être considéré comme un praticien en fin de carrière. Sylvie n'avait pas non plus l'âge requis, malgré le grand intérêt de son témoignage. Il a donc été convenu que pour saisir l'effet générationnel, il serait plus utile de considérer le nombre d'années de pratique, l'année d'entrée au Barreau servant assez aisément de guide. Ainsi, trois sous-groupes ont émergé : moins de cinq années de pratique, entre quinze et vingt ans de pratique, et la retraite. Encore une fois, ces catégories se sont avérées inutilement restrictives.

Étant donné l'importance de la balise des cinq ans qui a surgi en cours d'analyse, cette catégorie a été maintenue en l'état. Les deux autres sous-groupes ont quant à eux évolué. Ainsi, Julie et Sylvie sont venues ébranler l'idée qu'une carrière à maturité est synonyme d'un nombre prescrit d'années de pratique. Il s'agirait plutôt d'une question de point de vue : de façon générale, on tend à considérer la carrière comme ayant atteint la maturité lorsque l'avocat·e

commence à servir des client·e·s qui lui ont été recommandées grâce au bouche-à-oreille sur une base régulière. Les activités de développement sont alors réduites, du moins dans le cas des petits cabinets et des pratiques en solo. Il arrive alors que l'avocat·e se permette de « choisir » ses mandats, ce qui équivaut à dire qu'il ou elle se permet d'en refuser : les conséquences sont évidentes sur les charges de travail et les aménagements de l'horaire.

C'est la catégorie des ainé·e·s qui a subi le plus de modifications. Deux répondants plus âgés ayant l'intention de « pratiquer encore longtemps » s'apparentaient davantage à la catégorie « carrière à maturité », alors qu'un autre, sensiblement du même âge, était déjà retraité. En cours de route, il a paru intéressant d'inclure des gens qui avaient quitté la pratique, quelle qu'en soit la raison et quel que soit leur âge. Les avocat·e·s nouvellement retraité·e·s promettaient de porter un regard rétrospectif sur la pratique privée en général et sur leur carrière en particulier et de saisir le phénomène de l'accélération du temps, en comparant les époques<sup>186</sup>. En outre, le fait d'avoir quitté la pratique, peu importe l'âge où on l'avait fait, est devenu une source fructueuse de points de vue critiques. Dans cette perspective, quelques répondant·e·s plus jeunes ayant quitté la pratique privée pour d'autres raisons que leur âge sont venu·e·s côtoyer les retraité·e·s (et ceux et celles qui s'apprêtaient à prendre leur retraite) dans ce sous-groupe. Tout compte fait, il semble que cette démarche s'accorde avec les propos de Luckerhoff et Guillemette qui expliquent que les échantillons en MTE n'en sont pas de populations ou de sujets, mais plutôt de situations<sup>187</sup> et avec ceux de Kaufmann, qui ajoute que la diversité des profils permet d'éviter les généralisations<sup>188</sup>.

#### **2.1.2.4 De six à vingt-trois : l'échantillonnage en « boule de neige »**

Le nombre visé d'entrevues était vingt-quatre. Il s'agissait d'établir les trois groupes décrits précédemment, en prenant soin de les répartir également entre hommes et femmes. La première étape a été de faire appel à l'aide du Barreau du Québec<sup>189</sup>. Une lettre (Annexe 2) a été transmise par voie de courriel, par l'entremise de l'une de ses employées, à des personnes

---

186 Dans le cas des plus jeunes, les questions ont plutôt porté sur leurs perceptions des générations qui les ont précédé·e·s.

187 J. Luckerhoff et F. Guillemette, *op. cit.*, p. 54.

188 J.-C. Kaufmann, *op. cit.*, p. 40.

189 Le premier contact avec la direction du Barreau s'est fait au moyen d'une lettre (voir Annexe 1), puis d'une conférence téléphonique tenue avec la directrice de la thèse et deux avocates employées-cadres du Barreau, à Montréal.

ciblées<sup>190</sup>. Celles-ci faisaient partie du réseau immédiat de l'organisation et s'y impliquaient de près ou de loin. La lettre a récolté six réponses sur les vingt-quatre attendues. Parallèlement, la chercheuse a décidé de faire appel à son réseau personnel : des cinq personnes ciblées, quatre ont accepté de faire l'entrevue. Conformément au principe de l'échantillonnage en boule de neige, des connaissances directes ont été mandaté·e·s pour continuer le recrutement dans leurs propres réseaux. Des six personnes ainsi contactées, quatre ont accepté de participer à l'étude. L'aspect entrepreneurial de la pratique faisant partie des axes de la recherche, les articles de divers journaux portant sur les « nouvelles façons » d'exercer le droit ont constitué une autre source de candidat·e·s : quatre personnes sur cinq ont spontanément répondu au courriel envoyé. Le compte était donc rendu à dix-huit répondant·e·s.

Au fil de cette quête, les jeunes se sont révélés plus difficiles à recruter : c'est probablement qu'en début de carrière, la position de salarié·e implique de rendre des comptes plus précis de son emploi du temps. Trois participant·e·s ont donc sollicité leurs « juniors » qui se sont ainsi joint·e·s à l'étude; si ce fut sous la contrainte, la chercheuse ne s'en est pas aperçue. L'une de ces personnes a émis l'idée qu'un ami ferait un répondant de grand intérêt et cela a effectivement été le cas. Il manquait encore un homme et une femme de la génération aînée. Contacté à ce sujet, le Barreau a fourni deux références supplémentaires. L'entrevue avec l'avocate a été réalisée, mais les difficultés se sont accumulées pour rencontrer l'avocat retraité qui habitait à quelques heures de Montréal. Comme l'analyse des entrevues annonçait déjà un corpus volumineux, il a été décidé de suspendre le processus dans le but d'y revenir un peu plus tard, en cas de besoin<sup>191</sup>. Cela n'a pas été nécessaire.

Par ailleurs, certains domaines d'exercice du droit sont assez spécialisés et constituent en eux-mêmes un « petit monde », ce qui a inquiété quelques participant·e·s. Pour assurer la confidentialité des entretiens, il a donc été décidé de ne pas mentionner les domaines de pratique. En outre, la plupart d'entre eux font appel aux mêmes compétences, la plaidoirie, par exemple; seule la fréquence des activités varie. D'ailleurs, la taille du cabinet, élément d'analyse qui s'est imposé en cours de route, s'est révélée plus utile à la présente étude que le domaine de droit. Il

---

190 Cet envoi ciblé a été confirmé par un répondant.

191 Mémo du 21 août 2018.

a néanmoins fallu brouiller les pistes à l'égard des participant·e·s œuvrant dans les très grands cabinets qui sont peu nombreux au Québec et donc facilement identifiables.

#### **2.1.2.5 Les répondant·e·s : première description du panel**

L'échantillon final est donc constitué de douze femmes et onze hommes. Parmi elles et eux, onze ont vécu leur pratique au sein d'un grand ou d'un très grand bureau, soit sept associé·e·s et quatre salarié·e·s. Quatre personnes font partie de cabinets de taille moyenne. Enfin, les huit autres exercent soit dans de petits cabinets, dans un cabinet en partage de frais ou en solo. La plupart des répondant·e·s plaident. Au moment de l'entrevue, deux personnes pratiquaient en dehors de la grande région de Montréal<sup>192</sup>. Les parcours des individus sont variés. Certain·e·s sont arrivé·e·s à la pratique du droit sur le tard, tandis que d'autres l'ont quittée de bonne heure, le plus souvent pour un autre emploi dans le milieu juridique. Quelques praticien·ne·s ont vécu une expérience ailleurs qu'en contexte de cabinet privé, mais ont préféré y revenir. Du côté de leurs vies privées, seize personnes vivaient en couple au moment de l'entrevue, dont onze avec des enfants. Les autres étaient célibataires.

Tout compte fait, très peu de personnes ont connu un parcours sans histoire<sup>193</sup>. Certain·e·s ont fait référence à des épisodes difficiles de leur vie et d'autres étaient en train de les vivre. Toutefois, bien qu'ayant des visions différentes de leur profession, tous et toutes se sont présenté·e·s comme des individus aux commandes de leur propre vie. Au-delà de la chance à propos de laquelle on ne manquait jamais d'afficher une grande reconnaissance, la vie était considérée comme le résultat de leurs propres décisions. On n'a jamais accusé le sort, les autres ou son cabinet d'être la cause de ses difficultés ou de ses malheurs. Bref, en se percevant comme libres et autonomes, ces personnes sont bien représentatives du projet de la modernité\*.

Évidemment, le choix d'un terrain et la construction d'un panel ont un effet déterminant sur la qualité du projet à réaliser. Une analogie avec la recherche théorique voudrait qu'on y choisisse en quelque sorte les spécialistes les plus crédibles pour présenter un « état de la question » valable et pertinent. On peut affirmer à cet égard que chaque personne interviewée a contribué à lever un peu plus le voile sur l'un des segments de la réponse. Leur généreuse

---

192 Depuis, une autre avocate pratique en région.

193 On pourra se familiariser avec ces personnes en consultant l'index biographique à l'Annexe 10.

participation mérite en l'occurrence une immense reconnaissance. La MTE a quant à elle rendu possibles des ajustements qui ont permis de couvrir un plus large éventail de situations, à mesure des besoins émergeant de l'interprétation des discours. En cela, elle a rendu la théorisation encore plus aiguisée et puissante.

### **2.1.3 Les entrevues : entre le récit et l'échange**

La complexité du « rapport au temps » tel qu'elle sera envisagée au cours de cette thèse, n'était certainement pas facile à appréhender. La présente sous-section fait état des intentions de recherche et des défis rencontrés lors de l'élaboration du plan d'entrevues et des rencontres. Elle décrit aussi des difficultés ou des biais qui sont apparus au cours du processus des entrevues.

#### **2.1.3.1 Stratégie et plan de l'entrevue : comment saisir l'innommé?**

Lorraine Savoie-Zajc définit l'entrevue semi-dirigée « comme une interaction verbale entre des personnes qui s'engagent volontairement dans pareille relation afin de partager un savoir d'expertise, et ce, pour mieux dégager conjointement une compréhension d'un phénomène d'intérêt pour les personnes en présence<sup>194</sup>. » Cette définition s'accorde tout à fait avec les intentions de départ de la recherche. L'expertise des personnes interviewées était requise non pas à cause de leurs mérites professionnels, mais plutôt en tant qu'êtres humains ayant un rapport au temps que leur profession contribue à rendre difficile, voire souffrant. En retour, ces personnes ont généralement fait voir à quel point elles trouvaient le projet de recherche important, ce qui, on s'en doute, a été la raison première de leur participation. De plus, plusieurs intervenant·e·s ont souligné à quel point parler du rapport au temps les avait éclairé·e·s sur leur propre expérience. Dans le processus de recrutement en « boule de neige », des recruté·e·s ont mentionné s'en être servis comme « argument de vente ».

Les questions posées visaient à faire surgir d'éventuels rapports au temps difficiles, tumultueux ou souffrants avec un langage s'inscrivant dans une conception limitée et cartésienne du temps, soit celui de l'horloge. Comment réussir alors à y voir autre chose que ce que les personnes ne considèrent elles-mêmes que comme le simple défi de tout faire entrer dans vingt-quatre heures? Comment débusquer ce qui excède la case horaire ou refuse d'y entrer?

---

194 Lorraine Savoie-Zajc, « L'entrevue semi-dirigée », dans *Recherche sociale. De la problématique à la collecte de données*, Montréal, Presses de l'Université du Québec, 2009, p. 339.

Comment les interroger sur un « rapport » dont bien peu de personnes ont conscience? Il s'agissait en outre de comprendre le degré d'harmonie et d'aisance qu'une personne éprouve par rapport à son temps, autant que ce qui nourrit cette attitude particulière. Il y avait là le danger évident de ne saisir que la représentation théâtrale d'une maîtrise du temps que l'on aurait voulu offrir, d'autant plus probable que la plupart des personnes interrogées ont insisté sur l'importance de se montrer « en contrôle » devant leurs clientèles.

La question de la neutralité de l'intervieweuse a beaucoup été abordée dans la littérature. On a bien souvent répété qu'elle est un leurre, tant il est évident que l'imperturbabilité instaure elle aussi un biais dans la rencontre, ne serait-ce que par les malaises qu'elle peut provoquer<sup>195</sup>. Kaufmann recommande l'expression d'intérêt et d'empathie envers les informateurs et les informatrices, seul moyen de faire en sorte qu'ils et elles s'engagent<sup>196</sup> dans la relation. Devant certaines idées émises qui entraient manifestement en contradiction avec celles de l'intervieweuse, l'attitude conseillée par Legavre ou Seidman<sup>197</sup> a été adoptée : poser des questions pour mieux comprendre les points de vue exprimés et, dans certains cas, exprimer calmement son désaccord afin de nourrir la discussion. Il faut dire que ces professionnels de l'argumentation n'ont eu aucun problème à contredire les propositions qui leur ont été soumises.

Afin, d'atteindre les objectifs énoncés, il fallait en outre progresser du général au personnel, voire à l'intime, avec une certaine prudence. Un premier jalon, négligé au départ, a souvent permis de mettre la relation en place : le formulaire que les répondant·e·s devaient avoir rempli avant l'entrevue<sup>198</sup>. De fait, en cours de processus, il s'est avéré profitable de le remplir en présentiel, en guise de partie introductive à l'entrevue, comme cela s'est produit dans les cas où les personnes n'avaient pas pris le temps de le faire. Cet exercice conjoint identifiait les principales étapes du parcours professionnel et personnel de l'interviewé·e. Ces questions aux allures factuelles n'engageaient que très peu d'aspects émotifs et permettaient de briser la glace.

---

195 Jean Baptiste Legavre, « La «neutralité» dans l'entretien de recherche. Retour personnel sur une évidence », *Politix*, vol. 9, n° 35, 1996, p. 218.

196 J.-C. Kaufmann, *op. cit.*, p. 50.

197 J.B. Legavre, *op. cit.*; Irving Seidman, « Technique Isn't Everything, But it is a Lot », dans *Interviewing as Qualitative research*, Teachers College Press, 2006.

198 Que l'on pourra trouver à l'Annexe 5.

Le plan d'entrevue a été bâti de telle sorte qu'il puisse séparer deux réalités tout en les confrontant l'une à l'autre : la première servirait à établir un idéal-type de la pratique, et la seconde, à expliquer comment cet idéal arrivait à entrer dans les vingt-quatre heures quotidiennes. L'idée était de commencer l'entretien par un exposé plus formel, où les exigences exposées pouvaient l'être à la troisième personne, comme des préceptes imposés de l'extérieur. En d'autres mots, il s'agissait de saisir une compréhension individuelle de l'éthos\* professionnel. L'établissement distancié de balises déontologiques, les « il faut », permettait, semblait-il, aux interviewé·e·s d'informer, sinon de convaincre, l'intervieweuse de leur compétence et leur professionnalisme. Une fois cette compréhension mutuelle établie, l'entretien pouvait prendre un ton plus personnel en explorant les conséquences concrètes qu'avaient ces principes généraux sur le rapport au temps des individus. Lors des premiers entretiens, ce parcours n'était pas suffisamment expliqué et l'interviewé·e finissait presque inmanquablement par soulever une objection telle que : « Bien, là, on ne parle pas de temps<sup>199</sup> ! ». Aussi, l'intervieweuse a-t-elle pris soin d'expliquer d'entrée de jeu que l'entrevue avait pour but de confronter l'idéal à la réalité. Cela étant annoncé, les participant·e·s se sont montré·e·s d'emblée plus engagé·e·s dans la démarche, comme si on allait, du même coup, les aider à comprendre ce qui se présentait souvent comme la quadrature du cercle.

La première question ouverte – qu'est-ce qu'un bon avocat, une bonne avocate? – a donc permis aux informatrices et aux informateurs de se positionner dans la rationalité rassurante d'une vision souvent idéalisée de la pratique du droit<sup>200</sup>. Elle a aussi permis de cerner le cœur et le sens de cette pratique, puisque le reste de l'entretien s'alignait souvent avec cohérence sur les premières affirmations. Sans en avoir l'air, la chercheuse s'immisçait donc déjà dans leur intimité. À l'analyse, il s'est avéré que la première définition de l'avocat·e reflétait assez fidèlement leurs priorités au quotidien, comme si en leur demandant de brosser ce portrait, on leur avait permis d'ériger en idéal les points forts de leur propre expérience. La dernière question

---

199 Charles, l. 354.

200 Cette question fait écho à celles que pose Me Claude Provencher dans la préface du livre de Tremblay et Mascova : « Qu'est-ce qu'un « bon » avocat, une « bonne avocate »? Comment se mesure la qualité des services rendus au-delà du nombre d'heures travaillées? Qu'est-ce qui constitue véritablement une urgence? Quel degré de disponibilité et de service auquel un client est en droit de s'attendre? Quel serait le modèle d'affaires idéal et adapté à la réalité des avocats d'aujourd'hui? » D.-G. Tremblay et E. Mascova, *op. cit.*, p. 10. Ces questions font toutes partie du questionnaire.



de l'entrevue a, elle aussi, presque toujours été la même : vous considérez-vous comme quelqu'un de disponible<sup>201</sup>? La question portait sur la vie professionnelle et sur la vie privée. Alors que la première avait été passablement traitée, la seconde en a mis quelques-un·e·s sur la défensive : de très bonnes réponses à la question ont néanmoins été recueillies, permettant à l'entrevue d'atteindre un niveau de profondeur supplémentaire.

Entre ces deux questions, les entretiens ont d'abord suivi une progression rigoureuse, puis se sont assouplis à mesure que l'intervieweuse acquérait de l'aisance. En outre, bien que le plan d'entretien soit resté le même sur papier, certains aspects se sont révélés plus essentiels à mesure que se développait le processus de théorisation. Lorsque cela semblait pertinent, certaines idées soulevées dans les rencontres précédentes ont été soumises aux personnes interviewées. Il y a donc eu « construction théorique » dans la mesure où le codage en cours permettait de cibler les thèmes intéressants et de répondre aux questions qui en découlaient<sup>202</sup>.

Quelques ajustements se sont avérés nécessaires dans un souci d'adaptation aux particularités du terrain. Par exemple, ces habitué·e·s des plans d'argumentation rigoureux s'interrompaient, à un moment où à un autre, pour s'excuser de ne pas « suivre l'ordre des questions ». Il était alors nécessaire de les encourager à dire les choses comme elles venaient. Quelques-un·e·s ayant préalablement réfléchi au sujet de l'entrevue, affichaient quelques doutes quant à la teneur de la conversation qui n'empruntait pas les chemins prévus, d'autant plus que, très souvent, la discussion à bâtons rompus à laquelle ils et elles venaient d'assister ne leur paraissait pas très « scientifique ». Vers la fin de l'entretien, l'intervieweuse a donc pris l'habitude de se pencher sur le plan d'entrevue délaissé, afin d'énumérer à voix haute les sujets couverts, ce qui avait comme premier effet d'aborder un sujet oublié, de relancer une discussion, mais aussi de rassurer sur la rigueur de la démarche.

---

201 La question de la disponibilité fait partie de « l'équation temporelle » proposée par : W. Grossin, *op. cit.*, p. 148.

202 Voir à ce sujet, K. CHARMAZ, *Constructing Grounded Theory: a Practical Guide through Qualitative Analysis*, London, Sage, 2006, p. 26 et 46.

### 2.1.3.2 Quelques précautions : regard critique sur les difficultés et les biais possibles des entretiens

Les entretiens se sont échelonnés sur treize mois, du 28 février 2017 au 13 mars 2018. Les deux plus courts entretiens ont duré une heure quinze minutes, les deux plus longs, deux heures vingt minutes. Il est intéressant de noter que les avocat·e·s se sont presque toujours assuré·e·s de les placer à des moments de leur journée<sup>203</sup> où ils et elles se savaient en moins grande forme intellectuelle, souvent en fin d'après-midi. L'heure du lunch a été la deuxième case horaire la plus utilisée. Les entretiens en avant-midi ont été surtout réalisés avec les personnes qui avaient quitté la pratique.

Il aurait été instructif de mener les entretiens dans le lieu où se déroule l'expérience principale de travail, soit le bureau personnel de l'interviewé·e. Or, il était déjà connu de la chercheuse que les avocat·e·s reçoivent très rarement leurs client·e·s dans leurs bureaux. La salle de conférence, le lieu habituel des rencontres professionnelles, a donc été l'endroit le plus fréquent où se sont déroulées les entretiens. Quelques-unes ont été menées à la résidence privée des individus, mais toujours dans le lieu plus neutre de la cuisine ou de la salle à manger. Trois rencontres se sont faites à la résidence de la chercheuse et une dans un restaurant, qui a donné un enregistrement de moindre qualité. L'occasion d'une rencontre dans un bureau personnel ne s'est présentée qu'une seule fois. Incontestablement, il y a eu apport d'informations dans cet environnement. L'interviewée n'avait qu'à tendre la main vers l'un de ses dossiers pour décrire sa méthode de travail et toute explication pouvait être immédiatement suivie d'exemples concrets. Néanmoins, la majorité des participant·e·s transportait avec elles et avec eux leurs outils de gestion du temps, soient leurs portables et leurs téléphones, certain·e·s n'hésitant pas à y référer.

Trois éléments méritent d'être traités, qui ont invité la chercheuse à faire preuve de circonspection, lors de l'analyse des données. Premièrement, il semble bien que la plupart de ces professionnel·le·s du contrat avait préalablement consulté la présentation du projet<sup>204</sup> dans laquelle est indiqué le baccalauréat en administration des affaires de la chercheuse. De plus, le

---

203 Une question portait sur le moment de la journée où la personne se sentait au niveau le plus élevé de son énergie. Certains échanges à ce sujet se sont faits à micro fermé, lorsque l'intervieweuse rangeait son matériel avant de quitter les lieux.

204 Voir l'Annexe 4.

nom d'un codirecteur y est aussi mentionné, qui enseigne à l'École des HEC<sup>205</sup>. Ces informations ont pu annoncer que l'intervieweuse étant une « spécialiste » en management, elle chercherait dans sa thèse à en montrer les bienfaits. En outre, cette dernière ignorait alors que des questionnements à teneur économique au sujet de l'avenir de la profession avaient eu cours dans les dernières années, au Barreau du Québec<sup>206</sup>. Il s'avère qu'à quelques reprises, elle a eu l'impression que l'on voulait se montrer bon·ne élève à ce chapitre. Les sujets d'ordre économique et managérial semblaient traités avec plus de prudence que les autres<sup>207</sup>.

Dans le même ordre d'idée, la chercheuse a vite constaté qu'une thèse abordant les questions de la productivité et de la gestion du temps ne saurait être perçue comme critique à leur égard, surtout quand une partie de la formation et de la carrière de son autrice s'est passée en management. Cela aura pu influencer la nature des réponses données. Ces concepts ne pouvant être considérés qu'à titre de bienfaits, les « lacunes » à cet égard ne méritaient que des réactions d'autocritiques désolées, surtout de la part des femmes.

Un troisième sujet s'est révélé plus sensible lors des rencontres avec les avocates : la maternité. Il se dégage en effet de quelques discussions une certaine préoccupation de performativité parentale qui n'a pas été perçue du côté des pères. Cela permet néanmoins de réaliser à quel point, encore aujourd'hui, la question du soin des enfants est soumise à des pressions de performance extrêmement fortes chez les femmes.

Tout compte fait, d'un point de vue méthodologique, on semble avoir eu affaire à des informatrices et des informateurs presque parfait·e·s : loquaces, précis, articulés et passés maîtres dans l'art de se remettre en question sans perdre pour autant leur assurance. L'appartenance à une même classe socioéconomique ainsi que la connaissance préalable du milieu ont aplani les éventuels obstacles à la rencontre. Ces conditions se sont avérées idéales pour qui débute dans l'art de l'entretien compréhensif.

---

205 Cette codirection a cessé en cours de projet.

206 Cette question sera traitée au chapitre 5.

207 Mémo du 18 juin 2019.

## 2.1.4 Le processus de théorisation ou comment fabriquer un savoir

Pour qui ne s'était jamais prêtée à un tel exercice, la période des transcriptions et de l'interprétation des données recueillies s'est avérée ardue. La confrontation de l'idéal empirique avec l'adoption d'une attitude plus réaliste et pragmatique a été constante. Certains jours, l'objectif s'est limité à une seule injonction : avancer. L'exercice de la codification peut devenir lourd et lassant, ce qui écarte des fulgurances de la découverte, même si l'on sait qu'il les prépare. Tantôt passionnante, tantôt confrontante, l'interprétation des transcriptions a fourni une masse d'informations riche, éclairante, pertinente au regard du questionnement. Elle a pleinement rempli son mandat de théoriser les conséquences individuelles d'un rapport au temps exclusivement centré sur l'efficacité. On verra aussi comment les mémos, éléments centraux de la théorisation enracinée, ont contribué au processus.

### 2.1.4.1 Démarrer le processus de codification : dilemmes et difficultés

Cinq transcriptions ont été réalisées par la chercheuse elle-même<sup>208</sup>, les dix-huit autres l'ont été grâce à une aide extérieure<sup>209</sup>. Néanmoins, chaque verbatim a été relu et corrigé à l'écoute des enregistrements : ce temps de correction et d'intégration a nécessité de sept à huit heures par entretien. Selon la MTE, l'analyse doit commencer dès la première entrevue<sup>210</sup>. Toutefois, l'ordre des transcriptions ne s'est pas conformé à la chronologie des entrevues, mais s'est plutôt adapté aux besoins de théorisation du moment. Lors de la planification de la rédaction, un sujet donné, par exemple, l'avènement des technologies, demandait d'avoir en main toutes les transcriptions d'entrevues où il en avait été beaucoup question. La codification et l'interprétation pouvaient alors commencer.

La littérature à ce sujet présente une variété de conseils utiles quant au processus de codage. En général, celui-ci est présenté en deux temps, soit une première codification à la ligne<sup>211</sup> – cet exercice répondant à la question : « De quoi ça parle<sup>212</sup>? » – puis, une deuxième

---

208 Dont la première a convaincu la chercheuse qu'il lui fallait se munir d'un enregistreur plus performant.

209 Deux personnes n'ont fait qu'une transcription chacune, alors qu'une troisième s'est chargée des seize restantes.

210 Voir notamment J. Luckerhoff et F. Guillemette, *op. cit.*, p. 54.

211 Strauss et Corbin parlent aussi de « codage ouvert ». A. Strauss et J. Corbin, *op. cit.*, p. 133 et ss. La chercheuse a surtout employé le terme « unité de sens » jugé plus approprié dans son cas (mémo du 19 mars 2018).

212 K. Charmaz, *Constructing Grounded Theory...*, *op. cit.*, p. 43.

dans le but d'identifier les enjeux des propos tenus<sup>213</sup>. Étant donné la grande générosité des interlocuteurs et des interlocutrices, cette étape s'est révélée lourde et laborieuse. À preuve, l'analyse de la première transcription a duré près de 47 heures, toutes hésitations et révisions confondues. Les rappels à l'ordre tels qu'exprimés par Pierre Bourdieu se sont révélés salvateurs : il faut « renoncer à l'ambition impossible dès qu'elle n'est pas scolaire ou prophétique, de tout dire sur tout, dans le bon ordre<sup>214</sup> ». Alvesson et Sköldberg ajoutent que cette ambition recèle un danger de produire de la « connaissance triviale » en évacuant les problématiques importantes<sup>215</sup>. C'est en effet l'impression qui se dégageait d'un tel exercice : des saillances<sup>216</sup> noyées dans un amas de données traitées comme si elles étaient toutes équivalentes. Pourtant, la codification méthodique et exhaustive de huit verbatims<sup>217</sup>, soit le tiers des entrevues, a fait ressortir les grands thèmes de la recherche et deux éléments nouveaux : les besoins de contrôle et de reconnaissance.

Toutefois, c'est seulement après avoir délaissé cette méthode de codage stricte que les reliefs, les liens entre les entretiens et une certaine créativité dans la théorisation ont pu être réintégrés dans le processus<sup>218</sup>. Charmaz convient d'ailleurs que, même quand on se soucie moins des niveaux de codifications supplémentaires, la méthode finit tout de même par produire ses effets, une fois que l'on a pu développer une certaine tolérance à l'ambiguïté<sup>219</sup>. Alvesson et Sköldberg abondent dans le même sens en affirmant qu'il s'agit là d'un aspect fondamental – et précieux – des sciences sociales<sup>220</sup>. Kaufmann a, pour sa part, très bien décrit ce phénomène d'imprégnation de la donnée :

L'investigation du matériau doit être active et productive. Or il n'y a pas de découverte sans volonté de découvrir. Le chercheur doit donc, chaque jour, cultiver son envie de savoir, ne pas dépouiller le matériau comme une tâche ennuyeuse et passive, mais avec curiosité et passion. [...] Ensuite, au niveau de l'analyse théorique, il doit vivre une

---

213 A. Strauss et J.M. Corbin, *op. cit.*, p. 158; K. Charmaz, *op. cit.*, p. 47.

214 Pierre Bourdieu, « Introduction. Épistémologie et méthodologie », dans *Le métier de sociologue. Préalables épistémologiques*, Paris, Mouton Éditeur, 1983, p. 23.

215 M. Alvesson et K. Sköldberg, *op. cit.*, p. 234.

216 Expression employée par la sociologue du droit Violaine Lemay. Voir aussi : K. Charmaz, *op. cit.*, p. 47.

217 Mémo du 11 mai 2018.

218 Mémo du 3 juin 2018.

219 K. Charmaz, *op. cit.*, p. 61 et 155.

220 M. Alvesson et K. Sköldberg, *op. cit.*, p. 67.

passion telle pour ses hypothèses qu'elles finissent par prendre possession de lui, le hantant à tout instant. Il ne pense plus qu'à ça<sup>221</sup>.

Cette citation décrit l'état d'esprit de la chercheuse au cours de cette période qui, tout compte fait, s'est révélée des plus fructueuse.

Le logiciel Word a été le plus utile à cette étape, tant pour sa fonction « recherche » permettant de référer directement aux verbatims et donc, au contexte de chaque citation, que pour les documents créés en fonction des catégories et des sous-catégories. Ces « fiches » simplement produites par « copier-coller » ont été lues, relues, surlignées de maintes couleurs, raturées et classées de diverses manières; elles ont permis de se tenir aussi près que possible du terrain.

#### **2.1.4.2 Chercher « le fil<sup>222</sup> » : les mémos comme supports à la théorisation**

En soutien à la réflexion, de très nombreux schémas et tableaux manuscrits ont été élaborés. De plus, des tableaux récapitulatifs comprenant certaines caractéristiques clés ont été créés à l'aide du logiciel Excel : profils recherchés des intervenant·e·s lors de l'échantillonnage théorique, éléments « indicateurs de disponibilité » (par exemple, la fréquence de consultation des courriels, le fait de donner ou non son numéro de cellulaire à sa clientèle et de leur répondre le soir et la fin de semaine), parcours professionnels et personnels des participant·e·s, échéanciers. Un journal de thèse a aussi été fidèlement tenu.

Toutefois, ce sont les mémos qui ont été à la base de la théorisation. Charmaz en expose les nombreuses utilités et conclut en soulignant que, sans eux, il serait impossible de reconstituer la progression de la recherche<sup>223</sup>. Elle considère leur rédaction comme l'étape intermédiaire et le pivot entre la collecte de données et le manuscrit<sup>224</sup>. C'est ce qui s'est passé en cours de rédaction de la thèse. Grâce aux mémos, les deux projets parallèles, soit l'interprétation des entretiens et la lecture de textes savants sont entrés en dialogue. De fait, les idées émergeant d'un côté comme de l'autre recevaient le même traitement, la rédaction d'un mémo. Cette homogénéisation de forme favorisait en quelque sorte l'harmonisation de la réflexion.

---

221 J.-C. Kaufmann, *op. cit.*, p. 73.

222 Selon l'image employée par J.-C. Kaufmann, *op. cit.*, p. 95.

223 *Ibid.*, p. 92.

224 K. Charmaz, *Constructing Grounded Theory...*, *op. cit.*, p. 72.

Soulignons néanmoins que leur accumulation sur presque cinq années a rendu plus difficile l'exercice de synthèse qu'exige l'écriture du texte définitif.

Finalement, le processus général de théorisation soutenu par la MTE s'est révélé utile et structurant. La chercheuse met sur le compte de son manque d'expérience tous les faux pas de son parcours et se prend à imaginer ce que sera sa prochaine recherche, accompagnée une fois de plus par les principes de cette méthodologie. Elle a pu en effet mesurer la force de la rencontre, de l'écoute et de la « compréhension conjointe d'un phénomène ». Il s'est dégagé, au sortir de cette étape, le sentiment d'avoir construit un savoir neuf et solide qui, une fois mis en dialogue avec les résultats théoriques, leur apportait crédibilité, poids et profondeur.

Dans ce parcours empirique, on a dû naviguer entre ce qui a été révélé « à chaud », puis interprété à plusieurs niveaux et en plusieurs étapes, tout en tenant compte des conseils des théoricien·ne·s : favoriser une attitude d'ouverture passive aux données<sup>225</sup>, remettre systématiquement en question le sentiment d'évidence et de facilité<sup>226</sup>, ne pas « faire violence aux données<sup>227</sup> » sans pour cela s'empêcher de faire preuve d'imagination<sup>228</sup>. À propos de documents d'archives datant pourtant du XVIII<sup>e</sup> siècle, Arlette Farge décrit ce qui se passe alors : « L'échange n'est pas fusion, ni abolition des écarts, mais la nécessaire reconnaissance de l'étranger et de la familiarité de l'autre sans laquelle il n'y a point de questionnement intelligent et donc efficace. L'échange exige la confrontation<sup>229</sup>. » Avec lucidité, Kaufmann résume quant à lui le résultat visé : « Quelle que soit la technique, l'analyse de contenu est une réduction et une interprétation du contenu et non une restitution de son intégralité ou de sa vérité cachée<sup>230</sup>. » Tout au long de ce parcours, la recherche empirique a imposé ses contraintes et ses difficultés. Elle s'est chargée, comme par elle-même, d'adapter la méthode à sa réalité. On pourrait y voir la preuve que la MTE fonctionne : elle permet d'aboutir à une théorie originale,

---

225 Violaine Lemay, document de travail du 31 janvier 2018. Voir aussi : J.-C. Kaufmann, *op. cit.*, p. 83.

226 Sylvie Fortin (séminaire du 12 janvier 2018). Voir aussi : A. Farge, *op. cit.*, p. 89.

227 Jean-Pierre Olivier de Sardan, *La rigueur du qualitatif : les contraintes empiriques de l'interprétation socioanthropologique*, Louvain-La-Neuve, Academia-Bruylant, 2008, p. 259.

228 Dans une perspective constructiviste, ce dernier point fait l'unanimité.

229 A. Farge, *op. cit.*, p. 90.

230 J.-C. Kaufmann, *op. cit.*, p. 19.

dans le sens où ce qui a été créé à partir des entretiens n'aurait pas pu l'être avec d'autres ni par d'autres.

## **2.2 Les méthodes complémentaires : histoire et macrosociologie**

Malgré la richesse des résultats empiriques, la quête de réponses au questionnement ne pouvait pas être considérée comme complète. Il manquait un point de vue sur les groupes (macrosociologie) ainsi que certaines données historiques. À ce stade, on avait néanmoins atteint des résultats partiels : les nombreuses références des informatrices et des informateurs à la communauté juridique ainsi que le récit de leur enfance et de leurs premières années d'appartenance au Barreau avaient donné lieu à des découvertes intéressantes. Il ne s'agissait cependant là que d'indices qui devaient être considérés dans une perspective plus large. Les aspects collectif et historique du questionnement demandaient que l'on adopte des méthodes complémentaires à la MTE. Elles sont décrites ici.

### **2.2.1 La consultation des archives du Barreau**

La consultation des archives du Barreau a été essentielle, tant pour comprendre le contexte actuel de la pratique que pour en retracer l'évolution (aspect diachronique de la recherche). Elle a été relativement aisée, puisqu'un grand nombre de documents se trouvent sur le site Web de l'Ordre et que le Barreau dispose d'un service d'archives, dont la plupart des documents sont numérisés et transmissibles par courriel. La bibliothèque de droit de l'Université de Montréal a complété le besoin d'informations. Au-delà de la description statistique des effectifs, tous ces documents avaient comme but initial de contribuer à la compréhension d'un élément central de la réponse au questionnement de la thèse, à savoir l'éthos professionnel.

#### **2.2.1.1 Consultation des publications récentes du Barreau du Québec**

Les rapports annuels et les publications successives du *Barreau-Mètre* qui analysent les effectifs de l'Ordre en rapport avec les grandes questions de l'heure (par exemple, les questions d'équité ou la présence des personnes racisées) se sont révélés précieux afin de brosser un portrait actuel de la pratique du droit. Le *Code de déontologie des avocats* en vigueur depuis 2015 et mis à jour en avril 2021 a été consulté. Plusieurs autres documents traitent de près ou de loin des règles déontologiques régissant la pratique, notamment, une publication visant à guider un éventuel exercice réflexif des avocats pratiquant en solo. Ils ont pour mission de



compléter l'action du comité d'enquête à l'éthique et à la déontologie du Barreau. Enfin, les communications du Barreau destinées au public ont été consultées dans le but de nourrir une piste de réflexion concernant les relations des avocat·e·s avec l'opinion publique et, plus particulièrement, avec leurs clientèles. Abordant des sujets forts divers, cette documentation touffue a été dépouillée en rapport avec leurs impacts éventuels sur l'horaire.

Trois documents consacrés à la pratique privée, publiés sous l'égide du Barreau, se sont révélés très importants dans l'analyse qui suit<sup>231</sup>. La découverte de ces rapports rédigés, dans le cas de deux d'entre eux, par un économiste a ouvert une piste de recherche extraordinairement pertinente. L'étude des conséquences d'une manière de concevoir le temps, dont on a vu supra qu'il émanait d'une manière de penser elle-même issue d'un maillage entre capitalisme néolibéral et pensée gestionnaire, trouvait là, des exemples éloquentes de son application. Le fait qu'il s'agisse d'études « prospectives » dont l'une projetait ses résultats en 2021 ajoutait du piquant à l'affaire. D'autres documents traitant des changements récents des formes légales permises des cabinets privés ont aussi permis de traquer l'influence grandissante du monde des affaires sur la pratique privée.

### **2.2.1.2 La quête historique**

Comme on l'a vu précédemment, l'identification de l'éthos professionnel comme élément explicatif des difficultés de conciliation entre emploi et vie privée des avocat·e·s a émergé d'études précédentes réalisées sur le même terrain. La compréhension du concept d'*habitus*\* dont l'*ethos* fait partie imposait une recherche au sujet du passé de la profession. Des ouvrages sur l'histoire du Barreau québécois et sur l'accession des femmes à la pratique se sont avérés incontournables, mais insuffisants au regard de la tentative de saisir ce passé encapsulé dans le présent (Bourdieu).

La méthode historique a donc été appliquée ici. Il s'est principalement agi d'une étude des éditions successives du code de déontologie, jusqu'à son origine en 1868. La lecture des articles généraux et de ceux ayant une portée temporelle a permis de montrer la difficulté d'allier les exigences de la pratique avec la quête de l'efficacité ainsi que les dilemmes qui en découlent. Si une distinction doit exister entre les concepts d'éthos et de déontologie, il n'en demeure pas

---

231 Voir le chapitre 5.

moins que les formulations successives de certains passages sont sans doute les seules traces encore visibles d'un éthos en construction. Enfin, divers mémoires rédigés au cours des années au sujet des batailles que le Barreau a menées auprès du gouvernement québécois afin de conserver son indépendance ont constitué une autre source de renseignements. Ces documents ont surtout parlé de l'opinion publique à l'égard de la profession.

Après les entrevues, la nécessité de comprendre le contexte de la pratique du droit au Québec a tout naturellement mené à la consultation des archives du Barreau. Cependant, ce regard synchronique nécessaire à l'étude microsociologique aurait été bien pauvre sans une plongée dans l'histoire de ces professionnel·le·s regroupé·e·s en corporation depuis leur arrivée en terre québécoise au XVIII<sup>e</sup> siècle. C'est dans la recherche archivistique que s'est déployée avec le plus de force le maillage entre présent et passé qui, aux dires de Bourdieu, définit une façon de se mouvoir dans le champ qui leur est propre.

## **2.2.2 Étude interdisciplinaire des théories sur le temps**

La littérature populaire et la littérature savante fourmillent d'ouvrages consacrés au temps. Peu de disciplines dans le très large éventail des sciences de la nature et des sciences humaines se sont privées d'étudier d'une façon ou d'une autre cette question. La chercheuse, qui plus est, la chercheuse interdisciplinaire, doit donc renoncer à toute velléité d'exhaustivité et accepter de bon cœur que les résultats de sa quête soient aussi le fruit du hasard. Néanmoins, il aura bien fallu faire un tri parmi la masse recueillie de textes et d'études. Le fil de cette exploration est exposé ici.

### **2.2.2.1 Exploration « prédoctorale » : de belles rencontres**

Von Glasersfeld affirme qu'une approche constructiviste de la connaissance ne peut en aucun cas se concevoir indépendamment de l'expérience. C'est bien sûr le cas dans la présente thèse, puisqu'elle constitue la suite logique d'une remise en question du système capitaliste néolibéral dont les tentacules avaient été observés au cours d'une formation à HEC Montréal et d'une expérience professionnelle en entreprise privée. Cet intérêt qui aurait pu être bien plus vaste s'est cristallisé assez tôt sur les rapports au temps. À l'époque, les ouvrages de Nicole Aubert sur l'urgence (2003), de Vincent de Gaulejac sur la pensée gestionnaire (2005) ainsi que

de Omar Aktouf (2002) sur les *business schools* ont fait tour à tour la manchette. Ces ouvrages ont nourri l'amorce du questionnement.

La tenue d'un blogue faisant suite à la publication d'essais sur le temps exigeait la consultation régulière de sites Web portant sur ces questions (qui sont en grande majorité axées sur la quête d'efficacité). C'est l'un d'eux qui a permis la découverte de l'ouvrage du philosophe et sociologue Hartmut Rosa (2005) qui venait alors d'être traduit en français (2010). Cette lecture a représenté un point de bascule vers la recherche universitaire.

#### **2.2.2.2 Rationalisation de la recherche : procéder par cercles concentriques**

Lors de l'examen de synthèse, l'approfondissement de la pensée de Hartmut Rosa, la lecture de l'historien Moishe Postone (recommandée par Yves-Marie Abraham) et, enfin, l'ouvrage de Boltanski et Thévenot (recommandé par Violaine Lemay) ont établi l'ossature du projet en cours d'élaboration. Une démarche rationnelle encourage la consultation d'ouvrages référencés dans les bibliographies des auteurs et des autrices consulté·e·s, de recensions et de critiques des ouvrages à l'étude, ce qui fut fait. En outre, l'accès à une bibliothèque universitaire a permis de connaître les publications phares sur les questions de temps. Du côté étatsunien, la revue savante *Time & Society*, dont Barbara Adam et Hartmut Rosa assuraient la rédaction au début des années 2010, est une réelle mine d'informations, d'autant plus qu'elle attire des auteurs et des autrices de partout dans le monde. Du côté de la francophonie, la revue *Temporalités*, dont le fondateur est William Grossin, est, elle aussi, incontournable. Ces deux publications assuraient une bonne vision panoramique de l'ensemble des recherches sur le sujet. Cela est toutefois sans compter tous les numéros thématiques des diverses revues savantes.

Il n'en demeure pas moins que certains ouvrages constituent des balises dans les recherches sur le temps. En sciences de la nature, des personnages tels qu'Albert Einstein ou Steven Hawking sont incontournables. En sciences humaines et sociales, les références aux écrits de Karl Marx, Max Weber ou Barbara Adam reviennent encore et encore dans les analyses des auteurs et des autrices consulté·e·s, quelle que soit la discipline à laquelle ils et elles appartiennent. Les théoricien·ne·s présenté·e·s dans la recherche théorique se sont appuyé·e·s presque sans exception sur ces grands noms.

Une stratégie assez courante<sup>232</sup> a consisté à consulter les textes émergeant des habituelles recherches par mots-clés, du plus récent au plus ancien. Les textes provenant du milieu universitaire avaient l'avantage de consacrer l'un de leurs chapitres aux recensions des auteurs et des autrices marquant·e·s. Par exemple, on aura profité du portrait global brossé par Jonathan Martineau (2017) qui, bien qu'historien, ne s'est pas privé du recours à la philosophie et à la sociologie pour nourrir son argumentation. En fin de parcours, les écrits en viennent à se référer les uns aux autres, ce qui indique un point de saturation.

Si plusieurs écrits féministes sont consacrés au temps vécu par les femmes, il a fallu mener une recherche plus soutenue au sujet de leur rapport à la gestion du temps. Les articles de la Néerlandaise Ida Sabelis, provenant du domaine du management, ont représenté une découverte marquante. Quant à l'ouvrage de l'Étatsunienne Melissa Gregg, il a soulevé des questions qui ont motivé la consultation et la (re)découverte de textes sur l'histoire des femmes au Québec.

Les exigences d'une recherche aux visées interdisciplinaires sont à la fois porteuses de dangers et de liberté. Parmi les mythes et les écueils concernant l'interdisciplinarité, Violaine Lemay a identifié les ambitions d'omnipotence<sup>233</sup>. Ainsi, les choix des auteurs et des autrices qui ont contribué à la recherche théorique ne seront jamais que des choix faits en fonction d'une question et dans un but de cohérence. Ils auraient pu être tout autres, mais, tels qu'ils sont ils obéissent à une volonté d'ouvrir des voies possibles, afin de proposer une intervention susceptible d'apaiser la souffrance observée conséquemment au phénomène faisant l'objet du questionnement principal.

C'est au niveau du projet théorique que l'aspect continu de l'intérêt de la chercheuse pour son objet de recherche est le plus marqué. Si la méthodologie de la recherche empirique représentait une nouveauté dans son parcours, c'est à l'égard de la recherche théorique que les effets de son expérience passée sont les plus visibles. Les formations d'historienne et de manager ne peuvent en effet être séparées du processus de recherche qui a été présenté dans

---

232 Merci à Yves Couturier de nous l'avoir indiquée.

233 V. Lemay, « La propension à se soucier de l'Autre... », *op. cit.*, p. 28.

cette section. Il semble que cela rend encore plus nécessaire l'avertissement constructiviste qui insiste sur cette caractéristique de la connaissance.

### **2.3 Récit du projet de connaissance : les moments forts**

Au terme du processus de production de cette connaissance doctorale, certains moments forts se révèlent explicatifs des choix jugés appropriés pour construire une réponse que l'on espère crédible au questionnement principal qui a motivé cette recherche. Ils sont présentés ici sous forme de récit.

Comme on l'a évoqué supra, le projet de connaissance qui motivait la démarche doctorale était bien établi<sup>234</sup>. Cependant, le questionnement, lui, restait flou, bien que toujours accaparé par la souffrance que pouvait générer un rapport au temps considéré comme difficile. L'examen de synthèse a permis de procéder à une première exploration des éléments qui devaient s'inscrire dans la question de la thèse : la théorie sociologique du temps d'Hartmut Rosa, les racines historiques de la productivité avec Moïse Postone, et l'économie des grandeurs de Luc Boltanski et Laurent Thévenot, dont l'idée de rencontre et de confrontation de mondes\* régis par des idéaux différents (les grandeurs\*) offrait un modèle intéressant pour la compréhension d'un monde industriel aux visées hégémoniques faisant pression sur d'autres domaines sociaux qui lui étaient étrangers<sup>235</sup>.

Lors de l'examen de synthèse, le caractère plutôt vague du questionnement a suscité quelques critiques de la part des jurés. Une discussion s'est alors amorcée autour des perspectives macrosociologique et microsociologique, d'une éventuelle intervention : les professeur·e·s, sociologues, préconisaient la première, alors que la doctorante s'était plutôt rabattue sur la seconde. Il en est ressorti une exploration en commun du concept de résistance, en la rattachant à la Résistance française au cours de la seconde Guerre mondiale. Cette discussion, bien que laissée de côté lors des premières étapes de la recherche, est certainement

---

234 C'était d'ailleurs le cas des confrères et des consœurs, ce qui est tout à fait cohérent avec la mission d'un programme en sciences humaines appliquées, dont la justification est le questionnement.

235 Rappelons que pour ces auteurs, aucun monde n'est supérieur aux autres, mais les visées conquérantes du monde industriel ne faisaient pas de doute aux yeux de la chercheuse. Cette conviction n'a fait que s'accroître à la rencontre du terrain.

à l'origine des images choisies ensuite, lorsque l'on s'est trouvée confrontée à un phénomène individuel qui en prenait les caractéristiques.

Au cours des entrevues qui allaient donner forme à la recherche empirique, un événement a provoqué la ramification du questionnement principal. Dès la deuxième rencontre, l'intervieweuse s'est heurtée à la perplexité d'un avocat pour qui la méthode de « gestion du temps » se résumait à accomplir ses tâches à mesure qu'elles se présentaient. L'interviewé affichait une totale indifférence pour ces techniques dont il affirmait ne pas avoir besoin, tenant pour acquise et suffisante sa propre capacité à gérer son temps. L'expression résonnait bien autrement chez les femmes et correspondait davantage à la définition que l'intervieweuse en avait. Les avocates mères de famille présentaient des connaissances parfois extrêmement précises de ces techniques, qu'elles avaient adaptées à leurs situations personnelles.

Cette découverte a eu deux conséquences. La première est qu'il n'était plus question de considérer que le temps avait la même signification et portait les mêmes enjeux pour les hommes et pour les femmes qui exerçaient pourtant la même profession. Tout un pan de la recherche s'est alors imposé dans le projet de connaissance. La deuxième est qu'il a fallu considérer le fait que l'expression « gestion du temps » pouvait avoir une définition et une portée différentes d'une personne à l'autre. Une chose s'avérait certaine, c'est que ce n'était pas l'enjeu principal des personnes interviewées. La gestion du temps restait un outil, jugé utile ou non, mais toujours accessoire. Le focus était ailleurs. Les avocat·e·s le nommaient systématiquement « efficacité\* ». Le langage commun présente ce terme comme un synonyme des mots « efficience » et « productivité<sup>236</sup> », alors que des définitions plus précises<sup>237</sup> sont fournies par l'économie et le management (qui seront employées dans la thèse). Chez les répondant·e·s, cette quête se greffait le plus souvent à la comptabilisation du temps facturable\*. Elle révélait des dilemmes et des efforts conscients pour rendre les journées les plus productives possible.

Une partie du plan d'entrevue avait pour but de comprendre la relation des avocat·e·s de pratique privée avec le monde des affaires et documenter un éventuel choc entre les deux mondes. Si ces segments des entrevues ont toujours été fort intéressants, ils ont parfois révélé

---

236 C'est le cas dans *Le Petit Robert* et *Le Larousse*.

237 Voir le glossaire à l'Annexe 9.

chez certain·e·s répondant·e·s un malaise d'une force inattendue à l'égard de l'activité de vente. Dans certains cas, l'émotion était palpable; il y avait là une vraie souffrance qui, si elle n'était pas toujours consciente, ne pouvait que révéler un profond dilemme. Sur le coup, l'intervieweuse ne pouvait qu'en prendre acte, puisque ce n'est qu'au moment de la lecture des publications du Barreau à ce sujet que les racines de ce phénomène ont pu être observées.

La consultation de la littérature émanant du Barreau du Québec a suivi immédiatement le cycle des entrevues. Elle a donné lieu à des découvertes importantes. Ces lectures ont en effet révélé un contexte que l'on n'aurait pu souhaiter plus éloquent. Les poussées néolibérales, qui avaient d'abord été imaginées comme occultes, devenaient on ne peut plus concrètes. La phagocytation de l'univers juridique a été aisément identifiable grâce aux textes publiés sous la plume de l'économiste Pierre Boucher<sup>238</sup>.

En outre, l'étude des différentes éditions des codes de déontologie, qui avait initialement pour but de dégager des pistes d'analyse de l'éthos, s'est avérée beaucoup plus fructueuse que prévu. Le fait de constater à quel point la règlementation concernant la vente n'avait presque pas été modifiée au cours des années permettait d'expliquer les réactions parfois émotives de certains membres du panel. D'un point de vue purement managérial, il s'agit en effet d'une faute grave : des objectifs contradictoires rendent la quête de résultats inefficaces. Du côté des sociologues on affirme même qu'ils « rendent fou<sup>239</sup> ».

L'analyse du discours prégnant, à la limite de l'obsession, des avocat·e·s sur les questions de l'efficacité (présentée au chapitre 8) représente une autre période marquante de la thèse. Ce qui a été décrit comme un « effort de conversion productiviste » consistant à transformer les activités principales de la pratique (décrites comme des « temps concrets », au chapitre 7) en un temps purifié de tout temps mort, dans le sillage du taylorisme, s'est révélé fascinante et enthousiasmante. À cet égard, la théorisation enracinée s'est révélée extrêmement féconde. Du côté de la recherche théorique, les analyses issues de la pensée de Michel Foucault au sujet du pouvoir se sont avérées essentielles pour donner corps à ce qui, sans elles, serait resté

---

238 Elles font l'objet du chapitre 5.

239 V. de Gaulejac et F. Hanique, *op. cit.* Il s'agit du sous-titre de leur essai.

au niveau de l'image. Il semble aussi qu'à ces chapitres, le maillage des points de vue microsociologique et macrosociologique a produit ses meilleurs résultats.

La piste de l'éthos professionnel, identifiée au tout début du processus de recherche, s'est, elle aussi, révélée utile dans l'élaboration de la réponse au questionnement. Elle a en effet permis de comprendre la fin de non-recevoir déjà observée à l'égard de situations extrêmement contraignantes qui ne présentaient aucune issue. C'est au nom d'une « éthique » professionnelle que l'on a justifié le rythme parfois effréné des journées et surtout la quantité d'heures consacrées au travail. Ainsi, la norme sociale du travail acharné était parfaitement intégrée par les membres du panel et il a été intéressant de chercher à comprendre comment cela s'était produit. L'analyse de cette intériorisation progressive a elle aussi été captivante, tout comme la découverte du fait que le seul lieu d'entente entre le monde des affaires et celui de la pratique du droit se trouve au niveau de l'intensité de la charge de travail. Devant une telle impasse, c'est encore la théorie qui a offert une piste d'intervention, en insistant, avec Bourdieu et Bonnewitz, sur la différence entre éthos professionnel et code de déontologie.

La rédaction a été à ce niveau un véritable incubateur de conceptualisation. Comme cela avait été le cas pour la rédaction des ouvrages qui ont précédé le projet, et comme c'est le cas dans les descriptions des informateurs et des informatrices, le processus d'écriture soutenu par la mise en ordre des mémos et l'élaboration de schémas a favorisé une compréhension de plus en plus profonde d'un phénomène qui, sans l'apport des analyses macrosociologiques, serait resté en surface. Celles-ci ont en effet permis de saisir les subtilités des rapports au temps exprimés et de mettre au jour de nouvelles constellations de sens alternatives au mode de production néolibéral.

Il faudra inscrire ce récit dans celui, plus large, d'une aventure entreprise depuis fort longtemps. Il est certain, toutefois, que le contexte universitaire a apporté à cette quête une intensité et une profondeur qu'aucun autre cadre de recherche et d'écriture n'aurait pu procurer. Si les étapes décrites ci-dessus ont représenté des moments forts à l'échelle de la thèse, il est indéniable que la thèse elle-même représente, pour la chercheuse, un moment fort de sa vie.



## Conclusion

Le présent chapitre avait pour but de montrer l'adéquation entre le questionnement central de la thèse et les moyens pris pour y répondre. Le plus simple, en conclusion, est de rappeler ce questionnement et de résumer les éléments méthodologiques qui ont permis d'arriver à la réponse.

Il s'agit, dans un premier temps, d'observer certaines conséquences sur la vie des groupes et des individus. Sans bien mesurer les implications de cette double exigence, la chercheuse s'est attelée à la réalisation de deux projets parallèles puisque l'un fait référence à la macrosociologie et l'autre, à la microsociologie. Il n'a jamais été question de renoncer à l'un ou à l'autre, puisque le cœur du questionnement repose dans la relation qui existe entre les deux perspectives : il fallait voir, comme l'indique Michel Forsé, comment les grandes conclusions théoriques concernant les visées hégémoniques d'un temps exclusivement centré sur l'efficacité se manifestaient sur le terrain, et quels comportements jugés rationnels par les individus conduisaient « à un effet macroscopique qui a lui comme caractéristique d'être pervers<sup>240</sup> ».

La présence, dans l'expérience de la chercheuse, du « vecteur disciplinaire » (au sens de Lemay) historique a évidemment teinté le questionnement. C'est au projet théorique qu'est revenue la charge de répondre à la question des racines du phénomène. Toutefois, du côté empirique, plusieurs questions concernant le passé des participant·e·s ont été posées. Ainsi, l'aspect diachronique du projet global a été traité des deux côtés.

Une certaine sensibilité aux questions de genre, développée au fil des ans, a permis, en cours de recherche, de prendre conscience de l'aspect incontournable de cette dimension dans la réponse à bâtir. La parité des membres du panel s'était imposée d'office. Le discours des femmes, articulé, réflexif, spécifique, a non seulement permis de comprendre les distinctions de genre, mais aussi de voir se dessiner un autre éthos, dont la force pouvait motiver une résistance appropriée aux contraintes temporelles du milieu. Du côté du projet empirique, les questions de genre en ce qui concerne les rapports au temps avaient fait l'objet de plusieurs études, ce qui a

---

240 M. Forsé, *op. cit.*, p. 732.

offert à la présente analyse des concepts qui se sont révélés précieux : le *care* et la charge mentale.

Enfin, les visées d'intervention du questionnaire ont été servies autant par le projet empirique que théorique. D'une part, la connaissance approfondie du terrain, le modèle de base qui en a émergé et que l'on peut transposer en l'adaptant, à d'autres milieux professionnels, a permis l'élaboration de pistes concrètes d'intervention. Celles-ci auraient cependant été moins pertinentes sans les éclairages apportés par les théories de Bourdieu et de Foucault. Ainsi, il appert que la recherche, tel qu'elle vient d'être relatée, a permis de répondre adéquatement au questionnaire principal.

### **3 Le terrain choisi : la pratique privée du droit au Québec**

Le questionnement principal vise à observer des expériences individuelles, afin de les mettre en dialogue avec une macrosociologie traitant des déterminants sociaux d'un rapport au temps\* générateur de souffrance. Pour ce faire, une étude empirique a été menée, reposant, comme on vient de le voir, sur la méthodologie enracinée. Le milieu choisi pour l'accomplir est reconnu comme extrêmement contraignant, notamment en matière d'horaires et de charge de travail : la pratique du droit. Les répondant·e·s font partie d'un sous-groupe encore plus sollicité. Au cours du processus doctoral, il se trouve que cette réputation a pu être confirmée par une étude statistique de grande envergure<sup>241</sup> qui indique que les avocat·e·s manifesteraient plus que d'autres membres de la société des signes de détresse psychologique, ce qui les rend vulnérables physiquement et psychologiquement.

Le présent chapitre poursuit trois objectifs en accord avec les voies empruntées pour répondre à la question. Premièrement, afin d'apporter une certaine profondeur aux récits recueillis sur le terrain, l'on se doit de brosser un portrait le plus actuel possible des membres de l'Ordre. Deuxièmement, la question des femmes ayant émergé des entrevues de façon prépondérante, il convient d'étudier le phénomène de leur progression en tant que membres du Barreau. Troisièmement, les interrogations historiques ainsi que l'emploi soutenu du concept d'éthos\* imposent une meilleure compréhension du passé de la profession. Dans tous les cas, le but est d'établir le contexte de l'étude empirique.

#### **3.1 La pratique privée du droit aujourd'hui**

Les récits des expériences professionnelles et personnelles de vingt-trois praticien·ne·s du droit ont servi de base à la construction de cette thèse. Ces personnes, présentées de façon succincte dans un index biographique (Annexe 10), représentent une profession dont les ramifications, simplement évoquées ici, ont le mérite de montrer l'impossibilité de les faire parler d'une seule voix. Cette section comporte trois volets, allant du général au particulier. Le premier présente, à partir de compilations fournies par le Barreau, différentes données statistiques au sujet de l'évolution des effectifs et des principales caractéristiques de la

---

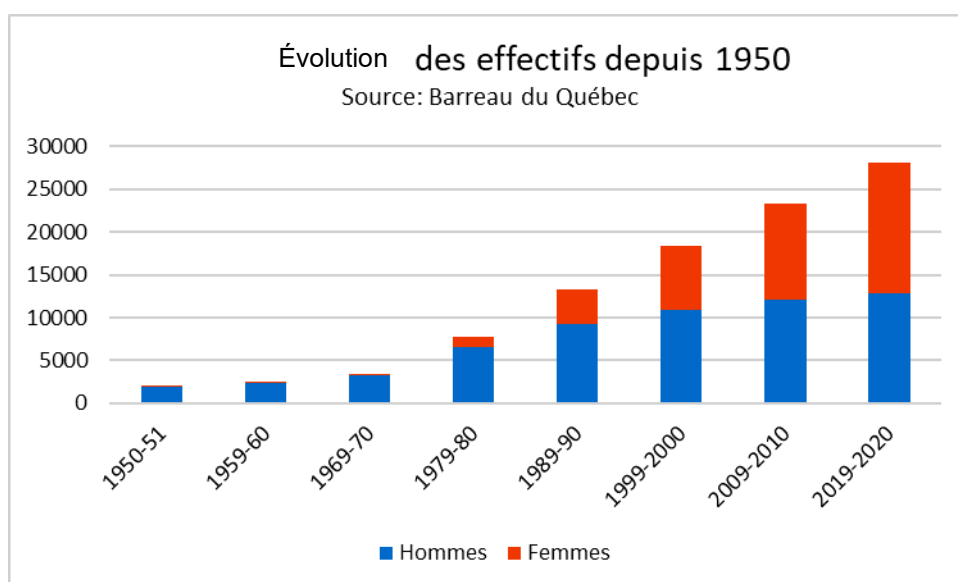
241 Nathalie Cadieux et al., *Étude des déterminants de la psychologie au travail chez les avocat(e)s québécois(e)s. Phase II - 2017-2019*, Université de Sherbrooke, Barreau du Québec, 2019.

profession. Le deuxième se concentre sur la description du sous-groupe à l'étude, à savoir les avocat·e·s exerçant en cabinet privé. Le troisième rend compte des résultats de l'étude évoquée supra sur la santé psychologique des avocat·e·s. Elle laisse présager qu'au-delà de l'éclectisme affiché, certains déterminants sociaux sont à l'œuvre, qui rendent ce groupe de personnes vulnérables.

### 3.1.1 Portrait général des membres du Barreau

Chaque année, les nouveaux et nouvelles avocat·e·s doivent obligatoirement s'inscrire au tableau de l'Ordre du Barreau et lui payer des frais de cotisation annuelle et d'assurance professionnelle. Il est nécessaire de brosser un tableau général de la communauté actuelle des praticien·ne·s du droit avant de décrire la place qu'y occupent les avocat·e·s de pratique privée. Comme il en sera question un peu plus loin, le nombre d'avocat·e·s a toujours représenté un enjeu et une source de préoccupation importante pour les membres du Barreau, et les participant·e·s à cette étude ne font pas exception. Le graphique suivant permet toutefois de constater que l'accroissement des effectifs depuis les années 1950 n'est pas seulement une impression.

Tableau I



De 1950 à 2020<sup>242</sup>, les inscriptions au tableau de l'Ordre sont passées de 1 900, soit 1 879 avocats et 21 avocates, à 28 065, dont 54,5% d'hommes et 45,5 % de femmes<sup>243</sup>. Les décennies 1970 et 1980 sont marquantes. Durant la décennie 1970, le nombre d'avocat·e·s a plus que doublé (passant de 3 361 à 7 760). On peut attribuer cette hausse spectaculaire à la réforme de l'éducation du gouvernement Lesage, au milieu des années 1960.

Le mouvement féministe contribue quant à lui à intensifier la présence des femmes au sein de la profession. Dans la décennie 1970, alors que les féministes revendiquaient avec force leur droit à l'égalité, le nombre d'avocates a été multiplié par 7. Durant la décennie 1980, leur nombre a encore plus que triplé. Les trois décennies suivantes ont permis aux femmes de rattraper le nombre de leurs confrères<sup>244</sup>. Le rapport annuel 2019-2020 annonce 9 770 nouvelles inscriptions au tableau de l'Ordre – une augmentation de 5% par rapport à l'année précédente – dont le deux tiers (6 223) sont des femmes<sup>245</sup>. La féminisation de la profession suit donc son cours de manière robuste.

En 2019-2020, la moitié des membres de l'ordre pratique à Montréal et ce chiffre monte à 62% lorsqu'on y inclut la Montérégie et Laval<sup>246</sup>. La ville de Québec regroupe 13,5% des effectifs. Les autres, soit un peu moins de 16%, sont dispersé·e·s ailleurs sur le territoire québécois<sup>247</sup>. Près de 9% des avocat·e·s exercent leur profession à l'extérieur de la province. Cette population est très majoritairement caucasienne, soit à 87%<sup>248</sup>.

En mars 2021, le Barreau québécois compte 28 517 avocat·e·s. Les femmes représentent 55% des effectifs, elles ont en moyenne 42 ans et 15 années de pratique. Les hommes représentent donc 45% des membres, ils ont 49 ans en moyenne et 22 années de pratique<sup>249</sup>. Le tableau de l'Ordre compte 1 009 nouvelles inscriptions dont 61 % sont des avocates<sup>250</sup>. Celles-ci représentent d'ailleurs 64 % des avocat·e·s de moins de dix années de pratique<sup>251</sup>. Un peu

---

242 Les données du tableau ci-haut ont été fournies par le service des archives du Barreau du Québec.

243 Barreau du Québec, *Rapport annuel 2019-2020*, Montréal, Barreau du Québec, 2020, p. 14.

244 Ces données ont été fournies par le responsable du centre des archives du Barreau à Montréal.

245 Barreau du Québec, *op. cit.*, p. 15.

246 Au sein du panel, 21 avocat·e·s sur 23 proviennent de ces trois régions.

247 *Ibid.*, p. 16.

248 *Ibid.*, p. 14.

249 Barreau du Québec, *Rapport annuel 2020-2021*, Montréal, Barreau du Québec, 2021, p. 17.

250 On peut attribuer cette baisse drastique par rapport à l'année précédente à la pandémie COVID-19.

251 Barreau du Québec, *Rapport annuel 2020-2021, op. cit.*, p. 18.

plus de 13% sont issus des minorités (autochtones, groupes ethnoculturels, LGBT et handicapé·e·s<sup>252</sup>).

### **3.1.2 Les praticien·ne·s en cabinet privé : un groupe éclectique**

#### **3.1.2.1 Représentation du groupe dans l'ensemble**

Il existe trois principaux secteurs de pratique du droit : les contentieux d'entreprise, le secteur public et le secteur privé. C'est sur ce dernier, jugé le plus difficile en termes de conditions de travail, que se concentre cette thèse : en 2017, 40% des membres de l'ordre y exerçaient leur profession, soit 10 600 avocat·e·s environ. Les données les plus récentes reflètent les transformations importantes subies par ce secteur dans les dernières années, qui seront étudiées au chapitre 5. En mars 2021, 8 556 avocat·e·s exercent au sein d'une société (S.E.N.C. ou S.P.A.), ce qui représente vraisemblablement une baisse par rapport à 2017<sup>253</sup>. La pratique privée *en société* ne représenterait donc plus que 30% des membres du Barreau. La proportion d'associé·e·s dans les sociétés en nom collectif est restée stable à 22%<sup>254</sup>.

#### **3.1.2.2 Les salarié·e·s**

En 2017, les praticien·ne·s de ce groupe sont salarié·e·s à 32%<sup>255</sup>; ce chiffre s'élève à 58% en 2021<sup>256</sup>. Même si ces chiffres ne sont pas corrélés avec le nombre d'années de pratique, on peut sans crainte avancer que la moyenne d'années de pratique y est inférieure aux deux autres. Les entrevues réalisées permettent en effet de comprendre qu'à un moment ou un autre des dix premières années de pratique, généralement cinq ans, ces personnes auront à se poser la question à savoir si elles joignent les rangs des praticien·ne·s à leur compte ou ceux des associé·e·s. Ils et elles pourront aussi décider de quitter la pratique privée pour travailler dans un contentieux.

---

252 *Ibid.*, p. 17.

253 Ce chiffre doit être considéré avec prudence, puisque les avocat·e·s qui, en 2017, disaient exercer « à leur compte » n'y sont pas tous et toutes représenté·e·s, les pratiques solo n'étant pas toutes incorporées.

254 Barreau du Québec, *Rapport annuel 2020-2021*, *op. cit.*, p. 23.

255 Barreau du Québec, *Sous la loupe des barreaux de section 2017*, Montréal, Barreau du Québec, 2017, p. 14.

256 Barreau du Québec, *Rapport annuel 2020-2021*, *op. cit.*, p. 23. Encore une fois, cette augmentation s'explique par la popularité des sociétés par actions, comme on le verra au chapitre 5.

### 3.1.2.3 La taille des cabinets

En ce qui concerne la taille des cabinets, les données sont difficilement conciliables d'un rapport à l'autre. Dans le *Barreau-Mètre* de 2015, on observait déjà une polarisation, les avocat·e·s exerçant dans un bureau de taille intermédiaire représentant une minorité<sup>257</sup>. En 2017, près de la moitié des avocat·e·s (48%) exerce « à son compte », soit en solo, en société de dépenses<sup>258</sup> ou avec l'aide d'un, d'une ou de plusieurs salarié·e·s, alors que 20 % sont partenaires dans des sociétés en nom collectif<sup>259</sup>, la forme juridique la plus courante jusqu'à ces dernières années. Le rapport annuel de 2020-2021 reflète la popularité de la société par actions (S.P.A.), forme juridique permise depuis 2004, qui regroupe probablement la majorité des praticien·ne·s en solo. On compte désormais 1 1889 S.P.A. et 229 sociétés en nom collectif à responsabilité limitée (S.E.N.C.R.L.). En moyenne, les premières regroupent deux avocats seulement, alors que les secondes en regroupent vingt<sup>260</sup>.

### 3.1.2.4 Le domaine de droit

Les domaines de droit les plus populaires sont : le droit criminel, le droit civil, le droit commercial, le droit de la famille et enfin, le droit du travail<sup>261</sup>. Si, pour des considérations de confidentialité, les domaines de pratique sont très peu mentionnés dans cette recherche, il faut souligner qu'ils ont un fort impact sur les horaires des personnes interrogées, puisque chacun d'entre eux impose ses propres contraintes. Par exemple, une avocate en litige aura un tout autre emploi du temps que son confrère dont la pratique s'articule autour de la rédaction de contrats. En revanche, ce dernier vivra des périodes extrêmement intenses à l'approche de la date limite des ententes finales. Il faut aussi souligner que certains domaines sont beaucoup plus lucratifs que d'autres, dans lesquels les femmes ont d'ailleurs encore du mal à percer, malgré leur nombre. Enfin, dans les études consultées, on ne rapporte aucune concordance entre le nombre d'heures travaillées et le domaine de droit. La seule limite d'une semaine de travail est les 168 heures qu'elle contient.

---

257 Barreau du Québec, *Barreau-mètre 2015*, Montréal, Barreau du Québec, 2015, p. 26.

258 La « société de dépenses » est une association d'avocat·e·s exerçant en solo qui met en commun les frais fixes de la gestion du cabinet.

259 Il s'agit de sociétés en nom collectif (S.E.N.C.), en nom collectif à responsabilité limitée (S.E.N.C.R.L.) ou par actions (S.P.A.)

260 Barreau du Québec, *Rapport annuel 2020-2021*, *op. cit.*, p. 23.

261 Barreau du Québec, *Sous la loupe...*, *op. cit.*, p. 16.

### 3.1.2.5 Le phénomène de la spécialisation

Le droit se complexifiant avec les années, les domaines de droit se ramifient de plus en plus. Du point de vue de l'économie classique, il s'agit là d'un phénomène normal et même souhaité, conséquence de la quête de productivité\* de toute organisation qui cherche à répondre adéquatement aux pressions des marchés. Du point de vue des individus, elle représente une occasion de hausser leurs revenus, dans la mesure où l'offre de leurs services est inférieure à la demande dans le domaine de droit où ils œuvrent. Il pourrait s'agir aussi d'un gain de temps, puisque la spécialisation a l'avantage de restreindre le champ de connaissances nécessaires à son exercice. De plus, les mandats sont moins nombreux, ce qui limite aussi les contacts avec la clientèle. Un critère est toutefois à mettre sur l'autre plateau de la balance : les mandats sont plus gros, ils sont plus complexes et ont souvent des conséquences humaines et financières énormes, ce qui ne peut faire autrement que d'accroître le niveau de stress du ou de la juriste. Aucune étude formelle sur ce sujet n'a pu être consultée. Néanmoins, les quelques « spécialistes<sup>262</sup> » rencontré·e·s ne semblaient pas trouver que leur pratique demandait moins d'heures que celles de leurs collègues, bien au contraire.

### 3.1.3 La santé psychologique des avocat·e·s : résultats préoccupants d'une enquête de 2019

À partir des années 2010, un phénomène commence à s'imposer dans la communauté juridique : la détresse psychologique des avocat·e·s. Au Canada, des études démontrent que : « les avocats sont trois fois plus à risque que les autres professionnels de souffrir de dépression, d'alcoolisme et de toxicomanie, et six fois plus à risque de se suicider<sup>263</sup> ». Au Québec, le nombre de demandes aux services d'aide psychologique offerts par le Barreau a triplé entre 1996 et 2016<sup>264</sup>. La chercheuse Nathalie Cadieux indique que ce chiffre est probablement sous-estimé, puisque la plupart des avocat·e·s éprouvant des problèmes de santé mentale recourront

---

262 Selon un informateur, le Barreau aurait des réticences à employer le mot spécialiste. Pourtant, il n'est pas question d'une telle contrainte dans les codes de déontologie dont les propos semblent plutôt favoriser la spécialisation.

263 Simon Lord, « Les professionnels du droit plus vulnérables mentalement », *Les Affaires*, 13 janvier 2018.

264 *Ibid.*



au privé, « de peur de subir un litige déontologique ou de voir leur histoire étalée devant leurs collègues<sup>265</sup> ».

Absent des présentations des bâtonniers et des bâtonnières ainsi que des directions générales du Barreau lors de leurs rapports annuels, le phénomène s'impose dans celui de 2019-2020. Le bâtonnier Paul-Matthieu Grondin inscrit alors dans ses priorités « le bien-être psychologique des membres » et affirme : « Nous prenons très au sérieux la santé psychologique des avocats du Québec et leur bien-être au travail<sup>266</sup>. » Il y a de quoi le faire : une étude de Nathalie Cadieux et son équipe énonce des résultats accablants. On y rapporte que 43% des membres du barreau québécois montrent des signes de détresse psychologique. Plus préoccupants encore sont les chiffres concernant les avocats en pratique privée : le tableau ci-dessous met en lumière le décalage entre celle-ci et les autres secteurs.

Tableau II

**Proportion de détresse psychologique observée selon le secteur d'activité<sup>1</sup>**

	<b>Absence de détresse psychologique</b>	<b>Présence de détresse psychologique</b>
Secteur public	62,6%	37,4%
Secteur privé	50,3%	49,7%
Entreprises	62,6%	37,4%

Ainsi, la moitié des avocats exerçant dans un cabinet privé montre des signes de détresse psychologique et, selon cette étude, les femmes et les jeunes ayant moins de dix années de pratique seraient les plus vulnérables<sup>267</sup>. Cadieux insiste néanmoins sur le fait que les signes de détresse psychologique ne mènent pas automatiquement à des problèmes de santé mentale ou physique. Il n'en demeure pas moins que 22,8% des praticiennes en cabinet privé auraient souffert d'épuisement professionnel dans leurs carrières, contre 17,1% au public et 15,2% dans

---

265 *Ibid.*

266 Barreau du Québec, *Rapport annuel 2019-2020, op. cit.*, p. 10.

267 *Ibid.*, p. 6.

les contentieux d'entreprise<sup>268</sup>. Il est donc justifié de parler de vulnérabilité. Les facteurs aggravants et facilitants identifiés par l'auteurice seront abordés tout au long de ce texte.

Finalement, les données présentées dans la section 3.1 permettent de découvrir une profession en profond bouleversement que l'on pourra mettre en rapport avec deux éléments du questionnement. D'une part, en ce qui concerne la représentation du secteur de la pratique privée au sein de la profession et les formes d'association entre praticien·ne·s, on observe des bonds considérables depuis 2015, que l'on pourra mettre en relation avec ce qui s'y passe en termes de « marché<sup>269</sup> » ou de qualité de vie. D'autre part, la question des liens entre la présence accrue des femmes dans la profession et les manifestations de la détresse psychologique mérite que l'on s'y attarde, d'autant plus que Cadieux et al. identifient spécifiquement les femmes et les jeunes comme deux groupes plus vulnérables. Qu'est-ce qui lie ces deux groupes, sinon la parentalité? Se pourrait-il que les changements démographiques aient provoqué des malaises plus profonds qu'une simple adaptation aux nouveaux visages rencontrés dans les cabinets?

## **3.2 Le mouvement des femmes et pratique privée du droit : un mode de vie en péril?**

La question de la présence des femmes dans les divers barreaux a été étudiée en sociologie comme en histoire. La pratique du droit a longtemps pris l'allure d'un château fort imprenable. Les luttes pour y parvenir seront décrites dans un premier temps. Il sera ensuite question d'un deuxième bastion qui ne s'est pas effondré à la prise du premier: le « modèle dominant », tel qu'identifié par plusieurs avocates, perdure comme une carapace devenue nuisible avec les années. On le présentera en 3.2.2 sous la forme d'une journée dans la vie de « Monsieur l'avocat ».

### **3.2.1 La féminisation de la profession juridique**

La lutte des femmes pour l'accès à la profession s'étend sur plusieurs décennies. Au Québec, la première femme ayant été admise à la Faculté de droit de McGill en 1911, Annie

---

268 *Ibid.*, p. 5.

269 Ce qui fera l'objet du chapitre 5.

McDonald Langstaff, était sténographe judiciaire; n'ayant jamais pu être admise au Barreau, elle a dû reprendre ensuite ses tâches de cléricature<sup>270</sup>. La première étudiante admise à l'Université de Montréal en 1925, Juliette Gauthier, a terminé ses études avec grand succès, mais est rentrée à la maison après son mariage<sup>271</sup>. À cette époque, les barrières à l'entrée du champ\* juridique étaient bien solides. Les arguments à l'encontre de l'entrée des femmes au Barreau étaient, d'une part, le nombre déjà trop élevé d'avocats inscrits au tableau de l'Ordre et, d'autre part, la concurrence déloyale que feraient les femmes qui, n'ayant pas à assumer la pleine responsabilité d'une famille, pourraient se permettre de gagner des revenus moins élevés, favorisant ainsi une concurrence déloyale<sup>272</sup>. Les arguments en faveur de leur admission étaient eux aussi ancrés dans la « nature féminine » : leur empathie naturelle leur permettrait de bien défendre « la veuve et l'orphelin » et leur vertu hausserait la réputation de la profession, déjà mise à mal par l'opinion publique<sup>273</sup>.

Les femmes ont été finalement admises au Barreau en 1941<sup>274</sup>. Alors que certains de leurs collègues masculins se confortaient dans l'idée qu'elles ne seraient jamais que quelques-unes à profiter de cet honneur<sup>275</sup>, d'autres y décelaient une réelle menace pour la hiérarchie sociale de leur temps. Aussi pouvait-on lire dans un journal de l'époque : « Les sténos plaideront devant la Cour d'appel et dicteront des lettres à leurs anciens patrons<sup>276</sup> ». Ce n'est cependant qu'à partir des années 1960 que les femmes ont pu jouir des institutions éducatives nécessaires à leur admission dans les facultés de droit, institutions toutefois réservées aux classes les plus favorisées. Ce sont les héritières du Rapport Parent qui ont donné un premier élan à la représentation des femmes dans la profession.

---

270 Gilles Gallichan, *Les Québécoises et le barreau: l'histoire d'une difficile conquête, 1914-1941*, Sillery, Québec, Septentrion, 1999, p. 25-36.

271 Jean Héту, « Les diplômées de la Faculté de droit: des pionnières du milieu juridique », *Droit Montréal*, no 24, automne 2017, p. 32.

272 On parle alors « d'avilissement du marché du travail ». G. Gallichan, *op. cit.*, p. 108.

273 *Ibid.*, p. 29.

274 *Ibid.*, p. 112. Notons que la lutte pour le droit de vote (obtenu en 1940) et celle pour l'accès des femmes au Barreau ont été menées de front par les féministes d'alors.

275 *Ibid.*, p. 104. On pouvait lire en page 3 de *L'événement-journal* du 1<sup>er</sup> mars 1941 : « Il n'y a actuellement qu'une couple de candidates et je crois que leur nombre n'augmentera pas beaucoup dans le futur, même si on accorde aux femmes le privilège jusqu'ici refusé... »

276 *Ibid.*, p. 115. Citation du *Journal l'Œil* du 15 avril 1941.

### 3.2.2 Un modèle de pratique encore présent

Avant qu'elles gagnent la bataille de leur accession au Barreau, les Québécoises ont occupé une place à l'ombre dans le milieu juridique, à titre d'épouses et de secrétaires. Comme l'indique Jean McKenzie Leiper, la profession « d'avocat », dans son sens traditionnel et masculin, a été considérée comme « une profession à deux personnes<sup>277</sup> » : l'avocat et son épouse. Celle-ci, en assumant la totalité des responsabilités domestiques et familiales, permet à son mari de travailler de longues heures par semaine et de s'investir complètement dans sa carrière. Souvent, l'épouse participe à ses activités de développement et de maintien de la clientèle, en accompagnant son mari dans des rencontres sociales ou en recevant des clients chez elle<sup>278</sup>. De plus, elle contribue à cimenter l'esprit d'équipe du cabinet, en côtoyant et en devenant amie avec les épouses des autres associés. Une épouse d'avocat connaît les enjeux de la pratique du droit et est à même, à défaut de pouvoir en discuter, d'offrir une oreille attentive à qui a besoin de réfléchir tout haut pour clarifier ses idées.

Ainsi, on peut d'ores et déjà affirmer que sans les femmes, les avocats n'auraient jamais pu consacrer d'aussi longues heures à l'exercice de leur profession. Pour s'en convaincre, il suffit de passer en revue la journée d'un avocat d'il n'y a pas si longtemps, et dont il reste encore quelques cas aujourd'hui<sup>279</sup>. Le matin, Monsieur quitte son domicile, ayant profité d'un petit déjeuner préparé par son épouse qui s'est aussi occupé de la propreté et du bon état de ses habits. Il peut avoir l'esprit tranquille : elle débarrassera la table et s'occupera d'amener ses enfants à l'école. Dès les premières minutes de son arrivée à son bureau, Monsieur, ici appelé « Maître », est pris en charge par sa secrétaire qui a pris soin d'ouvrir son courrier et, dans bien des cas, de lui indiquer les priorités de la journée, en plus de lui rappeler l'heure de ses rendez-vous en lui fournissant tous les documents nécessaires à leur bon déroulement. Cette « épouse de bureau », comme des informatrices se sont plu à l'appeler, peut même s'occuper de son café matinal et de l'achat d'un cadeau de la St-Valentin pour sa femme, sans qu'aucune indication lui soit fournie à ce sujet. De retour à la maison, c'est la « vraie » épouse qui prend la relève, en informant

---

277 J. McKenzie Leiper, *op. cit.*, p. 10.

278 C'est d'ailleurs encore régulièrement le cas, si on en croit les informateurs interrogés. La situation n'est évidemment pas exclusive aux avocats.

279 Ce qui suit provient, à quelques détails près, de l'expérience racontée par quelques avocats du panel.

Monsieur des événements majeurs de la journée et en lui fournissant un environnement propre et ordonné, propice au repos.

Voilà le « modèle dominant » que les avocates remettent en question; voilà l'aménagement du temps que les premières avocates menaçaient de bousculer. Il n'est pas étonnant qu'intuitivement, les hommes aient beaucoup résisté. Désormais, pour la plupart des avocats, la secrétaire doit être « partagée » avec d'autres collègues, alors que la conjointe a elle aussi une carrière à mener (même si les femmes assument encore bien souvent les responsabilités domestiques), et ce, dans certains cas, dans le même domaine que lui. Soulignons néanmoins que le modèle fonctionne aussi bien lorsque les rôles sont interchangeables, comme le montreront quelques informatrices de cette étude.

L'histoire des femmes au sein de la profession juridique fournit quelques éléments supplémentaires de mise en contexte des statistiques évoquées en 3.1. Elle permet de montrer que la vie des avocates n'a jamais été facile, bien au contraire. Elle laisse deviner aussi que les problèmes que l'étude de Cadieux et al. a mis en lumière ne sont peut-être pas aussi récents qu'il y paraît. Une proposition centrale de la présente thèse est que le mouvement des femmes contribue de façon majeure et irrévocable aux changements produits et en train de se produire dans le milieu juridique. En s'imposant de plus en plus, les femmes n'ont pas simplement intégré, sans trop la bousculer, les rangs de cette profession; elles ont plutôt remis en question un modèle dominant qui, parce qu'il instaure un mode de vie qui ne leur convient pas, s'en trouve en pleine transformation.

### **3.3 Histoire de la pratique juridique : un mode de pensée singulier**

La compréhension du concept d'*ethos* applicable à la pratique du droit implique logiquement que l'on s'informe sur son histoire, puisque, comme l'a défini Bourdieu, il « est la présence agissante de tout le passé dont il est le produit<sup>280</sup> ». Deux éléments demandent à être traités brièvement, soit l'histoire de la pensée juridique (3.3.1) et celle du Barreau (3.3.2). Dans

---

280 P. Bourdieu, *Le sens pratique*, *op. cit.*, p. 94.

les deux cas, la situation sociopolitique particulière du Québec en détermine le contexte singulier. Il faut en effet savoir que les premiers avocats sont arrivés en sol québécois après 1769, c'est-à-dire avec le conquérant britannique, ce qui semble avoir durablement marqué leur image. Depuis ses débuts, le Barreau du Québec n'a jamais eu la tâche facile, tant en termes de réglementation de ses activités, que de défense des droits et de la réputation de ses membres. L'étude de l'évolution du Code de déontologie (3.3.3) témoigne de ces efforts. En outre, on verra en 3.3.4 que ces professionnels font encore aujourd'hui l'objet de préjugés et doivent souvent ramer à contre-courant d'un sentiment de méfiance de la part des justiciables.

### **3.3.1 Brève histoire de la pensée juridique au Québec**

La pratique québécoise du droit possède un arbre généalogique double, issu d'une rencontre entre le droit napoléonien aux racines postrévolutionnaires et la *common law* britannique; il s'agit d'un premier héritage de la Conquête. On peut aussi y déceler la présence d'une pensée positiviste, considérée comme désuète à maints égards. Enfin, on verra que les tensions entre pensée néolibérale et juridique qui seront traitées tout au long de la thèse participent d'un questionnement plus général sur l'avenir du droit comme discipline.

#### **3.3.1.1 Le droit des deux puissances colonisatrices**

En Occident, à partir des Lumières, on a cherché à dégager le droit de ses aspects métaphysiques. À une époque où la Révolution française s'apprête à éclore, le philosophe français Jean-Jacques Rousseau (1712-1778) considère le peuple comme l'unique dépositaire de la souveraineté<sup>281</sup> et réfléchit sur le « contrat social » dans une société qui serait débarrassée du pouvoir monarchique<sup>282</sup>. De ce côté de la Manche, la réflexion juridique culmine dans le droit napoléonien, dont le Code représente un tout cohérent s'appuyant sur quatre principes : l'unité du droit (sur tout le territoire français), l'unité de la source (le Législateur), le caractère complet du droit (qui touche tous les rapports sociaux) et enfin, la séparation du droit de la morale, de la religion et du politique<sup>283</sup>.

---

281 Jean-Louis Dumas, *Histoire de la pensée: philosophies et philosophes. 2: Renaissance et siècle des Lumières*, Paris, Tallandier, 1990, p. 276.

282 P. Dardot et C. Laval, *op. cit.*, p. 72 et ss.

283 André Tunc, « Code Napoléon », *Encyclopædia Universalis*.

En Angleterre, la révolution menée par Cromwell en 1649, puis la restauration de la monarchie en 1660 amènent John Locke (1632-1704) à réfléchir à une société gouvernée par la raison où le pouvoir souverain appartient au peuple et dont le but principal est le bien commun. Pour ce philosophe, « la société civile » sera juridique ou ne sera pas<sup>284</sup> », écrit Jean-Louis Dumas qui ajoute : « Cette dimension juridique, par laquelle l'ordre du tout et la sécurité de tous seront assurés, est le signe d'une exigence morale<sup>285</sup>. » Locke est aussi reconnu comme l'un des premiers penseurs du libéralisme<sup>286</sup>. Il établit en effet que l'individu est propriétaire de sa personne et de ses talents pour lesquels il ne doit rien à la société. Ainsi, les droits privés qui incluent le droit à la propriété des biens des individus relèvent des lois de la nature; ils sont antérieurs à l'état social<sup>287</sup>.

Le principe de l'unité de la source, telle que définie par le Code napoléonien, n'existe pas en Angleterre, où la justice est administrée en fonction de la *common law*. Locke la percevait comme une « accumulation incohérente de législations très différentes dans leur inspiration au seul motif qu'elles sont également consacrées par la coutume<sup>288</sup> ». La *common law* est pourtant considérée comme la « véritable matrice du droit anglo-saxon<sup>289</sup> ». Cette approche juridique donne un poids prépondérant à la jurisprudence et donc, à la magistrature qui, du côté français joue un rôle plus secondaire.

Au Québec, ces deux visions du droit se font face notamment sur les questions de la formation des avocats. Du côté français, les civilistes privilégient une formation en droit donnée dans les écoles et dans les facultés universitaires. Alors que du côté anglo-saxon et de sa *common law*, le droit étant vu essentiellement comme une pratique, la cléricature est considérée comme prépondérante. De 1849 jusqu'à la fondation de l'École du Barreau en 1960, de nombreuses discussions auront cours entre les écoles, les facultés universitaires et le Barreau en ce qui concerne les juridictions de chacune, en plus du droit de regard sur les cursus offerts<sup>290</sup>.

---

284 J.-L. Dumas, *op. cit.*, p. 181.

285 *Ibid.*

286 *Ibid.*, p. 182.

287 *Ibid.*, p. 183; P. Dardot et C. Laval, *op. cit.*, p. 81.

288 P. Dardot et C. Laval, *op. cit.*, p. 96.

289 Alain Pottage, « Common law », *Encyclopædia Universalis*.

290 J. Michel Doyon, *Les avocats et le Barreau, une histoire...*, Montréal, Barreau du Québec, 2009, p. 89 et ss.

### 3.3.1.2 La théorie du « droit pur » : une pratique sans états d'âme

Le courant positiviste, instauré par Auguste Comte (1798-1857), vient approfondir le penchant juridique à la rationalité par le biais de Hans Kelsen (1881-1973). Selon Michel Troper, Kelsen est reconnu comme l'un des plus grands juristes du XX<sup>e</sup> siècle : « [à] vrai dire, plusieurs de ses idées font désormais partie de la culture juridique commune<sup>291</sup> ». Le Québec ne fait évidemment pas exception. La grande ambition de ce théoricien « a été de construire une science du droit sur le modèle des sciences empiriques<sup>292</sup> ». Pour lui, le droit positif qui prend la science comme modèle devrait se contenter de décrire les lois en vigueur dans un pays donné, en s'abstenant de tout jugement de valeur<sup>293</sup>. Troper ajoute que pour Kelsen, « dire d'une norme qu'elle est "juridiquement valide" n'implique nullement qu'elle soit juste<sup>294</sup>. » De fait, la norme est valide pourvu qu'elle ait été votée par un Parlement. Toutefois, cette norme laisse place à l'interprétation et, selon Olivier Corten, « [c]ette insistance sur la relativité de l'interprétation juridique a, depuis longtemps, été admise en doctrine<sup>295</sup> », ce qui donne une place prépondérante à la jurisprudence.

En résistance à la rationalisation prétendument neutre d'une vision généralisée du droit pur, certains juristes affirmeront qu'à l'évidence, le droit positiviste ne remplit pas ses promesses quant à l'administration de la justice. Dans un contexte de droit international, Corten explique aussi que si le positivisme juridique peut encore transparaître dans les intentions des juristes, « plus personne n'est depuis longtemps "positiviste", si l'expression signifie la croyance que l'interprétation et l'application du droit puissent s'opérer de manière rationnelle, objective et neutre, et donc sans que n'interviennent des jugements de valeurs ou d'opportunité<sup>296</sup>. »

### 3.3.1.3 L'avenir du droit : une question fondamentale

Dans un article écrit en 1999, le juriste et professeur Jean-Guy Belley se penche sur une préoccupation qui, comme nous le verrons au chapitre 5, soulève de nombreux débats au sein

---

291 Michel Troper, « Kelsen, Hans (1881-1973) », *Encyclopædia Universalis*. [en ligne]

292 *Ibid.*

293 Michel Troper, « Positivisme juridique », *Encyclopædia Universalis*.

294 *Ibid.*

295 Olivier Corten, « Le positivisme juridique aujourd'hui: science ou science-fiction? », *Revue québécoise de droit international*, n° Hors-série, mars 2016, p. 29.

296 *Ibid.*, p. 39.



des barreaux canadien et québécois et qui fait l'objet de quelques publications de nature « prospective » : l'avenir du droit. Les réponses aux questions soulevées à cet égard entraînent des répercussions importantes dans la vie quotidienne des avocat·e·s, particulièrement dans les grands cabinets. En parallèle des publications des barreaux, Belley a le mérite de poser un regard distancié sur un phénomène qu'il décrit comme la perte de la souveraineté sociale du droit par rapport aux autres sciences sociales.

Belley convoque trois théoriciens majeurs du droit contemporain. Premièrement, selon Tim Murphy, la souveraineté du droit est un héritage de ce qu'il nomme la « première modernité », la pensée juridique ayant pris cette place avantagée à la théologie. Cette prépondérance n'a plus cours dans la « modernité avancée ». Dans la mesure où Murphy estime improbable la possibilité que le droit relève le défi d'une posture interdisciplinaire, il aura alors tendance à se replier sur les questions morales et éthiques seulement, les autres enjeux sociaux étant essentiellement évalués en termes statistiques<sup>297</sup> et, donc, étrangers à la discipline juridique en tant que telle.

Le second scénario est élaboré à partir d'un ouvrage de Yves Dezalay et stipule que dans un contexte de globalisation et de dérèglementation, les professions juridiques devront entrer en concurrence avec les autres professions, notamment celle des comptables. Pour ce faire, elles devront tabler sur leurs capacités à résoudre des problèmes<sup>298</sup>. Ce scénario est en tous points celui considéré par les barreaux et par le milieu de la pratique privée du droit; c'est pourquoi nous y reviendrons au chapitre 5.

Enfin, Belley étudie la pensée du sociologue du droit Gunther Teubner qui pense que, devant l'accroissement de la complexité sociale, il faudra lutter contre la spécialisation à outrance et la pensée en silo<sup>299</sup>. Encore ici, c'est l'interdisciplinarité qui représente une clé de l'avenir des praticien·ne·s du droit, puisqu'ils et elles seront appelé·e·s à comprendre d'autres langages scientifiques et à servir de gardien·ne·s des règles du débat<sup>300</sup>. On verra dans la présente recherche que si la pensée de Dezalay est prédominante dans la documentation

---

297 Jean-Guy Belley, « L'avenir du droit et des juristes : trois scénarios », *Revue générale de droit*, vol. 30, n° 3, 1999, p. 504-506.

298 *Ibid.*, p. 509.

299 *Ibid.*, p. 514.

300 *Ibid.*, p. 516.

disponible au Barreau, les informateurs et les informatrices auront tendance à apprécier le caractère interdisciplinaire de leur pratique et, en cela, semblent plus en accord avec la pensée de Teubner.

Par ailleurs, ce dernier remet en question la division entre le droit public et le droit privé et en souligne l'hypocrisie<sup>301</sup>. Il dénonce vigoureusement l'alignement réducteur des lois privées comme publiques sur celles de l'économie<sup>302</sup>. Il explique que depuis l'avènement du néolibéralisme et la pression à la privatisation des services étatiques qui en a découlé, le droit privé regroupe des « autonomies privées » [ex. éducation, journalisme, médias, hôpitaux, services publics] dont les buts obéissent à d'autres rationalités que celles de l'économie. Lorsque ces autonomies sont assujetties à la seule quête de profit, maquillée en quête d'efficience\* considérée comme moyen de contrer la bureaucratie<sup>303</sup>, cela peut créer des conflits structurels importants<sup>304</sup>. Teubner parle alors de la colonisation économiste des autonomies de droit privées<sup>305</sup> et plaide pour que le juridique joue au contraire un rôle de rééquilibrage des forces lorsque les diverses rationalités non économiques des sous-systèmes sociaux<sup>306</sup> sont en conflit avec les enjeux comptables et financiers de l'économie<sup>307</sup>. Sa pensée préfigure les paradoxes observés sur le terrain, dont il sera question au chapitre 5.

Cette courte rétrospective de l'histoire de la pensée juridique avait deux objectifs. Premièrement, celui de montrer que les tensions, observées au cours de la recherche, entre la communauté juridique dont les accointances idéologiques appartiennent au monde civique tel que décrit par Boltanski et Thévenot, et les mondes\* marchand et industriel s'inscrivent dans une perspective plus large, soit celle de la discipline du droit elle-même. C'est dire la force actuelle de la pensée dominante néolibérale qui la remet en question. Deuxièmement, elle a cherché à éclairer le fait que, souvent, les avocat·e·s ont une manière de penser qui s'inscrit en porte-à-faux du sens commun, ce qui contribue à l'incompréhension mutuelle. Cela explique

---

301 Gunther Teubner, « After Privatization? The Many Autonomies of Private Law », *Current Legal Problems*, vol. 51, n° 1, 1 janvier 1998, p. 395.

302 *Ibid.*, p. 398.

303 *Ibid.*

304 *Ibid.*, p. 408 et ss.

305 *Ibid.*, p. 398.

306 *Ibid.*, p. 420.

307 *Ibid.*

aussi comment il est difficile pour la société civile de bien évaluer les services juridiques, comme on le verra dans les sections suivantes.

### **3.3.2 Le Barreau du Québec et son histoire: un corporatisme de plus en plus ambivalent**

Comme on l'a évoqué en introduction de la section, les origines de la pratique du droit peuvent difficilement être isolées de leur contexte politique. À la difficulté de « penser comme un avocat », comme l'indique un informateur<sup>308</sup>, s'ajoute donc une association avec le conquérant britannique. On verra aussi comment les idées corporatistes du Barreau, compris comme un « champ » défendu avec vigueur grâce à des barrières à l'entrée, ont nui à son image dans des moments charnières de l'histoire du Québec.

#### **3.3.2.1 Naissance du Barreau du Québec**

Bien que les barreaux tiennent leur origine du Moyen Âge<sup>309</sup>, on a interdit aux avocats d'exercer leur profession en Nouvelle-France<sup>310</sup>. Le faible nombre de justiciables, leur pauvreté et l'étendue du territoire sont les raisons évoquées à cette interdiction officiellement émise en 1678<sup>311</sup>. Les litiges étaient alors gérés par l'administration coloniale devant laquelle les justiciables se représentaient eux-mêmes. Les ententes à l'amiable étaient privilégiées.

À partir de la conquête, l'administration judiciaire se voit confiée à des tribunaux militaires, qui deviennent civils après le Traité de Paris et la Proclamation royale en 1763<sup>312</sup>. Il survient alors un dédoublement des institutions juridiques : les Cours supérieures obéissent aux lois britanniques alors que devant la « Cour des plaids communs », les lois et les coutumes françaises sont admises quand les litiges impliquent des Canadiens. Les avocats canadiens peuvent alors y exercer<sup>313</sup>. En 1774, à l'issue de batailles menées par les Canadiens français, l'administration coloniale britannique sanctionne, par l'Acte de Québec, l'usage des lois civiles françaises<sup>314</sup>.

---

308 Charles, l. 740.

309 Christine Veilleux et Gilles Gallichan, « Historique du Barreau de Québec », *Histoire du Québec*.

310 J.M. Doyon, *op. cit.*, p. 13; C. Veilleux et G. Gallichan, « Historique du Barreau du Québec »..., *op. cit.*

311 J.M. Doyon, *op. cit.*, p. 13.

312 *Ibid.*, p. 24.

313 *Ibid.*, p. 25 et 33.

314 *Ibid.*, p. 29.

En 1770, trente avocats pratiquent au Bas-Canada<sup>315</sup>. En 1779, ceux des villes de Québec et de Montréal jugent bon de s'unir et de fonder des bibliothèques réservées à leurs membres<sup>316</sup>. L'esprit de ces « communautés des avocats » est résolument corporatiste, comme c'est le cas dans la métropole britannique : on cherche à faire respecter la profession, à sauvegarder ses intérêts, à s'entraider et à maintenir un niveau adéquat de compétence au sein de la pratique<sup>317</sup>. L'historien Michel Doyon cite à ce propos Maréchal Nantel : « La profession exige d'être unie si l'on désire "soutenir et revendiquer les droits et l'honneur du Barreau"<sup>318</sup>. » Trois exigences s'imposent : le respect entre collègues, son obtention de la part des juges et, enfin, l'adoption d'une tenue adéquate (la toge<sup>319</sup>). En 1785, les professions de notaire et d'avocat se scindent : elles ne peuvent plus être exercées par la même personne<sup>320</sup>.

Jusqu'alors, l'admission à la profession était le privilège du gouverneur et aucune condition n'était exigée outre le fait d'être majeur<sup>321</sup>. Les nominations étaient surtout anglophones. La lutte pour faire cesser cette dépendance au politique a porté sur deux enjeux majeurs : la reconnaissance de la formation juridique et le contrôle de l'accès à la profession. Cette situation se perpétuera pourtant jusqu'au milieu du XIX<sup>e</sup> siècle. De fait, après plusieurs tentatives, on entérine finalement en 1849 l'Acte pour l'incorporation du Barreau du Bas-Canada qui confirme son statut d'« organisme autonome, possédant tous les éléments nécessaires à sa direction et à son développement<sup>322</sup> ».

La structure du Barreau obéit au modèle corporatiste, c'est-à-dire à : « une doctrine fondée sur le principe d'une organisation de la profession telle que toutes les catégories sociales lui appartenant participent à sa réglementation et à sa protection<sup>323</sup> ». Le passage obligé en cléricature est, lui aussi, conforme aux principes de la corporation, puisque, traditionnellement, les savoirs s'y transmettaient oralement de maître à artisan. L'organisation devient avec les

---

315 *Ibid.*, p. 37.

316 C. Veilleux et G. Gallichan, *op. cit.*

317 J.M. Doyon, *op. cit.*, p. 37.

318 *Ibid.*, p. 64. Doyon cite un article de Maréchal Nantel, *Cahiers des dix*, no 7, 1942, p. 198.

319 *Ibid.*, p. 37-38.

320 Ce qui était souvent le cas puisque les justiciables n'étaient pas assez nombreux pour constituer des clientèles suffisantes. On pouvait aussi exercer conjointement le métier d'arpenteur. *Ibid.*, p. 35-36 et 40.

321 *Ibid.*, p. 34.

322 *Ibid.*, p. 68. Même source : Maréchal Nantel, p. 202.

323 Maurice Bouvier-Ajam, « Corporatisme », *Encyclopædia Universalis*.

années une institution décentralisée (plusieurs barreaux régionaux sont constitués), à qui un Conseil Général impose une unité de formation.

À cette époque, la très grande majorité des avocats choisissait de faire carrière seule<sup>324</sup>. Au cours des vingt premières années du XIX<sup>e</sup> siècle, la population du Bas-Canada augmente de 32% alors que le nombre d'avocats augmente de 58%<sup>325</sup>. C'est le début des récriminations quant à l'encombrement de la profession. À partir des années 1860, les jeunes avocats constatent eux aussi un « engorgement » et réclament des changements à l'acte de 1849, afin de limiter l'accès à la profession<sup>326</sup>.

Les batailles du Barreau pour conquérir puis défendre sa pleine autonomie par rapport à l'État se sont poursuivies tout au long de son histoire. En 1967, on assiste à l'adoption de la loi du Barreau du Québec qui donne à la corporation son aspect d'aujourd'hui : l'admission à la profession doit faire l'objet d'un accord du bureau des examinateurs, les doléances du public sont traitées par le bureau du syndic et on crée l'École du Barreau<sup>327</sup> qui a le devoir d'uniformiser les parcours pour le moins éclectiques menant à la profession juridique.

### **3.3.2.2 Les grandes batailles des années 1970**

Selon Doyon, le passage à la modernité a été difficile pour le Barreau du Québec. Ce qui frappe lorsque l'on se penche sur ces épisodes, c'est à quel point les avocats sont conscients de la mauvaise réputation qu'ils ont auprès de l'opinion publique. Lors d'un premier conflit avec le gouvernement québécois au sujet de la création de l'aide juridique, l'historien remarque en effet : « Les avocats n'ont pas bonne presse. L'image de l'avocat souffre toujours de celle qu'on s'en fait<sup>328</sup> ». La loi est adoptée en 1972 et cet événement donne lieu à une remise en question du rôle du Barreau auprès de ses membres. De fait, au cours des années précédentes, les avocats avaient formé en parallèle des fédérations dont le mandat était plus clairement syndical<sup>329</sup>. La question est donc : qui aura dorénavant le droit de défendre les intérêts de ces professionnels?

---

324 J.M. Doyon, *op. cit.*, p. 35.

325 *Ibid.*, p. 55.

326 *Ibid.*, p. 75. En 1849, on comptait 70 à 80 avocats à Montréal; leur nombre s'élevait à 387 en 1866.

327 *Ibid.*, p. 134.

328 *Ibid.*, p. 143.

329 *Ibid.*, p. 150.

La quête d'une réponse s'avère pressante, puisqu'un autre projet de loi est à l'ordre du jour : la création de l'office des professions. Un référendum sur le mandat du Barreau a lieu en 1973 qui entérine le statu quo; c'est donc lui qui représente les avocats à la table de négociation<sup>330</sup>. Le Barreau y défend alors son indépendance face à l'État. Dans le mémoire déposé à la commission spéciale chargée du projet, on peut lire en effet que cette réglementation « inutile » et « absolument inacceptable<sup>331</sup> » est vue comme « une ingérence du Gouvernement dans l'exercice efficace du rôle particulier que le Barreau est appelé à jouer dans la société<sup>332</sup> ». On ajoute que l'État se retrouverait en conflit d'intérêts, puisque beaucoup de justiciables sont opposés à lui<sup>333</sup>. On s'érige enfin contre le désir d'uniformisation des différentes professions, arguant la spécificité de la profession juridique par rapport aux autres professionnels touchés par le projet de loi qui appartiennent surtout au secteur de la santé<sup>334</sup>. Finalement, le Code des professions (Loi 250) est créé en 1973 et une loi spécifique est promulguée concernant le Barreau (Loi 251<sup>335</sup>).

Un troisième projet de loi rencontre la résistance acharnée des avocats, faisant, par le fait même, mauvaise figure face à l'opinion publique : la loi de l'assurance automobile du Québec. Le Barreau affirme alors haut et fort que les prétentions du gouvernement sont trop « radicales<sup>336</sup> ». Doyon cite un procès-verbal du conseil d'administration du Barreau daté de 1974, où l'on peut lire les doléances des rédacteurs du mémoire qui s'oppose à ce projet : « le principal problème est la question de la crédibilité<sup>337</sup> ». Malgré cela, « le bâtonnier ne ménage pas ses efforts<sup>338</sup> », dit Doyon, pour faire connaître la position du Barreau. La loi est adoptée par le gouvernement péquiste à la fin de 1977.

L'issue du référendum de 1973 confirmait le double mandat du Barreau du Québec : protéger ses membres et protéger la population. Cette double tâche a fait l'objet de fortes

---

330 *Ibid.*, p. 149-150.

331 Barreau du Québec, *Mémoire à la Commission spéciale des corporations professionnelles sur le Code des professions; projet de loi 250 et la loi modifiant la Loi du Barreau, projet de loi 251*, 1972, p. 3 et 7.

332 *Ibid.*, p. 3.

333 *Ibid.*, p. 5.

334 *Ibid.*, p. 4.

335 J.M. Doyon, *op. cit.*, p. 154.

336 *Ibid.*, p. 161.

337 *Ibid.*, p. 162.

338 *Ibid.*, p. 167.

tensions, du point de vue, notamment, des fédérations d'avocat·e·s qui continuent d'insister sur l'impossibilité d'une telle prétention que l'on juge paradoxale. En 1993, à la suite de nombreuses plaintes du public, on assiste à la refonte du Code des professions. Le Barreau affirme alors que le gouvernement cherche à régler « de faux problèmes », puisqu'une « très grande majorité des problèmes dénoncés provient de l'incompréhension ou, pis encore, de l'ignorance du public des mécanismes existants<sup>339</sup>. » Encore une fois, le problème de la mauvaise réputation des avocat·e·s est soulevé. On ajoute en effet : « parmi les problèmes réels qui subsistent, certains proviennent d'une méfiance du public à l'égard du système professionnel<sup>340</sup>. »

### **3.3.2.3 Les turbulences des années 1980 à aujourd'hui**

À partir des années 1980, plusieurs problèmes émergent au sein de la communauté juridique. Ce qui est dorénavant vu comme le « marché des services juridiques » connaît des perturbations importantes au regard de l'apparition des grands cabinets privés internationaux; la concurrence est désormais considérée comme saine et elle est encouragée. Cela soulève deux enjeux du point de vue du Barreau : (1) la remise en question du caractère corporatif de l'institution qui révèle encore les tensions engendrées par son double mandat et (2) la diversification croissante de ses membres et de leurs besoins. Comment, en effet, tenir ensemble ces avocat·e·s qui, on pourrait le croire, n'ont en commun que leur nom? Comment répondre adéquatement aux besoins et aux attentes de ses membres, parfois en contradiction totale les un·e·s avec les autres?

Dans son texte d'introduction au rapport annuel 2019-2020, le bâtonnier insiste sur le bien-être psychologique des membres et l'accès à la justice<sup>341</sup>, deux enjeux qui sont incontestablement les problèmes de l'heure. Les propos de Me Grondin offrent un bon exemple de la tension implicite entre les deux mandats de l'organisation qu'il dirige. De fait, son argumentation en faveur d'un plus grand accès à la justice (protection du public) repose

---

339 Barreau du Québec, *Mémoire du Barreau du Québec sur l'avant-projet de loi Loi modifiant le code des professions et d'autres lois professionnelles*, 1993, p. 5.

340 *Ibid.*

341 Barreau du Québec, *Rapport annuel 2019-2020*, *op. cit.*, p. 9-10.

essentiellement sur l'augmentation des tarifs horaires prévus par la loi pour les dossiers d'aide juridique (protection de ses membres)<sup>342</sup>.

Ainsi, tout au long de son histoire, le Barreau du Québec a été en butte aux instances politiques. Ces tensions n'ont aucunement l'air de vouloir se résorber. De fait, les pressions exercées de manière de plus en plus évidente par une pensée néolibérale qui établit qu'il n'y a pas d'autre manière de bien servir les justiciables (considérés·es comme des consommateurs et des consommatrices) que la concurrence, rend la double mission du Barreau de plus en plus difficile à tenir. D'ailleurs, comme on le verra plus loin, il semble que, sommée de choisir, l'organisation a tendance à pencher vers la défense du public.

### **3.3.3 Le Code de déontologie et ses déclinaisons au fil des années : une éthique du service**

Au cours des années, le Barreau a tenu farouchement à son indépendance face à l'État, qui seule peut garantir son intégrité. Or, cette indépendance est plus facile à justifier lorsque l'activité professionnelle est sans reproche. La discipline déontologique que le Barreau impose à ses membres représente en l'occurrence un enjeu important. Bien plus, Gonzalve Doutre (1842-1880), juriste majeur dans l'histoire du Barreau québécois, écrit en 1867 que les clients devraient être conscients de leur pouvoir de « faire punir les avocats qui ont trompé leur confiance<sup>343</sup> ».

Pour Doutre, la transmission orale d'une déontologie professionnelle se révèle bien insuffisante, d'autant plus que, comme Doyon le rapporte dans son histoire du Barreau, bien des jeunes étaient tout simplement laissés à eux-mêmes durant leurs années de cléricature, rendant cette période imposée tout à fait inutile et inefficace<sup>344</sup>. En 1868, Doutre rédige donc les premières « Règles de la profession d'avocat<sup>345</sup> ». Ce premier code de déontologie donne le ton.

---

342 « Les faibles tarifs qui sont actuellement accordés aux avocats de pratique privée par le régime d'aide juridique les découragent d'accepter des mandats, ce qui engendre des effets négatifs sur l'ensemble du programme d'aide juridique. Le Barreau du Québec croit fermement, après avoir refusé l'offre finale du gouvernement du Québec en juillet 2019, que la survie du programme passe par la bonification du tarif consenti aux avocats de pratique privée. C'est pourquoi nous allons continuer cette bataille. [...] Sans investissement significatif du gouvernement, l'accès à la justice pour les moins fortunés est compromis. » *Ibid.*, p. 9.

343 Cité par J.M. Doyon, *op. cit.*, p. 77.

344 *Ibid.*, p. 83.

345 Conseil Général du Bas-Canada, *Règles de la profession d'avocat*, 1868.



Homme du XIX<sup>e</sup> siècle, son auteur y emprunte un langage romantique, à la limite du chevaleresque, pour décrire l'attitude de « l'Avocat », entité idéalisée à laquelle tout bon avocat devrait se conformer.

On aurait pu s'attendre à ce que cette grandiloquence se soit effacée peu à peu au fil des années pour se transformer en textes réglementaires et pragmatiques. Si cette évolution se produit de fait, il n'en reste pas moins que l'idéal présenté reste, comme nous allons le voir, exigeant. Les moutures successives du code de déontologie cherchent à décrire l'avocat comme un rouage essentiel de la démocratie et de l'État de droit, ainsi qu'à hausser les comportements attendus à un niveau de perfection qui lui permet d'être digne de cette fonction. Dans ces *Règles* de 1868, Doutré stipule : « L'avocat doit respecter les principes de modération, de désintéressement et de probité sur lesquels peut seul reposer l'honneur de l'ordre des Avocats » (art. 3). En 1961, l'article 66 des *Règlements* confirme :

[L]'avocat doit servir la justice et soutenir l'autorité des tribunaux. Jamais il ne doit compromettre l'honneur et la dignité du Barreau. Il doit être fidèle à ses clients, loyal et courtois envers ses confrères. Il est donc tenu d'observer scrupuleusement les devoirs que lui imposent les règles, traditions et usages professionnels<sup>346</sup>.

La refonte de 2015<sup>347</sup> demeure tout à fait fidèle à cette direction éthique, puisque dès le préambule, on énumère les qualités requises par l'avocat : intégrité, indépendance, compétence, loyauté, honneur et dignité. La mise à jour de 2021 ne s'est pas écartée de cette ligne fondamentale<sup>348</sup>.

Une longue liste de préceptes concerne le rapport à la clientèle. Quelques-uns d'entre eux perdurent et concernent directement ou indirectement le rapport au temps. Par exemple, les dossiers doivent être traités avec zèle et diligence<sup>349</sup>, ce qui veut notamment dire qu'il est interdit de tenter de ralentir le processus judiciaire<sup>350</sup>. Doutré ajoute néanmoins que l'Avocat ne doit pas « seconder aveuglément l'impatience d'une partie » (art. 58) et qu'il doit prendre le temps d'écouter ses clients (art. 57). Toutes les éditions des codes rappellent qu'il faut connaître ses propres limites et reconnaître quand un mandat sort de son champ d'expertise afin d'en avertir

---

346 Barreau de la Province de Québec, *op. cit.*

347 *Code de déontologie des avocats (2015)*.

348 *Code de déontologie des avocats*, RLRQ c B-1, r. 3.1.

349 Voir, par exemple, l'article 58 des *Règles* de 1868 et l'article 39 du *Code* de 2015.

350 Article 35 du *Code* de 2015.

le client<sup>351</sup>. Car, comme l'écrit encore Doutré : « ce n'est pas être en défiance de soi-même que de connaître la mesure de ses forces<sup>352</sup> ». D'ailleurs, il s'agit là d'une raison pour refuser le mandat, comme le stipule l'article 48 du *Code* de 2015. Dans cette édition, deux ajouts sont à souligner : l'obligation de tenir ses compétences à jour (art. 21) et l'obligation d'employer un langage qui sera compris par tous (art. 26<sup>353</sup>). Nous reviendrons sur d'autres éléments du code de déontologie, dans les prochains chapitres.

Comme les médecins, les avocats prêtent serment. Le Règlement de 1961 précise : « Tout avocat doit se souvenir que le serment qu'il a prêté lors de son admission au Barreau n'est pas une simple formule, mais un engagement solennel qu'il doit respecter rigoureusement » (art. 88). S'il advenait qu'une plainte au syndic remette en question sa compétence, l'avocat se devrait de participer à l'enquête de bonne foi et avec honnêteté<sup>354</sup>. Son appartenance au Barreau exige qu'il porte respect à ses collègues et soit courtois avec eux. À l'origine, Doutré affirme qu'« entre confrères, la communication doit avoir lieu avec confiance et abandon. Ici, l'intérêt de l'ordre prévaut, son honneur le commande » (art. 91). Depuis, ce langage grandiloquent a été remplacé par des formules plus sobres, mais tout aussi fermes, comme en fait foi l'article 132 du code de 2015 qui commande une collaboration entre collègues, de telle sorte que l'on évite « de surprendre sa bonne foi ou d'abuser de sa confiance. »

Ces quelques exemples montrent comment, depuis sa fondation, les rênes disciplinaires ont été solidement tenues par les administrations successives du Barreau du Québec. De fait, on peut lire en filigrane des codes de déontologie que l'adhésion totale à la corporation et à ses valeurs est imperturbablement exigée, peu importe les contextes. Les codes de déontologie ne sont toutefois pas les seuls moyens employés par le Barreau pour faire passer ses messages

---

351 Voir, par exemple, l'article 8 des *Règles* de 1868 et l'article 29 du *Code* de 2015.

352 Conseil général du Bas-Canada, *Règles de la profession d'avocat*, 1868, art. 8.

353 Le fait de tenir ses connaissances à jour n'apparaît pas dans le « Tableau comparatif des codes de déontologie », publié par le Barreau en 2015. Pourtant, il ne paraît pas dans les codes antérieurs. Dans la mise à jour de 2021, l'article 21 spécifie : « Pour l'application du premier alinéa, font partie des connaissances et des habiletés que l'avocat développe et tient à jour celles relatives aux technologies de l'information qu'il utilise dans le cadre de ses activités professionnelles. » En revanche, l'article au sujet de l'emploi d'un langage compréhensible est, lui, identifié comme une nouveauté. Barreau du Québec, *CDA-Tableau-comparatif-2015*, *op. cit.*

354 Barreau de la Province de Québec, « Règlements du Barreau de la province de Québec », *La revue du Barreau de la Province de Québec*, vol. 14, n° 6, juin 1954, art. 67. Depuis lors, plusieurs articles concernent les modes de relation à l'égard du syndic du Barreau. Pour 2015, voir les articles 134, 135 et 136.

déontologiques. De fait, il publie régulièrement des brochures et des dépliants sur le sujet<sup>355</sup>. Par exemple, en 2016, un document destiné à ses membres pratiquant en solo propose une introspection déontologique. La question 5 se lit comme suit : « Je prends des mesures pour éviter la surcharge de travail et les autres conditions susceptibles de compromettre la qualité de mes services<sup>356</sup> ». Dans une autre brochure publiée en 2018 et adressée cette fois aux jeunes qui pourraient être intéressé·e·s par la pratique du droit, on peut lire aussi : « Comme le travail est diversifié et que plusieurs dossiers doivent être menés et réglés en même temps, il faut être polyvalent, bien organisé et être capable de bien gérer son temps<sup>357</sup>. »

Depuis avril 2019, le *Règlement sur la formation continue obligatoire des avocats*<sup>358</sup> stipule qu'il faut dorénavant suivre au moins trente heures de formation par année, dont trois heures en éthique, déontologie et pratique professionnelles. Ces formations sont souvent disponibles en ligne<sup>359</sup>. Il faut aussi mentionner d'autres sources qui sont toutefois plus difficiles à saisir concrètement, mais que la majorité des informatrices et des informateurs de cette recherche ont évoquées d'une manière ou d'une autre : l'influence des collègues, des supérieur·e·s hiérarchiques et des mentors. Ainsi, la transmission orale des règles d'éthique n'a jamais cessé et constitue certainement le vecteur d'intériorisation de l'éthos le plus efficace.

### **3.3.4 L'opinion publique : récriminations, méfiance et malentendus épistémologiques**

Les reproches de l'opinion publique à l'égard du système de justice ont peu varié au cours des années : il est jugé lourd, lent et peu accessible. Déjà en 1897, un code de procédure civile a été mis en place pour répondre à ces récriminations. À titre de représentant·e·s de ce système et d'intervenant·e·s de première ligne dans les litiges, les avocat·e·s reçoivent leur part de critiques. On comprend mal leur travail et on a donc du mal à l'évaluer. Cette sous-section

---

355 Depuis quelques années, le site Web de la corporation s'avère à cet effet une mine d'informations régulièrement mises à jour.

356 Barreau du Québec, *27 questions pour évaluer vos pratiques déontologiques*, 2016.

357 Barreau du Québec, *On se fait une loi de vous intéresser*, 2018.

358 Pour la consulter : <http://legisquebec.gouv.qc.ca/fr/ShowDoc/cr/B-1,%20r.%2012.1%20/>

359 Voir l'onglet « formation continue » du site Web du Barreau : <https://www.barreau.qc.ca/fr/ressources-avocats/formation-continue/>

est l'aboutissement de ce qui précède, en faisant état du fonds de méfiance qui sévit à l'endroit des avocats.

Les récriminations des justiciables contre le système juridique québécois ne datent pas d'hier. Un article de l'historien du droit Sylvio Normand nous apprend que : « Selon les commentateurs, les justiciables reprochent le plus souvent à la justice une lenteur anormale et un coût excessif<sup>360</sup>. » Ainsi, dès le milieu du XIX<sup>e</sup> siècle, on demande de rendre la justice avec plus d'efficacité et de célérité<sup>361</sup>. Dans ce but, le Barreau élabore un *Code de procédure civile*, mis en vigueur en 1897, qui « marquera profondément la culture juridique québécoise<sup>362</sup> ». Depuis cette date et malgré les réaménagements apportés, les plaintes au sujet de la lenteur, de l'inefficacité, des coûts élevés du système et de sa non-accessibilité pour les contribuables, peu importe leur état de fortune, n'ont connu aucune trêve. Normand explique pourtant que les mesures les plus réformatrices n'ont jamais pu être acceptées. À l'endroit de la mouture de 1960 en pleine Révolution tranquille, il note : « Le nouveau Code de procédure civile demeure, en effet, fidèle à la tradition<sup>363</sup>. »

Au moment des entrevues, une nouvelle version du *Code de procédure civile* venait d'entrer en vigueur, le 1<sup>er</sup> janvier 2016. Cette fois, la volonté d'accélérer le processus judiciaire amène le Législateur à imposer des délais extrêmement sévères à un processus qui, au début des années 1990, n'avait aucune règle à ce sujet. Grâce à un « protocole d'instance » aussi nommé « échéancier », on implante un contrôle dont la responsabilité est assumée par les juges : tout retard, notamment dans le cas d'un degré de complexité élevé ou d'autres circonstances exceptionnelles<sup>364</sup>, doit être approuvé par le Tribunal. Celui-ci a le pouvoir de diminuer le nombre et le temps des interrogatoires ou d'expertises<sup>365</sup>, afin d'abrégier les débats<sup>366</sup>. Le but,

---

360 Sylvio Normand, « De la difficulté de rendre une justice rapide et peu coûteuse : une perspective historique (1840-1965) », *Les Cahiers de Droit*, vol. 40, n<sup>o</sup> 1, 1999, p. 15.

361 *Ibid.*

362 *Ibid.*, p. 13.

363 *Ibid.*, p. 28.

364 David E. Roberge, « Nouveau Code de procédure civile du Québec. Un an après », *McCarthy Tétrault*, 4 janvier 2017.

365 Emmanuel Saucier, « L'adoption du nouveau Code de procédure civile : un changement nécessaire pour une justice civile plus accessible, efficace et rapide », *McMillan, Bulletin de litige*, mars 2014.

366 Maya Angenot, « Le nouveau Code de procédure civile en cinq sujets », *Norton Rose Fulbright, Actualité juridique*, octobre 2015.

selon David E. Roberge, est la recherche d' « efficience judiciaire<sup>367</sup> » ce qui, pour lui, s'avère un lien logique entre le code et le désir d'une justice plus accessible.

Il faut noter aussi que le nouveau code intègre les « mode[s] privé[s] et volontaire[s] de prévention et de règlement des différends<sup>368</sup> ». Selon l'avocate Emmanuelle Saucier, toutes ces mesures visent une « saine gestion de l'instance » en cherchant à atteindre une juste proportionnalité des recours, par rapport aux coûts et au temps exigés, ainsi qu'à la complexité de l'affaire et aux finalités de la demande<sup>369</sup>. Cet effort répond selon elle aux critiques du public, à leur perception d'une lourdeur du système judiciaire et des coûts que ce processus occasionne.

Quelques juristes s'interrogent néanmoins sur les conséquences de ces nouveaux modes d'intervention. Par exemple, Philippe Samson écrit dans *le Journal Barreau* que ces mesures imposent un élargissement du rôle de l'avocat·e et nécessitent en conséquence l'acquisition de nouvelles compétences. Selon lui, il faudra aussi apprendre à travailler avec d'autres professionnel·le·s, quand le défi « psychologique » dépassera ces compétences<sup>370</sup>.

#### **3.3.4.1 L'opinion publique et la pratique privée du droit, aujourd'hui**

Comme on a commencé à le voir précédemment, les avocat·e·s ont rarement joui d'une bonne réputation auprès de la population. En 2019, un article du journal *Les Affaires* révèle pourtant que leur image semble s'être améliorée. De fait, l'auteur rapporte qu'un sondage Léger a montré que la proportion des personnes qui faisaient confiance aux avocat·e·s était passée de 30% en 2011 à 52% en 2016<sup>371</sup>. Une avocate citée dans l'article pensait que la mauvaise réputation des avocat·e·s est due au fait qu'ils et elles ne sont consulté·e·s que lorsque « ça va mal ».

Un article du webzine *Droit.inc* suggère d'autres pistes de compréhension de ce phénomène. Sur un ton ironique, on y affirme que dès qu'un individu se présente comme avocat·e, la perception et le comportement des autres à son égard changent inévitablement.

---

367 D.E. Roberge, *op. cit.*

368 E. Saucier, *op. cit.*

369 *Ibid.*

370 Philippe Samson, « L'avocat, conseiller et coach », *Le Journal Barreau du Québec*, juin 2019.

371 Simon Lord, « La réputation des avocats s'améliore... peut-être », *Les Affaires*, 13 janvier 2018. Interrogé par le journaliste à ce sujet, le juriste Pierre Noreau s'est toutefois montré sceptique; pour lui, il s'agissait plutôt d'un effet de la méthodologie de l'enquête. Notamment, la perception que les services juridiques sont chers n'a pas changé.

Premièrement, l'avocat·e deviendrait le ou la spécialiste pouvant être consulté·e pour tous les types de problèmes, deuxièmement, les gens se mettraient à louvoyer afin d'éviter de se faire poursuivre et, troisièmement, on aurait tendance à lui refiler la facture au restaurant (l'avocat·e est riche) et de l'accuser d'avarice dans le cas où il ou elle la refuserait<sup>372</sup>. Outre les attentes élevées, la méfiance et la cupidité, il ne semble se dégager de cette présentation aucun sentiment positif. Plus sérieusement, deux éléments importants de la pratique du droit tendent à nourrir l'incompréhension de cette profession, qui tiennent tous deux à l'épistémologie de cette discipline : (1) les avocat·e·s arrivent mal à expliquer ce qu'ils et elles font et (2) il est très difficile d'évaluer les résultats de leur travail.

#### **3.3.4.2 « Ils ne savent pas ce que l'on fait »**

Selon le Barreau, la mauvaise réputation des avocat·e·s tiendrait à l'ignorance du public. Le fait est que pour toute personne extérieure au monde juridique, la façon de penser le droit génère souvent de l'incompréhension et, ce qui est pire encore, un fort sentiment d'injustice. Bien que Hans Kelsen ait distingué la pratique du droit de sa théorie, et même si le positivisme juridique est largement considéré comme désuet aujourd'hui, il n'en demeure pas moins que certaines traces laissées par ce courant de pensée demeurent bien visibles. La profession juridique conserve une façon de réfléchir et de procéder qui lui est propre, empruntant une épistémologie qui ne ressemble à celle d'aucune autre discipline. Le raisonnement juridique se veut, encore aujourd'hui, distancié, raisonnable, rhétoriquement et rationnellement solide, basé sur les constructions passées (la jurisprudence) et employant un langage particulier. Cette approche professionnelle suscite encore des préjugés que les avocat·e·s se sentent contraint·e·s de compenser, du moins dans certains domaines de pratique. En d'autres mots, les relations entre les avocat·e·s et les justiciables démarrent souvent avec un déficit de langage qui nécessite une grande quantité d'énergie, ne serait-ce que pour revenir au point neutre.

Selon Belley, les trois défis que devront relever les avocat·e·s dans l'avenir sont la lucidité épistémique, le sens critique à l'égard de l'usage professionnel et social du droit et la réflexion théorique et épistémologique. Au regard de ces défis, le professeur de droit écrit : « Il impose de mieux connaître la vision du monde dont les juristes ont hérité, son évolution au cours

---

372 Valentin Allain, « Les avocats, des humains pas comme les autres », *Droit inc.*, 2018.

du XX<sup>e</sup> siècle, ses forces et ses faiblesses au regard des autres visions du monde<sup>373</sup>. » Il s'agit pour lui d'une « réflexion lucide sur la culture juridique<sup>374</sup> », qui permettrait une plus grande réflexivité. Il semble en effet qu'une meilleure connaissance de la culture juridique pourrait sans doute éclairer les problèmes que suscite la rencontre de l'autre, non juriste.

La sociologue du droit Violaine Lemay soutient que ce manque de réflexivité nuit aux juristes qui se trouvent, sans en être conscient·e·s, enfermé·e·s dans un paradigme, croyant qu'il s'agit là du seul rapport au droit possible<sup>375</sup>. Or, poursuit-elle, « [f]orce est de constater que, face à l'autre paradigmatique, le juriste peu réflexif et mal outillé au plan terminologique se fait difficilement bon ambassadeur<sup>376</sup> ». En d'autres mots, lorsque l'on n'a pas conscience soi-même des particularités ni des principes philosophiques d'une réflexion en droit, on a beaucoup de mal à l'expliquer à ses client·e·s. La raison juridique a peu pénétré le sens commun<sup>377</sup> comme l'a fait, par exemple, la raison pharmaceutique (tout le monde sait ce qu'est l'acétaminophène ou un effet secondaire). On s'attend naïvement à une justice qui produise le sentiment individuel d'avoir été traité avec bienveillance, alors que souvent, on la découvre sèche, froide et « injuste », ce qui alimente les « préjugés et archétypes<sup>378</sup> » à l'égard des juristes. D'où la remarque d'un participant au panel : « Premièrement, ils ne savent pas ce que l'on fait. »

### 3.3.4.3 Une compétence difficile à mesurer

Une autre difficulté découle de ce constat : les résultats tangibles de la consultation d'un ou d'une avocat·e sont difficiles à évaluer. Souvent, le travail de l'avocat·e a pour but d'éviter des problèmes qui, par conséquent, ne se matérialiseront jamais. Dans le cas du litige, l'issue d'un procès est rarement prévisible et, à ce sujet, l'avocat·e doit faire preuve de prudence en ne promettant rien à son ou sa client·e<sup>379</sup>. La juriste Marie-Ève Arbour s'est penchée sur ce problème. Dans un article de 2001, elle souligne que les poursuites pour incompétence sont beaucoup plus nombreuses dans les autres professions que dans celle d'avocat·e<sup>380</sup>. Pour elle, il

---

373 J.-G. Belley, *op. cit.*, p. 520.

374 *Ibid.*

375 V. Lemay, « Trois principes de rénovation tranquille... », *op. cit.*, p. 35.

376 *Ibid.*, p. 47.

377 *Ibid.*, p. 46.

378 *Ibid.*

379 *Code de déontologie des avocats* (2015), art. 20.

380 Marie-Ève Arbour, « Réflexions portant sur le contrôle de la compétence professionnelle des membres du Barreau du Québec », *Les Cahiers de Droit*, vol. 42, n° 4, 2001, p. 1079.

s'agit d'un signe que la notion de compétence est difficilement saisissable, du moins, juridiquement parlant. Dans son rapport de 2019-2020, le Barreau rapporte 19 radiations disciplinaires par rapport à 70 pour non-paiement de cotisation. Seulement douze de ses membres ont subi une limitation ou une suspension du droit de pratique<sup>381</sup>. En outre, 69 enquêtes du syndicat ont mené à une seule plainte formelle<sup>382</sup>.

Les constatations d'Arbour l'amènent à conclure à l'incapacité du Barreau à protéger le public, mandat dont le marché s'acquitterait beaucoup mieux, selon elle. Elle écrit en effet : « Les monopoles professionnels représentent un obstacle à la libre entreprise et s'accommodent mal de la régulation par les forces du marché. En revendiquant des privilèges liés au professionnalisme, le Barreau nourrit la dichotomie entre le professionnalisme et l'entrepreneuriat, et ce, au détriment de son image<sup>383</sup>. » Pourtant, le double mandat du Barreau ne lui est pas exclusif : il exprime un conflit d'intérêt propre à tous les ordres professionnels qui semblent mieux tolérer ces tensions. Néanmoins, Arbour est loin d'être la seule à énoncer de telles conclusions, comme nous le verrons sous peu. Celles-ci font en effet partie des nombreux coups de boutoir idéologique qu'a subis le Barreau du Québec depuis les années 1990.

Le constat d'impopularité des avocat·e·s n'est pas anodin, puisque, comme le démontreront les récits recueillis, les praticien·ne·s partagent le trait de caractère d'être sensible à la critique et démontrent un grand besoin de reconnaissance. Ils et elles ont pourtant la charge de définir les enjeux d'un conflit, de rétablir les faits, de tempérer les situations explosives. Cela ne peut se faire sans avoir gagné la confiance des justiciables. À ce jeu, ils et elles ont tout l'air de partir avec un handicap.

Le recours à la discipline historique a été motivé par le concept bourdieusien d'*ethos* qui veut que chaque praticien·ne·s d'aujourd'hui porte l'histoire de sa profession. Celle-ci colore

---

381 Barreau du Québec, *Rapport annuel 2019-2020*, *op. cit.*, p. 17.

382 *Ibid.*, p. 59. À ce chapitre, la comparaison à jour avec d'autres professions s'avère boiteuse, mais afin de donner un ordre de grandeur, disons que dans son rapport de l'année 2019-2020, le Collège des médecins du Québec rapporte que 24 enquêtes de son bureau du syndicat qui ont été portées au conseil de discipline et que 506 enquêtes exhaustives ont soulevé des problèmes qui ont été retenus. En mars 2020, on comptait 23 500 membres. Collège des médecins du Québec, *Rapport annuel 2019-2020*, Montréal, 2020, p. 118.

383 M.-È. Arbour, *op. cit.*, p. 1080 et ss.



non seulement ses activités, mais aussi ses réflexes, ses attitudes et ses valeurs. Toutefois, cette section a permis de faire un autre constat : l'histoire des relations des avocat·e·s avec leurs confrères et consœurs, les justiciables ou l'État semble se répéter à l'infini. Ainsi, l'aspect de nouveauté de certains enjeux tels que le nombre, la concurrence ou les faiblesses du système sont à relativiser : ces tiraillements ne font que perdurer. Néanmoins, le Barreau, considéré comme une institution issue d'une autre époque, a le devoir de s'adapter à son nouvel environnement. Il s'agit là d'un défi perpétuel.

## **Conclusion**

Enfin, on peut avancer que les bouleversements démographiques recensés dans les deux premières sections de ce chapitre ne sont pas les seuls responsables des malaises psychologiques identifiés par l'étude statistique réalisée en 2019 (3.1.3). D'une part, l'histoire de la profession expose un déficit de reconnaissance qui peut parfois être lourd à porter d'un point de vue individuel. D'autre part, l'étude des codes de déontologie a aussi permis de discerner la construction d'un discours célébrant la noblesse de la pratique du droit, dont la force n'a rien à envier au discours normatif actuel sur l'efficacité. En conséquence, dans la mesure où l'on a montré qu'un individu sur deux appartenant à un milieu de travail donné manifeste de la détresse psychologique qui le rend vulnérable, on peut se poser de sérieuses questions sur ce milieu, tant en termes du climat de travail que du mode de vie qu'il favorise.

## 4 Premiers résultats : comment les avocat·e·s décrivent leur temps

Une démarche enracinée au terrain invite à y faire d'emblée une incursion : ce chapitre vise donc à décrire « l'emploi du temps » des personnes interviewées. Cette expression reflète bien de quoi il s'agit : les participant·e·s à l'étude ont *décrit* leurs manières d'utiliser les heures de la journée, de planifier leurs activités, de gérer leurs tâches et de facturer leurs services malgré les contraintes imposées par une importante charge de travail et des délais de plus en plus courts. C'est sans filtre théorique que cette première investigation a lieu. Ce chapitre s'intéresse en effet à ce que l'on pourrait lire dans l'agenda des membres du panel, soit le rapport au temps\* le plus apparent, celui de l'horloge. Il permet en outre de se familiariser avec les personnes rencontrées.

Lorsqu'on lui demande de poser un regard rétrospectif sur son expérience, la première remarque qui vient à l'esprit d'un·e avocat·e qui pratique le droit depuis plusieurs années est l'accélération du rythme. Des thèmes comme la gestion des urgences sont généralement associés à ce phénomène : les participant·e·s du panel ne font pas exception (4.1). L'accélération est le plus souvent expliquée par l'arrivée des technologies et à la hausse des attentes de la clientèle (4.2). Enfin, le rapport au temps d'un·e avocat·e a ceci de particulier qu'il ou elle tient un compte précis de toutes les minutes de sa journée de travail puisque celles-ci devront être facturées. Cet aspect spécifique n'a pas d'équivalent dans le contexte de la vie privée (4.3).

### 4.1 Rythmes et délais : tout va plus vite

Tout va plus vite : voilà le premier constat partagé par les membres du panel. Il transparaît dans toutes les entrevues. Quand le phénomène n'est pas identifié formellement, les propos des répondant·e·s l'évoquent d'une façon ou d'une autre, en termes de déroulement quasi frénétique de leurs journées ou des urgences à gérer. Déjà, les impératifs de l'éthos\* commencent à se manifester. Dans cette section, les remarques au sujet d'un rythme de vie souvent jugé stimulant (4.1.1) précèdent la description des désavantages qu'il apporte: les urgences font désormais partie du quotidien, tant au niveau professionnel (4.1.2) que privé (4.1.3). On aborde en 4.1.4 les impacts sur la pratique du nouveau code de procédure civile qui avait notamment pour mandat d'accélérer la gestion des dossiers.

### 4.1.1 Le temps « raccourci »

Les répondant·e·s ont conscience du rythme ultrarapide de leur vie. Julie avoue : « je suis assez à la course. Je suis un peu queue de veau<sup>384</sup> ». Quant à Philippe, il qualifie son rythme d'« objectivement [...] complètement cinglé<sup>385</sup> ». Pourtant, peu d'entre elles et eux s'en sont plaints. Si l'on confesse parfois quelque essoufflement, on apprécie ce tempo « stimulant<sup>386</sup> ». Sylvie affirme au sujet de son rythme de vie : « [il] est rapide, mais il me convient! [...] [L]es autres vont regarder ça et ils vont dire : “Ça n'a pas de bon sens!”, mais, il me convient! [...] Quelqu'un qui est professeur, c'est sûr qu'elle capote! Mon amie qui est professeure... Elle ne comprend pas! Mais, moi, je suis heureuse là-dedans<sup>387</sup>. »

Par ailleurs, si le rythme de travail est aussi soutenu, c'est qu'il répond à une pression extérieure. Quand on lui demande ce qui a le plus changé dans la pratique juridique depuis les trente dernières années, Charles, associé-directeur dans un grand cabinet montréalais, répond avec clarté :

Le RYTHME... Le rythme de la pratique a changé. La pratique a toujours été exigeante. Mais le temps qui est accordé à la réflexion, lui, il s'est beaucoup raccourci. La technologie a fait en sorte qu'on est vraiment dans l'immédiat tout le temps, on est dans la rapidité tout le temps. C'est vrai des instruments de communication, c'est vrai des attentes des clients. [...] Ce pour quoi on avait le droit de prendre un mois il y a trente ans, on peut prendre deux jours aujourd'hui! Alors, c'est sûr que ça ajoute une notion de stress parce que ça implique une gestion de risques d'affaires [...] plus élevée. Donc, il faut s'habituer à ça. Ça exige une capacité de livraison [...] plus élevée. Et ça exige une certaine versatilité, parce que le temps de familiarisation avec les enjeux est plus restreint. Moi je pense que c'est le plus gros changement que j'ai vu dans la pratique du droit depuis que je suis [avocat]... Parce que pour le reste, il y a toujours des choses dans la marge, mais [*pause*] je n'ai pas vu de changement aussi majeur que celui-là<sup>388</sup>.

### 4.1.2 Les urgences, côté cour : gérer les perceptions

De l'avis de tous et toutes, ce sont les attentes des client·e·s qui exercent le plus de pression sur le rythme de la pratique juridique en cabinet privé. Pour Laurent, le sentiment

---

384 Julie, l. 1043. On profitera de l'index biographique en Annexe 10 pour contextualiser les expériences, les personnalités et les rencontres des participant·e·s. L'Annexe 7 explique quant à elle les différents codes de typographie des transcriptions d'entrevues.

385 Philippe, l. 1036. Geneviève parle d'« horaire de fou » (l. 1271).

386 Philippe, l. 1036; Geneviève, l. 1273.

387 Sylvie, l. 776.

388 Charles, l. 117. Sylvie est du même avis, puisqu'elle associe les TIC au fait d'avoir moins de temps pour réfléchir : « Il faut toujours être vite, il faut toujours répondre », dit-elle. (l. 519)

d'urgence de la clientèle ne manifeste rien d'autre qu'un sentiment généralisable à toute la société<sup>389</sup>. Néanmoins, il se trouverait décuplé par la panique créée dans le cas d'un problème juridique. Julie affirme toutefois que, dans son domaine de droit, le sentiment d'urgence souvent éprouvé par ses client·e·s s'avère illusoire, puisqu'en dehors des heures ouvrables des principales instances judiciaires, elle ne peut jamais faire grand-chose « juridiquement<sup>390</sup> ». En revanche, Isabelle affirme : « c'est sûr que si le client déclare que c'est urgent, bien, ça va être urgent<sup>391</sup> ». Un monde d'interprétation de l'urgence se déploie entre ces deux positions qui entraînent des conséquences importantes sur le rapport au temps des praticien·ne·s.

Quoi qu'il en soit, la négociation des délais fait partie des relations à la clientèle. Selon Lucie, le but ultime de cette négociation est la possibilité d'avoir le temps de faire « une bonne *job*<sup>392</sup> ». De son côté, Isabelle s'empresse toujours, au moyen d'une réponse rapide par courriel, d'assurer à ses client·e·s qu'elle a bien pris connaissance de leurs problèmes, mais qu'elle doit prendre le temps d'y réfléchir et d'effectuer les recherches qui s'imposent<sup>393</sup>. Dans tous les cas, le non-respect d'une échéance est presque blasphématoire; il convient de l'éviter autant que possible. Si un contretemps survient, il faut aussitôt en informer le ou la client·e et lui expliquer pourquoi la date dite ne sera pas respectée<sup>394</sup>. Une règle d'or en la matière consiste à annoncer des délais plus longs, puis remettre le dossier avant la date prévue : « *underpromise and overdeliver* », déclare Lucie. Elle explique :

[S]i je vous dis [que] ce sera prêt vendredi, et [que] c'est prêt jeudi, vous n'allez pas vous plaindre que c'est prêt trop tôt. Mais à l'inverse, si je vous le promets pour jeudi et [que] je vous le livre le lundi suivant... Même si ça ne pressait pas, ça crée quand même un sentiment de déception. Un sentiment de quelqu'un qui n'est pas en contrôle<sup>395</sup>.

La capacité de distinguer les vraies des fausses urgences est un art. Faisant référence à la matrice d'Eisenhower<sup>396</sup>, Laurent va jusqu'à dire qu'il s'agit d'une compétence innée<sup>397</sup>. La

---

389 Laurent, l. 376.

390 Julie, l. 393.

391 Isabelle, l. 1330.

392 Lucie, l. 339.

393 Isabelle, l. 595 et 606.

394 Julie, l. 408.

395 Lucie, l. 33. Voir aussi Luc, l. 1148.

396 La matrice d'Eisenhower classe les actions en quatre cadrans : urgent et important, non urgent et important, urgent et non important, non urgent et non important, les deux derniers cadrans étant ceux dans lesquels il faut sabrer.

397 Laurent, l. 666.

plupart des répondant·e·s sont cependant prêt·e·s à convenir qu'elle s'acquiert avec l'expérience. Une « vraie » urgence porte une date d'échéance imminente. Toutes les tâches qui n'ont pas d'échéance fixe sont considérées comme des « urgences qui n'existent pas<sup>398</sup> ». Ironique, Lucie s'exclame : « Je ne peux pas vous dire le nombre de fois que j'ai [entendu] : “Il faut [...] ça [...] pour telle date.” La fin du monde! ». Elle relate ce court échange avec un client : « – Est-ce que c'est votre fin d'année fiscale? – Non. – Alors, pourquoi? Bien, parce que moi, je [m'en] vais en vacances. – OK, *fine*, mais pas moi, alors ça ne me dérange pas que vous alliez en vacances<sup>399</sup>. »

Il va donc de soi que la première source de fausses urgences est la clientèle. Ce n'est pourtant pas la seule. Les collègues constituent une autre source d'urgences qui est plus difficile à endiguer, surtout dans le cas des jeunes qui interagissent la plupart du temps avec des collègues plus âgé·e·s et des associé·e·s. De son côté, William raconte :

Il faut que tu apprennes [...] à travailler avec l'associé [...], tu apprends à [t]e dire que, même si tu lui as remis [un travail], il va peut-être le relire une semaine et demie après. Alors moi, c'est pour ça que ces questions-là, je les pose. Et quand il me dit : “C'est une urgence” [...], je pose la question : “Une vraie ou une fausse?” Parce que [...] il y a des semaines, il ne sait même pas ce que [je] fais. [...] Alors, c'est important de dire : “Oublie pas que moi aussi, j'ai des choses *on the side*<sup>400</sup>”.

Stéphanie, une jeune salariée, se plaint quant à elle :

Une urgence de quelqu'un qui n'a pas géré son temps comme il faut et qui n'a pas fait ses vérifications, et qui m'arrive avec un problème [de] dernière minute à cause de [sa négligence], ça, j'ai un petit peu plus de difficulté. Je me dis, une fois, c'est correct, deux fois, c'est correct, je vais donner le bénéfice du doute. Mais si, à chaque fois que toi, tu as un mandat à donner, c'est que tu as une urgence parce que tu as déjà vendu à ton client qu'on allait lui répondre demain, bien ça, c'est non<sup>401</sup>.

Entre confrères et consœurs, la pression de l'urgence est, elle aussi, élevée. Après avoir raconté qu'un lundi matin, une procureure l'a accusé de n'avoir pas pris connaissance d'un document qu'elle lui avait fait parvenir le vendredi précédent après les heures de bureau, Philippe s'insurge : « je trouve qu'on a modifié nos pratiques : on se permet de demander des choses qui, pour moi [...] d'un regard lucide [portent] sur [ce que] devrait être la qualité de vie

---

398 Lucie, l. 327.

399 *Ibid.*, l. 328.

400 William, l. 497.

401 Stéphanie, l. 911.

de toute personne<sup>402</sup> ». Il ajoute : « Moi, *I make it a point* de ne pas répondre le lundi matin. Généralement, j'envoie une lettre le lundi matin en disant : “J'ai reçu votre lettre à 16 h 30”, genre : “Je n'apprécie pas vos ultimatums. Je vous reviendrai sous peu<sup>403</sup>.” »

Louis, un avocat senior, avoue, au sujet des délais et des urgences, qu'il se fixait des échéances très serrées, que ses client·e·s n'avaient peut-être pas<sup>404</sup> alors que Julie, qui exerce en solo, conclut que si les client·e·s demandent des réponses rapidement, « c'est à nous de mettre les balises et de respecter notre parole<sup>405</sup> ». Enfin, Mélissa a établi une stratégie : donnant systématiquement à sa clientèle un délai de deux semaines, elle crée la latitude nécessaire pour accepter et traiter rapidement ce qu'elle qualifie de « vraies » urgences<sup>406</sup>. Une première conclusion s'impose à l'égard des participant·e·s au panel : leur rapport aux urgences n'est pas une question d'âge, mais plutôt de tempérament.

### 4.1.3 Les urgences, côté jardin : contrôler les imprévus

Évidemment, les urgences peuvent aussi se présenter dans la vie privée. Bien que peu fréquentes, celles-ci doivent être affrontées. Ce type d'urgences produit néanmoins une confrontation entre deux plages horaires strictement délimitées. Tout le monde s'entend sur le fait qu'elles doivent être aussi rares que possible. Trois récits éclairent ces enjeux.

Lise, une avocate faisant beaucoup de litiges, explique qu'elle s'est rapidement entendue avec sa secrétaire sur la façon dont les urgences familiales devaient être traitées. « Il faut que ce soit un cas majeur<sup>407</sup> », avertit-elle. Ses enfants, très au fait de cette condition, pouvaient néanmoins rejoindre sa secrétaire en tout temps afin de lui expliquer leur situation. C'est donc cette dernière qui décidait si l'événement méritait que l'on dérange sa patronne. Ainsi, la secrétaire tenait lieu de paravent, non seulement au regard des client·e·s, mais aussi de la famille de Lise. Celle-ci raconte :

[C]'est arrivé une fois qu'une [de mes filles] s'est pris le doigt dans une fenêtre. J'ai arrêté [l'audience] et je suis allée à l'urgence avec elle, et on a repris deux jours après [...] On ne te demande pas, le lendemain ou le surlendemain, qu'est-ce qui est arrivé. Tu dis :

---

402 Philippe, l. 873.

403 *Ibid.*, l. 879.

404 Louis, l. 1238.

405 Julie, l. 404.

406 Mélissa, l. 913.

407 Lise, l. 1860.

« Bon il y a une urgence pour un enfant » et c'est beau. C'est parce qu'ils savent, les juges le savent que, toi, ça ne t'arrive pas que, toi, tu [ne] demandes tout simplement [pas] des arrêts<sup>408</sup>.

La dimension exceptionnelle de l'urgence permet d'assurer la crédibilité de l'avocate devant la Cour. Lise ajoute un élément : elle tenait à ce que sa secrétaire ait connaissance de tous les détails de l'événement, afin de ne pas l'alarmer outre mesure. Elle poursuit :

Moi, j'ai toujours dit à ma secrétaire : « Si jamais on t'appelle, tu demandes : [est-ce que] c'est un accident BIEN grave? » Parce que je ne veux pas que tu viennes me dire à la Cour : « – Je ne sais pas, il est arrivé un accident. – Es-tu morte, c'est quoi, là? » Parce que, là, ton cœur va faire peur. Alors [elle] dit : « Bien non, il semblerait qu'elle s'est pris un doigt dans une fenêtre ou dans une porte, et elle pleure, et ça lui fait mal, et elle aurait des points de suture. – Bon c'est parfait, je vais aller à l'hôpital avec elle<sup>409</sup> ».

Ce commentaire de Lise montre comment les frontières temporelles de l'informatrice, bien que contrôlée, n'étaient pas étanches pour autant.

Néanmoins, aux yeux des avocat·e·s plus âgé·e·s, les secrétaires tenaient lieu de rempart efficace devant toutes les urgences. Avec les téléphones intelligents, ce rempart disparaît. Ainsi, en donnant à sa clientèle son numéro de cellulaire, on rend vulnérables toutes les frontières entre elle et soi. Au regard des enfants qui, eux, profitent souvent d'un tel privilège, on s'emploiera à distinguer les sonneries du téléphone ou on utilisera le texto. Dans ce cas, il faudra s'assurer qu'ils en comprennent bien les limites.

Lucie parle d'un autre type d'urgences qui, elles, ont le pouvoir de s'incruster dans la vie privée. Ses beaux-parents âgés se sont mis à éprouver, l'un à la suite de l'autre, des problèmes psychiatriques qui lui ont demandé de gérer des urgences, durant une période de quatre ou cinq années consécutives. Déjà très occupée par l'éducation de ses enfants, Lucie raconte : « je pouvais recevoir un appel à 3 h 00 du matin : “Votre belle-mère crie et elle réveille tout le monde, et il faut que vous veniez la calmer.” J'étais comme sur appel. Ça, ça a été une période très, très [difficile] », qui a eu des conséquences importantes sur son sommeil<sup>410</sup>. Cette période de la vie de Lucie lui a montré comment l'équilibre de sa vie pouvait être perturbé assez facilement.

---

408 *Ibid.*, l. 1869.

409 *Ibid.*, l. 1868.

410 Lucie, l. 823.

À la fin de la conversation, l'intervieweuse présente à Brigitte le cas suivant : « une amie vous appelle, qui a un gros problème... et vous avez un gros procès le lendemain... » Rieuse, l'avocate répond aussitôt : « Bien, elle est peut-être mieux d'appeler quelqu'un d'autre! » Reprenant son sérieux, elle explique :

Je ne dis pas que je n'aurais pas pris quinze - vingt minutes, pour éteindre le feu, mais partir en pleine nuit et aller... si le lendemain matin, je suis devant un jury, non. Bien... je l'aurais peut-être fait [pour] un appel d'urgence, quelqu'un me dit : « Je vais me suicider, ce soir ». Mais, dire : « Mon chum m'a laissée, et j'ai [beaucoup] de peine, et j'aimerais en parler ». Regarde : [peut-être] la semaine prochaine ou en fin de semaine, là... Non. Non, parce que la priorité, qu'est-ce que tu veux, tu as pris un engagement, d'être là, d'être disponible, d'être responsable. C'est ça ton engagement... En tous cas... Pour moi, c'était ça. Ce n'est peut-être pas une valeur, mais c'était de même<sup>411</sup>.

Qu'elle provienne de la vie professionnelle ou de la vie privée, l'urgence représente l'imprévisibilité maximale; elle est ingérable et menace le sentiment de contrôle. C'est par elle que le privé envahit le professionnel et vice et versa. Si l'horaire est trop plein, elle fait tout déraiser.

#### **4.1.4 Une pression à l'accélération du système judiciaire**

L'accélération du rythme et le sentiment de hâte qui lui est accolé proviennent aussi du système judiciaire lui-même. Durant les entrevues, les avocat·e·s du panel ont commenté la dernière refonte du *Code de procédure civile*, entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 2016<sup>412</sup>, dont un des objectifs est d'accélérer le processus judiciaire. Au moment des entrevues (2017), les conséquences de ces mesures sur le temps des praticien·ne·s étaient en train de se manifester. Maxime résume la situation : « les attentes [du public], c'est une justice plus efficace, plus expéditive et mieux vulgarisée<sup>413</sup> », dit-il avec conviction, en ajoutant que le Barreau a compris ces nouveaux enjeux<sup>414</sup>.

Certains ajouts, notamment, celui des modes alternatifs de règlement de litiges, ne recueillent pas l'aval des ainé·e·s, alors que les jeunes, qui « ne connaissent pas autre chose<sup>415</sup>»,

---

411 Brigitte, l. 1214.

412 Dont il a été question au chapitre précédent.

413 Maxime, l. 364.

414 *Ibid.*, l. 293. Il faut rappeler que l'article de Sylvio Normand cité au chapitre précédent contredit radicalement la nouveauté perçue de tels enjeux.

415 Jacques, l. 541.



montrent plus d'ouverture à tout ce qui peut favoriser la résolution de conflits en dehors des tribunaux. La précipitation de la progression d'un conflit, sensée rendre la justice plus expéditive, aurait, selon les deux générations aînées des effets pervers. C'est auprès des avocat·e·s qui font beaucoup de litige que les réserves à une médiation imposée tôt dans le processus sont les plus importantes. Sylvie explique par exemple que lors d'une audience, les client·e·s ont un cheminement psychologique à faire :

[L]es tribunaux et le Barreau aimeraient que [l']on règle dès le début. Mais le problème, c'est que les parties ne sont pas prêtes, psychologiquement, à régler au début. Elles n'ont pas [...] souffert assez pour faire les concessions, pour pouvoir accepter [un règlement]. Tout le monde veut leur « *day in court* » [...] [*Imitant un client mécontent*] : « Le JUGE va leur dire ça », et « J'AI RAISON ». Ils n'ont pas passé à travers les phases que ça prend pour régler<sup>416</sup>...

Les tentatives de règlement hâtives sont donc souvent vouées à l'échec, puisqu'il faut compter sur le temps et l'usure des heures d'audience pour parvenir à un règlement. Pour Jacques, le problème est de l'ordre de la définition même d'un conflit : « À la base, un litige, c'est deux personnes qui se confrontent dans [des] vision[s] [...] diamétralement opposée[s]. On peut amener les parties, éventuellement, à regarder la situation d'une autre façon, mais ça ne sera jamais magique<sup>417</sup>! »

Pour Jacques, l'enjeu de ces changements est d'accélérer le processus judiciaire en évitant les « avocasseries ». Il doute cependant des façons d'y parvenir, qu'il qualifie de « pas nécessairement éprouvées<sup>418</sup> ». En tant qu'avocat spécialisé en défense, il perçoit plusieurs problèmes fondamentaux. Il se demande d'abord pourquoi la défense dispose de beaucoup moins de temps que la poursuite pour établir son dossier. Citant presque textuellement le discours du Ministère de la Justice, il s'insurge : « vous voulez que le système judiciaire soit plus rapide et plus efficace, mais juste d'un côté, pas de l'autre ». Il poursuit : « le droit à la défense pleine et entière, c'est un principe prévu par la charte, ce n'est pas juste des niaiseries<sup>419</sup>! ». Il voit dans ces nouvelles contraintes un autre danger important :

---

416 Sylvie, l. 131.

417 Jacques, l. 582.

418 *Ibid.*, l. 541. Au sujet de la procédurite, Julie note : « Je pense que forcer le changement de mentalités n'était pas mauvais, mais, pour moi, personnellement, ça n'a pas changé, parce que je n'étais pas dans l'excès de procédures. » (l. 616)

419 *Ibid.*, l. 549.

[C]'est celui qui initie la procédure qui va dicter dans quelle mesure on va faire face à une procédure gigantesque ou pas. Et Dieu sait qu'[il existe] des procédures qu'on appelle des recours-bâillon, qui visent vraiment à attaquer quelqu'un et à carrément le geler et le forcer à prendre une décision qu'il ne voudrait pas prendre<sup>420</sup>.

On peut donc voir que la pression à l'accélération du système judiciaire porte des conséquences qui vont au-delà du rythme de vie des praticien·ne·s du droit. Cette apparente frénésie gruge néanmoins leur sentiment de bien servir les justiciables et de résoudre adéquatement des problèmes qui ne peuvent l'être par la vitesse, mais bien par la maturation des processus de résolution de conflit, qui est, somme toute, le fondement de leur utilité dans la société. Cette hâte constante a donc des conséquences importantes sur le sens de leur pratique et leur motivation à l'exercer.

Bien qu'ils et elles soient conscient·e·s de l'image qu'ils et elles projettent sur leur entourage, les membres du panel ont souvent souligné que le rythme que leur impose leur pratique leur convient. Il est jugé stimulant et dynamique. Dans ce contexte, le secret du bon avocat ou de la bonne avocate est de s'aguerrir contre les « fausses urgences ». Il s'agit d'un élément perpétuel de négociation, tant à l'égard de leurs client·e·s que des membres de leurs familles. En somme, qu'elle soit attribuée à la société, aux exigences de la clientèle ou au système judiciaire lui-même, l'augmentation de la vitesse est un élément de la vie que les avocat·e·s du panel acceptent comme une fatalité dont ils et elles peuvent mesurer les conséquences sur leur vie, sans trop la remettre en question.

## **4.2 L'impact des technologies et du téléphone intelligent : les barrières s'effritent**

Comme on l'a vu, Charles attribue l'accélération du rythme de la pratique à l'avènement des technologies de l'information (TIC). Dans les diverses publications émanant des barreaux ou d'ailleurs, les TIC constituent, avec la globalisation, l'élément central de la compréhension de l'évolution de la profession. Les avocat·e·s mesurent, eux et elles aussi, l'accélération de leur pratique à l'aune de l'évolution des technologies dont ils décrivent avec humour les étapes (4.2.1). Un élément semble toutefois leur échapper : on semble en effet passer sous silence le

---

420 *Ibid.*, l. 555.

temps d'apprentissage et de familiarisation requis pour bien utiliser ces outils (4.2.2). Le constat final s'accorde à celui de Geneviève qui affirme que les TIC sont un atout incontournable dont il faut comprendre les forces et se protéger des faiblesses<sup>421</sup>, notamment en termes d'exigence de disponibilité (4.2.3).

## 4.2.1 Intégrer des technologies

Quelques membres du panel se sont prêtés au jeu de décrire l'avènement et l'évolution des technologies dans leurs propres cabinets, ce qui permet de mesurer l'ampleur des changements survenus. L'impact des technologies se manifeste à deux niveaux. D'une part, la bureautique transforme la relation avec les secrétaires et, d'autre part, les nouveaux modes de communication affectent surtout la relation aux clients.

### 4.2.1.1 La bureautique

L'effet le plus évident de l'arrivée des technologies se manifeste au niveau des avancées en bureautique qui ont transformé en profondeur les relations des avocats avec leurs secrétaires<sup>422</sup>. Luc trace en quelques phrases l'évolution des dernières décennies :

[À] la fin des années 1980 [...] ils ont sorti les premières dactylos avec des petites fenêtres. [...] tu pouvais corriger [...] tu n'avais pas besoin de retaper le texte... [...] [L]e premier ordinateur qu'on a eu, c'était gros comme une laveuse! On avait payé ça, au bureau [près de] 50 000 dollars, et c'étaient des disques qui étaient à peu près trois pouces d'épais par trois pieds de circonférence! Ça n'a [...] aucun bon sens! [rire] [...] Après ça, il y a eu les « Systèmes clés IBM », avec les boules qui se promenaient, qui menaient un vacarme épouvantable. Ça, c'était extraordinaire quand c'est sorti, « Système clé IBM », quand on a eu ça, au bureau... [...] on a sauvé beaucoup, beaucoup de temps<sup>423</sup>...

Charles estime quant à lui que les technologies ont eu le grand avantage d'éliminer les tâches répétitives et de modéliser certaines opérations, ce qui a amélioré la qualité du travail<sup>424</sup>. Il est content d'annoncer que les transcriptions de dictaphone électronique seront bientôt faites par l'ordinateur lui-même<sup>425</sup>.

---

421 Geneviève, l. 465.

422 Ces changements seront abordés au chapitre 11.

423 Luc, l. 470.

424 Charles, l. 532 et 573.

425 *Ibid.*, l. 571.

À cause des avancées en bureautique, les secrétaires, dont une partie importante du travail était de dactylographier des textes, ont vu leurs tâches se concentrer sur la mise en page des documents, puisque de plus en plus de juristes savent se servir des logiciels de traitement de textes et qu'ils et elles s'en servent comme support à la réflexion juridique. Cette situation a eu un effet négatif sur la perception du métier de secrétaire, à tel point que ces femmes ont tenu à changer leur nom : on les appelle maintenant les adjointes<sup>426</sup>. Une vision réductrice du rôle de la secrétaire, bien perceptible chez les informateurs et les informatrices plus jeunes, ne semble pourtant pas correspondre à la réalité. Comme on l'a vu au chapitre précédent, leur rôle de soutien et, dans la version traditionnelle, d'attention voire de soin, contribuait incontestablement à la qualité de vie de leurs patrons. Il ne s'agit pas d'en éprouver de la nostalgie, mais plutôt d'en tenir compte dans l'évaluation du quotidien.

#### **4.2.1.2 Les communications**

Le téléphone fixe, installé sur le bureau de l'avocat·e, est à ce point tenu pour acquis qu'on ne le mentionne presque jamais. Il n'en est pas moins omniprésent et demeure le mode de communication de base, tant avec les collègues, qu'avec la clientèle<sup>427</sup>. Dans bien des cas, c'est encore la secrétaire qui reçoit ce type d'appels, mais, à cause du téléphone intelligent grâce auquel on peut prendre ses messages à distance, c'est de moins en moins vrai. De fait, seul Charles affirme qu'il ne répond jamais à son téléphone et que c'est son adjointe qui s'en charge<sup>428</sup>. Cette forme de répartition du travail est la plus traditionnelle et la plus désuète si l'on se fie à notre panel<sup>429</sup>. En revanche, même si, aujourd'hui, la communication par courriel est fréquente, on continue à dire que le ou la client·e « appelle », ou bien que « le téléphone se met à sonner », expressions qui recouvrent tous les autres modes de communication. La boîte vocale représente la seule évolution majeure au chapitre de la téléphonie fixe et elle est le lieu de bien des difficultés, car si les appels ne sont pas retournés assez vite, elle crée de l'insatisfaction, tant de la part des collègues que de la clientèle.

---

426 Voir Jacques, l. 860; André, l. 647.

427 Voir par exemple Luc affirme : « c'est sûr qu'on passe BEAUCOUP de temps au téléphone ». (l. 409)

428 Charles, l. 972.

429 Charles a insisté sur le fait que c'est son poste d'associé-directeur qui commandait cette situation.

Les avancées en termes de communication ont éliminé progressivement les freins et les échappatoires dans la relation directe avec la clientèle. Laurent énumère les outils de communication à la disposition de ses aînés, avant qu'il commence à pratiquer à la fin des années 1980:

[A]vant l'arrivée du fax, tout ce qu'il y avait, c'était le téléphone. Dès que le client posait une question plus complexe et que tu voulais y penser, tu disais : « Ah bien, là, il faut que tu m'envoies des papiers par le courrier parce que, vraiment, ça me prend ça. » Ça prenait trois jours. Alors, tu pouvais à la fois, ou bien penser à ton affaire ou bien, si [...] tu n'avais juste pas le temps de [t]'occuper de son dossier, tu avais trois jours pour faire autre chose. Quand le fax est arrivé, on a perdu [c]e bénéfice<sup>430</sup>.

Comme Laurent l'indique, la plupart des répondant·e·s des deux générations aînées ont commencé leur carrière avec pour seul outil de communication écrite, la poste et le fax. Louis commente : « Même les fax, c'était plus lent. [...] Parce que les fax, je ne les avais pas, moi, quand j'étais à l'extérieur. Ma secrétaire me disait : "Louis, on a reçu un fax de Monsieur X." C'est comme une lettre : le client ne s'attendait pas à ce que je lui envoie un fax, je n'étais pas là<sup>431</sup> ! »

Pour Alice et Brigitte, cependant, le temps d'avant avait son lot de contraintes. Alice, par exemple, rappelle que la manière la plus rapide de transmettre un document était de se rendre « au terminus d'autobus, les mettre sur l'autobus<sup>432</sup> ». Parlant des téléphones, Brigitte raconte :

[A]vant on avait des pagettes [...] C'était même plus compliqué, il fallait que tu courailles un téléphone pour aller chercher [ton message]... [*Petit rire nostalgique*] Non, moi, je pense que ça nous a simplifié la vie, quelque part... Parce que le courriel c'est quand même plus facile que d'écrire une lettre, aussi! Et un SMS aussi<sup>433</sup> ...

La communication par courriel s'est imposée au cours des années 1990. Le courriel permet d'exprimer avec précision les demandes d'information autant que leurs réponses, ce qui, dans le monde juridique, est un atout précieux. Il permet aussi de faire des suivis plus rapides de la correspondance. Contrairement à la boîte vocale, le courriel permet d'envoyer rapidement un accusé de réception, quitte à indiquer simplement le temps où on y répondra plus précisément,

---

430 Laurent, l. 354. Lise avait aussi ses trucs : elle disait au client qu'elle avait mis sa réponse à la poste et demandait ensuite à sa secrétaire de terminer la correction au plus vite (l. 655).

431 Louis, l. 1224.

432 Alice, l. 1205.

433 Brigitte, l. 528.

ce qui permet de rassurer le client. Toutefois, comme les premières années, la communication par courriel ne pouvait se réaliser qu'au moyen d'un ordinateur fixe, dans le bureau du ou de la praticien·ne, elle restait assez semblable à la communication par fax.

Pour toutes et tous les répondant·e·s, c'est le téléphone intelligent qui marque une réelle révolution. Le fait qu'il serve à la vie privée autant que professionnelle fait en sorte que plus personne ne s'en passerait aujourd'hui. De façon générale, cet appareil a opéré un changement capital au niveau de l'éthique de la relation à la clientèle. Laurent l'explique ainsi :

[A]lors qu'on s'est fait dire, avec beaucoup d'à-propos, au Barreau, dans le cadre des cours [...] : « Ne vous occupez pas d'autre chose que de votre dossier quand vous plaidez, parce que si vous vous occupez d'autre chose et que ça vous préoccupe, que ça vous bouscule, vous ne pourrez pas avoir la même qualité d'intervention dans le dossier que vous traitez. » Maintenant, dès qu'on a cinq minutes, on saute sur le téléphone, on prend les courriels, tout le monde, on prend les courriels, on répond, parce qu'il y a tellement de demandes et qu'il faut tellement que ce soient des réponses rapides, que tu ne peux même plus faire patienter le client. Il va dire : « Pourquoi il ne me rappelle pas? J'ai envoyé un courriel à 9 h 10 ce matin. Il est 5 h 00 pm, il ne m'a pas répondu<sup>434</sup>! »

Pourtant, Laurent ne voit pas que des désavantages à cette situation, puisqu'il ajoute :

[L]e désavantage de l'ancien temps [c'est] que quand tu finissais à 5 h, tu retournais au bureau et là, tu avais deux heures d'ouvrage, parce qu'il fallait que tu traites toutes tes affaires, alors que là, on se dit : « [...] si je les traite [maintenant], quand j'aurai fini à 5 h, je n'aurai pas d'autre chose à faire. » Ce qui fait que si tu as deux pauses de quinze minutes le matin, et une heure de lunch, si tu as la chance de ne pas être obligé de parler avec ton client [...] si tu as réussi à mettre trente minutes d'ouvrage sur l'heure du midi [...] tu as une heure d'ouvrage de fait. Ça se peut que tu n'en aies pas à la fin de la journée... [*Pause de réflexion*] Il faut se comprendre : entre 9 h et 5 h, il faut travailler *non-stop*<sup>435</sup>.

En revanche, Luc, qui pratique en région, est outré par la perspective de prendre ses courriels devant un client : « c'est un manque de respect », s'exclame-t-il. Il poursuit : « Ça se pourrait, mais je ne fais pas ça<sup>436</sup>. » Isabelle qui est elle aussi très consciente qu'il s'agit là d'une question de civisme, assure tout de même qu'elle le fait... le moins possible<sup>437</sup>. Le témoignage de Laurent fait néanmoins mesurer à quel point les technologies ont permis de remplir tous les interstices d'un horaire de travail. Il y a fort à parier qu'aujourd'hui, en salle d'audience, les pauses

---

434 Laurent, l. 365.

435 *Ibid.*, l. 378.

436 Luc, l. 1253.

437 Isabelle, l. 731.

permettent à tout le monde, qu'on soit procureur·e ou client·e, de vider ses différentes boîtes de réception.

Les entrevues permettent également de saisir qu'à côté de celles et ceux qui se croient encore contraint·e·s de répondre immédiatement aux diverses sonneries de leurs téléphones intelligents, d'autres commencent à faire une saine distanciation<sup>438</sup>. Dans ce sens, Philippe, un jeune avocat, se demande d'où viennent cette pression et, surtout, cette permission de laisser les TIC envahir complètement leur quotidien. Référant à l'avocate qui lui a servi de mentor et qu'il admire énormément, il ajoute avec philosophie : « [Elle] est devenue une grande avocate, alors qu'elle n'avait pas les courriels sur son cellulaire. Elle n'avait même pas les banques de données de recherche juridique<sup>439</sup>! »

En ce temps de prépandémie COVID-19 où les entrevues ont été menées, personne, même chez les jeunes, n'a mentionné *Skype*, *Zoom* ou toute autre forme de visioconférence comme moyen de rencontre avec leurs clientèles<sup>440</sup>. Par exemple, Mélissa, dont les bureaux sont à aire ouverte et qui ne dispose que d'une seule salle de conférence partagée avec d'autres entrepreneur·e·s de l'étage de son immeuble, assure que la plupart du temps, c'est elle qui se déplace chez ses client·e·s<sup>441</sup>. Dans le cas de Lucie, les visites se font chez l'un ou chez l'autre, mais elle ajoute que les séances de clôture de transactions se sont simplifiées. Elles ne se font plus autour d'une table de conférence, comme avant<sup>442</sup> : les dossiers étant devenus trop volumineux, on se les partage plutôt en format PDF et on les consulte chacun de son côté.

De toute évidence, l'arrivée des technologies a accéléré le rythme de la pratique des membres du panel. Les TIC promettent néanmoins d'accroître l'autonomie des avocat·e·s : le va-et-vient d'un document entre le ou la praticien·ne et sa secrétaire était perçue comme une lourdeur et sa disparition comme un soulagement. En outre, les communications avec les client·e·s sont désormais plus directes. Le rôle de la secrétaire peut donc là aussi être réduit. Ce

---

438 Le même phénomène s'est produit au début du XX<sup>e</sup> siècle, avec la généralisation du téléphone. À preuve, une anecdote attribuée à Edgar Degas. À un hôte chez qui le téléphone était installé, le peintre aurait lancé: « C'est ça le téléphone? On vous sonne comme un domestique et vous accourez? » <https://dicocitations.lemonde.fr/citations/citation-49045.php>

439 Philippe, l. 853.

440 Voir Lucie, l. 1120.

441 Mélissa, l. 186.

442 Lucie, l. 1118.

que l'on voit moins cependant, c'est que cette autonomie a un coût qui se mesure, elle aussi, en temps.

#### 4.2.2 Mettre les TIC à l'horaire

L'obligation de tenir à jour « ses connaissances et ses habiletés relatives aux technologies de l'information » est dorénavant incluse dans la récente mise à jour du code de déontologie<sup>443</sup>. Or, on peut raisonnablement penser que l'apprentissage, la compréhension, l'utilisation et la gestion des TIC prennent du temps, bien que cela n'ait jamais été mentionné au cours des entrevues. Les jeunes parlent souvent de leurs aîné·e·s en évaluant leur ouverture ou leurs réticences devant le perpétuel apprentissage qu'exigent les TIC<sup>444</sup>. Maxime ironise en mentionnant que certain·e·s avocat·e·s plus âgé·e·s ont besoin de leurs adjointes pour brancher une clé USB<sup>445</sup>. Geneviève mentionne cependant que : « s'ils sont encore là, c'est qu'ils se sont adaptés<sup>446</sup> ». Charles est du même avis, mais il mentionne que son cabinet s'est donné pour mission de faciliter leur transition<sup>447</sup>.

À ce chapitre, une autre activité s'impose chez les jeunes, notamment chez ceux et celles qui pratiquent en solo ou dans de petits cabinets : la gestion et l'alimentation des plates-formes Web. Les exigences de ces nouveaux médias en termes de temps de travail sont importantes. Mélissa et Maxime ont tous deux développé leur capacité à gérer leur site sans aucun besoin de support extérieur, ce qui leur permet non seulement de sauver des coûts, mais aussi de profiter d'une complète autonomie tant à l'égard du médium que du message<sup>448</sup>. Il va sans dire que cet apprentissage, accompli en parallèle des autres apprentissages nécessaires en début de pratique, représente une charge considérable d'heures non facturables. Ces deux juristes y voient pourtant un investissement pour plus de souplesse et de mobilité<sup>449</sup>.

Par ailleurs, les effets combinés de la technologie et du niveau plus élevé d'instruction de la clientèle rendent plus exigeantes les relations avec celle-ci. L'information juridique

---

443 *Code de déontologie des avocats*, article 21.

444 Voir : Stéphanie, l. 378.

445 Maxime, l. 388. Maxime prend tout de même le soin d'ajouter : « Mais y en a, à 50 ans, c'est jeune encore, y en a qui sont très technos aussi. Mais, euh, c'est pas tout le temps. » (l. 393)

446 Geneviève, l. 436.

447 Charles, l. 558 et 568.

448 Mélissa, l. 970; Maxime l. 600 et ss.

449 *Ibid.*



disponible sur le Web devient accessible au public qui ne se prive pas d'y référer quand un problème survient, et de l'interpréter à sa convenance. Sylvie confirme cette analyse et explique : « puisque ça coute cher, les gens vont s'arranger entre eux autres. Par contre... ça amène des fois... Des fois, c'est parfait! Mais sinon, ça cause des gros problèmes<sup>450</sup>. » Dans le cas de Sylvie, la clientèle est constituée d'entreprises de tailles diverses, alors que Julie s'adresse à des particuliers. Celle-ci précise de quels problèmes il s'agit :

[E]n général, il faut bien leur expliquer et faire les distinctions : « Oui, je sais que vous avez lu ça ou telle chose, mais, bon... » Il y en a qui vont même faire des recherches en jurisprudence, et qui vont nous arriver avec des affaires qui ne tiennent pas debout nécessairement... Mais ça, je dirais, est-ce que ça a changé? Disons que ça a été une pente ascendante. C'est de plus en plus comme ça. Les gens sont mieux informés qu'avant<sup>451</sup>.

On peut cependant penser que défaire les perceptions voire les constructions juridiques boiteuses d'un ou d'une client·e convaincu·e de son bon droit peut prendre davantage de temps et de doigté que de leur donner l'information adéquate du premier coup<sup>452</sup>.

### 4.2.3 Se rendre disponible en tout temps

Une avancée majeure de la bureautique est le travail en réseau. Il ouvre la porte à la possibilité de gérer les dossiers en tout temps et en tout lieu. Lise est enthousiaste face aux avantages des TIC dont elle mesure les conséquences positives, notamment pour les femmes :

[M]oi, je regarde les allers-retours que j'ai faits au bureau, le soir, l'hiver. Est-ce que je me serais sauvé de ça?! Les enfants, quand ils étaient malades... [Parfois], je disais : « Bon, OK [j'engage] une gardienne [le temps d']aller chercher le dossier. » [puis] je revenais. Est-ce que je me serais sauvé de ça?! Tu te branches au bureau! Tous tes dossiers défilent [...], moi je pense qu'il y a plus d'avantages<sup>453</sup>.

Luc ajoute que les TIC, en permettant une plus grande mobilité, font en sorte qu'il peut plus facilement s'impliquer dans d'autres domaines, ce qui serait impossible s'il devait être toujours à son bureau<sup>454</sup>.

---

450 Sylvie, l. 502.

451 Julie, l. 367.

452 Cette hypothèse va dans le même sens que les propos de Jacques Fournier dans une entrevue accordée en 2017: « Une affaire simple intentée par une personne non représentée [par un·e avocat·e] va prendre deux fois plus de temps à se résoudre et cela est réellement problématique. » Catherine Piché, « L'accès à la justice. Une entrevue avec l'honorable juge Jacques Fournier », *Droit Montréal*, no 24, automne 2017, p. 31.

453 Lise, l. 803.

454 Luc, l. 819. Il ajoute qu'il ne pourrait plus s'en passer. (l. 837)

L'enthousiasme de Lucie est plus tempéré. Après s'être remémoré d'un air dégouté les fax qui bloquent au milieu d'un envoi de 50 pages, elle souligne :

[M]ais, quand tu quittais, tu quittais. Ce n'était pas possible de travailler de chez vous de la même façon. Tu pouvais apporter des choses à lire, mais ce n'était pas la même façon du tout. Maintenant, d'un côté, on est capable, mais de l'autre côté, ça crée [des attentes]. [Ce n'est pas p]arce qu'on est capable, qu'on veut ou qu'on doit le faire <sup>455</sup>.

Les technologies de l'information et des communications ont permis de faciliter et d'accélérer le travail juridique. Elles sont aussi responsables de l'éclatement des frontières temporelles des individus. Un avantage initial du courriel a été d'éviter d'interrompre les activités d'un ou d'une correspondant·e comme le faisait le téléphone, et de lui permettre de répondre dans un temps qui lui convienne davantage. L'arrivée du téléphone intelligent a cependant évacué cette ultime marque de politesse. Soudain, il est acquis que l'avocat·e est en mesure de répondre à ses appels comme à ses courriels en tout temps, ce qui peut devenir très contraignant.

Annie prend ses courriels fréquemment : cela lui permet de voir s'il y a des urgences, mais « si ça peut attendre, ça attend<sup>456</sup> », assure-t-elle. Elle n'a d'ailleurs aucun mal à faire un simple accusé de réception<sup>457</sup>, ce qui n'est pas le cas de Stéphanie qui explique qu'elle a plutôt tendance à répondre immédiatement aux courriels qui ne demandent qu'une réponse courte<sup>458</sup>. Cette dernière regarde ses courriels à mesure qu'ils rentrent, ne serait-ce que pour décider du moment de la réponse. Bien qu'elle considère qu'il s'agit là d'interruptions, elle n'arrive pas à s'en abstenir, et remarque qu'elle a plus de facilité à « laisser tomber les appels dans la boîte vocale » que de ne pas regarder ses courriels<sup>459</sup>. Dans tous les cas, Stéphanie se fait un devoir de répondre dans un délai d'une demi-journée, souvent pour demander un délai pour y penser<sup>460</sup>. William fonctionne quant à lui avec deux écrans d'ordinateur, l'un pour les courriels et l'autre pour le travail intellectuel. Il ajoute cependant qu'il ne les lit pas à mesure, mais les consulte

---

455 Lucie, l. 304.

456 Annie, l. 1597.

457 *Ibid.*, l. 1582.

458 Stéphanie, l. 1098.

459 *Ibid.*, l. 1082 et 1062.

460 *Ibid.*, l. 1107.

trois ou quatre fois par jour<sup>461</sup>. Pour Isabelle, on ne peut pas se permettre de laisser un courriel sans réponse pendant 24 heures<sup>462</sup>.

Stéphanie raconte à ce sujet une anecdote éloquent. Lors d'une formation organisée par son cabinet sur la gestion du temps\*, au cours de laquelle on recommandait de ne pas répondre immédiatement aux courriels, elle se souvient que la chose avait soulevé beaucoup de réticence : « Cela n'avait pas passé<sup>463</sup> », dit-elle. Cette manifestation de l'éthos de la profession semble d'ailleurs l'avoir confortée dans ses habitudes. Mais ce mode de communication ne favorise pas les personnes impulsives : « tu as l'impression qu'il faut que tu lui répondes tout de suite<sup>464</sup> », avoue Jacques. Quant à Geneviève, elle met en garde contre toute précipitation : « on doit résister à l'envie de peser sur *send*<sup>465</sup> », dit-elle. La plupart des personnes interviewées lisent leurs courriels à mesure, peu importe le moment de la semaine ou du weekend.

Lorsqu'on donne son numéro de cellulaire, on ouvre la porte aux textos. Or, ces derniers représentent une forme de communication plus intime, souvent réservée à la famille et aux ami·e·s proches. Plusieurs avocates qui ont des enfants disent qu'ils leur sont exclusivement réservés. D'autres, comme Stéphanie, élargissent le cercle en incluant leurs adjointes ou leurs supérieur·e·s<sup>466</sup>. D'autres, enfin, les ont intégrés aux modes de communication avec leur clientèle<sup>467</sup>. Toutefois, bien que moins perturbants que l'appel téléphonique, les textos s'avèrent envahissants quand on permet à sa clientèle de les utiliser. Jacques raconte ce qui s'était passé le matin même : « On est samedi. [...] [le client] m'écrit... Attend... [*il prend son téléphone posé sur la table et le consulte*] [...] il me dit : "Qu'est-ce que tu en penses, si je lui envoie telle affaire?" [...] il est 8 h le matin, moi, je suis en train de manger mes toasts au beurre d'arachide! Je lui ai répondu<sup>468</sup> [...] ».

---

461 En commençant à le faire au petit déjeuner. William, l. 566 et 577.

462 Isabelle, l. 580.

463 Stéphanie, l. 1088.

464 Jacques, l. 858.

465 Geneviève, l. 488.

466 Par exemple : Stéphanie, l. 970 et 1076.

467 Isabelle, l. 593.

468 Jacques, l. 874.

Quant aux indicatifs sonores, ils sont généralement peu appréciés et peu s'en servent de façon courante<sup>469</sup>. « Ça me tue! », lance Charles<sup>470</sup>. Maxime, lui, les utilise : « ça ne me stresse pas du tout<sup>471</sup> », dit-il. De son côté, Annie se sert des alarmes pour se libérer l'esprit : elle peut se concentrer à son aise, son téléphone lui indiquera quand il sera temps de passer à autre chose<sup>472</sup>. La fin de l'entrevue de Lucie a donné lieu à un échange cocasse. Alors qu'elle avait clairement indiqué qu'elle n'avait qu'un temps limité à accorder à l'entretien parce qu'elle devait aller chercher sa fille à l'école, elle n'a à aucun moment regardé l'heure, ce qui l'a rendue très présente et concentrée sur la justesse de ses réponses. Alors que l'intervieweuse lui en faisait l'éloge, elle a répondu, malicieuse : « c'est plutôt que j'avais mis une petite sonnerie sur mon téléphone<sup>473</sup>! »

Jacques conclut son anecdote du samedi matin en lançant : « C'est ça, maintenant. [...] avec les éléments technologiques comme ça, c'est le jour et la nuit. » Avec ironie, il spécifie aussitôt : « maintenant, nous sommes la nuit<sup>474</sup>. » De fait, les moyens de communication peuvent être à ce point invasifs qu'il n'est plus jamais question d'absence du cabinet. Laurent raconte : « [A]vant, tu n'étais pas au bureau, c'était ça qui était ça! “Regarde, laisse un message!” La secrétaire disait : “Il est en audience” ou bien : “Il est sur [la route]. Il va vous revenir à un moment donné.” Après ça, on a eu les téléphones qui ont fait que, même dans [la voiture], on devait répondre<sup>475</sup>. »

On peut conclure, comme l'a fait la plupart des analystes du phénomène, que les TIC ont transformé la pratique du droit et contribué à l'accélération, à la densification autant qu'au morcellement du temps des individus. Notons que peu de membres du panel ont réfléchi et pris des décisions quant à leur utilisation. À ce stade, disons que ce qui en découle en première analyse est qu'elles ont favorisé la porosité des frontières entre le temps privé et le temps professionnel et que cela a augmenté chez certain·e·s la pression à se montrer disponible. Charles explique que cette transformation peut être parfois très subtile :

---

469 Stéphanie enlève notamment le son de ses notifications (l. 1057).

470 Charles, l. 946.

471 Maxime, l. 1063.

472 Annie, l. 1495.

473 Lucie, l. 1097.

474 Jacques, l. 875.

475 Laurent, l. 361.

Quand je prends mon iPad et que je lis mes courriels assis dans mon lit, je travaille de chez nous. Quand je prends mes téléphones assis dans mon salon ou sur ma terrasse, je travaille de chez nous. Les gens s’imaginent [que] « travailler chez vous » [c’est] prendre du papier, et [*il fait le geste d’écrire*]... Non, c’est plus SUBTIL que ça, travailler de chez eux<sup>476</sup>.

Même lorsqu’ils et elles les considèrent comme parfaitement intégrées à leur vie et à leur pratique, les TIC ne suscitent pas le même degré d’intérêt, d’utilisation et d’adhésion de la part des informateurs et des informatrices. Les membres des deux générations aînées peuvent se rappeler comment c’était avant; leur émerveillement et leur enthousiasme sont palpables. Quant aux jeunes qui ont intégré les rangs avec leur cellulaire en poche, ils et elles sont davantage capables de prendre un recul par rapport à lui. La dimension de la génération ne suffit cependant pas pour faire le tour de cette situation. On peut y voir aussi une manifestation du tempérament des praticien·ne·s. Un certain esprit critique semble bénéficier à ceux et celles qui en sont pourvu·e·s : ils et elles n’accourent pas toujours dès qu’on les appelle.

### **4.3 La marchandisation du temps par le taux horaire**

Le mode de facturation le plus courant d’un service juridique en pratique privée est le taux horaire qui instaure un lien direct entre temps et argent. L’heure facturée représente l’étalon-or de toutes les mesures administratives, comptables et financières d’un cabinet. Lorsque ce sujet est abordé avec Philippe, jeune salarié dans un cabinet du centre-ville, celui-ci remarque : « évidemment, on est formés à ça très tôt, on n’a pas le choix, le modèle d’affaires le requiert<sup>477</sup> ». Le doute commence cependant à poindre, puisqu’il ajoute : « Et en même temps, je ne suis pas sûr que cela capture vraiment bien ce qu’est la relation d’un avocat avec un client<sup>478</sup> ».

Toutefois, le taux horaire est plus qu’une mesure comptable : il est un indicateur de compétence et d’expérience. Au même titre que d’autres objets de consommation, il peut envoyer le signal d’un service haut de gamme, même si, de l’avis de plusieurs, un tel lien n’est jamais aussi net. Pour les avocat·e·s, il est souvent sujet de dilemme et de conflit. Entre la

---

476 Charles, l. 605.

477 Philippe, l. 1274.

478 *Ibid.*, l. 1275.

pression d'un·e client·e qui paie cher et se sent justifié·e d'exiger un service diligent, sa capacité de payer, les visées de raisonabilité et de transparence de la facture finale, la question du taux horaire est plus complexe qu'il n'y paraît.

### 4.3.1 Pratiquer le droit, vendre du temps

Geneviève est formelle : « si on choisit d'aller dans un domaine de consultation, que ce soit avocat ou financier ou comptable [...] on vend du temps. On vend les connaissances et du temps, ça prend la forme de temps, habituellement<sup>479</sup> ». Il s'avère que parmi les avocat·e·s des deux générations aînées ainsi que chez les salarié·e·s des grands cabinets, service juridique et temps facturable sont presque synonymes.

#### 4.3.1.1 Le temps c'est de l'argent

Les impératifs de base de la profession, inscrits dans les règlements du Barreau, se doublent, en pratique privée, de pressions économiques importantes. Philippe pense que la maxime de Benjamin Franklin, *Time is money*, pourrait être « le slogan du milieu<sup>480</sup> ». Or, il ne s'agit pas que d'un simple slogan. Jacques remarque d'entrée de jeu : « En pratique privée, “Le temps c'est de l'argent”, c'est une équation<sup>481</sup> », ce qui nous rapproche de la prégnance de cette interrelation. Il poursuit : « dans des professions où tu vends ton temps, plus tu veux faire de l'argent, plus il faut que tu vendes du temps, et plus tu vends du temps pour ta job, moins il t'en reste pour le reste<sup>482</sup>. » Le temps, selon Jacques, est une ressource qui se présente à lui de façon finie, c'est-à-dire limitée. Il ponctue d'ailleurs son entrevue de remarques quelque peu cyniques sur les heures à facturer, telles que : « parce qu'on passe plus de temps, alors on fait plus d'argent<sup>483</sup> » ou bien « plus ça prend [du temps] et mieux c'est<sup>484</sup>! ».

Ainsi, le temps se définit, pour les avocat·e·s comme une quantité dont chaque unité, l'heure, a un prix : le taux horaire. Il constitue la pierre d'angle de l'édifice financier du ou de la praticien·ne tout comme celle de son cabinet. À écouter les informatrices et les informateurs,

---

479 Geneviève, l. 646.

480 Philippe, l. 1272.

481 Jacques, l. 385.

482 *Ibid.*, l. 1438.

483 *Ibid.*, l. 712.

484 *Ibid.*, l. 744.

il semble exister depuis toujours<sup>485</sup> et il est intéressant de constater à quel point les avocat·e·s des deux générations aînées ne savent plus penser leurs revenus autrement. Il en ressort une première équation. Selon l'affirmation de Jacques, il s'agirait d'une simple égalité, soit : Temps = Argent. Lise renchérit : « c'est une profession qui est très gratifiante [où] on est très bien payé... Très, très bien payé [...] puis chacune des heures que tu fais, tu es payée<sup>486</sup> ». Or, à y regarder de plus près, les choses ne sont peut-être pas aussi simples. De quel temps s'agit-il? En quoi consiste cet argent? On peut d'emblée régler la dernière question en avançant que l'argent, c'est ce que la plupart des participant·e·s ont appelé le « revenu généré », ce qui correspond au revenu brut de l'avocat·e, dans le cas des pratiques solo et au revenu brut du cabinet, dans les autres cas.

Reste à définir le temps. Comme Jacques et Lise l'ont affirmé, nous pourrions dire qu'il équivaut au temps travaillé, mais cela demeure imprécis. Il s'agit plus exactement du temps facturé. Et ce temps facturé se décompose en durée, soit le nombre d'heures, multiplié par la valeur monétaire accordée à ce temps. Si le nombre d'heures réfère à un temps linéaire\* et mesurable, la seconde est affaire d'évaluation et celle-ci dépend du « marché » dans lequel on évolue.

#### **4.3.1.2 Établissement du taux horaire : déterminer sa valeur, à l'aveugle**

L'avocat·e doit faire preuve de discernement lorsque vient le temps d'établir son taux horaire<sup>487</sup>. Il s'agit d'instaurer un équilibre entre, d'un côté, sa propre valeur marchande, réelle autant que perçue, bridée, autant que faire se peut, par un code de déontologie qui réclame des honoraires « justes et raisonnables<sup>488</sup> », et, de l'autre côté, un pragmatisme de bon aloi face à la capacité de payer de la clientèle qu'il ou elle dessert. Par exemple, un avocat en droit civil qui offre ses services à des particuliers ne peut charger le même tarif que l'avocate qui fait affaire avec une grande corporation.

---

485 Ce qui est faux, comme on le verra au chapitre suivant.

486 Lise, l. 267.

487 Dans le cas des salarié·e·s, le taux horaire est fixé par le cabinet.

488 *Code de déontologie des avocats* (2015), art. 102.

En début de carrière, dans le cas de ceux et celles qui pratiquent en solo, cet exercice est difficile à réaliser. On doit se livrer à un tâtonnement qui provoque parfois des situations malaisantes. Mélissa raconte :

Mais moi, je pense qu'au stade où j'en suis [...] j'essaie encore de déterminer qu'est-ce qui va être vraiment MON prix. Parce que [...] au début, tu veux le client, alors tu donnes tel prix. Et après ça, tu apprends que, sur le marché, ça coûte tant d'argent, et là, tu es comme : « Oh mon Dieu! » [...] Ça m'est arrivé, par exemple, avec une convention entre actionnaires. Je voulais le client. Finalement, on m'a dit que ça coûtait trois fois le prix sur le marché. Alors, tu dis : « Ah ouais! Pourtant, ça ne me prend pas dix heures... » Donc, là, tu te dis : « Ah, mais c'est la valeur que ça a sur le marché. » Alors, là, au fur et à mesure, tu augmentes, à chaque personne qui vient, tu augmentes pour voir ce que les gens tolèrent. [...] Quand les gens me disent, après : « Ah! ça coûte cher! », je leur dis : « Non. C'est ce qui est sur le marché et quand je faisais tel prix, on m'a dit que ce n'était pas cher. Donc, c'est ce que ça vaut. » Donc, il y a beaucoup d'essais, erreurs, je pense, au début<sup>489</sup>.

Même si Mélissa fait partie de la génération qui remet en question le taux horaire, il semble qu'elle cherche tout de même à exprimer ses services en termes d'heures; un réflexe commun à ses collègues plus âgé·e·s. Ses hésitations permettent néanmoins de constater que, dans bien des cas, la valeur du service offert n'a plus grand-chose à voir avec sa durée et ce, depuis l'avènement des technologies.

#### 4.3.1.3 Les dilemmes de la facturation

La facturation, surtout quand elle se fait à un taux horaire, crée presque toujours un dilemme. Malgré les années d'expérience en la matière, l'équilibre entre l'investissement de temps dans la préparation d'un dossier et le nombre d'heures facturées à la clientèle reste précaire. Sylvie explique : « si tu te mets à retourner toutes les roches et préparer en avance tous les arguments, ton client a peut-être payé dix fois trop cher! Alors, [il faut voir où est] le “juste milieu”, et ça, c'est très, très, très, très, très difficile à définir...<sup>490</sup> ». Entre les heures jugées nécessaires pour « arriver avec tes dossiers [en étant] sûre que tu [as] fait TOUT parfaitement<sup>491</sup> » et la surfacturation, la ligne est toujours mince. Bien plus, il est parfois inévitable que l'on doive « taponner dans un dossier », comme Jacques l'explique :

---

489 Mélissa, l. 399. L'avocate décrit en fait ce que les économistes appellent l'élasticité prix.

490 Sylvie, l. 467.

491 Isabelle, l. 692.



Parfois, le problème est complexe, il faut que tu lises beaucoup de décisions jurisprudentielles [...] parfois, tu [n]e sais pas, tu branles dans le manche et tu mets trop de temps. Alors là, tu vas te faire dire : « Tu mets bien trop de temps dans tes dossiers et là, je suis obligé de *scraper* ton temps, je ne peux pas facturer ça au client, le client ne voudra pas le payer<sup>492</sup>! »

On peut aussi imaginer que le nombre d'heures diminue lorsque la facture d'honoraires à présenter au client ou à la client·e suit une défaite. Or, comme le dit si bien Laurent : « Tu peux gagner en [te] préparant dix heures et perdre en [te] préparant vingt heures<sup>493</sup>. » En d'autres mots, quelle que soit la quantité de temps qu'on y met, l'avocat·e n'a aucun contrôle sur le résultat de ses efforts.

À cause de leurs objectifs d'heures facturables\* souvent élevés, les jeunes juristes développent assez vite un instinct du « trop », car si, la plupart du temps, le temps radié reste comptabilisé dans leurs résultats, le budget en dollars générés, lui, s'en trouve hypothéqué et personne ne désire représenter une perte de productivité\* pour son cabinet. Tout compte fait, cette compétence s'acquiert. Lors d'une conversation téléphonique avec Louis, celui-ci a affirmé qu'au sommet de sa carrière, il lui arrivait très rarement de radier des heures consacrées à ses dossiers; c'est qu'il avait la nette impression qu'il en donnait pour leur argent à tous ses client·e·s<sup>494</sup>. Nous verrons pourtant qu'à la fin de sa carrière, cette conviction s'est peu à peu étiolée : dans l'équilibre devenu, à ses yeux, précaire entre temps et argent, le nombre d'heures devait compenser la baisse de productivité.

Une autre difficulté s'ajoute dans l'évaluation des honoraires lorsqu'il est question de négocier une entente à l'amiable, puisque l'avocat·e doit alors tenir compte des services qu'il ou elle a déjà rendus et qui sont à facturer. On ne peut en effet se permettre d'aboutir à un montant dans lequel ses propres honoraires représentent une trop forte proportion. Jacques pose le problème : « si tu paies un avocat \$15 000 pour prendre un recours de \$300 000 et que [...] l'avocat dit un mois après : “Finalement, ils t'offrent \$50 000, je pense que tu devrais le prendre.” » Le client serait alors en droit de répliquer : « “Bien là! tu m'as dit que ça valait

---

492 Jacques, l. 371.

493 Laurent, l. 607.

494 Conversation téléphonique du 3 mars 2020. Nous verrons cependant qu'en fin de carrière, les choses se sont beaucoup détériorées à ce sujet.

\$300 000, tu m'as chargé \$15 000 pour faire une action<sup>495!</sup>» » En revanche, Annie fait un autre calcul, cette fois à la faveur d'un règlement :

[M]ettons que tu poursuis pour \$60 000 [...] [un] procès, ça va te couter, à la base, de \$5 000 à \$6 000 au moins de préparation du dossier, plus y aller... Plus, mettons, les témoins, les ci, les ça... et donc tu déduis ça, et, en plus de ça, bon, tu n'auras peut-être pas le plein montant de ce que tu demandes à la Cour, donc... Rendu là, tu te dis... si mettons, il obtient \$40 000... [...] il est mieux de faire un règlement. [...] je pense qu'il vaut mieux avoir quelque chose dans ses poches, Là, que de n'avoir rien<sup>496</sup>.

Prise sous un angle strictement économique, la question est déjà loin d'être simple. La facturation du temps implique une série de calculs parfois complexes qui créent un équilibre des enjeux toujours précaire. Si les années d'expérience peuvent rendre l'exercice plus facile, les situations rencontrées imposent d'être évaluées au cas par cas. À ce fragile échafaudage s'ajoutent d'autres facteurs d'ordre symbolique qu'il reste à déterminer.

### 4.3.2 Être reconnu·e grâce au taux horaire

Pour les deux générations aînées, le sujet a été peu abordé, et toujours avec une certaine pudeur. Lorsque cela a été le cas, il allait de soi que les taux horaires et les revenus qui en découlent sont le résultat du travail accompli par l'avocat·e et de son expérience. Pour les avocat·e·s les plus âgé·e·s, il semble donc que le taux horaire a une valeur symbolique : tout se passe comme si, par un simple chiffre, on pouvait indiquer sa propre valeur en tant que professionnel·le. Plus il est élevé, plus le prestige est grand... Le taux horaire est signe de réussite, tant au sein du cabinet qu'à l'extérieur. Ainsi, afin d'évoquer la progression de sa carrière, Lise a eu un sourire de satisfaction en disant que, pendant ses années de pratique, son taux horaire avait grimpé de \$80 à \$500 de l'heure<sup>497</sup>.

D'ailleurs, à ce chapitre, le point de vue féminin appuie ce qui précède. Brigitte, avocate en fin de carrière exerçant en solo, explique à quel point il est important de fixer son taux horaire au même niveau que celui des hommes. Elle se désole que les femmes plus jeunes soient aussi timorées à ce sujet. Pour elle, réduire son taux horaire ne peut qu'envoyer un mauvais message : « je pense que les femmes en général [...] CRAIGNENT de demander exactement la même

---

495 Jacques, l. 599.

496 Annie, l. 717.

497 Lise, l. 1362.

chose que leurs collègues. [...] Moi, je trouve que c'est te PLACER, DÉJÀ, en situation d'infériorité, quand tu te POSITIONNES comme ça<sup>498</sup> ». À ses yeux, cette attitude en dit long sur l'estime de soi des femmes, puisque « si tu vaux comme un gars, tu vas demander comme un gars<sup>499</sup> ». Elle ajoute : « je crois que les clients sont PRÊTS à payer le même prix, s'ils sont convaincus qu'ils vont avoir la même chose<sup>500</sup> » et elle souligne l'effet pervers d'une telle braderie : quand tout se passe bien, le client a vraiment l'impression qu'il a fait une bonne affaire, mais si les choses se corsent, il mettra en cause la compétence de l'avocate. Ainsi : « si quelqu'un dit : "Regarde, moi, mon tarif horaire, c'est 300 piastres de l'heure. C'est le même tarif que Joe Bleau, mais je le vaux." Bien tiens, [le client] va le payer. Et il ne se dira jamais, dans sa tête : "J'aurais dû engager l'autre<sup>501</sup>" ». Ce témoignage démontre que les avocates de la première génération ont eu à cœur d'obtenir leur juste place au sein de la profession, sans compromis sur les revenus.

Brigitte évoque une situation réelle. Ainsi, Julie qui est dans la jeune quarantaine et qui exerce elle aussi en solo avoue qu'il lui arrive de baisser ses honoraires, « pour toutes sortes de raisons<sup>502</sup> ». Elle précise : « de moi-même, ça va m'arriver de réduire les factures parce que, évidemment, je connais bien la situation financière des clients<sup>503</sup> ». Elle reconnaît que cette tentation est une caractéristique plutôt féminine et affirme néanmoins que c'est souvent sa jeune assistante qui la retient<sup>504</sup>. Elle a cependant trouvé une astuce : elle s'est rendu compte qu'offrir un petit cadeau à la fin du mandat va lui rapporter davantage de reconnaissance de la part de sa clientèle qu'une réduction des honoraires :

[P]arce qu'ils ne disent jamais merci, c'est extrêmement rare qu'ils vont écrire ou qu'ils vont appeler pour dire : « Merci, vous avez réduit ma facture. » Ils ne font pas ça. [...] Alors, je leur offre un cadeau [...] qui souvent, va être beaucoup moins dispendieux pour moi que la réduction [de mes honoraires], [...] ils sont tellement reconnaissants, touchés [*pause*] je leur envoie avec une petite carte [...]. Avec la facture, là! [...] Et ça paie

---

498 Brigitte, l. 151.

499 *Ibid.*, l. 223.

500 *Ibid.*, l. 217.

501 Brigitte, l. 228.

502 Julie, l. 516.

503 *Ibid.*, l. 512.

504 *Ibid.*, l. 1119.

[*claquement de doigts*] comme ça, ils sont contents : « Ah, mon Dieu, elle a pensé à moi<sup>505</sup>! ».

La solution trouvée par Julie est l'issue typique d'un raisonnement du *care* ; nous y reviendrons dans un prochain chapitre. Soulignons enfin que Brigitte et Julie, en plus d'être de deux générations différentes, n'exercent pas dans le même domaine de droit.

### 4.3.3 Accroître le sentiment d'intégrité

Lors de son adoption au cours des années 1980, la facturation au taux horaire avait notamment comme objectif de rendre moins nébuleuse la fixation des honoraires. Encore aujourd'hui, les membres des générations aînées ont la conviction qu'il s'agit de la façon la plus rationnelle et honnête de présenter une facture. Les jeunes sont davantage porté·e·s à remettre cette idée en question et leur argument tient au calcul de la productivité.

#### 4.3.3.1 Le taux horaire comme donnée objective

Le taux horaire constitue la base incontestée de la facturation. Louis fait allusion à l'époque où le taux horaire n'était pas encore la norme lorsqu'il affirme : « C'est une business, et ça se mesure en heures, nous autres, on ne charge pas comme dans le temps, en disant : "Bon, ce dossier-là, ça vaut 4 800 \$". On ne fait pas ça à vue de nez<sup>506</sup>. » Il lui semble évident que le taux horaire a contribué à rendre la pratique plus honnête. C'est aussi ce que pense Lise, puisqu'elle explique qu'elle a toujours eu à cœur de fournir à ses client·e·s des comptes d'honoraires détaillés<sup>507</sup> et que, pour elle, la facturation au pourcentage, un autre mode proposé, est impossible « si on veut rester intègre<sup>508</sup> ». On peut supposer qu'elle réfère ici à l'article 13 du code de déontologie actuel, qui stipule que : « L'avocat [...] ne peut subordonner son jugement professionnel à quelque pression que ce soit<sup>509</sup>. » La facturation au pourcentage – pourtant admise dans le domaine de la collection de créances – représenterait aux yeux de Lise une pression de la sorte. Après avoir décrit avec force détails sa façon de rendre compte des heures d'un mandat, Annie déplore la négligence de son patron, en fin de carrière : selon elle, il écrit si peu de détails sur ses comptes d'honoraires, qu'en bout de course, le client ignore tout

---

505 *Ibid.*, l. 1131.

506 Louis, l. 1662.

507 Lise, l. 1349.

508 *Ibid.*, l. 1320.

509 *Code de déontologie*, art. 13.

du travail effectué<sup>510</sup>. Le patron d'Annie ayant plus de 70 ans, on peut expliquer cette négligence par le fait qu'il a commencé sa carrière dans le contexte évoqué par Louis.

Ainsi, la facturation à l'heure porte encore son aura de transparence, d'objectivité et de simplicité. Même Sylvie, qui a fondé son entreprise sur de tout nouveaux critères de facturation, avoue avoir encore un taux horaire. Avec pragmatisme, elle explique : « le taux horaire est encore ce que le client veut. [...] On va arriver à le changer quand le client va vouloir autre chose, mais ce n'est pas encore ça<sup>511</sup> ». Dans la mesure où les descriptions sont fidèles à la réalité, la facture rédigée en heures s'avère plus précise<sup>512</sup>. Il est difficile d'évaluer avec justesse la valeur d'un forfait; il reste préférable de remplir une feuille de temps.

#### 4.3.3.2 Taux horaire et accès à la justice

Dans l'ensemble, les avocat·e·s sont conscient·e·s des problèmes d'accès à la justice. En ce qui a trait aux honoraires élevés, les réponses des informatrices et des informateurs s'alignent d'abord en fonction de la taille de leurs cabinets et ensuite de la progression de la carrière. Julie, dont la carrière solo est bien établie, affirme : « On se met tout le temps à la place de nos clients : moi, recevoir une facture de \$2000 [...] je ne serais jamais capable de payer ça<sup>513</sup>! » Jacques remarque, lui aussi : « [L'accès à la justice] c'est l'obsession. Parce que le système judiciaire, c'est un système qui est hyper inaccessible. Même moi, je n'aurais pas les moyens de faire appel à mes propres services<sup>514</sup>. » Ces faits ne semblent toutefois pas remettre en question la pertinence des taux horaires<sup>515</sup>.

Les plus âgé·e·s ont surtout cherché à expliquer et à légitimer les taux horaires élevés. Quelques répondant·e·s ont comparé leur pratique avec celle des médecins : les enjeux ne sont peut-être pas aussi élevés que lorsqu'il s'agit d'une question de vie ou de mort, mais souvent, la condition économique et psychologique, l'avenir et la réputation du ou de la client·e sont

---

510 Annie, l. 848.

511 Sylvie, l. 992.

512 Lise s'en sert d'ailleurs pour faire le point sur le travail effectué dans ses dossiers. Lise, l. 1356.

513 Julie, l. 1126.

514 Jacques, l. 539.

515 Nous avons toutefois fait mention des difficultés de Julie à ce sujet.

sévèrement compromis<sup>516</sup>. Lise parle d'ailleurs de sa fonction comme d'un « médecin juridique<sup>517</sup> ».

Par ailleurs, en dépit du signal positif qu'envoie le taux horaire aux yeux des avocat·e·s des générations ainées, certain·e·s jeunes ont dit regretter la réputation peu honorable et trop souvent méritée, qu'ils et elles associent aux taux horaires élevés. Philippe glisse : « je ne suis pas toujours fier de ça<sup>518</sup> » et il explique qu'il cherche toujours à « trouver une solution [qui] ne va pas trop te couter cher de frais d'avocat et [qui va permettre d'obtenir] un règlement qui a de l'allure de l'autre côté. Généralement, l'argument du taux horaire, ça marche pour ça<sup>519</sup>. » Afin de résoudre un conflit éthique évident et avec l'accord de ses supérieures, Philippe a d'ailleurs décidé d'accepter plusieurs mandats *pro bono*, « qui sont en pleine cohérence avec mes valeurs<sup>520</sup> ». Pour Maxime, la question est plus large : « ce n'est pas juste au niveau des coûts, c'est au niveau de l'accès à l'information, [à] la connaissance<sup>521</sup> ».

C'est cependant du côté de Florence et Roger, qui ont tous deux quitté la pratique privée, que l'on retrouve les commentaires les plus sévères par rapport aux taux horaires comme freins à l'accès à la justice. Ainsi, Florence faisant écho aux analystes de la question, affirme sans ambages : « je pense que [les taux horaires élevés], c'est sérieusement en train de tuer l'industrie des services juridiques<sup>522</sup> ». « C'est un vrai problème<sup>523</sup> », ajoute-t-elle. Dans ses nouvelles fonctions, elle constate que cette situation fait en sorte que certains mandats sont donnés à d'autres catégories de salarié·e·s qui n'ont pas de formation juridique. Cela donne « toutes sortes d'affaires<sup>524</sup> » et, en bout de course, la qualité du droit est en train de baisser. Enfin, Roger, qui a quitté la pratique bien avant l'âge habituel de la retraite, porte un regard désenchanté sur cette question : « ça s'éloigne de l'individu, ça s'en vient plus vers les corporations<sup>525</sup> », lance-t-il.

---

516 Voir Jacques, l. 226 et William, l. 1129.

517 Lise, l. 1935.

518 Philippe, l. 1244.

519 Philippe, l. 1259.

520 *Ibid.*, l. 1061.

521 Maxime, l. 365.

522 Florence, l. 320.

523 *Ibid.*, l. 616.

524 *Ibid.*, l. 994.

525 Roger, l. 558.

### 4.3.3.3 Un conflit de générations?

Les jeunes du panel qui pratiquent en solo ou dans de très petits cabinets portent un regard sévère sur les comportements jugés avides de leurs ainé·e·s. Annie estime que « sa génération » a été « élevée » par le Barreau avec l'objectif que « ça coute le moins cher possible<sup>526</sup> ». Or, elle affirme que sa patronne qui pratique depuis plusieurs années ne pense qu'à son portefeuille : « Elle est là pour faire de l'argent<sup>527</sup> », lance-t-elle avec dédain. Elle raconte plus loin que son patron et sa patronne n'hésitent jamais à prendre des mauvais dossiers<sup>528</sup> : « Et c'est [...] : “charge, charge, charge<sup>529</sup>!” » De son côté, Maxime estime qu'« un bon avocat, c'est celui qui ne facturera pas [...] cinq heures pour quelque chose que la technologie lui permettrait de faire en une heure<sup>530</sup> ». Mélissa explique, enfin : « C'est sûr que lorsque j'ai fait le choix de devenir avocate, les gens tout de suite ont l'impression que ça coute cher, que tu fais beaucoup d'argent.<sup>531</sup> »

Pourtant, les jugements négatifs au sujet de la surfacturation sont unanimes et leur sévérité n'est pas l'exclusivité des plus jeunes. Lise, une pionnière, se montre tout aussi outrée qu'Annie lorsqu'on aborde le sujet : « ÇA, j'ose espérer que c'est la minorité. J'OSE espérer, parce que [...] je l'entends, mais moi, ça me donne des frissons [...], parce que je me dis : “Un avocat qui fait ça, je trouve ça épouvantable.” Parce que ce n'est pas dans l'intérêt [du client] et ce n'est pas [dans] son serment d'office<sup>532</sup> ». Employant une expression consacrée dans ce milieu, Louis souligne : « Il y en a qui avaient le crayon pesant. Pesant, pesant<sup>533</sup>. »

Les jeunes pratiquant en solo sont moins attachés à la tarification horaire. Mélissa et Maxime se situent dans cette tendance. Mélissa, jeune avocate en démarrage d'entreprise, commence lentement à recueillir les fruits de son travail. Pour elle, la facturation à l'heure est

---

526 Annie, l. 827.

527 *Ibid.*, l. 590.

528 Un mauvais dossier est un mandat qui n'a que très peu de chances de parvenir à un résultat positif pour le ou la cliente.

529 Annie, l. 819.

530 Maxime, l. 356.

531 Mélissa, l. 34.

532 Lise, l. 1304.

533 Louis, l. 519.

adéquate et facile à appliquer dans le cas d'une relecture de documents, notamment<sup>534</sup>. Elle affirme néanmoins qu'elle n'est « pas très fan du taux horaire<sup>535</sup> » :

Moi, je trouve qu'échanger son temps pour de l'argent, ce n'est pas sain nécessairement. C'est sûr que les gens qui travaillent le plus d'heures, ça signifie qu'ils rapportent potentiellement le plus d'argent. Donc, c'est bien vu d'une certaine manière. Mais je trouve que c'est au détriment de quelqu'un, finalement. Ou de plusieurs personnes qui paient pour tout ce temps. Et peut-être que, en voulant être celui qui travaille le plus d'heures, ça va faire en sorte qu'on ne trouvera pas la solution la plus optimale pour le client, parce que finalement, ça nous rapporte moins de temps... moins d'argent. [...] Moi, je ne valorise pas ça personnellement. Si je pouvais faire des journées plus courtes et apporter le même résultat, je le ferais<sup>536</sup>.

Elle voit donc d'emblée le frein que constitue le taux horaire, puisqu'à vouloir facturer plus d'heures, on ne cherche pas nécessairement à être efficace<sup>537</sup>. Elle explique :

c'est [pourquoi] je ne veux pas ramener ma pratique [...] au temps. Dans le sens [où, si] je suis en mesure d'apporter de la valeur et faire autant d'argent, ça fait en sorte que je n'ai pas à être clouée au bureau de 9:00 [am] à 10:00 [pm] parce qu'il faut que je facture tant. L'objectif, c'est d'avoir un équilibre de vie finalement<sup>538</sup>.

Maxime aussi est éloquent à ce sujet. À 29 ans, alors que son associé et lui pouvaient enfin considérer leur cabinet comme solidement établi, il venait de décider qu'il était temps pour lui de ralentir la cadence : « Ce n'est pas vrai que je vais travailler fort comme j'ai travaillé toute ma vie. Je peux encore travailler 70-80 heures par semaine, mais j'aurais peur de me rendre malade et de ne pas être bien<sup>539</sup>. »

Quel que soit le nombre d'années de pratiques, les membres du panel ont conscience du coût élevé de leurs services. En outre, à cause de son lien direct entre temps et argent, la tarification horaire, considérée comme simple et honnête par les plus âgé·e·s, est perçue par les plus jeunes<sup>540</sup> comme une condamnation à l'inefficacité et donc, à travailler de longues heures. Ils et elles pensent qu'en intégrant la notion de productivité, les modèles alternatifs de tarification – dont il sera question au prochain chapitre – amèneront plus de liberté dans leurs

---

534 Mélissa, l. 345.

535 *Ibid.*, l. 57.

536 Mélissa, l. 333.

537 *Ibid.*, l. 337.

538 *Ibid.*, l. 509.

539 Maxime, l. 1272.

540 On parle ici de ceux et celles qui pratiquent en petits cabinets.



horaires et un meilleur équilibre de vie. Distinguer temps et argent devient alors une promesse : en devenant plus efficace, on pourra travailler moins.

Parce qu'elle marque fortement le rapport au temps des avocat·e·s, les questions concernant le taux horaire seront fréquemment soulevées au cours de cette thèse. Il faut souligner que ce sont les informateurs et les informatrices qui ont brossé le portrait le plus complet de ce mode de facturation, en abordant notamment ses dimensions symboliques. On verra au prochain chapitre que les interlocuteurs participant au débat à son sujet l'abordent de manière volontairement simpliste, dans le but de convaincre de ses limites.

## **Conclusion**

Ce premier chapitre de résultats empiriques permet de mettre la table quant aux expériences individuelles d'un rapport au temps fortement influencé par une normativité centrée sur l'éloge de l'efficacité. En partant d'une simple description des discours, on perçoit une définition implicite du temps en accord avec les sciences économiques et managériales. Le « vrai temps » est celui que l'on utilise chaque jour pour mener ses affaires et sa vie. Il est marchandise monnayable, c'est-à-dire réduit au rang d'objet. De ce point de vue, il n'y aurait pas de rapport au temps possible, dans le sens où on l'a exposé au chapitre 1<sup>541</sup> en évoquant un milieu avec lequel et au sein duquel les individus interagissent.

Or, ce qui frappe à l'écoute des entrevues, c'est qu'en fait, on y parle constamment de relations à des personnes. Les urgences viennent des autres, les technologies servent à communiquer avec les autres, le taux horaire sert de médiation d'un service rendu à d'autres. Le temps individuel confronte et bouscule celui des autres. Menaçant de faire perdre le contrôle, il devient objet animé, une espèce de vis-à-vis imprévisible avec lequel on se bat souvent pour qu'il tienne en place. Il semble avoir le pouvoir de réagir, voire de rétorquer. Le temps serait-il donc plus qu'une ressource, objet utilisé?

---

541 Conférer à 1.2.4.

## **5 Mode de pensée néolibéral et entrepreneurisation des cabinets: tensions et ambiguïtés**

Le chapitre précédent étant consacré au terrain et le prochain à la macrosociologie, le présent chapitre sert de niveau intermédiaire au mouvement inductif annoncé en introduction de la première partie. Il traite des expériences individuelles des participant·e·s (5.1), puis il s'intéresse au discours de l'organisation qui les regroupe (5.2). Cet ordre de présentation est conforme à celui adopté par la recherche empirique; il est donc susceptible de provoquer le même étonnement, lorsqu'après avoir rapporté les propos des intervenant·e·s, on soulignera le ton plus alarmiste des rédacteurs chargés par le Barreau d'analyser le même contexte.

Alors qu'au premier chapitre<sup>542</sup> on a pu décrire l'avènement du néolibéralisme de manière générale, on s'emploiera ici à en décrire les visées expansionnistes sur une communauté qui, bien qu'ayant déjà des accointances fortes avec le monde marchand, est maintenant sommée d'adhérer encore plus fidèlement à ses principes. Un élément nouveau s'ajoute alors, soit une lecture strictement économique et gestionnaire de la pratique du droit, qui affiche avec une certaine arrogance la supériorité supposée de sa propre vision du monde.

### **5.1 L'impact de la globalisation selon les avocat·e·s du panel**

Tous les avocat·e·s interrogé·e·s ont une opinion sur la relation quotidienne qu'ils et elles entretiennent avec le monde marchand. Toutefois, si on peut encore pratiquer le droit en solo de manière traditionnelle, c'est dans les cabinets que l'adaptation à de nouvelles règles du jeu est la plus marquée. C'est pourquoi les propos recueillis dans cette première section proviennent surtout des avocat·e·s exerçant leur profession dans des sociétés en nom collectif (S.E.N.C. ou S.E.N.C.R.L.), une forme juridique qui leur est propre et qui était la seule possible avant 2004. Ces personnes en ont long à dire sur cette forme d'association entre collègues, dans un contexte où la concurrence profite d'une aura très positive et prend de plus en plus le pas sur la collaboration (5.1.1). Les défis posés par une économie globalisante en ont mené certain·e·s à réagir plus concrètement, soit en réinventant la structure de leur cabinet ou en fondant une

---

542 Conférer à 1.4.

nouvelle entité (5.1.2). Enfin, au-delà des adaptations concrètes, on s'intéressera à l'image que les membres du panel ont d'eux et elles-mêmes (5.1.3).

### **5.1.1 Les grands et très grands cabinets : un mariage à plusieurs**

Si les fusions et les dissolutions ont toujours fait partie de la réalité des cabinets privés, la période 1980-2008 a été plus active à ce chapitre, faisant émerger, ce qui est considéré comme nouveau : des cabinets plus gros, pancanadiens et internationaux. Ces grosses structures présentent maints avantages, en termes d'infrastructure et de spécialisation de la pratique. Toutefois, elles semblent obéir plus fidèlement aux principes du néolibéralisme, notamment au regard de la compétition entre collègues.

#### **5.1.1.1 La période trouble de la fin du XX<sup>e</sup> siècle**

Selon Charles (et conformément aux analyses de Dardot et Laval<sup>543</sup>), les cabinets d'avocats ont largement participé à l'avènement et à la généralisation des formes capitalistes néolibérales :

Le droit, ça suit l'économie, ça la précède, même, des fois, parce que les transactions sont d'abord initiées dans les cabinets d'avocats. [...] Alors, l'économie que l'on voit aujourd'hui, qu'est-ce qu'elle est? Bien, les grands conglomerats mondiaux, les *start-up*, beaucoup... Des entreprises qui avant allaient à la bourse [et qui maintenant] restent privées plus longtemps pour éviter la réglementation boursière. Les bureaux d'avocats, ils suivent la même chose. Il y en a quelques-uns qui s'en viennent mondiaux avec les mêmes *challenges* que les grandes entreprises mondiales<sup>544</sup>.

Les cabinets ont donc eu à organiser leurs services pour s'ajuster à des entreprises plus grandes et dont les diverses succursales étaient disséminées à travers le monde.

Charles connaît bien les éléments soulevés par les diverses analyses de la question. En quelques phrases claires et concises, il énumère ceux qui ont bouleversé les rapports entre les cabinets. La facilité des transports et les technologies de communication ont eu comme conséquence l'élargissement des limites territoriales<sup>545</sup>. De locale, la pratique privée est devenue provinciale, nationale et internationale. La complexité des questions de droit joue en faveur de cet élargissement des territoires : les généralistes qui exercent localement à peu près tous les

---

543 Conférer à 1.4.1.1.

544 Charles, l. 153.

545 *Ibid.*, l. 147.

types de droit, doivent, quand les mandats se corsent, déléguer à plus spécialisé·e·s qu'elles et eux. C'est le cas d'André qui parle de ses journées passées d'un bout à l'autre de la province<sup>546</sup>. Roger quant à lui, décrit ses horaires alignés sur ses clients de Calgary ou du Nouveau-Brunswick<sup>547</sup>. Jacques raconte ses voyages en Europe afin de consolider sa clientèle<sup>548</sup>.

Les grands cabinets ont une structure juridique traditionnelle dans ce milieu, soit la société en nom collectif. Cette formule est sujette à des frictions et nécessite des accommodements, puisqu'elle oblige les avocat·e·s partenaires à s'entendre sur les visées de leur société. Comme l'exprime Laurent :

Un tel se chicane avec un tel parce que c'est son client et qu'il dit : « Ce n'est pas le tien! » Et un tel prend trop de place, et un tel ne fait pas assez de ci et de ça. Il y a du chialage tout le temps. Un mariage de cinquante personnes ou trente, ou vingt, ou même dix, peu importe... C'est bien évident que c'est toujours ça<sup>549</sup>.

Le défi des très grandes sociétés est de faire vivre ensemble des centaines d'avocat·e·s. Les structures deviennent plus complexes et plus lourdes et demandent d'y intégrer d'autres professions, telles que la finance ou la comptabilité. En 1991, l'appellation S.E.N.C. est complétée par la locution « en responsabilité limitée » (S.E.N.C.R.L.) qui s'accorde avec ces visées « multidisciplinaires » alors mises en vigueur, en protégeant toutefois les cabinets des conséquences des erreurs professionnelles des autres disciplines.

### **5.1.1.2 Les avantages des grands cabinets**

Grâce aux fusions, les cabinets ont ajouté des types de droit à leurs portefeuilles de services juridiques. C'est le premier avantage de ces regroupements : le droit se complexifiant et se diversifiant en domaines de pratique, un·e client·e peut trouver à la même enseigne les réponses adéquates et spécialisées à tous ses problèmes juridiques. Pour les avocat·e·s, les avantages sont aussi évidents. La structure comporte un service de comptabilité, de marketing et du soutien informatique. Geneviève raconte que, chaque matin, elle trouvait sur son bureau une revue de presse qui lui épargnait d'avoir à lire les journaux<sup>550</sup>. Charles remarque : « Les avocats, ce sont des gens qui souvent, sont... [...] très VERSATILES. [...] On estime avoir des

---

546 André, l. 633.

547 Roger, l. 423.

548 Jacques, l. 811.

549 Laurent, l. 203.

550 Geneviève, l. 1054.

*skills* dans TOUT. Mais, les ressources humaines, c'est un métier. Le marketing, c'est un métier. Et la gestion, c'en est un autre. Et ce n'est pas celui des avocats<sup>551</sup>. » L'infrastructure contribue à la concentration des praticien·ne·s sur leur tâche principale.

La grande taille du cabinet permet également des délais de réponse plus rapides, puisque non limités par les contraintes temporelles des individus. Charles précise : « [dans] un petit cabinet, le client te demande aussi de répondre en deux jours, mais tu es tout seul pour rendre la réponse. Au moins, quand tu es 200, tu peux aller voir [...] ton ami à côté et dire : [...] “qu'est-ce tu en penses<sup>552</sup>?” » Enfin, Charles y voit la possibilité d'« avoir moins de vendeurs qui permettent à plus de techniciens d'exercer<sup>553</sup> », ce qui est un enjeu central duquel il sera question plus loin.

### **5.1.1.3 Direction donnée par la grille de pointage\***

Les S.E.N.C. et les S.E.N.C.R.L. sont régies par des « grilles de participation » ou « grilles de pointage » qui définissent la part de chaque membre de la société dans l'ensemble des revenus générés par le cabinet. Les critères établis par ces grilles sont le plus souvent exprimés en heures facturées\*. Généralement, on tient en compte au moins trois critères : la « colonne client », c'est-à-dire, les revenus totaux générés par la clientèle d'un·e avocat·e, les heures effectives facturées dans les divers mandats du cabinet et, enfin, la participation à l'administration et au développement des affaires du cabinet. Ces grilles<sup>554</sup> diffèrent d'un cabinet à l'autre et, en cela, elles reflètent fidèlement leurs grandeurs\* (au sens de Boltanski et Thévenot). Elles ont néanmoins le même objectif : selon l'importance qu'elles accordent aux trois éléments cités, elles incitent les associé·e·s d'un cabinet à prioriser et à diriger leurs activités quotidiennes.

Ainsi, un·e avocat·e qui pratique dans un cabinet donnant beaucoup d'importance à la colonne client devra consacrer une grande part de son temps à développer sa propre clientèle;

---

551 Charles, l. 465.

552 *Ibid.*, l. 133.

553 *Ibid.*, l. 162.

554 Ces différentes structures sont abondamment décrites et comparées sur le Web. La présentation la plus claire, d'un point de vue de néophyte, fait l'objet d'une série de sept publications : Debra L. Bruce, « Partner compensation structures », *Lawyer-Coach.com*, 2012. C'est de ce site que proviennent les informations abondamment commentées, par les informateurs et les informatrices.

cette formule est connue sous l'appellation *Eat what you kill*. Dans une telle structure, les personnes qui ont des compétences en « vente » sont favorisées. Elles sont aussi considérées comme plus individualistes. En revanche, un·e avocat·e associé·e dans un cabinet qui donne un poids plus grand aux heures effectives consacrées aux mandats aura une pression moindre en termes de développement de clientèle. Dans ce type de structure, la « vente » est évidemment récompensée, mais pas aussi radicalement que dans la première formule et le travail en équipe est favorisé.

#### 5.1.1.4 La publication des résultats ou la réception du bulletin mensuel

La technologie permet dorénavant de produire des rapports mensuels sur les revenus générés par chaque membre de la société. Certains cabinets choisissent de ne pas les rendre publics; seuls les membres du comité exécutif y ayant accès. Selon Florence, cette confidentialité relative préservait l'atmosphère positive et l'esprit d'équipe<sup>555</sup>. Dès qu'on s'est mis à rendre publics les résultats, un esprit de compétition s'est installé, chacun·e·s fourbissant ses armes pour acquérir plus de points que ses collègues lors de la prochaine mise à jour de la grille de participation<sup>556</sup>. Louis qui n'avait pas à rougir de ses performances, avoue avoir eu à l'égard de ce qu'il nomme son « bulletin mensuel<sup>557</sup> » des sentiments mitigés. Il dit avoir trouvé cette lecture « TELLEMENT fatigant[e]<sup>558</sup> », mais il ajoute : « en même temps, ça me *drivait*, ça me motivait. En même temps, je trouvais ça d'une lourdeur<sup>559</sup>! ».

Si les mauvais résultats sont dus à la perte d'un gros client ou à un changement de marché, l'empathie et même la compassion sont de mise entre collègues. Mais si la situation s'éternise, le vent tourne. Charles affirme : « L'autre affaire, c'est qu'on a quand même une certaine tolérance aussi. [...] on est généreux, on ne va pas écœurer quelqu'un qui a une mauvaise année. Ça va en prendre trois ou quatre d'affilée, là [...] pour qu'on te dise : “Cherche autre chose<sup>560</sup>” ». Dans son cabinet régi par le principe *Eat what you kill*, Florence ne semble pas considérer que l'empathie était aussi grande, puisqu'elle fait dire à ses collègues : « tu as

---

555 Florence, l. 113.

556 *Ibid.*, l. 105.

557 Louis, l. 498.

558 *Ibid.*, l. 497.

559 *Ibid.*, l. 499.

560 Charles, l. 897.

perdu 600 heures de facturation parce que tu as perdu le client ? *Tough luck!* c'est ton problème<sup>561</sup> ! ».

Dans de tout autres circonstances, Laurent a subi les conséquences négatives d'une information périodique aussi précise : souffrant de problèmes physiques chroniques, il s'est trouvé au bas de la liste de façon permanente, sa capacité de travail étant irrémédiablement compromise. Il évalue que l'obligation de travailler moins « comportait tellement de problèmes de perception, de malaise et de contraintes<sup>562</sup> », qu'il a fini par quitter son cabinet et la pratique privée. Il présume que c'est « le cheminement de beaucoup de gens qui sont confrontés à un burnout ou [...] un problème de santé physique ou [...] à des ultimatums<sup>563</sup> ». On pourrait ajouter à cette énumération l'attention négative que les grossesses successives peuvent attirer à la suite de la publication de ce type de rapports.

#### **5.1.1.5 La disparité des taux horaires dans les grands cabinets**

Contrairement aux entreprises qui ont des activités plus variées et plus hiérarchisées, dans le monde juridique, repenser les structures des cabinets signifie réaménager des relations entre collègues qui exercent tous et toutes la même profession. Or, le taux horaire étant fonction de la capacité de payer de la clientèle, à compétences égales, les pratiques n'ont pas toutes la même valeur monétaire. Lorsqu'il s'agit de regrouper plusieurs domaines de droit et de clientèles sous la même enseigne, la disparité des revenus générés fait ainsi émerger des conflits internes qui, s'ils ont parfois un lien avec les heures travaillées\* et la compétence des juristes, ont surtout à voir avec leur rémunération.

Florence œuvrait dans un secteur qui ne pouvait pas compétitionner à armes égales avec les autres de son cabinet. Elle explique que lorsqu'elle avait joint son bureau, celui-ci avait des visées pancanadiennes, mais dans des domaines autres que le droit commercial. Après la première fusion, le cabinet est devenu principalement un cabinet de droit commercial. Pour Florence, il s'agit là d'un élément important du problème. Elle relate : « On [...] ne se le cachera pas, le corporatif [...] c'est [ce] qui amène des sous. [Dans mon domaine], tu vends des bonbons

---

561 Florence, l. 830.

562 Laurent, l. 419.

563 *Ibid.*, l. 429.

à la cenne à côté du corporatif où les grands avocats sont rendus à 1 200 \$ de l'heure<sup>564</sup> ». Ce qui constitue en l'occurrence une première source de hiérarchisation et de conflit. Ainsi, entre deux avocat·e·s de grande expérience, l'un·e pourrait dire à l'autre, toujours selon Florence: « Tu n'es même pas à la moitié de mon taux horaire. Pourquoi est-ce que tu aurais un salaire qui avoisinerait le mien, ça n'a juste pas d'allure<sup>565</sup>! ». Elle conclut : « La chicane vient de là. [En plus], il y a de la pression pour facturer davantage<sup>566</sup>. » Dans un temps infiniment extensible, il s'en suivrait logiquement que les avocat·e·s d'un groupe auraient à travailler deux fois plus que les autres. Or, dans une situation où le nombre d'heures est déjà au maximum pour tout le monde, les revenus générés ne peuvent jamais s'équivaloir.

Le phénomène s'est aussi produit dans le cabinet de Louis, lui aussi fusionné avec un groupe d'avocat·e·s en droit commercial. Il raconte que, lors de la fusion, ces avocat·e·s ont été très critiques par rapport à la structure du cabinet, jugée « socialiste<sup>567</sup> » : « On avait plus d'associé·e·s. On exigeait un peu moins [en termes de facturation]... Quand des gens du corporatif sont arrivés, ils disaient : “Voyons donc! Il faut brasser la cage<sup>568</sup>!” » Pourtant, Louis ne s'est jamais senti dévalorisé. Employant l'image d'une équipe de hockey, il explique :

Nous autres, on est des gars de quatrième trio. [...] Ça t'en prend, parce que [...] nous autres, bon an, mal an, on faisait nos années. En corporatif, ils avaient des bonnes années, des mauvaises années. En faillite, tu as des grosses années, des mauvaises années. Nous autres, on était le stabilisateur. Et on faisait les heures.<sup>569</sup> »

Pour ceux et celles qui pratiquent dans les domaines moins rémunérateurs, les revenus supérieurs, jugés parfois démesurés, n'ont pas l'effet d'émulation auquel on aurait pu s'attendre. Si l'aspect moins lucratif d'un domaine n'a pas joué lorsqu'on l'a choisi, il est prévisible que les avocat·e·s plus ostensiblement portés sur les revenus soient perçus de manière négative. C'est le cas de Florence, lorsqu'elle explique qu'en droit des affaires, par exemple, il est possible, dans certaines circonstances, de faire de la double facturation. Elle remarque : « Moi, ça me scandalisait<sup>570</sup>. » Plus grave encore à ses yeux, elle a vite été convaincue que les

---

564 Florence, l. 254.

565 *Ibid.*, l. 888.

566 *Ibid.*, l. 890.

567 Louis, l. 1553.

568 *Ibid.*, l. 1554.

569 *Ibid.*, l. 1560.

570 Florence, l. 644.



changements d'orientation stratégique, plus mercantiles, du nouveau cabinet provoquaient une perte de compétence dans son domaine de droit. Elle aurait dit à ses supérieures, lors de sa dernière entrevue d'évaluation : « vous avez toujours dit : “Nous autres, on embouteille du champagne, c'est le champagne des services juridiques.” Là, vous êtes en train de vendre du champagne, mais vous allez finir par embouteiller du moût de pomme. Est-ce vraiment ça les orientations du cabinet<sup>571</sup>? ».

Il semble néanmoins que dans les sociétés de taille moyenne, les relations entre partenaires sont plus satisfaisantes. Laurent affirme que, dans la sienne : « La compétition, c'est au niveau de la clientèle. Mais pour le reste, il ne me semble pas que c'est un élément central<sup>572</sup>. »

#### **5.1.1.6 Les jeunes ou l'art de naviguer à l'aveuglette**

Les questions de grilles de participation, pourtant capitales, ne semblent pas être abordées lors du recrutement des jeunes. Elles sont très souvent confidentielles et ne sont connues qu'une fois que l'on a été embauché·e, le plus souvent lors de conversations informelles entre collègues. Elles ont pourtant un impact majeur sur les débuts de carrières. Les grilles de type *Eat what you kill* exercent une grande pression sur les recrues invitées à devenir partenaires en constituant leur propre clientèle. Devant cette obligation de développement, Florence se sentait démunie. Elle explique qu'elle se voyait mal solliciter une clientèle de plus petites entreprises, où se trouvaient les gens de sa génération, avec le taux horaire qu'elle avait : « Et après ça, on nous disait : “Développe!” Bien oui, [...] “développe”! J'ai huit ans de pratique et je charge 345\$ de l'heure. Tu veux que je développe quoi, à 345\$ de l'heure? Il n'y a pas une PME qui va m'embaucher [...], voyons donc, ça n'a pas de bon sens! »

Pour Lise, longtemps associée dans un grand cabinet, la pression au développement, exercée sur les jeunes, ne peut se faire que dans les petits cabinets<sup>573</sup>, puisque dans les grands, elle s'avère complètement irréaliste. Se portant vivement à leur défense, elle se demande comment ils et elles pourraient recruter une clientèle intéressante<sup>574</sup>. Dans les grandes

---

571 *Ibid.*, l. 599.

572 Laurent, l. 207.

573 Lise, l. 1838.

574 Lise, l. 1831 et 1836.

organisations, les gros mandats sont octroyés à des niveaux hiérarchiques fort éloignés de la jeune génération. Quant aux clientèles plus petites, Lise affirme que les grands cabinets n'en veulent pas<sup>575</sup> : elles poseraient davantage de problèmes tels que la capacité de payer ou les conflits d'intérêts<sup>576</sup>. Ces différences de vue et, donc, d'orientation des activités de vente sont reflétées dans les grilles de pointage qui sont le plus souvent tenues secrètes. Les jeunes fraîchement émoulus des universités ne savent qu'une seule chose : pratiquer dans un grand cabinet est prestigieux. Ils et elles ne savent pas ce que cela implique, mis à part le travail intellectuel à accomplir.

En terminant, il convient de remettre les expériences citées en perspective : en 2021, les associé·e·s représentent un peu plus de 20% des avocat·e·s en pratique privée et 6.5% de tous les membres de l'Ordre. Pourtant, il semble qu'ils exercent une influence plus grande que ce poids démographique laisse présager<sup>577</sup>. On s'étonnera par exemple du fait que le rapport annuel 2020-2021 n'aborde pas la situation de la pratique en contentieux ni dans le secteur public, qui représente pourtant la majorité des membres de l'Ordre<sup>578</sup>. Il est permis de penser que cette minorité représente, au sein du Barreau, une certaine élite, enviée et admirée, notamment en ce qui a trait aux exigences qui lui sont imposées en termes de rythme et de charge de travail. Tout cela contribue au prestige de la profession.

Pourtant, au sein du panel, les perceptions sur l'exercice du droit en grand cabinet sont tranchées, selon qu'on y travaille ou non. Ceux et celles qui n'y pratiquent pas assurent qu'il s'agit de milieux invivables<sup>579</sup>, alors que ceux et celles qui y exercent affirment s'y trouver bien. Le travail en équipe joue pour beaucoup dans cette perception. Ces éléments ont des incidences sur le rapport au temps\* des individus, tant en termes d'orientation des activités, de pression à la performance que d'heures de travail. Il en sera question en détail dans la deuxième partie de la thèse.

---

575 *Ibid.*, l. 1840.

576 Il faut savoir qu'un cabinet ne peut desservir deux client·e·s susceptibles d'être en conflit l'un avec l'autre, une enquête sur d'éventuels conflits d'intérêts est faite parmi les partenaires du cabinet quand un·e avocat·e obtient une nouvelle clientèle. S'il en survenait un, c'est la partie la plus avantageuse pour le cabinet qui est privilégiée.

577 À ce sujet, conférer au chapitre 10.

578 Barreau du Québec, *Rapport annuel 2020-2021*, *op. cit.*

579 Notamment, Maxime, l. 9, William, l. 99 et Luc, l. 975.

## 5.1.2 D'autres « modèles d'affaires »

Les grandes structures qui ont émergé au cours des dernières décennies avaient pour but premier de répondre à une clientèle formée d'entreprises multinationales. Or, de l'avis de plusieurs, le Québec est à ce titre un « petit marché ». À ce chapitre, ce qui a d'abord été vu comme une menace s'est transformée en occasion de mieux se définir et s'ajuster aux besoins de clientèles qui, elles aussi, ont à vivre à l'ombre des mastodontes internationaux tout en demeurant profitables. Les récits d'André, Sylvie et Geneviève permettent de mesurer la qualité de ces efforts d'adaptation.

### 5.1.2.1 Quand les menaces donnent de l'audace

Au sein du panel, des avocat·e·s voient avec un certain recul les tiraillements entre les contentieux d'entreprises et les cabinets. Jacques et Sylvie parlent de cycles. Les grandes entreprises mettent sur pied leur contentieux afin de sauver des coûts, mais, devant la complexité de certains mandats et les coûts fixes qu'imposent de telles structures, elles finissent par redonner au privé les mandats les plus difficiles. La conséquence pour les cabinets privés est qu'il faut faire face à des périodes de disette et se réajuster constamment<sup>580</sup>. Sylvie qui se considère comme une femme d'affaires a positionné son cabinet pour répondre à cette demande. Elle précise : « [les avocat·e·s de contentieux] deviennent beaucoup plus des *généralistes* qui ont à couvrir plusieurs feux à la fois, et après, c'est la pratique privée où il y a beaucoup de spécialisation par champ de pratique »<sup>581</sup>. Au moment des entrevues, on semblait, à ce chapitre, avoir atteint un certain équilibre<sup>582</sup>.

Les propos recueillis montrent que les cabinets ont eu à se définir et à se situer sur un nouvel échiquier. Mais ce n'est pas tout le monde qui a tenu à transformer leur société ou leur pratique en entreprise. André décrit la réflexion que l'équipe de direction de son cabinet a dû mener, alors que des changements majeurs de sa clientèle<sup>583</sup> l'avaient laissé dans un état de vulnérabilité. De plus, le cabinet a subi le départ de jeunes sur qui on comptait pour assurer

---

580 Jacques, l. 648.

581 Sylvie, l. 832.

582 Cependant, la baisse de la proportion des avocat·e·s de pratique privée observée en 2021 pourrait montrer une recrudescence des contentieux. Le rapport annuel 2020-2021 ne donne aucune information sur la pratique en contentieux ni sur le secteur public.

583 André, l. 125.

l'avenir du bureau. Il y a eu, au sein de l'équipe de direction, de sérieuses remises en question à faire. Les menaces semblent avoir contribué à lui donner de l'audace. Malgré ses réserves explicites face aux firmes de conseil en gestion, André fait une description des enjeux tout à fait en accord avec les grands principes du management. Il explique que ses associé·e·s et lui souhaitaient rebâtir « une structure légère, bien adaptée à notre clientèle, fonctionnelle et qui roule vite<sup>584</sup> ». Cette stratégie a semblé leur réussir.

### 5.1.2.2 Les cabinets boutiques

Geneviève a d'abord exercé dans un grand cabinet du centre-ville de Montréal, au sein duquel elle a rapidement monté les échelons et où elle estime avoir été heureuse<sup>585</sup>. Elle a pourtant quitté cette situation enviable pour fonder un cabinet boutique<sup>586</sup>. Son cas est intéressant, puisqu'il permet de mettre au jour une tendance du marché actuel. L'avocate explique d'ailleurs clairement sa situation en termes d'adaptation au marché. Elle pense en effet que si les grands bureaux montréalais desservent adéquatement les très grandes entreprises, ils ne peuvent pas être aussi nombreux que dans d'autres métropoles comme Toronto ou Tokyo<sup>587</sup> : « c'est une formule qui correspond à un segment du marché, mais je pense que ça ne peut pas tout faire. C'est pour ça que c'est bon d'avoir différentes formules pour desservir différents besoins<sup>588</sup> ». On assiste ainsi à la fondation de « satellites<sup>589</sup> ». Geneviève et Florence en donneront quelques exemples, dans leurs réseaux respectifs.

Geneviève explique que les grands cabinets permettent des économies d'échelles en termes de gestion<sup>590</sup>. Du côté des grandes organisations, ils sont à même de gérer plus aisément les transactions commerciales d'envergure. Par ailleurs, cette informatrice porte un regard lucide sur leur fonctionnement : « Alors ça fait du sens, mais d'un autre côté, je pense que ça a des conséquences au niveau des impératifs de... de facturation... et de la FAÇON de faire. Alors ça a aussi d'autres lourdeurs qui... » Après quelques secondes de réflexion, elle poursuit :

---

584 *Ibid.*, l. 123.

585 Geneviève, l. 139.

586 Un cabinet boutique est spécialisé dans un type de droit. Généralement, les associé·e·s ne sont pas très nombreux.

587 Geneviève, l. 314.

588 *Ibid.*, l. 340.

589 *Ibid.*, l. 307.

590 *Ibid.*, l. 330.

Moi j'ai une théorie là-dessus. Je trouve que, un moment donné, quand le donneur de services devient tellement gros, il y a une distorsion qui s'opère. Les donneurs de services oublient qu'ils sont des donneurs de services, ils deviennent même pénétrés de leur importance, et plus préoccupés par leur place à l'intérieur de la grosse machine qu'ils ont créée, que celle [pour qui] ils ont à desservir un besoin. Il y a comme toutes sortes de petites choses étranges qui se passent là et qui ne me plaisaient pas, à moi. Ça ne correspondait pas à ma vision de mon travail<sup>591</sup>.

Cette avocate exerce aujourd'hui en société nominale, dont elle est l'associée principale<sup>592</sup>. Exerçant dans un nouveau domaine de droit, elle comprenait que, parmi les enjeux de sa pratique, la prévention était fondamentale. Or, elle voyait bien que son taux horaire élevé constituait un obstacle majeur à sa volonté d'être présente dès le début des projets de ses clients. Elle explique :

[L]a structure tarifaire a un gros impact sur le confort du client à parler à l'avocat. Si ça coûte 800\$ par heure à chaque fois qu'il y a une conversation, ce n'est pas un incitatif à la conversation et c'est la même chose dans l'implication des dossiers. [...] monter un nouveau projet [...], c'est une procédure qui dure deux ans. Alors c'est sûr que l'avocat n'est pas le principal [élément] dans l'équipe de travail, mais c'est quelqu'un qui peut vraiment contribuer sur la stratégie, la conformité, sur la formulation de tout ça et les engagements. Mais si l'avocat est trop cher, il ne sera pas impliqué. Et après, s'il y a un problème, là, il va être impliqué, mais c'est trop tard, bien souvent<sup>593</sup>.

Après de nombreux calculs et de nombreuses tentatives de convaincre ses collègues de présenter un taux horaire plus bas<sup>594</sup>, elle finit par jeter la serviette : « En anglais on dit : *“Fit a square peg in a round hole.”* C'est ça que j'étais en train de faire<sup>595</sup> ». Elle a donc pris la décision de fonder un cabinet boutique. Elle conclut de son expérience: « Je pense qu'il y a un concours de circonstances qui a fait que c'est devenu clair pour moi que si j'aime faire ça [...] ça ne peut pas fonctionner sans friction. [...] je ne changerai pas la machine. Donc, je suis mieux d'en créer une petite<sup>596</sup> ». Elle insiste cependant sur le fait que la baisse du taux horaire ne veut aucunement dire une baisse de revenus. Elle explique en effet que le taux horaire cessant d'être un obstacle à la relation régulière avec sa clientèle, la fréquence des contacts et des demandes de

---

591 *Ibid.*, l. 332.

592 Le cabinet compte quatre associé.e.s « avec des parts différentes dans la société ». Les décisions se prennent en collégialité, mais le cabinet porte le nom de la répondante seulement. (l. 353)

593 *Ibid.*, l. 115

594 *Ibid.*, l. 153

595 En d'autres mots: c'est la quadrature du cercle. *Ibid.*, l. 146.

596 *Ibid.*, l. 289.

consultation vient compenser le taux moins élevé<sup>597</sup>. De plus, les heures chargées à réparer les pots cassés sont déplacées en amont du projet, vers la prévention.

Ce tableau sommaire demande à être complété, car, du côté des pratiques individuelles ou en très petit cabinet, une nouvelle forme juridique a favorisé une variété d'offres de services<sup>598</sup> : la société par actions (S.P.A.). Maxime et Mélissa représentent ce type d'expérience. Il en sera question dans la section 5.2. À ce stade, il faut cependant souligner un élément fondamental des récits précédents qui se démarque sensiblement des réflexions émanant du Barreau. Bien que confronté·e·s aux défis émergeant d'un contexte économique aux allures menaçantes, les avocat·e·s interrogé·e·s n'ont aucun doute quant à l'avenir de leur profession.

### 5.1.3 Une certaine « perte d'apparat »?

Cette dernière constatation, bien que déterminante, ne peut à elle seule résumer ce qui était manifeste parmi les membres du panel et que l'on pourrait attribuer aux visées expansionnistes d'une manière de penser typique des sciences économiques et managériales. Il semble en effet que l'image que certain·e·s avocat·e·s ont d'eux et d'elles-mêmes est sujette à des tensions, dont on verra plus loin qu'elles causent parfois des dilemmes<sup>599</sup>.

Charles explique que la profession s'étant transformée sous l'effet des technologies, notamment, il a fallu devenir plus pragmatique. L'idée de « marché » viendrait de cette nécessité, selon lui. Il affirme : « on roule une *business*, ici, il faut que ça marche<sup>600</sup> ». Quand on lui demande si cela a toujours été ainsi, il répond :

Non. Non. Ça, ça a changé. [...] Les avocats se sont adaptés. Toute la dimension ésotérique de la pratique du droit, comme celle de la pratique de la religion, comme celle d'autres professionnels [a disparu]... [La pratique] s'est profondément modifiée, avec le temps. D'abord, par le nombre de personnes qui [l'] exécutent. Comme il y a [...] 25 000 avocats au Québec, maintenant, un moment donné, ça fait perdre un peu de magie à toute l'histoire! Deuxièmement, le fait qu'il faut répondre rapidement, ça aussi [...] ça enlève beaucoup *l'apparat* autour de l'exercice. [...] La magie qui permettait cette espèce d'aura là, c'était la barrière à l'entrée et la protection du marché règlementé<sup>601</sup>.

---

597 *Ibid.*, l. 126.

598 Voir aussi J. Perreault, *op. cit.* Catherine Dubé, « Justiciers des temps modernes », *L'actualité*, mars 2018.

599 Conférer aux chapitres 6 et 7.

600 Charles, l. 2015.

601 *Ibid.*, l. 202.

Il reste à voir comment cette perte d'apparat, comme le dit Charles, a joué en faveur d'une vision économiste de la pratique du droit.

Les membres du panel ont établi leurs connaissances et leurs compétences de gestionnaires autant que d'avocat·e·s. Ils et elles maîtrisent le langage du monde des affaires et semblent tous et toutes convaincus qu'il s'agit là d'un passage obligé de la pratique privée. À cet égard, les dimensions de la génération ou de la taille du cabinet auquel on appartient ne montrent aucune différence : on se dit *en business*. Ce qui change toutefois c'est la façon dont on se définit. Quand l'intervieweuse félicite Geneviève pour la profondeur de sa compréhension du marché et la clarté de son analyse marketing, Geneviève précise avec aplomb : « je ne suis pas une personne de marketing, je suis une avocate<sup>602</sup>. »

Or, la réaction inverse a aussi été observée. Lors des entrevues la question suivante a été posée : vous percevez-vous comme un·e avocat·e ou comme une personne d'affaires? Deux camps se sont formés assez nettement, sans toutefois entraîner de changement de ton quant à la passion exprimée pour le droit. L'adoption de la forme juridique de la société par actions qui sera expliquée infra, participe de cette adhésion plus nette au monde des affaires. Dans une société par actions, la situation a le mérite d'être claire et le modèle d'affaires s'adapte au climat économique général. En revanche, la structure instaure une hiérarchie entre les deux impératifs de la pratique, soient le développement de la clientèle et le travail intellectuel. Les jeunes du panel exerçant en solo ou dans des petits cabinets ont choisi la société par actions comme modèle d'affaires<sup>603</sup>, alors que dans le cas de la génération dont la carrière est à maturité, seule Sylvie a adopté ce modèle qui, chez les ainé·e·s, n'existe tout simplement pas.

De l'avis de la plupart des participant·e·s à l'étude empirique, la pratique privée du droit a incontestablement subi, au cours des dernières décennies, les contrecoups de la globalisation des marchés. Au ras du terrain, cependant, les analyses semblaient liées au dynamisme de personnes fortement impliquées dans leur milieu et leurs organisations. Néanmoins, il semblait qu'à certaines occasions, les participant·e·s répondaient à un autre discours ou se référaient à

---

602 Geneviève, l. 189.

603 Lors de l'entrevue, Mélissa dirigeait une petite société en nom collectif. Aujourd'hui, cependant, elle a dissous sa société pour en fonder une autre, par actions.

une situation qui n'était saisissable que par allusions, au détour de certaines remarques ou anecdotes. C'est dire que les tensions mises au jour au cours de cette thèse ont été ressenties avant d'être saisies rationnellement.

## **5.2 Les ambiguïtés du Barreau**

En se penchant sur les activités du Barreau du Québec au cours des quatre dernières décennies (5.2.1), la présente section relate la rencontre entre le corporatisme et les formes de l'économie capitaliste (5.2.2). Boltanski et Thévenot ont été utiles à cette analyse, puisqu'ils ont permis de distinguer assez clairement les trois entités en jeu : les mondes\* civique auquel les avocat·e·s appartiennent, marchand dont ils et elles connaissent les contraintes, et industriel qui impose de nouvelles manières d'évaluer leur pratique. Si les avocat·e·s de pratique privée se considèrent déjà comme des marchand·e·s de temps, ils et elles doivent désormais affronter les défis d'une transformation de leur profession, comme le souhaitent les économistes et les gestionnaires. Il sera montré en 5.2.3 comment l'adoption d'une forme juridique calquée sur le modèle entrepreneurial opère un revirement dans les inscriptions des nouveaux cabinets. En 5.2.4, la question du mode de tarification horaire sera remise à l'étude, cette fois du point de vue des rédacteurs des rapports publiés par le Barreau. Enfin, en 5.2.5 on analysera les règlements du code de déontologie faisant référence aux activités de la vente, qui révèlent d'importantes contradictions. S'agirait-il là, en fait, d'un effort ultime de résistance face aux coups de boutoir du marché mondialisé? La question mérite certainement d'être posée. À l'instar de Boltanski et Thévenot, on pourra toutefois avancer que la confusion des grandeurs amène des mises à l'épreuve et des compromis perpétuels qui peuvent s'avérer usants pour les individus.

### **5.2.1 Entre corporatisme et ékonomisme néolibéral**

Les barreaux sont des corporations dont le devoir est de protéger le public et leurs membres. Or, les commentateurs de la profession, tant canadiens que québécois, cherchent à montrer qu'une telle mission est intenable. Leurs charges contre le corporatisme sont aussi directes qu'elles peuvent se permettre de l'être quand on a été recruté puis rémunéré par des corporations. Or, par définition, le corporatisme cherche à créer un esprit de corps, limite sévèrement la concurrence entre ses membres et met en priorité leurs intérêts communs, avant ceux des individus. Pour ces économistes aux discours empreints de la « rationalité » néolibérale



(au sens de Dardot et Laval), une telle attitude est tout simplement inacceptable puisqu'à leurs yeux, la seule façon de protéger le public, c'est la concurrence.

### 5.2.1.1 Le Barreau entre l'arbre et l'écorce

Les analystes du Québec ou d'ailleurs en Occident qui se sont penché·e·s sur la profession juridique depuis l'avènement de la globalisation de l'économie concluent que le monde juridique, tel qu'il s'est développé, fait face à de fortes menaces quant à son avenir. À l'instar de Margaret Thatcher, ils et elles estiment que le néolibéralisme est la seule option possible, en ignorant sciemment celle qu'ils et elles ont le mandat de critiquer : le corporatisme. Il s'agirait en effet d'une forme d'organisation désuète qui, parce qu'elle laisse peu de place à la « saine » concurrence, serait même nuisible. Certain·e·s vont jusqu'à prédire la disparition pure et simple de la profession si celle-ci ne s'adapte pas aux contraintes du marché globalisé<sup>604</sup>. Ce ton alarmiste s'adresse à l'ensemble de la communauté de pratique privée sans égard pour la taille du cabinet ou la région où il est situé.

Le Barreau du Québec, comme le Barreau canadien d'ailleurs, a adhéré à cette vision en publiant plusieurs documents à ce sujet. Son attitude paraît paradoxale, puisque les auteurs chargés de la rédaction de ces rapports font des attaques en règle contre lui. À ce stade, il est important de souligner que ces critiques contre le corporatisme et les invitations à se conformer aux règles du marché ne proviennent pas seulement des divers rapports publiés par le Barreau, loin de là. Une révision du Code des professions à la fin des années 1990<sup>605</sup>, ainsi que plusieurs articles écrits par des universitaires<sup>606</sup>, des juristes et des journalistes<sup>607</sup> arrivent aux mêmes conclusions et font échos aux rapports du Barreau. En outre, si les contentieux des multinationales et d'autres grandes entreprises sont les fers de lance du mouvement de standardisation et de dérèglementation des services juridiques initié grâce aux technologies, les défenseur·e·s de tels changements pensent que les PME et la population en général partagent

---

604 On pourra se référer, entre autres, aux ouvrages de l'Anglais Richard Susskind (cf nbp 627) ou à l'article de: Rébecca Porter et Alain Roussy, « La sous-traitance des services juridiques au Canada », *La revue du Barreau canadien*, vol. 95, n° 3, 2017.

605 Voir par exemple : Barreau du Québec., *Mémoire du Barreau du Québec sur l'avis de l'Office des professions du Québec intitulé Le système professionnel québécois de l'an 2000 : présenté au ministre de la Justice et ministre responsable de l'application des lois professionnelles.*, Montréal, Le Barreau, 1997.

606 Par exemple : R. Porter et A. Roussy, *op. cit.*

607 Voir Anne Gaignaire, « Dossier. Grands du droit. », *Les Affaires*, 6 juin 2017.

leurs exigences<sup>608</sup>. Du côté de la communauté juridique elle-même, ce sont, sans surprise, les cabinets aux visées internationales qui sont le plus en phase avec ces nouvelles propositions.

### 5.2.1.2 Évolution du mandat du Barreau du Québec

L'évolution de l'énoncé de mission du Barreau au cours des années informe sur l'ambivalence de son mandat dans un contexte néolibéral. Elle donne à penser que, sous la pression, le Barreau a dû mettre peu à peu en veilleuse son essence corporatiste. En 1996, dans le premier rapport portant sur l'avenir de la pratique privée, André Gauthier, alors bâtonnier et président du Comité d'étude, indique que : « [l]a responsabilité du Barreau du Québec est double : s'assurer de la plus grande cohésion possible entre les besoins de cette société et les actions de ses membres, tout en offrant également une orientation éclairée sur l'évolution de chacun<sup>609</sup>. » Cette citation évoque un enjeu d'ajustement de l'offre à la demande. Dans les rapports de 2011 et de 2017, la mission du Barreau est mise en exergue. En 2011, elle se lit comme suit :

*Afin d'assurer la protection du public, le Barreau du Québec maximise les liens de confiance entre les avocats et les avocates, le public et l'État. Pour ce faire, le Barreau surveille l'exercice de la profession, fait la promotion de la primauté du droit, valorise la profession et soutient les membres dans l'exercice du droit<sup>610</sup>.*

Dans le rapport de 2016, portant exclusivement sur la tarification, l'énoncé est plus direct : la portion en italique est retranchée<sup>611</sup>. Enfin, sur le site Web actuel du Barreau, on peut lire simplement : « Notre mission : Assurer la protection du public<sup>612</sup> ». Il n'est donc plus question de son mandat de protection de ses membres.

On s'étonne néanmoins que les barreaux puissent adhérer à des propos qui minent leur essence même; c'est dire la force normalisante du discours ambiant. Néanmoins, sur ces sujets, le Barreau du Québec souffle le chaud et le froid. D'un côté, outre son *imprimatur* sur les rapports cités, les bâtonniers et les bâtonnières incluent dans leurs textes des concepts bien

---

608 Voir M.-È. Arbour, *op. cit.*; Frédérick Charette, « Libéraliser la publicité des avocats: fondements et conséquences », *The Canadian Bar Review*, vol. 71, 1992.

609 Barreau du Québec, *La pratique du droit au Québec et l'avenir de la profession*, Montréal, Barreau du Québec, 1996, p. V.

610 Barreau du Québec, *Les avocats de la pratique privée en 2021*, Montréal, Barreau du Québec, p. 2. La chercheuse souligne.

611 Barreau du Québec, *La tarification horaire à l'heure de la réflexion*, Montréal, Barreau du Québec, p. 2.

612 <https://www.barreau.qc.ca/fr/> Dernière consultation le 5 mai 2021.

connus du monde des affaires. Par exemple, dans un « Guide du nouvel avocat » publié en 2016, la bâtonnière explique que le serment d'office est un engagement à « viser l'excellence<sup>613</sup> », ce vocable tant apprécié des gestionnaires de tout acabit. Alors que ce mot n'est jamais cité dans le *Code de déontologie*, ni dans le serment d'office qui se veut au diapason :

Je, «NOM» , jure (ou affirme solennellement) que je serai loyal(e) et porterai allégeance à l'autorité constituée et que je remplirai les devoirs de la profession d'avocat(e) avec honnêteté et justice.

Je maintiendrai dans mes actes et mes paroles une attitude et une conduite respectueuses envers les personnes chargées de l'administration de la justice.

J'exécuterai fidèlement et avec loyauté les mandats qui me seront confiés. Je respecterai le secret professionnel.

Je me conformerai au *Code des professions* (RLRQ, c. C-26), à la *Loi sur le Barreau* (RLRQ, c. B-1) et aux règlements régissant les avocats et j'aurai toujours le souci de ne pas compromettre l'honneur et la dignité de la profession dans laquelle je m'engage aujourd'hui.<sup>614</sup>

Notons aussi que les concepts de concurrence, productivité\* ou performance ne sont pas non plus employés dans les codes de déontologie : on parle plutôt de compétence et de célérité du service.

Le rappel des dernières décennies de l'histoire du Barreau a mis en évidence une situation déjà évoquée au chapitre 3 : les tensions provoquées par le double mandat de la corporation. Si on y réfère une fois de plus, c'est à titre de toile de fond d'un véritable affrontement entre Anciens et Modernes, sur les formes d'exercice de la profession.

## 5.2.2 Le Barreau et l'avenir de la profession

Trois documents publiés au tournant des années 2000 et 2010 par les barreaux québécois et canadien sont mis à l'étude dans cette sous-section. Au cours de la recherche empirique, aucun autre document n'a révélé avec plus de clarté ce que les théoricien·ne·s, dont les analyses macrosociologiques ont été étudiés au chapitre 1.4, ont dénoncé. Le discours économiste semble dénué de tous égards envers le public à qui il s'adresse; il est imbu d'une certitude ostentatoire,

---

613 Barreau du Québec, *Guide du nouvel avocat*, 2016, p. 5.

614 Service des archives du Barreau du Québec.

presque revancharde, voire exaltée. S'il fallait encore douter de ses visées expansionnistes, la pensée économiste et managériale étale ici ses prétentions.

### 5.2.2.1 Un premier rapport « prospectif » (1996)

En 1994, le bâtonnier André Gauthier ordonne la mise sur pied d'un comité sur « l'avenir de la profession ». Le comité publie en 1996 une étude prospective dont l'horizon est de trois années<sup>615</sup>, étant donné l'urgence des changements prescrits<sup>616</sup>. Bien que le titre donné au rapport englobe l'ensemble de la profession, les auteurs précisent qu'en fait, ce sera de la pratique privée dont il sera surtout question<sup>617</sup>. Pour cette étude, on a eu recours aux services d'une firme de sondage et à deux économistes de l'Observatoire des services professionnels du Québec : Henri Beauregard et Pierre Boucher. On peut penser qu'ils ont rédigé de grands pans du rapport qui ont été revus, corrigés et sanctionnés par le Comité.

Dans ce premier rapport, les auteurs adoptent d'emblée l'expression « industrie des services juridiques », qu'ils justifient de la manière suivante :

C'est à dessein que nous utiliserons tout au cours de notre rapport l'expression très englobante « industrie des services juridiques » puisque, s'il est vrai que les membres du Barreau y occupent une place importante, il serait dangereux de minimiser l'effet des interactions des autres composantes de ce secteur d'activités économiques<sup>618</sup>.

Ainsi s'emploie-t-on d'emblée à faire éclater les barrières du « champ juridique » (au sens de Bourdieu), en y incluant tous les services juridiques pouvant être rendus par les non-avocat·e·s.

Le comité propose en outre d'évaluer trois scénarios et plaide pour l'adoption du troisième, le scénario « Singapour », qui propose entre autres que les avocat·e·s fassent du développement de marché un « processus permanent<sup>619</sup> ». Le premier objectif est de favoriser une « nouvelle culture de l'ouverture dans la profession<sup>620</sup> » qui irait à l'encontre d'un réflexe de fermeture associé au corporatisme. Le Barreau est appelé à jouer dans cette transformation le rôle de « visionnaire<sup>621</sup> ». Les avocat·e·s devront mieux comprendre les secteurs

---

615 Barreau du Québec, *La pratique du droit au Québec...*, op. cit., p. v.

616 *Ibid.*, p. 122.

617 *Ibid.*, p. 11.

618 *Ibid.*, p. 1.

619 *Ibid.*, p. 109.

620 *Ibid.*, p. 123.

621 *Ibid.*

économiques, de façon à connaître les pratiques en émergence et leur potentiel de développement<sup>622</sup>, afin d'élargir leur offre de services<sup>623</sup>. De plus, on explique que les changements technologiques sont inéluctables et que « [r]efuser d'y adhérer, c'est se condamner à périr<sup>624</sup> ». On insiste aussi sur le fait que la mondialisation et les technologies concernent tous les cabinets, et pas seulement les plus grands<sup>625</sup>.

### 5.2.2.2 Annoncer la fin des avocat·e·s? (Susskind)

En 2008 survint la crise financière. Celle-ci a provoqué un bouleversement profond du monde juridique, en plus de lui servir un avertissement sévère : les avocat·e·s devront absolument changer leurs manières de faire s'ils et elles veulent éviter que sonne le glas de leur profession. Et cela passe par les technologies. C'est du moins ce que pense Richard Susskind, un analyste du milieu juridique reconnu mondialement<sup>626</sup>. En 2012, le Barreau canadien, dans le cadre de son projet intitulé *Avenirs en droit*, recourt aux services de cet auteur pour produire un rapport intitulé *Tendances clés du marché juridique*<sup>627</sup>. Dans ce document, Susskind fait état de pressions à la baisse sur les budgets alloués par les contentieux des grandes entreprises aux services juridiques confiés à des cabinets privés. Pour lui, deux réponses sont attendues de la part de la pratique privée : une augmentation de l'efficacité\* et une modification du modèle de prestations des services<sup>628</sup>. Il explique en outre que dans certains domaines où les mandats sont répétitifs, les services juridiques peuvent être standardisés et traités au moyen des technologies, ce qui en réduit les coûts. Il affirme que cette systématisation du droit est en progression, même

---

622 *Ibid.*, p. 125.

623 *Ibid.*, p. 128.

624 *Ibid.*, p. 127.

625 *Ibid.*, p. 126.

626 Voir: Richard E. Susskind, *Transforming the Law: Essays on Technology, Justice, and the Legal Marketplace*, New York, Oxford University Press, 2000. L'auteur a aussi publié un rapport pour le Barreau canadien : Richard Susskind, *Canadian Bar Association. Tendances clés du marché juridique*, 2012. Richard Susskind a fait ses études en droit à l'Université de Glasgow et s'est ensuite consacré à la question des technologies en droit dans une thèse à Oxford. Depuis, il exerce ses activités de consultant auprès des plus grands cabinets juridiques du monde. Depuis les années 1980, il a publié plusieurs ouvrages concernant les technologies en droit puis, au début des années 2000, l'avenir de la profession. Son ouvrage de 2010, au titre quelque peu catastrophiste et pour le moins accrocheur, *The End of Lawyers?*, pose la question de la survie de la pratique privée du droit. Pour lui, si la profession ne réussit pas à intégrer les technologies à la pratique, elle s'éteindra, purement et simplement. « Richard Susskind », <http://www.susskind.com> (consultation le 11 mai 2019).

627 R. Susskind, *Tendance clés*, *op. cit.*

628 *Ibid.*, p. 3.

pour les dossiers les plus importants<sup>629</sup>. Les nouvelles formes de l'exercice du droit, comme l'aide juridique, la médiation et les ressources juridiques en ligne sont d'autres facteurs qui viennent bousculer les traditions juridiques<sup>630</sup>. Susskind annonce la délocalisation des services<sup>631</sup>, vers d'autres pays ou bien vers les régions où les avocats gagnent de moins gros revenus. Il prévoit en outre que les systèmes intelligents amélioreront encore davantage l'accès à l'information juridique<sup>632</sup>.

### 5.2.2.3 Le rapport de 2011 : la pratique privée en 2021

Les conclusions de Susskind sont partagées par Pierre Boucher qui y fait abondamment référence<sup>633</sup> et qui conclut que l'enjeu fondamental du problème en est un d'accès à la justice<sup>634</sup>, un thème cher aux juristes. Dans un ouvrage qu'il écrit en parallèle d'un rapport destiné au Barreau, Boucher exprime clairement les préceptes de sa discipline. La première phrase de son livre se lit comme suit :

L'une des premières notions à laquelle sont sensibilisés les futurs économistes [...] demeure le concept de rareté des ressources [...] versus les besoins illimités de la société. [...] La notion de marché [...] devient alors une condition sine qua non au bon fonctionnement d'une société moderne et démocratique<sup>635</sup>.

Il émet sa conviction que « dans le monde d'aujourd'hui parler de marché constitue un incontournable<sup>636</sup> ». Dans la conclusion de son livre, l'auteur affirme que l'avenir de la profession juridique au Québec fait face à des « défis colossaux<sup>637</sup> ». Après avoir conclu que les technologies rendent obsolète le modèle simple de « production d'informations de nature légale pour des clients dans une situation d'asymétrie d'informations<sup>638</sup> », il plaide pour « le déplacement d'un modèle de pratique axé sur des actes réservés vers un modèle s'appuyant sur la gestion et le *packaging* de l'information juridique<sup>639</sup> ». D'après lui : « Les décideurs de

---

629 *Ibid.*, p. 4.

630 *Ibid.*, p. 4-5.

631 *Ibid.*, p. 5.

632 *Ibid.*, p. 5.

633 Barreau du Québec, *Les avocats de la pratique privée...*, *op. cit.*, p. 21-23.

634 Barreau du Québec, *La tarification horaire...*, *op. cit.*, p. 47; R. Susskind, *Tendances clés...*, *op. cit.*, p. 4.

635 Pierre Boucher, *L'implosion du marché des services juridiques: conséquences et implications pour les avocats de pratique privée*, Cowansville, Québec, Éditions Yvon Blais, 2011, p. 1.

636 *Ibid.*

637 *Ibid.*, p. 107.

638 *Ibid.*

639 *Ibid.*, p. 108. L'auteur souligne.

l'office réglementaire et de l'ordre professionnel doivent anticiper les changements et non résister à leur déploiement qui de toute façon va se réaliser<sup>640</sup>. »

En 2011, le Barreau du Québec publie un second rapport prospectif intitulé *Les avocats de pratique privée en 2021*<sup>641</sup>. Ce rapport est signé par un groupe d'une quarantaine d'avocats en pratique privée, appartenant à trois sous-comités reflétant la taille des cabinets. Pour sa rédaction, on réitère la collaboration de Boucher<sup>642</sup>. Dans ce document rédigé au nom du Barreau, l'économiste se livre à une longue argumentation sur la supériorité et les bienfaits de la mondialisation et du système économique qui la sous-tend, soulignant le rôle fondamental joué par l'État de droit dans la création d'un environnement favorable aux investissements et au développement des pays « marginalisés<sup>643</sup> ». Il affirme de plus que l'industrie des services juridiques doit être dérèglementée, et le sera, quoi qu'on fasse et même si le processus s'avère complexe<sup>644</sup>, afin de favoriser une saine concurrence<sup>645</sup>.

Comme il l'avait fait dans le rapport de 1996, Boucher propose l'analyse de trois scénarios et plaide pour le troisième, le plus susceptible selon lui de sauver l'industrie des services juridiques. Celui-ci « bonifie [l]a conception des enjeux touchant les membres tels la féminisation, le vieillissement, la concurrence, les TIC, et surtout, les perspectives favorables qu'offre la mondialisation<sup>646</sup>. » Il ajoute que, dans ce scénario : « Toutes les instances du Barreau ont reçu des directives claires et précises sur les orientations stratégiques en regard de l'avenir de la profession<sup>647</sup> », évoquant ainsi l'importance des orientations pour la planification des actions. L'auteur nomme ce scénario : « Bombardier<sup>648</sup> ». Cela ne s'invente pas.

---

640 *Ibid.*, p. 110.

641 Barreau du Québec, *Les avocats de pratique privée...*, *op. cit.*

642 *Ibid.*, p. 10. On peut lire en effet : « À l'été 2010, le Comité a estimé avoir besoin d'appuyer ses travaux par une analyse économique des marchés juridiques. C'est ainsi que le Comité s'est adjoint les services de M. Pierre Boucher, économiste de l'Observatoire des services professionnels. »

643 *Ibid.*, p. 36.

644 *Ibid.*, p. 38.

645 Notons que Pierre Boucher ne détient pas l'exclusivité d'une telle argumentation. Par exemple, dans un article de 1992, Frédéric Charrette, alors étudiant en fiscalité, insiste sur la nécessité de libéraliser la publicité des avocats et se fait le chantre des bienfaits qu'une telle perspective implique. F. Charette, *op. cit.* Nous y reviendrons.

646 Barreau du Québec, *Les avocats de la pratique privée...*, *op. cit.*, p. 102.

647 *Ibid.*

648 *Ibid.*, p. 7.

On pardonnera à l'autrice de ces lignes le plaisir qu'elle a eu à exposer un langage qui lui semblait aussi limpide. À cette lecture, tout un pan des discours des personnes interviewées a pris de la profondeur. Il semble néanmoins qu'au sein du Barreau, un débat a fait rage dont on peut parier que les praticien·ne·s en droit commercial n'étaient pas les moins éloquents. Ce qui se dégage ici n'est peut-être pas tant la lutte entre les trois principaux secteurs de la pratique du droit (public, contentieux et pratique privée) que l'affrontement entre tout ce qui concerne le droit des affaires et les autres domaines de droit.

### **5.2.3 Une forme juridique en vogue : les S.P.A.**

Deux modifications au *Code de déontologie* ont été apportées au début des années 1990, qui concernent la plupart des praticien·ne·s en cabinet privé, quelle que soit la taille de leurs cabinets : l'assouplissement de la réglementation au sujet de la raison sociale et l'intégration de la société par actions (S.P.A.). À l'analyse, on comprendra à quel point elles sont conformes à l'intention de transformer la pratique du droit en « industrie ».

#### **5.2.3.1 La pérennité ou la croissance dans la durée**

Dans le Règlement de 1991 modifiant le Code de déontologie, l'article 7.01 stipule : « La raison sociale d'une société d'avocats ne comprend que des noms de membres du barreau qui exercent ensemble. *Elle peut néanmoins conserver le nom d'un membre décédé ou retraité*<sup>649</sup>. » Cette nouvelle règle sonne le glas des changements fréquents de noms de cabinets qui avaient le grand désavantage d'en brouiller l'histoire. Aussi ouvre-t-on la porte à un élément fondamental de l'entreprise, soit son ambition de pérennité. Quand une société « nominale » doit changer son nom après le départ de son fondateur ou de sa fondatrice, il est impossible de construire sa réputation à long terme. Ce sont alors les réputations individuelles qui priment sur celle du cabinet. Depuis ce changement, les cabinets obtiennent le pouvoir de construire une marque de commerce, un *brand*. Tout un pan du management, le marketing, se voit donc intégré d'office à la gestion du cabinet. En conséquence, l'impératif de croissance peut se déployer pleinement dans la durée et la tâche que cela implique, être transférée à tous et toutes. De plus,

---

649 *Règlement modifiant le Code de déontologie des avocats*, Décret 1380-91, G.O.Q., vol. 123, no 43, 23 octobre 1991, art. 7.01. La chercheuse souligne.



on peut penser qu'à long terme, la clientèle s'attachant à la marque plus qu'aux individus, ceux-ci deviennent plus vulnérables face aux cabinets et ils sont sujets à se compétitionner entre eux.

### 5.2.3.2 L'engouement pour la société par actions

En 2004, le Barreau du Québec emboîte le pas au *Code des professions* et modifie son propre règlement sur les formes juridiques des cabinets de pratique privée en ajoutant la forme « en multidisciplinarité » (S.E.N.C.R.L.) et la société par actions (S.P.A.), c'est-à-dire la forme juridique (et hiérarchique) la plus courante dans le monde des affaires<sup>650</sup>. La forme traditionnelle des cabinets, c'est-à-dire la S.E.N.C., généralement identifiée par le nom de ses associé·e·s majeur·e·s, n'est plus la seule forme admise. On voit apparaître de nouveaux noms d'entreprises comme Novalex, Audax, Propulsio, etc.<sup>651</sup> La société par actions a connu un vif succès auprès des praticien·ne·s : en 2015, le *Barreau-Mètre* rapportait que durant l'année précédente, 124 nouvelles S.P.A. avaient été formées contre seulement quatorze nouvelles S.E.N.C.R.L.<sup>652</sup> Ce revirement s'est confirmé, puisqu'en 2021, le nombre de S.P.A. s'élève à 1 889, contre 229 sociétés en nom collectif<sup>653</sup>. On peut en conclure qu'un grand nombre d'avocat·e·s qui affirmaient, dans les années 2010, exercer à leur compte se sont incorporés.

Par ailleurs, dans de telles structures, il va de soi que les actionnaires de l'entreprise sont les seul·e·s responsables du développement de la clientèle et que les salarié·e·s sont considéré·e·s comme des « technicien·ne·s<sup>654</sup> ». On pourrait avancer que l'engouement pour la société par actions est le signe que, aux yeux de certain·e·s, les activités de développement ne sont pas rémunérées à leur juste valeur au sein des S.E.N.C. Les développeur·e·s trouvent leur compte en fondant leurs entreprises, alors que les juristes salarié·e·s non attiré·e·s par la vente n'ont pas à subir de pression à ce sujet.

Tout compte fait, la possibilité de fonder une « entreprise » tend à isoler encore plus la forme pourtant traditionnelle de la « société ». À lui seul, le vocabulaire employé s'inscrit à

---

650 Charles Denis et Barreau du Québec, *SENCRL ou S.P.A.? : faites un choix éclairé société*, Montréal, Barreau du Québec, 2007, p. 9-10; Barreau du Québec et al., *Guide 2005 de déontologie en milieu multidisciplinaire*, Montréal, Barreau du Québec, 2005, p. 7.

651 Julie Perreault, « Repenser son modèle d'affaires pour mieux prospérer », *Journal Le Barreau*, cahier spécial, février 2017, p. 2-3.

652 Barreau du Québec, *Barreau-mètre 2015*, p. cit., p. 23.

653 Barreau du Québec, *Rapport annuel 2020-2021*, op. cit., p. 23.

654 Pour employer la formulation de Charles (l. 163).

contre-courant des valeurs corporatistes en encourageant une vision de marché soumis à la concurrence, ce à quoi l'accroissement annuel du nombre des membres de l'Ordre apporte une justification. Dans une telle perspective, une question émerge: qu'est-ce qui lie encore tous ces avocats, toutes ces avocates?

## 5.2.4 Le problème du taux horaire

En raison de l'importance de la question du taux horaire sur le rapport au temps des avocats, un autre document intitulé *La tarification horaire à l'heure de la réflexion* est venu compléter le corpus de textes visant à éclairer les récits recueillis sur le terrain. Ce rapport publié en 2016 vient compléter l'analyse de Pierre Boucher qui considérait le taux horaire comme un obstacle au changement de paradigme souhaité, en montrant la désuétude et la dangerosité d'un « modèle d'affaires » exclusivement basé sur lui. Avant de s'y pencher, il s'avère toutefois utile de comprendre d'où l'on part au sujet de l'enjeu de la rémunération des services. Le passé de la profession teinte en effet le débat, tout comme l'attrait exercé par l'emploi presque systématique du mode de facturation à l'heure.

### 5.2.4.1 Trop nobles pour désirer faire de l'argent

Les préoccupations des avocats quant à leurs revenus ne datent pas d'hier<sup>655</sup>, mais elles ont toujours été bridées par des considérations déontologiques. Le juriste fiscaliste Frédéric Charrette évoque les origines anti-mercantiles du Barreau d'Angleterre :

[A]lors composé en grande partie de jeunes gens fortunés dont le train de vie ne dépendait aucunement de leurs revenus professionnels. Ces avocats formaient une confrérie de haute volée dont l'intimité les conduisait à se vouloir distincts des « vulgaires » commerçants et à répugner à toute concurrence pouvant exister entre eux<sup>656</sup>.

La situation des avocats du Bas-Canada était fort différente<sup>657</sup>, mais l'influence anglaise était bien réelle. À l'origine, les honoraires étaient fixes. Gonzalve Doutre, rédacteur du premier code de déontologie, affirme: « Allez chez l'un ou chez l'autre, le prix est le même; mais ce qui distingue l'Avocat, c'est son mérite, sa probité et son désintéressement. Et c'est sur ce terrain

---

655 C'est du moins ce qui ressort de l'ouvrage de : J. M. Doyon, *Les avocats et le Barreau, une histoire...*, *op. cit.*

656 F. Charette, *op. cit.*, p. 509.

657 J.M. Doyon, *op. cit.* Voir le chapitre 1.

que se fait la concurrence<sup>658</sup> ». Les textes subséquents portent la marque de cette attitude plutôt hautaine par rapport aux aspects plus mercantiles de la pratique. Ces racines de l'éthos\* professionnel juridique irriguent encore les professionnels d'aujourd'hui.

#### 5.2.4.2 Origine et centralité du taux horaire : rattraper un retard

Au chapitre précédent, on a commencé à montrer l'importance du taux horaire aux yeux des membres du panel. Cependant, si on l'aborde du point de vue du Barreau, on constate que les différentes moutures des codes de déontologie n'y font pas référence et traitent des honoraires dans un sens plus général. Le code actuel ne fait pas exception quand il établit que : « Les honoraires sont justes et raisonnables s'ils sont justifiés par les circonstances et proportionnés aux services professionnels rendus<sup>659</sup> ». Les facteurs suivants doivent être considérés : l'expérience, le temps et l'effort requis, la difficulté du mandat, son importance pour le client, la responsabilité assumée, la prestation de services professionnels inhabituels ou particuliers, des délais exceptionnellement serrés, le résultat obtenu, les honoraires prévus par la loi ou les règlements, les débours et frais extrajudiciaires<sup>660</sup>. Pourtant, ce mode de facturation fait aujourd'hui l'objet d'un débat à saveur économiste que l'on aura tendance à porter, de part et d'autre, sur le plan déontologique.

Ce n'est qu'à partir des années 1970 que le taux horaire commence à s'imposer comme modèle de tarification<sup>661</sup>. Au Québec, il se généralise dans les années 1980, soit de façon contemporaine à la première phase du développement de l'économie néolibérale. Ce mode de facturation révèle rapidement ses avantages : il est simple et clair quand on l'accompagne d'une description rigoureuse des actions accomplies<sup>662</sup>. Il paraît neutre, puisqu'une heure est une heure

---

658 Conseil général du Bas-Canada, *op. cit.*. Les articles 15 et 16 du Règlement de 1917, déclarent dérogatoires le fait de renoncer à ses « honoraires réguliers, tels que réglé par tarifs ». Barreau du Québec, *Règlements du Barreau de la Province de Québec* (1917), p. 68.

659 *Code de déontologie des avocats*, art. 102.

660 *Ibid.* Article 102.

661 En 1967, un avocat américain, Paul Cravath, estime que les avocats apprentis ou non-associés qui, jusqu'à cette époque, doivent trouver eux-mêmes leurs clients, devraient tous être salariés. Pour lui, la formule usuelle constitue un obstacle à une formation adéquate, puisqu'elle est davantage centrée sur la quête de clients et leurs besoins spécifiques que sur ceux, plus généraux, des apprentis. Dans son cabinet, les clients appartiennent au cabinet et non aux individus. Ils sont desservis en fonction de leurs besoins et facturés selon un taux horaire. Barreau du Québec, *La tarification horaire...*, *op. cit.*, p. 10.

662 *Ibid.*, p. 13.

et que seul le taux varie en fonction de l'expérience et de la réputation de l'avocat·e, soumis au jeu de l'offre et de la demande.

Il a d'autres vertus, dont celle d'être lucratif<sup>663</sup>. Dans le rapport de 2016 consacré à ce sujet<sup>664</sup>, on remarque : « La position des avocats sur le marché et les pratiques commerciales utilisées semblent avoir porté fruit, car ils ont engendré des augmentations de revenus toujours plus élevées que l'augmentation des prix à la consommation<sup>665</sup>. » L'auteur concède enfin : « Cette augmentation [du revenu] est un argument puissant pour ne pas changer leur manière de pratiquer le droit<sup>666</sup>. »

### 5.2.4.3 Les arguments en sa défaveur

Les critiques à l'endroit de la tarification horaire proviennent des milieux d'affaires et de leurs contentieux ainsi que des économistes qui lui reprochent d'être désuet, inefficace et inefficent. Ses détracteurs souhaiteraient une meilleure prévisibilité des coûts juridiques, ce que permet par exemple une tarification à forfait ou l'établissement d'un prix plafond<sup>667</sup>. On remet aussi en question le fait que le fardeau de la formation des recrues soit assumé par la clientèle car, bien que le taux horaire des jeunes soit moins élevé, ils et elles chargent plus d'heures étant donné leur inexpérience<sup>668</sup>. Enfin, on voudrait que les cabinets privés augmentent leur participation aux risques, ce que permet encore la tarification au forfait<sup>669</sup>.

L'auteur du rapport de 2016 explique en l'occurrence comment « établir la valeur d'un service juridique » et comment « créer une valeur ajoutée<sup>670</sup> ». Il propose aussi d'adopter un « modèle d'affaires » qui saura « favoriser la croissance et la rentabilité du cabinet; améliorer la différenciation et la compétitivité en vue d'offrir des services à valeur ajoutée et d'implanter à

---

663 Avant son adoption, la profession juridique accusait un retard de revenu par rapport aux médecins et aux dentistes qui utilisaient déjà ce mode de tarification. L'écart s'est complètement résorbé. *Ibid.*, p. 10-11.

664 *Ibid.* Bien que, cette fois, aucun auteur ne soit identifié, il semble qu'Alexandre Désy, fondateur de la plateforme de négociation en ligne OnRègle, y ait été étroitement impliqué. Voir C. Dubé, *op. cit.*, p. 54.

665 *Ibid.*, p. 13.

666 *Ibid.* p. 13.

667 *Ibid.*, p. 37.

668 *Ibid.*, p. 41.

669 On pourrait toutefois avancer à ce sujet que l'absence de participation au risque ne tient pas tant au tarif horaire qu'au principe d'indépendance du juriste, encore inscrit dans le *Code de déontologie*, qui stipule que l'avocat·e « ne peut subordonner son jugement professionnel à quelque pression que ce soit. » (2015, Article 13)

670 Barreau du Québec, *La tarification horaire...*, *op. cit.*, p. 50.

l'aide des TIC, des systèmes d'analyse d'amélioration continue<sup>671</sup> ». Comme dans les deux rapports précédents, les pertes inévitables en termes de revenus qu'impliquent les modes alternatifs de facturation\* pourront être compensées par une augmentation de la productivité.

Selon le même rapport, la tarification horaire est devenue un système « structurant », puisque l'étalon-heure « s'est infiltré » dans plusieurs autres sphères de la pratique : calcul des coûts et de la rentabilité, objectifs de performance, débours, etc.<sup>672</sup> Pourtant, assure-t-on, ses désavantages sont évidents : elle décourage l'esprit de collégialité du cabinet et fait jouer la concurrence au niveau du tarif horaire, ce qui n'offre aucune démonstration de la valeur du service offert et qui favorise tout ce qui peut prendre du temps<sup>673</sup>.

On ajoute que le lien direct entre temps et argent fait en sorte que l'on travaille plus : en effet, à la suite de la généralisation du taux horaire dans les années 1990, le nombre d'heures travaillées aurait « explosé<sup>674</sup> ». Les références fournies pour étayer une telle affirmation ne sont cependant pas claires, puisqu'elles relatent des données d'heures travaillées et d'heures facturées, la population des avocats en général et la situation des jeunes salariés dans les grands cabinets en particulier<sup>675</sup>. Ce sont des données américaines qui permettent à l'auteur d'affirmer qu'il s'agit bien d'une explosion<sup>676</sup> : « Bien que ces chiffres proviennent des États-Unis, où c'est peut-être plus probant, nous avons la confirmation que le nombre d'heures demandé a également beaucoup augmenté au Québec<sup>677</sup>. »

D'un point de vue strictement économique, l'argumentation présentée précédemment est défendable, mais on a vu au chapitre précédent que les perceptions au sujet du taux horaires sont plus complexes. Ainsi, le besoin d'ajouter une « plus-value » est, de ce point de vue, déjà

---

671 *Ibid.*, p. 53.

672 *Ibid.*, p. 18.

673 *Ibid.*, p. 17. Nous aborderons d'autres aspects consignés dans cette liste, dans le prochain chapitre qui portera sur les pratiques.

674 *Ibid.*, p. 11.

675 « En 2008, les avocats québécois travaillaient 1 560 heures en moyenne par année. De plus, selon un sondage de 2009 effectué par l'Association du Jeune Barreau de Montréal, plus de 50 % des jeunes avocats dans les grands cabinets travaillaient plus de 2 000 heures par année, alors que les pourcentages étaient de 19 % dans les petits et moyens cabinets, de 17 % dans les contentieux et de 11 % dans le secteur public et parapublic. Cette année, le Jeune Barreau de Montréal s'est de nouveau penché sur la situation de l'emploi de l'ensemble des jeunes avocats de la province. On peut y lire que "l'objectif d'heures facturables moyen était de 1 500 heures par année et que les jeunes avocats ont atteint en moyenne 1 490 heures de facturation annuelle".» *Ibid.*, p. 12.

676 L'ABA évalue à 1000 le nombre d'heures travaillées supplémentaires annuelles de 1960 à 2008. *Ibid.*

677 *Ibid.*, p. 12.

comblé : ce sont les expériences conjuguées de l'avocat·e et de son cabinet<sup>678</sup>. Ce débat permet de mesurer la différence entre les visions économique et juridique. Elles s'affrontent sur une question fondamentale : pour quoi paie-t-on lorsque l'on a recours à un·e avocat·e? Pour un « produit » ou pour un service? Quand on parle d'industrie des services juridiques, on insiste sur leur qualité de marchandises et donc de produits standardisés. Mais les avocat·e·s sont des professionnel·le·s qui ont la conviction – qui sera étayée tout au long de la deuxième partie de cette thèse – qu'ils et elles font personnellement une différence dans cet échange marchand. Dans cette perspective, ce n'est pas le produit final qui est à évaluer, mais le processus qui y a mené. C'est pourquoi les mots ne sont pas anodins et c'est pour la même raison que Boucher en appelle à un changement de paradigme.

#### **5.2.4.4 Les modes alternatifs de facturation ( MAT )**

Selon cet économiste, les produits juridiques se scindent en deux catégories : d'un côté les services de plus en plus spécialisés (ex. droit de l'environnement, droit fiscal, droit immobilier) et, de l'autre, les services standardisés (ex. incorporation d'entreprise, divorce). Cette dernière catégorie se prête le mieux à la facturation alternative (par exemple à forfait), un type de services que l'on rend justement en début de carrière. Ainsi, pour les jeunes, il n'y a, à court terme, aucune contradiction entre le service rendu et ce mode de facturation. Sans égard pour ce contexte de pratique, Pierre Boucher et l'auteur du rapport de 2016 voient plutôt dans les « blocages » un problème essentiellement intergénérationnel. Il affirme en effet: « Le modèle d'affaires en vigueur constitue donc un réel handicap pour ce changement de culture. Le blocage dans la généralisation de modes alternatifs de facturation découle en partie des valeurs intergénérationnelles chez les avocats traditionalistes/baby-boomers versus ceux des générations XYZ<sup>679</sup>. »

Il semble en effet que les plus concerné·e·s par les publications du Barreau au sujet des modes de facturation soient les praticien·ne·s en début de carrière, exerçant en solo ou dans de très petits cabinets, puisque les jeunes salarié·e·s des grands cabinets n'ont aucun pouvoir de décision sur de tels enjeux. Le message du Barreau semble bien reçu : les solutions avancées

---

678 On n'a qu'à se référer au marketing des produits de luxe pour s'en convaincre.

679 *Ibid.*

sont multiples, comme le montrent des articles de journaux ou de magazines<sup>680</sup>. D'ailleurs, dans le panel, ceux et celles qui débutaient leur carrière en solo employaient déjà les modes alternatifs de facturation, dont le forfait est le plus connu. Conscient·e·s d'arriver dans un marché saturé, ils et elles considèrent ces façons d'établir le prix de leurs services – plus bas, plus prévisible et donc moins risqué pour les justiciables – comme la seule arme à leur disposition.

On peut donc se demander si le clivage générationnel est bien pertinent, dans la mesure où les informateurs et les informatrices ont plutôt soulevé l'idée qu'à partir du moment où leur réputation est bien établie, les jeunes auront tendance, eux et elles aussi, à revenir au tarif horaire. C'est le cas de Luc dont la pratique en solo a démarré grâce aux forfaits et aux mandats d'aide juridique, alors que Sylvie a conservé cette formule pour occuper les nouvelles recrues de son cabinet quand elle-même facture le plus souvent à l'heure. On peut considérer la facturation à forfait comme une pratique de début de carrière.

Selon le sondage qui a précédé la rédaction du rapport du Barreau de 2016, les raisons données pour ne pas adopter des modes de facturation alternatifs au taux horaire tiendraient au fait qu'ils ne changeraient pas grand-chose à la facture finale<sup>681</sup>, puisqu'on chercherait à compenser les pertes de revenus envisagées. Cela nous amène au cœur du problème : les modes de facturation alternatifs sont considérés comme moins lucratifs que le taux horaire. C'est du moins la perception de la majorité des répondant·e·s du sondage précédant le rapport de 2016 : 64% d'entre elles et eux « croient que les projets facturés autrement qu'à l'heure sont moins ou aussi profitables », donnée statistique que l'auteur met ensuite en relation avec le fait que 81% des répondant·e·s en contentieux d'entreprises croient qu'ils sont aussi ou plus efficaces<sup>682</sup>. S'ils ne mesurent pas les mêmes indicateurs, ces chiffres ont le mérite de montrer l'ampleur du désaccord.

Les opposant·e·s à l'emploi généralisé du taux horaire ne peuvent nier la possibilité de pertes de revenus. Pour elles et eux, celles-ci pourront être compensées par une augmentation de l'efficacité des juristes et du processus judiciaire en général, par une rationalisation des

---

680 Voir aussi un cahier spécial du Barreau du Québec inséré dans le journal *Les Affaires* : J. Perreault, *op. cit.* Ou encore C. Dubé, *op. cit.*

681 Barreau du Québec, *La tarification horaire...*, *op. cit.*, p. 41.

682 *Ibid.*, p. 49.

effectifs et, surtout, par un investissement massif dans les technologies<sup>683</sup>. On remarque déjà dans un tel argumentaire la toute-puissance présumée de la productivité, dont les pouvoirs quasi magiques feront l'objet du chapitre 8. Or, du point de vue des avocat·e·s d'expérience qui se sentent déjà passablement efficaces, ces changements souhaités n'annoncent pas autre chose qu'une hausse du nombre d'heures nécessaires pour gagner leur vie. Il semble que l'on n'ait pas à chercher bien plus loin les causes de cette résistance.

On l'aura deviné, la question du taux horaire est centrale, tant au sein du panel – comme on l'a vu au chapitre précédent – que pour les analystes du milieu juridique, comme on vient de le constater. L'argumentation des défenseur·e·s comme celle des détracteur·e·s du taux horaire portent sur les deux mêmes enjeux. Le premier est la qualité du service rendu et le second, qui touche directement l'objet de cette thèse, est le lien à établir ou à défaire entre le temps et l'argent. Les un·e·s diront que ce lien rassure et libère de toute préoccupation mercantile dans la mesure où, comme l'a dit Lise, « chaque heure que tu fais, tu es payée », alors que les autres estiment qu'un lien aussi évident annihile toute volonté de productivité. Du point de vue de la chercheuse, les deux perceptions se valent, ce qui rend cette question complexe et suscite, comme on le verra dans les prochains chapitres, de nombreux dilemmes.

Les rapports du Barreau de 1996, 2011 et 2016 remettent en question le fait que le taux horaire soit considéré comme l'unique façon de percevoir des honoraires et on y propose d'autres modes de facturation. Si le constat est tout à fait défendable, il faut bien voir que l'argumentation présentée laisse paraître les visées hégémoniques de la discipline économique. D'après Boucher, le taux horaire est une cause importante de l'incapacité du milieu juridique de s'adapter aux nouvelles réalités du marché et de se convertir au nouveau paradigme qui implique de considérer les services juridiques comme une industrie. Dans les deux rapports auxquels il participe, l'économiste s'alarme de telles résistances, convaincu qu'elles pourraient mener à la disparition pure et simple de la profession juridique<sup>684</sup>. C'est là que l'argumentation de l'auteur laisse voir les fils de la rationalité néolibérale à laquelle il adhère. Il démontre aussi sa

---

683 *Ibid.*, p. 52.

684 Il va de soi que Pierre Boucher et le barreau québécois sont loin d'être les seuls à penser de cette manière. Pour une vue d'ensemble, référer au chapitre 2.



méconnaissance de la réalité de la pratique juridique; la deuxième partie de cette thèse le montrera par ricochet.

### 5.2.5 Les interdictions du Code de déontologie

Dans le code de déontologie des avocat·e·s, on voit apparaître, dès 1961, l'article suivant : « En établissant la valeur de ses services professionnels l'avocat doit se souvenir qu'il est un auxiliaire de l'administration de la justice et qu'il doit éviter toutes les méthodes et attitudes susceptibles de donner à sa profession un caractère de commercialité et de lucre<sup>685</sup> ». Compte tenu des circonstances, on se serait attendu à un assouplissement dans la refonte de 2015 ou la mise à jour de 2021. Or, le code persiste et signe : « L'avocat évite toutes les méthodes et attitudes susceptibles de donner à sa profession un caractère de lucre, soit le fait de rechercher le gain avec avidité ou cupidité ou d'utiliser de manière abusive son statut d'avocat dans le but de s'enrichir<sup>686</sup> ».

Il va sans dire que, dans le monde juridique, tout est affaire d'interprétation et on pourrait se demander longtemps où commencent l'avidité et la cupidité en affaires. Dans un contexte où l'on parle de concurrence généralisée, qu'elle soit entre les cabinets ou par rapport à d'autres professions, on continue de demander aux avocat·e·s de ne pas donner l'impression qu'ils et elles « vendent » leurs services. L'article 9 du code actuel indique en effet : « L'avocat ne doit pas inciter quiconque, directement ou indirectement, de façon pressante ou répétée, à recourir à ses services professionnels<sup>687</sup>. » Il s'agit là d'une « injonction paradoxale » au sens où l'entendent de Gaulejac et Hanique. Nous verrons en deuxième partie de cette thèse les impacts de telles obligations chez les praticien·ne·s.

Le code de déontologie actuel bannit une pratique fort courante en marketing, surtout quand il s'agit de consultation : « L'avocat ne peut, dans sa publicité, utiliser ou permettre que soit utilisé un témoignage d'appui ou de reconnaissance qui le concerne<sup>688</sup>. » En conséquence, même si l'avocat·e peut dorénavant publiciser ses tarifs, le seul moyen de faire connaître sa

---

685 Barreau de la Province de Québec, *Règlements / By-Laws*, 1961, p. 33. (Article 124).

686 *Code de déontologie des avocats*, art. 7.

687 *Ibid.*, art. 9.

688 *Ibid.*, art. 145.

réputation<sup>689</sup> reste encore le bouche-à-oreille, sur lequel le « contrôle du message », un enjeu fondamental en marketing, est difficile à obtenir. Cette interdiction donne à penser que le service peut être davantage considéré comme une marchandise (avec un prix), que comme un processus qui demande à être évalué autrement qu'en dollars. Quant aux réseaux sociaux et aux outils publicitaires disponibles sur le Web, le conseiller Stéphane Duranleau, dans un article de blogue paru en 2017, avertit que leur utilisation : « doit respecter en tout temps le *Code de déontologie*. Ne vous laissez pas aveugler, écrit-il, par la nature décontractée de ces nouveaux médias. Un faux pas peut vite conduire à une réprimande, une amende ou même jusqu'à la radiation<sup>690</sup>. »

Nous avons vu que dès 1996, Pierre Boucher recommande, au nom du Barreau du Québec, de faire du développement de la clientèle un « processus permanent ». Or, si, comme nous le verrons plus loin, le développement de la clientèle représente en effet une préoccupation constante pour les personnes interviewées, les dispositions de leur code de déontologie ne leur facilitent en rien la tâche. Bien plus, l'apparence de commercialité et de lucre fait encore partie des préjugés mis de l'avant au sujet des activités de vente. Pourtant, bien que certain·e·s se plaignent d'avoir affaire à des règles anachroniques, d'autres les acceptent et s'y adaptent. Les barrières du champ juridique étant de plus en plus fragiles, certains yachts du marché dérèglementé viennent faire de la vague autour des kayakistes et des kayakistes de l'exercice du droit, rendant leur situation incertaine.

Même si ces articles du code de déontologie disparaissaient du jour au lendemain, leurs traces perdureraient encore longtemps dans le « code d'honneur » des avocat·e·s, soit l'éthos professionnel. S'il fallait entreprendre une première action, ce serait sans doute celle d'accorder le *Code de déontologie* aux propos économistes véhiculés depuis au moins vingt-cinq années, afin d'établir une nouvelle cohérence entre les deux discours et faire disparaître des ambiguïtés qui, comme nous le verrons dans la deuxième partie, obligent les praticien·ne·s à user de leur éloquence et de leur sens de la nuance dans le but de vendre sans en avoir l'air.

---

689 À titre de comparaison, une telle restriction est absente du *Code de déontologie des psychologues* qui stipule par ailleurs, à l'article 77 : « Le psychologue est en mesure de justifier les habiletés ou les qualités particulières qu'il s'attribue dans sa publicité, notamment quant à l'efficacité ou à l'étendue de ses services professionnels et de ceux généralement dispensés par les autres membres de sa profession ou quant à son niveau de compétence. » *Code de déontologie des psychologues*, RLRQ C-26, r. 212.

690 Stéphane Duranleau, « Webmarketing et enjeux juridiques: 5 appels à la prudence avocats », *Wink Strategies*, 2 février 2017.

Pourtant, rien n'oblige le Barreau à adhérer de façon aussi éloquente et directe au discours des économistes. Une autre avenue serait de recentrer son discours sur la singularité et sur la pertinence de la profession (sur le processus plutôt que sur le « produit fini »), ce qui aurait alors le mérite de rejoindre les autres membres du Barreau qui sont présentement évacués de ces débats. D'ailleurs les deux avenues sont conciliables, puisque d'une façon ou d'une autre, il serait certainement bienvenu de faire cesser cette impression que vendre ses services est une activité cupide, voire déshonorante.

L'analyse des différentes publications du Barreau du Québec au sujet de la pratique privée révèle une contradiction entre, d'une part, des messages à forte saveur économiste et, d'autre part, l'éthique juridique décrite dans le *Code de déontologie*. Il faut souligner le fait que cette étude n'avait pas pour but de discuter du bienfondé des recommandations des auteurs et des autrices ni des réponses déontologiques du Barreau. Il s'agissait plutôt d'exposer les éléments d'une « injonction paradoxale » telle que décrite par Vincent de Gaulejac et Fabienne Hanique<sup>691</sup> : d'un côté, on appelle à un « changement de paradigme » pour mieux adhérer aux valeurs économiques, alors que de l'autre, on effectue imperturbablement des mises à jour des codes de déontologie qui en nient, à bien des égards, les principes fondamentaux, notamment au chapitre des activités de vente.

Or, de telles ambiguïtés peuvent constituer une source d'inconfort, voire de souffrance<sup>692</sup>, dans le rapport au temps des avocat·e·s, puisqu'elles touchent au sens même de leur mission, à leur direction dans un contexte changeant voire défavorable et, donc, à l'établissement de leurs priorités au quotidien. Du strict point de vue de la gestion du temps\*, elles rendent impossible l'établissement d'objectifs clairs et performants tout comme elles nuisent à la priorisation des activités. Pourtant, comme on l'a constaté lors des entrevues, s'il y a inconfort, celui-ci n'est pas présent à l'esprit des avocat·e·s du panel. À leurs yeux, ces contradictions et les contraintes qu'elles engendrent font simplement partie des aléas quotidiens. Elles leur paraissent normales.

---

691 V. de Gaulejac et F. Hanique, *op. cit.*

692 Il en sera question tout au long de la deuxième partie.

## Conclusion

Selon Boltanski et Thévenot tous les membres de la société ont à se mouvoir d'un « monde » à l'autre, selon les situations rencontrées au quotidien. De leur point de vue, la situation des avocat·e·s de pratique privée, à la fois juristes et gens d'affaires, serait donc assez banale. Pourtant, il ne s'agit pas ici de la rencontre entre deux mondes « égaux ». Il semble plutôt que l'un profite d'un prestige dont la puissance dépasse de beaucoup celui de l'autre qui, en comparaison, paraît de plus en plus désuet. La phagocytation de la tradition juridique par les formes de l'économie néolibérale participe d'un nouveau rapport au monde. Les structures traditionnelles des cabinets se sont transformées pour se conformer aux principes d'entrepreneuriat capitaliste qui, grâce à la société par actions, instaure un ordre hiérarchique et individualiste au lieu du partenariat proposé par le modèle corporatif.

Ce chapitre a cherché à expliquer comment le phénomène d'expansion de la manière de penser typique des sciences économique et managériale, évoqué dans le questionnaire, se concrétise sur le terrain choisi pour l'étudier. Alors qu'au Barreau, on se désolait du fait que les avocat·e·s fassent la sourde oreille aux discours des économistes, les membres du panel ont montré qu'au contraire, le message est bel et bien passé : ils et elles ont conscience des défis apportés par la globalisation néolibérale. C'est seulement que, au sein des cabinets, ils sont envisagés par des avocat·e·s et traités à la manière des avocat·e·s. On voit donc, d'une part, un dogmatisme économiste à l'œuvre alors que, d'autre part, on comprend qu'il est possible de continuer de pratiquer le droit en gardant foi en la singularité et en l'utilité de la profession. Les rédacteurs des rapports ont réduit la pratique à un simple échange marchand d'information juridique; aucun membre du panel n'a présenté une vision de la profession aussi dépourvue de sa dimension humaine.

## 6 Histoire et macrosociologie du rapport au temps : des alternatives au discours dominant

Après une première présentation de résultats empiriques, ce sixième chapitre clôt la première partie de la thèse en exposant le pendant macrosociologique de l'ensemble. On y cherchera donc à répondre aux éléments du questionnement principal qui s'intéressent à la vie des groupes. L'approche interdisciplinaire révèle ici son plein apport : la macrosociologie vient rejoindre la microsociologie déjà en place, complétée par un recours à l'histoire et aux études féministes.

Une première section (6.1) décrit les « vecteurs disciplinaires » (au sens de Violaine Lemay) de la chercheuse ainsi que les réflexions contenues dans deux ouvrages publiés en 2011 et 2013. Dans la section 6.2, l'histoire prend le relais en sondant les racines du « temps abstrait\* » issu du capitalisme et de l'éthique du travail. En 5.3, il s'agira de clarifier le concept de modernité et d'expliquer les théories sociologiques du rapport au temps\* qui ont été marquantes dans le parcours de recherche. Les points de vue d'autrices féministes ouvriront ensuite l'espace nécessaire à une compréhension plus large de la complexité du temps (5.4). Dans la dernière section (5.5), les théories sur la multiplicité du temps, qui ont donné l'impression à la chercheuse de rencontrer ces géant·e·s sur les épaules desquel·le·s elle s'était intuitivement hissée, seront présentées.

### 6.1 Parcours disciplinaire

Afin de développer une attitude interdisciplinaire juste, la sociologue du droit et spécialiste de l'interdisciplinarité Violaine Lemay a développé le concept des vecteurs disciplinaires<sup>693</sup>. Selon elle, l'expérience d'aller à la rencontre de « l'autre disciplinaire » impose de porter un regard sur sa propre expérience de recherche, afin de connaître comment se construit son savoir et donc de prendre conscience de ses préjugés et de ses biais. Cet effort réflexif permet de mettre au jour les causes de l'incompréhension des différentes épistémologies et tend à éviter d'adopter une attitude colonisatrice qui affirmerait que l'autre discipline est inférieure à la sienne et doit s'y plier. On a d'ailleurs déjà commencé à décrire ce phénomène

---

693 L'explication de ce paragraphe provient du séminaire doctoral de l'autrice : V. Lemay, « Séminaire doctoral SHA 7055, *op. cit.* Voir V. Lemay, « La propension à se soucier de l'Autre... », *op. cit.*, p. 25-47.

en référant aux mondes\* de Boltanski et Thévenot et à en constater les dégâts en étudiant le management, qui représente l'un des vecteurs disciplinaires en cause ici.

### 6.1.1 Baccalauréat et maîtrise en histoire

Dans les années 1980, le département d'histoire de l'Université de Montréal profitait d'une réputation bien établie, alors que les disciples de Lionel Groulx, Maurice Séguin et Michel Brunet, enseignaient encore, en conflit ouvert avec les historiens plus fédéralistes de l'Université Laval. Toutefois, un vent nouveau soufflait depuis la France et on lisait avec passion les auteurs de la « Nouvelle histoire<sup>694</sup> » dont Philippe Ariès, Jacques Le Goff et Georges Duby étaient les plus connus. Dans un tel contexte, la discipline historique s'enseignait en étroite relation avec l'engagement politique, que ce soit le nationalisme ou le parti pris pour l'histoire dite « sociale » qui délaissait les documents officiels, militaires et aristocratiques, pour s'intéresser à la vie quotidienne du peuple.

Selon Antoine Prost, l'histoire n'est pas une science, mais « un procédé de connaissance », puisqu'il est impossible d'avoir un portrait exact d'une réalité qui ne se laisse atteindre que par les traces qu'elle laisse<sup>695</sup>. Autre particularité de la discipline historique, selon cet auteur : on ne peut la décrire par son objet comme on le ferait pour la géologie (étude des minéraux) ou la démographie (étude des populations)<sup>696</sup>. L'histoire jette son regard sur tout ce qui, de son point de vue, est digne d'intérêt — que ce soit la manufacture (Le Goff) ou l'enfance (Duby). Elle peut être considérée comme une discipline ouverte, ou, pour le dire comme Bourdieu, un champ\* peu protégé par des barrières à l'entrée, ce qui produit le plus génial comme le plus déplorable<sup>697</sup>.

La discipline historique doit à l'épistémologie positiviste sa démarche critique des sources qui l'a dégagée des légendes, des artefacts douteux ou des faux documents<sup>698</sup>. Cette

---

694 La Nouvelle histoire regroupe des historiens de la troisième génération de l'École des Annales.

695 Antoine Prost, *Douze leçons sur l'histoire*, Paris, Éd. Points, 2014, p. 70.

696 *Ibid.*, p. 68. Violaine Lemay qualifie cette prétention disciplinaire de mythe. V. Lemay, « *La propension...* », *op. cit.*, p. 38.

697 On passe en effet d' *Une brève histoire du temps* de Stephen Hawking à certains « romans historiques » remplis d'anachronismes ou autres invraisemblances..

698 Avant que la discipline de l'histoire impose cette rigueur, des légendes comme celle de la Table Ronde, des artefacts tels que la couronne d'épines rapportée des Croisades par Louis IX ou bien des documents révélés faux après analyse étaient considérés comme « historiques ».

attitude amène notamment les historien·ne·s à citer rigoureusement leurs sources, la note en bas de page étant, selon Marc Bloch, le fait de « tendre le cou d'avance à la réfutation<sup>699</sup> ». L'histoire instaure aussi une patience à l'égard des sources qui, comme le dit si bien Arlette Farge, invite à accepter que « le travail de dépouillement [soit] lent et se doi[ve] de l'être, afin de préparer l'esprit à la création<sup>700</sup> ». On peut noter dans cette citation de l'historienne, la marque d'une démarche plutôt constructiviste, appelant le questionnement et l'interprétation<sup>701</sup>.

### 6.1.2 Le management

En pleine rédaction de mémoire de maîtrise, la chercheuse a choisi de bifurquer vers une autre discipline qui, dans les années 1980, avait le vent dans les voiles : le management. Cette « science » naissante s'inscrivait alors dans la foulée du positivisme en s'accolant autant que faire se peut aux mathématiques, afin d'assurer sa crédibilité. La statistique, la finance, la comptabilité et l'économie y tenaient le haut du pavé, tandis que les quelques cours de management faisaient office de cinquième roue du carrosse. Très centrés sur les études de cas, ces cours donnaient l'impression de vasouiller dans les méandres de la psychologie, ce qui, du point de vue étudiant, ne paraissait ni aussi concret, ni aussi pragmatique que les autres disciplines plus « sérieuses ». Les formations de premier cycle, généralement orientées sur le marché du travail, n'abordent pas les questions épistémologiques et méthodologiques.

Le choix de carrière en marketing a été motivé par les aptitudes bien réelles, acquises en histoire, à détecter les changements d'une société, que l'on nomme « tendances » dans cette sous-discipline, un argument qui s'est avéré convaincant lors des entretiens d'emplois. Le marketing est friand de statistiques : au cours des années de vie professionnelle, il ne s'est pas passé une journée sans que la chercheuse ait à se servir du langage mathématique. Néanmoins, on y utilise tout aussi bien les méthodes quantitatives, les sondages, que qualitatives, les *focus groups*, chacune apportant des informations pertinentes et complémentaires.

---

699 Cité par A. Prost, *op. cit.*, p. 58.

700 A. Farge, *op. cit.*, p. 71.

701 Henri-Irénée Marrou, cité par Prost, affirme au regard de l'historien positiviste : « En un mot, il ne construit pas l'histoire, il la retrouve » (*De la connaissance historique*, p. 54) dans : A. Prost, *op. cit.*, p. 72.

### 6.1.3 L'engagement féministe

À la fin des années 1980, la réalisation d'un mémoire de maîtrise<sup>702</sup> s'est inscrite dans un contexte où, sous l'impulsion d'une nouvelle cohorte de chercheuses féministes, l'histoire des femmes était un domaine en pleine effervescence<sup>703</sup>. Par la suite, un engagement féministe soutenu a permis de côtoyer plusieurs intellectuelles universitaires dans un tout autre domaine<sup>704</sup> que celui du management. Étant donné l'importance qu'a prise le point de vue des femmes dans cette thèse, il convient donc d'approfondir les éléments de l'épistémologie féministe qui ont favorisé une sensibilité à ce sujet. Elsa Dorlin définit le féminisme comme une « tradition de pensée, et par voie de conséquence [comme] les mouvements historiques, qui, au moins depuis le XVII<sup>e</sup> siècle, ont posé selon des logiques démonstratives diverses l'égalité des hommes et des femmes, traquant les préjugés relatifs à l'infériorité des femmes ou dénonçant l'iniquité de leurs conditions<sup>705</sup>. » De leur côté, Mats Alvesson et Kaj Sköldberg expliquent que les théories féministes ayant certaines affinités avec le courant de la Théorie critique recèlent trois caractéristiques fondamentales communes : positionnement des questions de genre au centre de la recherche, traitement des relations de genre comme des relations de pouvoirs et, enfin, définition du genre comme une construction sociale plutôt que comme un fait de nature<sup>706</sup>.

L'épistémologie féministe est résolument constructiviste et Elsa Dorlin affirme même que « la prétendue neutralité scientifique est une posture politique<sup>707</sup> » parce qu'elle oblitère le plus souvent l'expérience des femmes. L'autrice cite la sociologue Christine Delphy : « Toute connaissance qui ne reconnaît pas, qui ne prend pas pour prémisse l'oppression sociale, la nie, et en conséquence la sert objectivement<sup>708</sup>. » Par ailleurs, Dorlin explique qu'éviter de tenir compte du contexte d'inégalité systémique entre les hommes et les femmes ne peut que produire des méthodologies « biaisées », alors qu'en « objectivant la situation / vision genrée des sujets

---

702 C. Lemaire, *op. cit.*

703 Le premier cours d'histoire des femmes a été donné par Michèle Jean du Collectif Clio qui venait de publier une première synthèse d'histoire des femmes au Québec et qui révélait surtout l'immense chantier à mettre en route dans ce champ de recherche.

704 La théologie et les sciences des religions.

705 Elsa Dorlin, *Épistémologies féministes*, dans *Sexe, genre et sexualités. Introduction à la théorie féministe*, Paris, PUF, 2008, p. 9.

706 M. et K. Sköldberg, *op. cit.* p. 237.

707 E. Dorlin, *op. cit.*, p. 14.

708 *Ibid.*



connaissants », on parvient à une observation plus rigoureuse et à une meilleure compréhension de ces objets<sup>709</sup>. L'analyse de vingt-trois entrevues de femmes et d'hommes en tenant compte de « leur situation genrée de sujets connaissants » suggère d'ailleurs que c'est effectivement le cas, puisqu'elle a ouvert de nouveaux horizons lorsque la question du genre s'est imposée lors du processus de théorisation.

#### 6.1.4 Deux ouvrages sur le rapport aux temps

L'intérêt de la chercheuse pour le temps remonte à l'enfance. C'est toutefois la constatation du clivage entre un temps privé et celui du monde professionnel qui l'a poussée à écrire deux ouvrages sur ce sujet. Dans un premier essai<sup>710</sup>, elle a cherché à comprendre pourquoi le rapport au temps était devenu si compliqué et générateur d'insatisfaction. Dans la première partie, l'autrice jette les bases de sa compréhension historique du temps vécu en comparant le mode de vie citadin à celui de ses ancêtres de la campagne. En cours de rédaction, des ouvrages de Nicole Aubert, de Vincent de Gaulejac et de Omar Aktouf<sup>711</sup> ont apporté des éléments de compréhension économiques et sociologiques à ce qui se voulait d'abord et avant tout un témoignage. L'argument principal d'*À contretemps* est que l'influence de ce que de Gaulejac appelle « la pensée gestionnaire<sup>712</sup> » pèse fortement sur tous les autres domaines de la vie; une pression jugée inadéquate et génératrice d'insatisfaction profonde. Cette influence se fait le plus souvent par le biais de la gestion du temps\*, ses méthodes et ses principes, envers qui l'autrice avait des comptes à rendre. Le but initial était de déconstruire ces outils, afin d'en prouver l'inefficacité dans des domaines de la vie étrangers au monde de l'organisation.

Jusqu'alors, cependant, le temps lui-même ne changeait pas de nature. Il était considéré comme linéaire, soit une durée que l'on peut hachurer en petites cases distinctes qui constituent un horaire. Ce sont les préoccupations écologiques de l'autrice qui sont à l'origine de l'éclatement de cette conception unidimensionnelle : le concept d'écosystème est devenu une métaphore qu'il a été soudain possible d'appliquer au temps lui-même. La réflexion en devenait plus complexe et plus fascinante. Il semblait désormais évident que les petites cases de l'horaire

---

709 *Ibid.*

710 Christine Lemaire, *À contretemps: gérer moins, vivre mieux*, Montréal, Fides, 2011.

711 Ces ouvrages sont présentés un peu plus loin.

712 V. de Gaulejac, *op. cit.*

ne sont pas aussi étanches qu'il y paraît : les activités contenues par les unes ont des incidences évidentes sur les autres. Le « temps écosystème », nommé dans ce premier ouvrage, permettait de comprendre les interrelations entre les activités d'une journée et surtout, d'aménager le temps avec plus de bienveillance de telle sorte que l'on puisse favoriser les synergies positives en évitant autant que possible les négatives. Cette première métaphore a donné lieu à un grand élan de liberté : une porte s'est ouverte sur la multiplicité du temps. D'autres images ont suivi pour expliquer ce principe : le temps de l'action collective est devenu le « temps mosaïque » (dans l'instant présent) et « maillon » (dans la durée). Le temps de l'expérience humaine est devenu le « temps en spirale », le temps de la créativité, le « temps panoramique » et, enfin, le temps de l'émerveillement métaphysique, le « temps à double fond ».

Dans la perspective du temps « vivant, multiple et généreux », le temps linéaire garde sa pertinence, mais il est accompagné d'autres temps qui, c'est ce à quoi les métaphores permettent d'aboutir, peuvent induire, favoriser et soutenir d'autres systèmes de valeurs. Il devient alors aisé de concevoir que le temps linéaire n'est pas plus « réel » que les autres, qu'il a été construit par le capitalisme et mesuré par la science positive grâce à l'horloge. Il porte, en l'occurrence, les grandeurs\* de ces systèmes, dont : l'importance des mathématiques, le désir de rigueur et d'objectivité, l'efficacité\*. La connaissance des autres temps permet de réintroduire dans la vie des individus d'autres grandeurs qui, bien souvent, sont davantage en phase avec les leurs. Si certaines actions paraissent futiles du point de vue du temps linéaire, elles peuvent retrouver leur pertinence lorsqu'on les inscrit dans un temps qui les valorise<sup>713</sup>.

Il n'était pas tant question, par ce moyen, de changer les comportements – bien que cela puisse être possible – mais plutôt de rendre aux personnes qui fonctionnent mal dans le temps linéaire dominant ou qui se sentent toujours à contrecourant des grandeurs qu'il porte, une cohérence nouvelle et une valorisation de leurs actions. Les commentaires reçus après la publication de cet ouvrage indiquent que des lectrices et des lecteurs se sont reconnus dans les autres temps présentés et qu'ils et elles ont compris que si leurs actions sont souvent perçues comme inefficaces, c'est qu'elles ne sont simplement pas évaluées avec la bonne lentille temporelle. En d'autres mots, des heures passées à soigner un parent malade, ou bien le

---

713 On comprendra pourquoi la théorie de l'économie des grandeurs a suscité tant d'enthousiasme.

« temps perdu » de l'exploration créatrice, retrouvent leurs vertus quand ils peuvent s'inscrire dans un rapport au temps qui les tiennent comme nécessaires et valables.

Cette façon de voir a transformé profondément le propre rapport au temps de la chercheuse et a trouvé des applications nombreuses desquels le premier ouvrage n'était pas venu à bout. Le deuxième ouvrage, *La surchauffe de nos agendas*<sup>714</sup>, a permis d'approfondir ce qui a été vécu comme un changement de paradigme. Cet essai se voulait plus pratique aussi, puisque le fait de s'adresser à un large public souvent en quête de solutions interdisait un approfondissement théorique de ce qu'il convient d'appeler à ce stade de belles intuitions. Il propose notamment l'adoption d'un processus d'aménagement inspiré de l'horticulture écologique, soit : observer, comprendre, créer et soigner<sup>715</sup>.

Les conclusions de ses ouvrages étant allées au bout de sa démarche individuelle, la chercheuse a voulu poursuivre son exploration d'un temps « multiple ». Consciente que pour convaincre, les intuitions, aussi puissantes soient-elles, ne suffisent pas, une démarche rigoureuse s'imposait : celle du doctorat. La lecture de nombreux textes savants n'a toutefois pas modifié outre mesure ses premières impressions; elle les a plutôt enrichies. Ce qu'elle a toutefois réduit à néant, c'est la prétention de l'autrice à être préceuse d'une telle façon de penser : la recherche universitaire force à l'humilité.

Un regard rétrospectif sur les expériences passées permet de réaliser à quel point la démarche doctorale a été influencée par le cheminement d'une dizaine d'années qui l'a précédé, pour le meilleur comme pour le pire. L'intérêt à l'égard du rapport au temps ayant émergé en marge des milieux universitaires, il est plus facile d'expliquer pourquoi le questionnement de la thèse, ne se préoccupant que de lui-même, a traversé les frontières disciplinaires, sans se mettre au service d'une discipline particulière. Par ailleurs, bien ancrée dans son propre langage, la chercheuse n'a pas toujours pu employer avec justesse le langage approprié.

---

714 Christine Lemaire, *La surchauffe de nos agendas: vivre le temps autrement*, Montréal, Fides, 2013, 242 p.

715 Ce sont les mêmes étapes que propose Michel Renaud dans son livre : Michel Renaud, *Fleurs et jardins écologiques. L'art d'aménager des écosystèmes*, Boucherville, Bertrand Dumont, 2005, 352 p.

## 6.2 Les théories historiques du temps de travail

Dans l'entreprise de compréhension de l'activité professionnelle, il est pertinent d'étudier les racines d'un mode de vie qui s'articule presque essentiellement autour du travail rémunéré. Chez les praticien·ne·s du droit, celui-ci constitue la fondation de leur rapport au temps et, de façon plus générale, de leur identité et du sens donné à leur vie. Pourtant, les sciences sociales ont montré « que la manière dont le temps de travail se situe parmi les temps sociaux est un fait relativement récent<sup>716</sup>. » Cela date en effet de l'ère industrielle. Dans une volonté de déconstruire ce paradigme du travail omniprésent dans la vie des individus, il faut remonter aux origines de cette construction sociale et analyser comment les sociétés occidentales en sont venues à considérer une certaine quantité d'heures de travail comme « normale » alors que bien des analystes pensent plutôt qu'elle est largement excédentaire aux besoins de base des humains, étant donné que les avancées technologiques permettent de réduire les temps de production. Deux facteurs contribuent à cette situation : le travail abstrait (6.2.1) et l'éthique du travail (6.2.2).

### 6.2.1 Le travail abstrait (Postone)

En étudiant la notion de travail telle que conceptualisée par Karl Marx dans ses premiers écrits, l'historien Moishe Postone constate un « malentendu » au sujet de sa compréhension. Il semble que pour Marx, le travail n'a jamais été perçu comme une activité « naturelle » et « transhistorique », mais plutôt comme une activité historiquement située et, conséquemment, comme un élément constitutif et spécifique du mode de production capitaliste, ce qui annihile sa prétention à l'immutabilité<sup>717</sup>. En outre, Postone explique pourquoi le temps de travail est toujours calculé de la même façon, même dans le secteur tertiaire des économies contemporaines : s'étant en quelque sorte déconnecté d'une réalité de production concrète, le

---

716 Jens Thoemmes et Gilbert de Terssac, *Les temporalités sociales : repères méthodologiques*, Toulouse, Octarès, 2006, p. 3.

717 Moishe Postone, *Temps, travail et domination sociale : une réinterprétation de la théorie critique de Marx*, Paris, Mille et une nuits, 2009, p. 17.

temps de travail, rendu abstrait notamment grâce à l'horloge, est devenu une norme, la « journée socialement acceptable de travail<sup>718</sup> », reconnue comme telle par les membres de la société.

Selon l'auteur, le temps « abstrait » de travail est une construction sociale normative et non liée à sa matérialité. Sa puissance est issue de la science et de l'économie, mais confirmée par la société. Il est perçu comme linéaire, objectif, constant et mesurable. Il diffère du temps « réel » en ce qu'il n'est aucunement influencé par les progrès technologiques qui pourraient réduire la durée des tâches concrètes. Il ne change que dans la mesure où les normes sociales elles-mêmes changent. Enfin, comme il fait partie d'un système autoalimenté de production / consommation de marchandises, il enferme les personnes dans un cercle vicieux<sup>719</sup>.

De la marchandise, forme structurante élémentaire de ce système, découlent trois catégories – le travail, la valeur et le temps – qui se scindent en deux parties, l'une apparente, l'autre abstraite. C'est dans sa partie souterraine, non apparente et abstraite que le système se régénère, échappe au contrôle humain et domine les rapports sociaux. En d'autres mots, le système capitaliste est construit, à la verticale, par un lien dialectique entre apparent et non apparent et, à l'horizontale, par un lien structurant entre les trois catégories. Sous les apparences, une valeur abstraite, mesurée en temps de travail abstrait, un temps « socialement nécessaire<sup>720</sup> » et donc complètement indépendant du temps réellement nécessaire, fonde la domination du travail sur la vie des humains.

Conséquemment, Postone affirme qu'au sein du capitalisme, le travail est devenu le véritable fondement de la médiation sociale, au-delà des rapports de classes et des interrelations entre les personnes. Il écrit :

C'est le travail lui-même – soit directement, soit en tant qu'il est exprimé dans ses produits – qui remplace ces rapports en servant de moyen « objectif » par lequel on acquiert les produits des autres. C'est le travail lui-même qui constitue une médiation sociale, et non les rapports sociaux non déguisés<sup>721</sup>.

---

718 Cette expression rappelle la « journée loyale de travail » instaurée Frederick Taylor. De fait, cette expression est à la base du compromis entre ouvriers et contremaîtres dans son « organisation scientifique du travail ». O. Aktouf, *Le management...*, *op. cit.*, p. 42 et ss.

719 M. Postone, *op. cit.*, p. 207 et ss.

720 *Ibid.*, p. 281.

721 M. Postone, *op. cit.*, p. 224. Le rapport social « non déguisé » est le plus direct; par exemple, l'agricultrice qui vend à la ferme ses produits aux consommateurs.

Ainsi, le travail n'est pas dominé, c'est lui qui domine : « Le travail sous le capital engendre une structure sociale qui domine le travail lui-même. Cette forme de domination réflexive auto-engendrée, c'est l'aliénation<sup>722</sup> » .

Partant de la lutte des classes, Postone hausse d'un échelon les enjeux en expliquant que, pour le Marx des *Grundrisse*<sup>723</sup>, il n'est pas question d'un groupe de personnes qui en domine un autre, mais plutôt de toutes les personnes qui sont dominées par la structure sociale abstraite qu'elles ont construite<sup>724</sup>. Il en conclut que le mode de production capitaliste est aliénant pour la bourgeoisie autant que pour le prolétariat, bien qu'évidemment, l'une s'en tire mieux que l'autre. Le prolétariat ne doit pas vaincre; il doit se saborder, puisqu'il est aussi intrinsèquement lié au capitalisme que la classe détentrice du capital. De plus, si l'on veut vraiment transformer le capitalisme, il faut s'attaquer à son essence : la valeur, manifestée par le travail et mesurée par le temps de travail. En ne s'attaquant qu'au mode de distribution de la richesse, le marxisme traditionnel n'est donc pas parvenu au cœur du système. À propos du travail, l'historien conclut : « Le dépassement de l'aliénation n'entraîne donc pas la réappropriation d'une essence ayant existé antérieurement, mais l'appropriation de ce qui s'est constitué sous une forme aliénée<sup>725</sup> ».

### 6.2.2 Une éthique du travail (Weeks)

Comme Postone l'a fait pour les écrits de Marx, la spécialiste en études féministes et de genre états-unienne Kathi Weeks se base sur les écrits de Max Weber pour élaborer sa propre théorie d'une éthique du travail. Selon elle, la première qualité de l'œuvre du sociologue a été de « dé-familiariser » le concept du travail<sup>726</sup>. Ce regard « étranger » permet en effet de prendre une distance critique<sup>727</sup> : le travail cesse d'être perçu comme une activité « naturelle » du genre humain<sup>728</sup>. Cette ouverture favorise une remise en question de l'adage « on doit travailler pour

---

722 M. Postone, *Ibid.*

723 *Ibid.*, p. 9.

724 *Ibid.*, p. 53-54.

725 *Ibid.*, p. 57.

726 Kathi Weeks, *The Problem with Work: Feminism, Marxism, Antiwork Politics, and Postwork Imaginaries*, Durham, Duke University Press, 2011, p. 43.

727 *Ibid.*

728 *Ibid.*, p. 3.

vivre », ce qui amène Weeks à se demander pourquoi l'être humain tient tant à vivre pour travailler<sup>729</sup>.

Le travail, réduit au sens de travail rémunéré, semble nécessaire et inévitable; il est une activité à laquelle on ne peut échapper<sup>730</sup>. L'auteurice constate sa nature coercitive : en général, ce n'est ni la police ni la menace de violence qui force les membres de la société à travailler, mais plutôt un système social qui donne à penser que travailler est la seule façon de subvenir à ses besoins de base<sup>731</sup>. Elle affirme que l'une des forces qui produisent un tel consentement est la « moralité officielle », à savoir un agencement complexe de préceptes, d'idéaux et de valeurs, qu'elle nomme « éthique du travail<sup>732</sup> ». Elle ajoute que les rêves d'accomplissement individuel et le désir de contribuer au bien commun sont fermement arrimés au travail rémunéré et détournés à d'autres fins que la richesse individuelle et le bien-être social, soit la création de surplus de valeur accaparé par des intérêts privés<sup>733</sup>.

Max Weber cherche à mettre en lumière l'élaboration progressive des « subjectivités capitalistes<sup>734</sup> » qui ont participé à l'avènement de ce système en Europe et en Amérique du Nord<sup>735</sup>. Pour Weeks, le fait d'installer l'analyse du capitalisme dans le champ religieux permet de comprendre la spécificité de l'orientation au travail<sup>736</sup>. En outre, la lecture attentive des écrits de Weber apporte, selon elle, une nuance importante dans la compréhension des articulations entre l'éthique protestante et le travail : le protestantisme ne dit pas que le travail *est* un acte religieux. Il serait plutôt question de travailler *comme* s'il s'agissait d'un appel religieux<sup>737</sup>. Le travail n'a donc pas, en lui-même, de valeur transcendante; c'est la manière dont on s'en acquitte qui, elle, peut être transcendante.

Dans la religion protestante, le salut des personnes n'est jamais assuré. Cependant, le fait de se donner avec cœur à son travail est perçu comme un signe de l'élection divine. Les besoins

---

729 *Ibid.*, p. 2.

730 *Ibid.*, p. 7. L'auteurice se base notamment sur les travaux de Moishe Postone.

731 *Ibid.*.

732 *Ibid.*, p. 38.

733 *Ibid.*, p. 8.

734 *Ibid.*, p. 40.

735 *Ibid.*, p. 39.

736 *Ibid.*, p. 41.

737 *Ibid.*, p. 39.

matériels ne sont donc pas les seules ou les plus efficaces motivations à travailler<sup>738</sup>. La justification morale accomplit ce que ni les augmentations ni les diminutions de revenus peuvent faire à elles seules. L'autrice explique qu'après la sécularisation de la société, l'éthique a été « drainée » de son contenu religieux puis absorbée par la culture capitaliste<sup>739</sup>. Ainsi, même si l'anxiété du salut disparaît, le travail, lui, garde son aura de vertu. En d'autres mots, le « désenchantement du monde » provoqué par le positivisme a eu pour effet que le travail est devenu une éthique sécularisée. C'est aussi pourquoi l'éthique du travail joue aujourd'hui un rôle plus fondamental que la nécessité de travailler<sup>740</sup>. Cela ne s'est toutefois pas fait sans quelques ajustements : il a fallu notamment remplacer la promesse de salut par celle d'un accomplissement individuel. Le travail permet l'expression du développement et de la créativité des individus<sup>741</sup>.

Weeks ne remet pas en question le fait que le travail puisse être une valeur pour l'être humain contemporain : elle remet en question sa qualité de valeur dominante<sup>742</sup>. Elle conteste le fait qu'il soit considéré comme un idéal<sup>743</sup> propre à la nature humaine. Que l'on se positionne à gauche comme à droite de l'échiquier politique, le travail reste une valeur fondamentale (source d'épanouissement individuel, de fierté et de reconnaissance sociale), ce qui justifie les longues heures qu'on lui consacre chaque semaine aux États-Unis<sup>744</sup>.

En dépit de cette constatation, l'autrice pense que les contradictions de plus en plus manifestes du capitalisme offrent une occasion de remettre ce modèle en question. Elle convient néanmoins que l'éthique du travail est si durablement établie dans la société américaine que les contestations formelles sont peu probables. Elle explique en effet que lorsque l'on n'a aucune mémoire de ce qui a pu exister avant ni l'imagination nécessaire pour inventer un mode de vie alternatif, il y a peu d'incitatifs à remettre en question le fait de consacrer autant d'heures au travail rémunéré et à penser à ce que l'on voudrait faire à la place<sup>745</sup>.

---

738 *Ibid.*, p. 44.

739 *Ibid.*, p. 46.

740 *Ibid.*, p. 40.

741 *Ibid.*, p. 46.

742 *Ibid.*, p. 11.

743 *Ibid.*, p. 14.

744 *Ibid.*, p. 11.

745 *Ibid.*, p. 47.



Postone et Weeks tirent de leurs analyses des conclusions semblables, à savoir que leurs maîtres à penser n'ont jamais considéré le travail comme un état constitutif de la nature humaine. Pour Postone, Marx associe le travail à l'essence du capitalisme et, dans cette perspective, il ne s'agit plus de le libérer de son emprise, mais plutôt de le faire disparaître ou de le réinventer sous une forme non aliénée. Weeks montre comment Weber considère le travail comme un objet d'étude et non comme un donné naturel. Partant de ce constat, elle affirme que sa perception en tant qu'éthique peut être transformée. On en arrive au même constat : le travail est une construction sociale. Or, tout ce qui est construit peut se déconstruire; c'est là l'espérance de l'auteur et de l'autrice, même si les moyens proposés pour y parvenir ne font pas (ou peu) partie de leur argumentaire.

### **6.3 Pour une macrosociologie du temps**

Après ces regards croisés sur le passé, la section 6.3 propose une macrosociologie du temps. Afin de bien saisir les théories produites par cette discipline qui seront présentées au fil de la thèse, il est utile de définir dans une première sous-section (6.3.1), deux concepts importants de la sociologie : la modernité et les temporalités sociales. Ensuite, on présentera en 6.3.2 un ouvrage marquant des années 2010<sup>746</sup>. La « théorie sociale du temps » d'Hartmut Rosa propose de mettre l'accélération au centre de notre compréhension de la modernité<sup>747</sup>.

#### **6.3.1 Des concepts utiles**

Les sociologues ne sont certainement pas les seuls à se demander dans quel temps nous vivons. Qu'est-ce qui distingue les sociétés contemporaines de celles qui les ont précédées? S'inscrivent-elles dans une continuité ou s'agit-il plutôt de ruptures fondamentales avec le passé? Comment nommer les malaises sociaux qui les accablent? Ce sont-là des questions qui font débat au regard de la définition de la modernité. Il sera ensuite question d'un deuxième

---

746 Paul Bouffartigue, « Une course fatale vers l'abîme ? », *Temporalités. Revue de sciences sociales et humaines*, juin 2011, p. 8. Filip Vostal, « Towards a social theory of acceleration: Time, modernity, critique », *Revue européenne des sciences sociales*, novembre 2014, p. 235-249. Elodie Wahl, « Hartmut Rosa, Accélération. Une critique sociale du temps », *Lectures*, avril 2010.

747 Hartmut Rosa, *Accélération : une critique sociale du temps*, Paris, La Découverte, 2010, 474 p., (« Théorie critique »).

concept, plus étroitement lié à la sociologie, et dont la définition semble faire davantage consensus : les temporalités sociales.

### 6.3.1.1 Quelle modernité ?

La « modernité » désigne une période qui a débuté avec l'avènement des Lumières en Europe et qui a donné lieu à l'émergence du courant philosophique de l'humanisme. Selon Kant, elle représente une ère où la raison régit les actions humaines<sup>748</sup>. Les personnes y acquièrent un pouvoir qui, jusque-là, n'appartenait qu'à Dieu, soit celui de mener elles-mêmes leurs vies dans une volonté d'amélioration constante, en d'autres mots, de progrès. Selon Rosa, ces idées sont à l'origine d'une « gigantesque accélération du monde et de la vie » comme expérience fondamentale et constitutive de la modernité<sup>749</sup>.

Selon l'autrice féministe Denise Couture, la modernité est marquée par une interrogation qui n'existait pas auparavant : dans quel temps vivons-nous<sup>750</sup>? Cette question reste encore bien actuelle, si l'on en croit le débat sémantique autour de la grande variété d'épithètes apposées au terme « modernité ». Partant du constat d'une continuité de la modernité, Nicole Aubert la qualifie au moyen du préfixe « hyper » pour marquer l'intensité à laquelle elle est soumise. Dans son ouvrage intitulé *Le culte de l'urgence*, elle écrit :

La notion d'hypermodernité implique elle aussi l'idée d'augmentation, d'excès, d'intensité. Elle renvoie à l'idée d'une modernité exacerbée, dont la complexité et la multiplicité de facettes définiraient des individus profondément différents de ceux qui les ont précédés : des individus fonctionnant plus selon des logiques de trop-plein ou de vide que selon un équilibre harmonieux, tel qu'il était sous-entendu, par exemple, dans le concept d' « honnête homme<sup>751</sup> ».

Dans un ouvrage ultérieur dont elle assume la direction, Aubert approfondit le choix de cette appellation centrée sur les pathologies favorisées par l'époque contemporaine. Elle insiste sur les impératifs du court terme, de la satisfaction immédiate, de l'intolérance à la frustration qui exercent des pressions constantes sur les individus, causant un état de stress chronique<sup>752</sup>.

---

748 Denise Couture, *Spiritualités féministes: pour un temps de transformation des relations*, Montréal, Presses de l'Université de Montréal, 2021, p. 45.

749 H. Rosa, *op. cit.*, p. 53.

750 D. Couture, *op. cit.*

751 N. Aubert, *op. cit.*, p. 324.

752 Nicole Aubert (dir.), *L'individu hypermoderne*, Ramonville-Saint-Agne, Érès, 2006, p. 8.

Elle décrit la quête de sens d'individus qui voguent d'excès en manques<sup>753</sup>, quête qui instaure un climat temporel générateur de souffrance et mène à l'épuisement.

Rosa s'est lui aussi demandé si l'avènement des technologies n'avait pas été assez déterminant pour justifier l'utilisation d'un tout nouveau concept. À la lumière des théories de Jürgen Habermas et d'Axel Honneth, deux piliers de l'école de Frankfort dont il fait partie, ainsi que de la pensée du philosophe québécois Charles Taylor, objet de sa thèse de doctorat, Rosa conclut que nous évoluons toujours dans l'ère « moderne », mais qu'il convient de la qualifier plus précisément : il parle de modernité « tardive » ou de modernité « avancée<sup>754</sup> ».

Parce que le terme hypermodernité limite la description de notre époque aux maux qu'elle provoque, il sera davantage question ici de « modernité tardive » qui ouvre à d'autres points de vue peut-être plus positifs. Par ailleurs, la proposition de Denise Couture, inspirée par la philosophe Rosi Braidotti, s'inscrit dans cette veine. Elle explique en effet que nous vivrions dans un « entre-temps », soit une période de transformation des relations, notamment initiée par le mouvement de femmes<sup>755</sup>. Un « entre-temps » qui « prend la forme d'un espace-temps, d'une zone en devenir, en soi, d'une zone de construction de soi, de manière à résister pour créer quelque chose d'inédit<sup>756</sup>. » Cette conception de la modernité comme un temps de transformation des relations sied bien à l'étude d'une profession transformée par la présence progressive des femmes.

D'immenses défis attendent l'humanité en route vers un devenir plus respectueux du vivant : la crise écologique sonne l'alarme depuis déjà trop longtemps. Il faudra bien prendre le temps de les relever, mais voilà, les normes actuelles imposées par une conception désuète du temps de travail, empêchent les individus de s'y intéresser et de passer à l'action; ils n'en ont pas le temps. Ces bouleversements étant en cours, on n'a pas fini d'en voir les effets sur les modes de vie des personnes et cette thèse se nourrit de cette idée fondamentale qui se manifeste dans le microcosme du champ juridique. Elle montre en effet que les relations, celles entre les personnes et celles que recouvre l'expression « rapport au temps », sont effectivement en cours

---

753 *Ibid.*, p. 73.

754 Rosa emploie aussi le terme « postmoderne » qui, lui, semble évoquer une cassure plus nette dans l'évolution humaine. H. Rosa, *op. cit.*, p. 16.

755 D. Couture, *op. cit.*, p. 48.

756 *Ibid.*

de changement, et qu'une meilleure compréhension de ceux-ci peut créer le pouvoir de choisir d'y adhérer ou d'y résister, avec toute une gamme de positions mitoyennes et évolutives.

### 6.3.1.2 Les temporalités sociales

Afin d'étudier le temps des groupes humains, les sociologues ont élaboré le concept de « temporalités sociales » qui réfère à la multiplicité des activités auxquelles une société donnée se livre dans une journée. Selon Daniel Mercure, les temporalités sociales réfèrent à : « la réalité des temps vécus *par les groupes*, c'est-à-dire la multiplicité des conduites temporelles et des représentations du temps liées à la diversité des *situations sociales* et des modes d'activités dans le temps<sup>757</sup> ». Il s'agirait en fait de temps partagés et vécus par plusieurs personnes, comme le temps de travail, des loisirs, du sommeil, etc. Ces temporalités imposent une coordination entre les membres de la société.

Le concept de temporalités sociales est central dans l'étude de la conciliation entre travail et vie privée chez les avocat·e·s menée par les chercheuses Elena Mascova et Diane-Gabrielle Tremblay<sup>758</sup>. Cette dernière s'est particulièrement intéressée à la porosité des frontières entre les différentes temporalités et les conséquences qu'une telle situation entraîne<sup>759</sup>. Il est certain qu'après l'épisode de la pandémie de COVID-19, cette question est encore fortement d'actualité, puisque la ligne de démarcation entre le travail et la vie privée y a été totalement et probablement durablement brouillée. On verra ultérieurement que le terme de temporalité sociale, référant à la vie des groupes, pourra être lié, dans la vie des individus, à la notion de plage horaire.

Les références à la modernité et aux temporalités sociales sont omniprésentes en sociologie. La première accapare les esprits au-delà des frontières de cette discipline. La seconde est plus limitée, tant en termes disciplinaires que conceptuels. Si, toutefois, on l'inscrit dans une perspective interdisciplinaire, on verra que la définition de Mercure qui appelle à considérer les

---

757 Daniel Mercure, cité par Jean-Pierre Rouch, « Une approche compréhensive des emplois du temps : cahiers-temps et chronostyles », dans *Les temporalités sociales: repères méthodologiques*, Toulouse, Octarès, 2006, p. 105. La chercheuse souligne.

758 D.-G. Tremblay et E. Mascova, *op. cit.*

759 Diane-Gabrielle Tremblay, « Conciliation emploi-famille et porosité des temps sociaux chez les avocats et les avocates : des stratégies de report et d'intensification pour arriver à concilier? », *Canadian Journal of Women and the Law*, vol. 26 / 2, 2014.

« *représentations du temps* liées à la diversité des situations sociales et des *modes d'activités dans le temps* », ouvre déjà la voie à l'idée de sa multiplicité, exposée en dernière partie de ce chapitre.

### 6.3.2 La théorie de l'accélération (Rosa)

Hartmut Rosa, sociologue et philosophe allemand, a consacré une grande partie de sa carrière universitaire au phénomène de l'accélération du temps. L'auteur enseigne à l'université Friedrich-Schiller à Iéna<sup>760</sup> et s'inscrit dans les courants de la Théorie critique<sup>761</sup> et de l'École de Francfort<sup>762</sup>. Dans son ouvrage écrit 2005 et traduit en 2010, Rosa élabore sa théorie sociale du temps selon la même logique et sensiblement le même cadre théorique que Postone. Le capitalisme est donc vu comme ce système abstrait qui se développe de façon dialectique autour d'une contradiction fondamentale entre la productivité\* (qui le pousse à se transformer) et le temps de travail abstrait (qui reste, quoi qu'il arrive, inchangé); contradiction qu'il illustre au moyen d'une fable dès la première page de son livre<sup>763</sup>.

#### 6.3.2.1 Une théorie sociologique du temps

L'accélération se définit généralement comme un « accroissement de la vitesse d'un corps en mouvement<sup>764</sup> ». Or, partant des équations de la physique<sup>765</sup> ( $a = v/t$  ou bien  $a = 2s/t^2$ ) Hartmut Rosa affirme que la définition traditionnelle « ne nous mène pas bien loin<sup>766</sup> ». Il explique en effet que « dans les différentes sphères sociales, on peut observer des phénomènes d'accélération très hétérogènes<sup>767</sup> » que l'on peut difficilement rattacher au seul accroissement de la vitesse. À titre d'exemple, il pose la question suivante :

Qu'ont en commun, par exemple, les faits que, dans le sport, les records de vitesse sont régulièrement battus (...), que les nouveaux modèles d'ordinateurs augmentent leur vitesse de calcul tous les deux mois, que dans les sociétés occidentales modernes la durée

---

760 Hartmut Rosa, *Rendre le monde indisponible*, Paris, La Découverte, 2020, 4e de couverture.

761 Hartmut Rosa, *Aliénation et accélération : vers une théorie critique de la modernité tardive*, Paris, La Découverte, 2014, 153 p.

762 E. Wahl, *op. cit.*

763 H. Rosa, *Accélération...*, *op. cit.*, p. 5.

764 Marie-Éva de Villers, *Multi dictionnaire de la langue française*, 5<sup>e</sup> édition, Montréal, Québec Amérique, 2009, p. 16.

765 Soit :  $a = v/t$  ou bien  $a = 2s/t^2$ . H. Rosa, *Accélération...*, *op. cit.*, p. 85.

766 *Ibid.*

767 *Ibid.*

moyenne du sommeil et des repas semble en constante diminution, tandis que les changements de conjoint, de lieu de résidence, autant que les cycles de la mode et des produits de consommation se produisent en moyenne à un rythme de plus en plus rapide<sup>768</sup>?

Dans le but de proposer une définition opératoire de l'accélération sociale, l'auteur propose de dissocier analytiquement trois formes fondamentales<sup>769</sup> de l'accélération : l'accélération technique, celle des rythmes de transformation sociale et celle « du rythme de vie par l'augmentation du nombre d'épisodes d'action et/ou de vécu par unité de temps<sup>770</sup> ». Il cherche ensuite à réunir ces trois dimensions en une seule définition. Se référant à la physique newtonienne<sup>771</sup>, il définit l'accélération comme « une augmentation quantitative par unité de temps<sup>772</sup> ». C'est la définition qui sera utilisée au fil de la thèse, comprise comme une augmentation de vitesse, de rythme ou de densité.

En digne représentant de sa discipline, Rosa affirme que les changements de structures de la société ont des conséquences directes et importantes sur l'identité des individus; il se donne le défi « ambitieux<sup>773</sup> » de construire une théorie sociologique du temps. L'auteur s'étonne qu'un grand nombre de philosophes et de sociologues identifient le temps comme un facteur déterminant de la société, sans jamais attaquer la question de front et en faire le point focal d'une théorie :

En effet, le temps ne peut être conceptuellement placé à côté des phénomènes culturels, structurels, du rapport à soi et de la relation avec la nature; il est une dimension centrale et constitutive de ces phénomènes et *l'accélération* se révèle comme un aspect et un élément de chacune des quatre évolutions qui leur sont liées; elle semble même être le principe qui les relie et les anime en même temps, au sens où elle apparaît à la fois comme cause et comme conséquence de ces autres tendances de la modernité<sup>774</sup>.

Rosa entend expliquer comment les changements sociaux des dernières années sont induits par l'accélération. De son point de vue, le passage de la modernité dite classique à la modernité tardive ne s'est pas fait sans conséquence, mais plutôt au prix du renoncement « aux

---

768 *Ibid.*

769 *Ibid.*, p. 86 et 87.

770 *Ibid.*, p. 87.

771 C'est-à-dire « par le remplacement, dans les équations, des distances par une donnée quantitative abstraite ». *Ibid.*

772 *Ibid.*

773 P. Bouffartigue, *op. cit.*, p. 8.

774 H. Rosa, *Accélération...*, *op. cit.*, p. 82. (soulignements de l'auteur). Les « quatre évolutions qui leur sont liées » sont : la différenciation, la rationalisation, la domestication et l'individualisation » (note 104, p. 423).

convictions éthiques et politiques les plus profondes de la modernité<sup>775</sup> », soit l'autonomie des personnes et le progrès. En cela, l'accélération qui a d'abord été un instrument de la modernité a fini par se retourner contre elle<sup>776</sup>. Dans un autre ouvrage faisant suite à l'élaboration de sa théorie, Rosa se pose la question suivante: « Qu'est-ce que la vie bonne? », dans le but assumé de revigorer la tradition de la Théorie critique<sup>777</sup>. Pour lui, le contraire de la vie bonne, c'est l'aliénation et l'accélération est créatrice d'aliénation.

### 6.3.2.2 Trois périodes de l'accélération

Selon Rosa, la vitesse a toujours été un gage de pouvoir et de progrès : les armées les plus rapides sont le plus souvent victorieuses et, dans le monde industriel, on sait l'immense avantage que procure une avance technologique sur les concurrents. Avant la modernité, le temps allait plus lentement. Peu de changements survenaient d'une génération à l'autre et les humains, tout en se reproduisant, reproduisaient leur statut social. Le présent était pareil au passé et le futur ne s'annonçait pas bien différent. L'expérience était donc valorisée puisqu'elle permettait de ne pas reproduire les erreurs du passé.

L'auteur explique qu'avec la modernité et surtout à partir du XIX<sup>e</sup> siècle, les changements sociaux se font d'une génération à l'autre. La vie est considérée comme un grand projet à planifier et à réaliser; on a l'impression croissante d'avoir un pouvoir sur elle. Les frontières entre les classes sociales deviennent poreuses : les fils d'ouvriers peuvent devenir chefs d'entreprise et les filles d'infirmières peuvent devenir médecins ou avocates. L'horizon envisagé ne peut être que meilleur, donnant ainsi un sens à toutes les actions humaines.

Avec la modernité tardive, l'accélération se manifeste par des changements intragénérationnels. On ne suit pas le même parcours toute sa vie : on peut changer de métier, de conjoint·e ou d'allégeance politique. Aussi, vivons-nous désormais dans une société où rien n'est stable ou définitif. Le présent est différent du futur et celui-ci s'annonce si imprévisible qu'il ne sert à rien de vouloir le contrôler (et donc de le planifier) : mieux vaut se mettre à surfer sur le temps comme sur une vague, réagissant au quart de tour à l'imprévisible, développant ses

---

775 *Ibid.*, p. 12.

776 *Ibid.*, p. 357.

777 H. Rosa, *Aliénation et accélération...*, *op. cit.*, p. 8.

habiletés à faire face à l'inattendu. Dans un tel contexte, l'expérience n'a plus la même valeur, puisqu'elle n'est plus pertinente pour ce qui vient. Au contraire, elle pourrait être perçue comme un facteur de rigidité, un signe d'immobilisme malsain, ce qui fait dire à Rosa que les individus « qui aiment les choses telles qu'elles sont » n'ont aucun espoir dans la modernité<sup>778</sup>. Les enfants apprennent surtout de leurs pairs et enseignent à leurs grands-parents à utiliser leurs portables.

### 6.3.2.3 Trois types d'accélération

Comme on l'a dit précédemment, l'accélération prend trois formes distinctes. La première, la plus facile à identifier et à mesurer, consiste en l'accélération technique. Elle entraîne la conséquence d'opérer un divorce entre le temps et l'espace. Par exemple, si la marche permet de se fondre dans l'espace, le TGV ne permet plus que de montrer qu'on le traverse, alors qu'avec l'avion, l'espace devient une donnée purement abstraite, exprimée par la durée : on peut se rendre de Montréal à Paris après avoir regardé deux films et fait une petite sieste.

Pourtant, selon Rosa, l'accélération technique n'est pas la première cause de l'accélération. Celle-ci est plutôt initiée par le changement social qui suscite à son tour de nouveaux besoins technologiques. Le phénomène augmente encore le rythme d'obsolescence des expériences, provoquant des sentiments d'instabilité et d'insécurité. On ne peut plus avoir confiance à l'expérience amassée : on se retrouve toujours à la case départ, tant et si bien qu'on a l'impression d'être constamment sur une « pente qui s'éboule<sup>779</sup> »; il devient impossible d'y prendre pied. Rosa explique :

L'instabilité constitutive des conditions sociales et matérielles du contexte, de l'action et des décisions impose par conséquent aux individus comme aux institutions une révision permanente de leurs attentes, une réinterprétation de leurs expériences, une redéfinition constante de leurs priorités, et l'accomplissement répété d'actes de coordination et de synchronisation<sup>780</sup>.

L'auteur poursuit : « les conditions de l'action et de la sélection se transforment constamment et de manière multidimensionnelle, ce qui exclut une position de repos à partir de laquelle on pourrait examiner sereinement les options et les connexions possibles<sup>781</sup> ». Rosa en conclut que

---

778 *Ibid.*, p. 55.

779 *Ibid.*, p. 137.

780 *Ibid.*, p. 147.

781 *Ibid.*, p. 148.



toute l'énergie des personnes sert désormais à tenter de se maintenir dans la course; il en reste peu pour les grands projets. Sur le terrain choisi pour cette recherche, la complexification du droit et l'explosion de la quantité de jurisprudence accessible offrent de bons exemples de ce phénomène. Malgré tous les outils technologiques disponibles, il devient ardu de suivre l'évolution de l'information nécessaire à la pratique : il s'agit d'une tâche qui demande une grande discipline.

Le troisième type d'accélération est celui des rythmes de vie. On a augmenté la vitesse de la plupart des activités, diminué les pauses, chassé les temps morts. Il est maintenant possible d'accomplir des tâches simultanément<sup>782</sup> et les activités lentes (comme cuisiner) ont été remplacées par les plus rapides (comme acheter des plats pour emporter). Les échéances sont devenues si pressantes que l'on ne choisit plus nos activités en fonction de leur importance, mais de leur échéance. Ce troisième moteur interne de l'accélération est bien compris et souvent subi par les avocat·e·s participant à cette recherche. On y reviendra fréquemment.

Selon Rosa, ces trois formes d'accélération ne font pas que se cumuler : il s'agit plutôt d'un processus autoalimenté<sup>783</sup> qui ne peut être freiné par les individus.

#### **6.3.2.4 Les moteurs externes de l'accélération**

En plus du processus d'auto-alimentation de la spirale de l'accélération, les domaines économique, culturel et socioculturel constituent trois moteurs externes de celle-ci. Du côté économique, Hartmut Rosa construit à partir de la réflexion de Moishe Postone<sup>784</sup> : le « temps abstrait\* », soit celui de l'horloge, serait désormais trop contraignant pour le système capitaliste, ce qui pose l'éventualité de son dépassement, en éliminant les barrières devenues inutiles entre le temps de travail et le temps de la vie<sup>785</sup>. Néanmoins, si cela advenait, ce ne serait certainement

---

782 Ce qui pose un problème méthodologique aux chercheurs et aux chercheuses. Les budgets-temps ont de plus en plus de mal à saisir adéquatement les minutes de la vie des interviewé·e·s. Rosa souligne cette lacune (*Idem.*, p. 151). Dans certains cas, Statistique Canada donne, par exemple, la possibilité de rapporter jusqu'à trois activités simultanées (Statistique Canada, *Enquête sociale générale, 2010 : Aperçu sur l'emploi du temps des Canadiens.*, Ottawa, Statistique Canada, 2011, p. 31). De plus, les activités se faisant dans des laps de temps de plus en plus courts, la prise en compte minutieuse du temps (enregistrée par une chercheuse ou bien recommandée par une méthode de gestion du temps) devient à tout le moins fastidieuse.

783 H. Rosa, *Accélération...*, *op. cit.*, p. 188.

784 Qui figure dans sa bibliographie.

785 H. Rosa, *Accélération...*, *op. cit.*, p. 208-209.

pas pour alléger la pression sur les personnes et rendre ainsi le temps plus « humain » et « attractif<sup>786</sup> », mais plutôt pour libérer l'accélération de ses entraves devenues inutiles. Ainsi, on pourrait entrevoir que ce n'est plus le capitalisme qui s'est déchaîné au point de faire éclater le concept du temps abstrait, mais plutôt son mouvement ou sa dynamique<sup>787</sup> : c'est l'accélération elle-même qui impose son rythme et mène la danse.

Cela mène au deuxième moteur externe de l'accélération, le culturel. Le temps s'étant ouvert à « tous les possibles », il faut s'assurer que toutes les options restent ouvertes, elles aussi. L'idéal de la « vie bonne », hérité de la philosophie humaniste, se traduit désormais par le nombre de projets par unité de temps : plus on peut inclure d'expériences dans une heure et plus on a le sentiment de vivre à plein. À ce sujet, Rosa cite le philosophe allemand Gerhard Schulze :

Deux techniques du prétendu accroissement de la richesse du vécu ont, dans les dernières décennies, transformé continuellement notre vie quotidienne : la multiplication et la concentration des objets d'expérience. Le simple calcul s'énonce ainsi : plus nous possédons de moyens (multiplication) de vivre des expériences (programmes télévisés, vêtements, situations de vacances, partenaire, etc.) et plus nous les comprimons dans le temps (concentration), et plus nous enrichissons notre vie intérieure; un accroissement de l'être par un accroissement de l'avoir. [...] À cette idée d'épuiser les options, s'ajoute l'idéal culturel humaniste, pour qui la bonne vie consiste avant tout à développer aussi universellement que possible les talents et les potentialités du sujet<sup>788</sup>.

Avec la disparition de la promesse de la vie éternelle, l'accélération devient une réponse sécularisée à notre peur de la mort<sup>789</sup>, une réaction panique de fuite dans l'activité<sup>790</sup>. Tout ceci crée un dilemme permanent : « [Il existe] une disproportion entre les options pratiquement inépuisables qu'offre le monde et la quantité limitée de possibilités effectivement réalisables dans une vie individuelle. L'augmentation du rythme de vie en résulte comme une conséquence naturelle<sup>791</sup> [...] ».

---

786 Selon une idée qui sera développée par Boltanski et Chiapello : l'esprit du capitalisme cherche à rendre celui-ci plus attractif, en le dotant d'une moralité qu'il n'a pas, L. Boltanski et È. Chiapello, *op. cit.*, p. 645.

787 H. Rosa, *Accélération...*, *op. cit.*, p. 72.

788 *Ibid.*, p. 224. La citation est traduite de l'allemand. Référence donnée: Schulze Gerhard, « Steigerungslogik und Erlebnisgesellschaft », *Politische Bildung*, no 2, 1997, p. 87 et 90.

789 *Ibid.*, p. 221.

790 *Ibid.*, p. 222.

791 *Ibid.*, p. 224.

Le troisième moteur est socioculturel. Pour les individus, l'accroissement de la complexité de la vie est sans limites. Chaque domaine de leur vie entre en compétition avec les autres : l'instance des efforts constants de conciliation travail-famille est, à ce titre, évident. De plus, la liste des possibles dans chaque secteur s'accroît sans fin, de telle sorte que, même si on y consacrait toutes ses journées, celles-ci n'y suffiraient pas. Chaque personne est donc assise sur un iceberg dont la pointe s'amenuise de plus en plus par rapport à la partie immergée, chaque jour plus gigantesque<sup>792</sup>. Tant et si bien que, le présent ne pouvant contenir tout ce qu'il faudrait accomplir, les décisions à prendre et les renoncements à faire sont repoussés dans l'avenir, afin de garder ouvertes toutes les options : on ne sait jamais, on pourrait un jour décider de refaire du ski ou d'améliorer son espagnol. Rosa écrit : « Le seul problème, c'est que la complexification a une croissance infinie dans le présent actuel et, dans tous les cas, lorsque ce futur sera devenu un présent, il se trouvera surchargé des choix décisifs et des options en surnombre que l'on avait ajournés dans le passé<sup>793</sup>. »

#### **6.3.2.5 L'aliénation vue comme une immobilité fulgurante**

L'accélération représente, selon Rosa, le principe fondamental de changement de la société; elle explique toutes les autres tendances. En outre, l'accélération change l'identité des humains en la « fluidifiant ». Les personnes naviguent d'un projet à l'autre et adaptent leurs manières d'être aux exigences du moment<sup>794</sup>. L'auteur termine son ouvrage en affirmant que nous sommes parvenus à la « fin de l'histoire », puisqu'en ayant perdu le fil de notre parcours, nous avons perdu son sens. Il écrit : « Le sentiment d'une crise culturelle liée à cette perception de l'histoire se situe dans la perte simultanée d'un passé constituant une référence et d'un avenir fondateur de sens. Sans eux, une définition solide du présent est impossible<sup>795</sup> ». Il en conclut que les sociétés de la modernité tardive en seraient arrivées à un état d'« immobilité fulgurante<sup>796</sup> ».

---

792 Dans la mesure où une telle métaphore reste encore possible.

793 *Ibid.*, p. 229.

794 *Ibid.*, p. 283.

795 *Ibid.*, p. 332-333.

796 *Ibid.*, p. 363.

Pour Rosa, l'accélération régit tacitement les humains de telle sorte qu'ils la trouvent naturelle. Dans son deuxième ouvrage consacré aux effets aliénants de l'accélération, il écrit :

[L]a société moderne n'est pas régulée et coordonnée par des règles normatives explicites, mais par la force normative silencieuse de normes temporelles qui se présentent sous la forme de délais, de calendriers et de limites temporelles. En outre, les forces de l'accélération, bien qu'elles soient non articulées et complètement dépolitisées, au point de sembler être des données naturelles, exercent une pression uniforme sur les sujets modernes qui revient en quelque sorte à un totalitarisme de l'accélération<sup>797</sup>.

L'accélération serait devenue un totalitarisme dans le sens qu'elle impose aux individus un système omniprésent et invasif.

La contrainte de l'accélération condamne les personnes, les organisations et les gouvernements à une « situativité réactive », au lieu d'une conduite organisatrice de la vie individuelle et collective<sup>798</sup>. Ainsi, « les horizons de choix tendent, eux, à se boucher, politiquement et éthiquement. » Il en résulte cette « immobilité fataliste », à la fois frénétique et figée, dans laquelle l'action organisatrice est littéralement privée de sens<sup>799</sup>.

On sent bien que le sociologue ne voit pas comment l'humanité pourra se sortir de cette machine infernale. Au contraire, il explique que des domaines de la société seront mis à l'écart à cause de leur lenteur. Par exemple, on assiste à une désynchronisation du politique et de l'économique<sup>800</sup> : le politique, surtout dans les démocraties, n'est plus assez rapide. Perçu comme un obstacle à l'accélération, il est remplacé par l'économie ou la finance, plus à même de poursuivre la lancée. Rosa exprime peu d'espoirs quant à une décélération sociale<sup>801</sup> : la concurrence entre les pays s'y oppose fermement.

Selon le sociologue Claude Dubar, la théorie de Rosa s'en tiendrait à une vision du temps unidimensionnelle et linéaire\*. Selon lui, Rosa refuse de « passer du temps aux temporalités<sup>802</sup> ». Car, même s'il fait référence à des horizons de temps différents qui se chevauchent (temps de l'histoire, temps de l'existence et temps quotidien), il ne se penche pas

---

797 H. Rosa, *Aliénation et accélération...*, *op. cit.*, p. 57-58.

798 H. Rosa, *Accélération...*, *op.cit.*, p. 358.

799 *Ibid.*, p. 358-359.

800 *Ibid.*, p. 33.

801 *Ibid.*, p. 370 et ss.

802 Claude Dubar, « Une critique sociale du temps au cœur des préoccupations de Temporalités », *Temporalités. Revue de sciences sociales et humaines*, juin 2011, p. 2.

sur la différence entre le temps de l'horloge et les temps sociaux. Dubar souligne : « Tout se passe comme si le temps techno-économique écrasait tous les autres et déterminait les temps vécus de la vie quotidienne<sup>803</sup> ». Il poursuit : « Tout ramener à un seul temps chronométrique, c'est s'interdire de repérer des contre-cultures, des mouvements sociaux, des problématiques alternatives à l'hégémonie des structures technico-économiques du capitalisme mondialisé<sup>804</sup> ». Ajoutons que dans ce paradigme du temps linéaire que Rosa aurait refusé de quitter, le passage de la modernité à la modernité tardive semble se faire par tous et toutes en même temps et de la même manière.

La théorie de Rosa conserve néanmoins le mérite de nommer les effets et les malaises créés par l'accélération temporelle, en insistant sur l'augmentation de la densité qu'elle provoque – un phénomène qui a été clairement observé lors de l'étude empirique. Dans la mesure où, comme nous le verrons dans les deux prochaines sections, elles n'empêchent aucunement d'imaginer la complexité et la pluralité du temps, ces idées sont pertinentes pour la compréhension d'une société où la vitesse semble un atout indiscutable.

On a jeté ici les bases d'une compréhension sociologique du temps. Il faut noter que Rosa, qui a occupé une place importante dans cette section, n'est certainement pas le seul sociologue auquel on fera référence. D'autres auteurs et autrices ont alimenté la vision macrosociologique de la thèse, dont les travaux continueront d'être présentés dans les chapitres de la deuxième partie. Il faut mentionner aussi qu'en études féministes, les sociologues sont aussi très présentes.

## **6.4 Approches féministes de la question du temps**

Ce sont les nombreuses et évidentes différences – de visions d'avenir, d'approches, de moyens de résistance et de modes de vie – entre les femmes et les hommes du panel, qui ont fait naître le besoin de rattacher ces propos épars à un phénomène qui leur soit propre. En outre, il devenait impératif de cesser de considérer l'accession massive des femmes à la profession comme une curiosité statistique, en lui accordant la même importance que les deux autres phénomènes sociaux abondamment décrits par les analystes du champ juridique, soit la

---

803 *Ibid.*, p. 3.

804 *Ibid.*, p. 2.

globalisation néolibérale et l'arrivée des technologies (traitée ici comme un élément de l'accélération). Le but de cette section est de présenter les autrices qui ont contribué aux approches féministes de la question du temps.

#### 6.4.1 L'impact du mouvement des femmes

Au Québec, la philosophe et sociologue Diane Lamoureux a insisté sur l'ampleur du mouvement des femmes et sur les changements fondamentaux qu'il a suscités dans la société québécoise; pour elle, le féminisme est un projet révolutionnaire<sup>805</sup>. Dans son ouvrage de synthèse sur les effets du féminisme dans l'histoire humaine, Camille Froidevaux-Metterie note : « Curieusement, ni la rapidité ni l'intangibilité de ce processus ne sont reconnues dans leur portée décisive<sup>806</sup>. » Pourtant, comme on a commencé à le voir avec Couture, Froidevaux-Metterie affirme que « le moment féministe constitue un tournant [...] marqué par l'avènement d'une nouvelle condition humaine dans le cadre d'un réordonnement complet de l'être-ensemble<sup>807</sup> ». Pour l'autrice, les femmes ont inauguré une « nouvelle ère anthropologique<sup>808</sup> ». De telles idées aident à considérer l'ampleur des bouleversements en cours dans le microcosme de la pratique privée du droit au Québec.

Si, avant le XX<sup>e</sup> siècle, quelques préceuses ainsi que certains auteurs masculins excentriques avaient tenté de revendiquer pour les femmes la reconnaissance de leur apport autre que procréatif à la société, on ne peut encore parler de « mouvement ». C'est à partir des grandes luttes du début du XX<sup>e</sup> siècle pour les droits civiques et pour le droit de vote que les générations successives de féministes ont réussi à bousculer des idées reçues remontant à Aristote<sup>809</sup>. Sans le mouvement des femmes, les tenants du capitalisme n'auraient jamais bougé sur l'idée phare du patriarcat : le rôle social des femmes est la reproduction de la force de travail par la mise au monde et par l'élevage des futurs travailleurs<sup>810</sup>.

---

805 Diane Lamoureux, *Les possibles du féminisme: agir sans « nous »*, Montréal, Les Éditions du remue-ménage, 2016, p. 10.

806 Camille Froidevaux-Metterie, *La révolution du féminin*, Paris, Gallimard, 2015, p. 25.

807 *Ibid.*, p. 27.

808 *Ibid.*

809 *Ibid.*, p. 48.

810 *Ibid.*, p. 114.

Ces rôles font partie du « modèle dominant » dénoncé par les avocates<sup>811</sup>, modèle qui permet aux hommes cadres ou aux membres d'une profession de gravir les échelons d'une carrière, en ligne droite ascendante, dans la mesure où les femmes s'occupent en exclusivité de la sphère privée où ils viennent se restaurer une fois leurs journées de travail terminées. Au sein du champ juridique, cette situation a été qualifiée de « profession à deux personnes » par la sociologue Jean McKenzie Leiper<sup>812</sup>. Si l'on aborde la situation en termes d'heures, on conçoit aisément l'origine des contraintes temporelles actuelles.

Le mouvement des femmes, manifesté dans le monde juridique par leur nouveau poids démographique au sein de la profession, a profondément changé l'environnement dans lequel évoluent les avocates au quotidien. La transformation en cours a en effet autant d'impact pour les hommes qui ont perdu leurs alliées domestiques, puisque, quels que soient leurs emplois, ces dernières ne sont plus – ou presque plus – à la maison. De toutes les manières, la « vie privée » s'invite dans la profession : que ce soit une mère ou un père qui doive quitter une réunion à 16 h 30 pour aller chercher son enfant à la garderie, le résultat est le même et affecte tous les collègues qui y assistent : on doit l'interrompre.

#### **6.4.2 Le travail rémunéré à conquérir**

Dans sa théorisation d'une éthique du travail décrite précédemment, l'autrice Kathi Weeks affirme qu'avec la Révolution industrielle, la définition du travail s'est peu à peu concentrée sur le seul travail rémunéré<sup>813</sup>, exécuté par les hommes blancs<sup>814</sup>. D'une décennie à l'autre, l'idée que les caractéristiques d'un bon travailleur ne se trouvaient pas naturellement chez les personnes noires ou chez les femmes s'est imposée. Afin de conquérir leur indépendance économique, ces dernières ont dû conquérir, d'abord et avant tout, leur droit au travail rémunéré<sup>815</sup>. Favorisées par les deux guerres mondiales, les femmes se sont peu à peu imposées à titre de travailleuses efficaces. Un courant du féminisme a revendiqué la prise en compte du travail domestique comme un travail « réel », même s'il n'est pas rémunéré<sup>816</sup>. Ces

---

811 Voir : Barreau du Québec, *Les avocats de pratique privée...*, *op. cit.*, p. 50. Les avocates du panel se sont toutes exprimées sur ce sujet.

812 J. McKenzie Leiper, *op. cit.* p. 10.

813 K. Weeks, *op. cit.*, p. 63.

814 *Ibid.*, p. 61.

815 *Ibid.*, p. 65.

816 *Ibid.*, p. 66.

deux revendications se sont faites, souligne Weeks, sans jamais que ne soit remise en question l'éthique du travail<sup>817</sup>.

Tant que les frontières du travail rémunéré étaient bien délimitées, les attentes sociales envers les hommes et les femmes, aussi bien que les ambitions permises par le système, ont été respectées. Or, selon Froidevaux-Metterie, ce sont les femmes qui ont entrepris un premier brouillage de cette ligne de démarcation. Cette autrice définit trois sphères sociales : 1) publique-politique, exclusivement masculine, 2) privée-sociale, notamment occupée par le monde marchand et 3) la sphère privée-intime, exclusivement féminine<sup>818</sup>. La conquête par les femmes de l'espace publique-politique a débuté par la conquête de l'entre-deux, c'est-à-dire de la sphère privée-sociale à laquelle les veuves et les célibataires des classes aisées appartenaient déjà à titre de propriétaires et de femmes d'affaires :

La première émancipation sera donc celle des femmes en tant que personnes privées-sociales légitimées à assumer une activité rémunératrice; par là, elles accèdent incidemment au statut d'individu de droits puisqu'il faut bien leur reconnaître la liberté qui est au fondement de l'existence sociale dans le monde libéral<sup>819</sup>.

Au Québec, la conquête de la sphère publique-politique donne lieu aux revendications féministes pour le droit de vote et, notamment, pour l'accession des femmes au Barreau. Ainsi, les avocates interviewées sont les héritières de deux mouvements sociaux importants. Le premier, celui des « féministes libérales », est mené par des femmes blanches, bourgeoises et éduquées, ayant les moyens de réfléchir et d'élaborer des plans d'action. Cependant, cette lutte n'aurait jamais pris l'ampleur que l'on observe, si un deuxième mouvement ne leur avait pas fourni la force du nombre : la démocratisation de l'éducation dans la foulée de la Révolution tranquille a assuré l'irrévocabilité de leur présence au Barreau, en favorisant la mobilité sociale des femmes de la classe moyenne.

Le féminisme libéral s'inscrit en toile de fond des luttes contemporaines des avocates. Il milite surtout pour les droits individuels des femmes pour leur assurer une égalité de fait. Cela étant dit, on peut observer le changement de leurs intérêts au fil des générations. Les avocates

---

817 *Ibid.*, p. 69.

818 C. Froidevaux-Metterie, *op. cit.*, p. 110 et ss.

819 *Ibid.*, p. 121. Au Québec, on ne dira jamais assez qu'au début du XIXe siècle, les femmes propriétaires avaient le droit de vote et que c'est le parti patriote, soutenu par l'Église catholique, qui le leur a fait perdre. *L'Histoire des femmes au Québec depuis quatre siècles*, éd. Collectif Clio, Montréal, Quinze, 1982, p. 149.



de la génération ainée faisant encore partie d'une minorité au sein du Barreau ont cherché à conquérir leur place, en combattant toute idée de pratique à rabais. Les femmes de la génération intermédiaire sont représentatives du fait qu'une fois leur place acquise, il convient de l'aménager en fonction de contraintes qui leur sont propres, à savoir la maternité : une réflexion s'engage alors notamment sur les questions de conciliation travail-famille. Enfin, les jeunes avocates interrogées se font les porte-paroles de leur génération en remettant en question le modèle dominant. N'ayant pas (encore) d'enfants, elles comptent sur leurs réseaux, qu'ils soient virtuels ou non, pour leur procurer « l'*empowerment* » nécessaire à leur accès au partenariat, autant que sur le support, l'entraide et la complicité entre collègues. Ces enjeux seront traités en deuxième partie de la thèse, dans le cadre de leur quête de productivité.

### **6.4.3 Le temps « genré »**

Les divers enjeux des conditions de vie des femmes se sont manifestés notamment dans une réflexion sur leur rapport au temps. Ainsi, il existerait, du côté du travail rémunéré, une sphère traditionnellement associée au masculin, un temps linéaire et mesurable dont la pointeuse en usine serait le symbole le plus éloquent. Cette façon industrielle de considérer le temps s'est doublée d'une différenciation de genre, dans la mesure où, comme nous venons de le voir, le travail rémunéré a été considéré comme la chasse gardée des hommes.

Du côté de la vie domestique essentiellement occupée par les femmes, le temps serait cyclique\*. Selon la philosophe Louise Burchill, Simone de Beauvoir aura été la première à souligner cette cyclicité du temps vécu au féminin, qui constitue un élément central de la construction de la femme comme « l'autre » de l'homme<sup>820</sup>. Julia Kristeva a, quant à elle, souligné l'incompatibilité de la subjectivité des femmes avec le temps linéaire, sous-entendant que le temps cyclique fait partie de leur « *schema* »<sup>821</sup>. Ainsi, l'affirmation d'un temps « genré » comporte un piège important, soit celui qu'il y ait un temps des femmes et un temps des hommes, constitutifs de leurs « natures » respectives, ce qui aurait l'immense désavantage de les y enfermer chacun de leur côté. Selon Burchill, ce piège est évitable.

---

820 Louise Burchill, « Becoming-Woman: A metamorphosis in the present relegating repetition of gendered time to the past », *Time & Society*, vol. 19, no 1, janvier 2010, p. 82.

821 *Ibid.*, p. 83.

Les travaux de Nicky Le Feuvre vont dans le même sens que les espérances de la philosophe. Pour cette sociologue, il est important de prendre conscience que le temps n'a pas à être genré; il ne l'est pas ontologiquement. Citant sa collègue australienne Raewyn Connell, Le Feuvre souligne que les rapports de sexes ne sont pas les seuls facteurs pouvant expliquer les phénomènes sociaux, mais qu'ils constituent presque toujours un facteur déterminant<sup>822</sup>. En l'occurrence, en ce qui a trait au rapport au temps genré, elle écrit : « Il s'agit de comprendre dans quelle mesure l'organisation des temps sociaux et la légitimation des valeurs associées à ces derniers sont calquées sur une configuration spécifique de la division sexuelle du travail et participent potentiellement à sa pérennisation et/ou à sa transformation<sup>823</sup>. »

Ces analyses mènent à la constatation suivante : distinguer le temps linéaire du temps cyclique, c'est, déjà, affirmer que le temps est multiple. Dès lors, on ne peut plus parler de relations à un temps unidimensionnel. Dans la mesure où la diversité des temps ne se transforme pas en couloirs qui emprisonnent, il est possible de penser que chaque individu peut avoir accès à diverses formes de temps. En ce sens, on peut aussi avancer que les prises de conscience des théoriciennes féministes ont contribué à faire bouger la compréhension du temps, dont on savait déjà qu'elle était construite. Le Feuvre précise :

C'est ainsi que le temps de travail industriel a pu être appréhendé sous l'angle de ses effets structurants sur l'ensemble des autres temps sociaux, alors que plusieurs millions de femmes adultes n'exerçaient aucune activité professionnelle et n'avaient donc pas de « temps de travail », en tout cas pas selon la définition adoptée par la grande majorité des chercheurs de l'époque. Il a fallu attendre le développement de recherches portant spécifiquement sur les espaces-temps du travail domestique pour comprendre de quelle manière les expériences temporelles des femmes étaient marquées (ou pas) par le « temps industriel » masculin, pensé comme dominant au sein de ces sociétés<sup>824</sup>.

Les recherches féministes concernant le travail domestique exclusivement réservé aux femmes ont permis de comprendre à quel point le temps industriel est omniprésent. Celui-ci manifeste en effet son ambition d'hégémonie sur des temps vécus dans des sphères de la vie sociale qui lui sont parfaitement étrangères. Par ricochet, elles ont permis de développer de nouvelles conceptions du temps qui seraient aussi profitables aux femmes qu'aux hommes.

---

822 Nicky Le Feuvre, « Le genre des temporalités sociales », dans: Jens Thoemmes, Gilbert de Terssac, (éds.). *Les temporalités sociales: repères méthodologiques*, Toulouse, Octarès, 2006, p. 38.

823 *Ibid.*, p. 29.

824 *Ibid.*, p. 30.

Les constatations au sujet des perceptions genrées du temps ne se sont toutefois pas limitées à la sphère privée. Deux spécialistes en sciences de la gestion, Ida Sabelis et Elisabeth Schilling, ont étudié les parcours professionnels des cadres en entreprise, dont l'expérience a de nombreux points communs avec la pratique privée du droit. Cela leur a permis de remettre en question la linéarité cumulative et ascendante des expériences, apanage du modèle dominant et idéaltype du monde des affaires. Ces chercheuses ont comparé les carrières d'hommes et de femmes, en fonction des étapes de la vie<sup>825</sup>. Elles en ont conclu que les femmes n'adhèrent pas, pour la plupart, à un modèle de carrière dont la dynamique fondamentale serait la croissance comme marque de réussite. En revanche, elles adoptent souvent des modèles de carrières en « patchwork », ou « effilochées », perçus comme déficitaires, voire déviants, dans leur environnement professionnel<sup>826</sup>. Qui plus est, les femmes de carrière sont, selon ces autrices, victimes d'une vision sexiste et âgiste. D'un côté, leur trentaine les présente comme des éléments qui ne sont pas entièrement dédiés à l'organisation, puisqu'elles doivent s'occuper de leurs enfants, alors qu'à l'inverse, la famille contribue à la bonne opinion que l'on a d'un homme. D'un autre côté, l'arrivée de la cinquantaine, où les femmes se voient libérées des charges familiales, ne les sert pas davantage : les préjugés à leur égard les présentent comme des êtres en déclin et, donc, peu aptes à assumer de lourdes responsabilités alors que les hommes à maturité sont perçus comme possédant de l'expérience. En d'autres mots, les femmes n'ont jamais le bon âge<sup>827</sup>!

Les autrices proposent plutôt une conception variée de la carrière, en considérant comme normaux les changements de rythme à chaque étape de la vie ainsi que les interruptions. Selon elles, le modèle dominant de la carrière linéaire ascendante est limité et limitatif, et ce, pas seulement pour les femmes. Les hommes profiteraient tout autant de la normalisation d'une diversité de parcours<sup>828</sup>. Les avocates qui ont participé à la présente recherche partagent une telle opinion. Nous verrons que leur conception du succès professionnel diffère de celle des hommes de leur génération, mais trouve un écho chez les jeunes hommes.

---

825 Ida Sabelis et Elisabeth Schilling, « Frayed Careers: Exploring Rhythms of Working Lives », *Gender, Work & Organization*, vol. 20 / 2, 2013, p. 128.

826 *Ibid.*, p. 129.

827 *Ibid.*, p. 128-129.

828 *Ibid.*, p. 130.

Ainsi, une vision du temps dégagée de la linéarité comptable ouvre la porte à de nouvelles conceptions du temps. Elle permet aussi de comprendre les blocages importants observés dans les rapports hommes femmes, en termes de partage des tâches domestiques et familiales. Selon Marc Bessin, il existe un lien entre les temporalités, le genre et les rapports de pouvoir. On doit à la théorie féministe de les avoir mis en lumière. Le temps n'est pas neutre; il a été pensé par les hommes<sup>829</sup>.

#### **6.4.4 Le temps des femmes en trois concepts phares**

Les recherches féministes ont élaboré trois concepts importants concernant le temps des femmes. Celles-ci vivent en situation de travail des expériences et des difficultés particulières, inconnues dans le modèle traditionnel de l'homme pourvoyeur et de la femme au foyer. La conciliation travail-famille (6.4.4.1), la charge mentale (6.4.4.2) et le *care* (6.4.4.3) servent ici de base à la compréhension du temps des femmes du panel. Dans un temps de transformation des relations hommes femmes, il est à prévoir que leur pertinence s'étendra au temps des hommes qui assument de plus en plus pleinement leur rôle de parent.

##### **6.4.4.1 La conciliation travail-famille**

Ce n'est qu'avec l'accès généralisé des femmes au travail rémunéré, à partir des années 1970, que ce sont présentées les premières difficultés à l'égard de ce que les analystes ont nommé la « conciliation travail-famille ». Au moment où les femmes ont gagné le droit de traverser la frontière du travail rémunéré, peu d'hommes ont fait le chemin inverse vers les tâches domestiques. La responsabilité de celles-ci et de la « gestion » de la maisonnée était et demeure largement l'apanage des femmes<sup>830</sup>. Il s'agit donc pour elles d'« articuler » diverses temporalités dans le cadre rigide des 168 heures d'une semaine<sup>831</sup>. Ces recherches ont permis de révéler sous un jour scientifique, quantifié et donc « incontestable », les inégalités et les injustices temporelles entre les hommes et les femmes<sup>832</sup>.

---

829 Marc Bessin, « Présences sociales : une approche phénoménologique des temporalités sexuées du care », *Temporalités. Revue de sciences sociales et humaines*, décembre 2014, p. 14.

830 Voir à ce sujet : Amélie Châteauneuf, *Si nous sommes égaux, je suis la fée des dents. Réflexions et outils pour mieux partager la charge mentale*, Montréal, Éditions poètes de brousse, 2019.

831 Voir à ce sujet : Marc Bessin et Corinne Gaudart, « Les temps sexués de l'activité : la temporalité au principe du genre ? », *Temporalités*, septembre 2009.

832 M. Bessin, *op. cit.*, p. 3.

Dans un article portant sur les enseignantes du secondaire, dont le mode de vie a plusieurs points communs avec les avocates, la chercheuse Julie Jarty<sup>833</sup> a appliqué la typologie des expériences de partage des tâches élaborées par Le Feuvre. Trois modèles émergent : le premier, appelé modèle féminité<sup>834</sup>, est celui de la conciliation travail-famille uniquement attribuée aux femmes. Il s'agit du modèle majoritaire, qui mène directement au concept de la charge mentale, le sujet de la prochaine section. Ensuite, le modèle de l'expérience de la « virilité<sup>835</sup> », moins fréquent, regroupe les femmes qui se sont « surinvesties » dans leur vie professionnelle et plus ou moins désengagée de la sphère privée<sup>836</sup>. Enfin, le modèle le moins fréquent est celui appelé « dépassement du genre<sup>837</sup> » où les femmes et les hommes partagent à parts égales les responsabilités de la sphère privée.

Les termes « conciliation travail-famille » ou « équilibre travail-famille » ont soulevé des critiques. L'autrice Emma Roberts, notamment, a expliqué que le terme équilibre (*balance*) est simpliste. Il induit une dichotomie inutile et une frontière artificielle entre le travail et la vie<sup>838</sup>. De plus, cette expression évoque des partages de temps mutuellement exclusifs et en concurrence les uns avec les autres, puisque le temps que l'on consacre à l'un est directement soustrait de l'autre<sup>839</sup>. Ensuite, le concept est présenté comme statique ou permanent, alors que rien n'est statique dans la notion d'équilibre<sup>840</sup>. Enfin, Roberts reproche à ce modèle sa compréhension comptable du temps considéré comme une valeur marchande<sup>841</sup>, exclu de toute mise en contexte, ignorant les rythmes de la vie et de la nature<sup>842</sup>. Ce modèle contribue donc à la dévalorisation des autres temps. Elle ajoute qu'étant donné que le temps de travail rémunéré est si facilement et spécifiquement identifié à la production, le reste de l'horaire, considéré comme non économiquement productif, est moins valorisé, même si, ironiquement, on a

---

833 Julie Jarty, « Les usages de la flexibilité temporelle chez les enseignantes du secondaire », *Temporalités. Revue de sciences sociales et humaines*, septembre 2009.

834 *Ibid.*, p. 9.

835 *Ibid.*, p. 10.

836 *Ibid.*

837 *Ibid.*

838 Emma Roberts, « Time and Work–Life Balance: The Roles of ‘Temporal Customization’ and ‘Life Temporality’ », *Gender, Work & Organization*, vol. 15 / 5, 2008, p. 430-453, p. 431.

839 *Ibid.*, p. 433.

840 *Ibid.*, p. 434.

841 *Ibid.*, p. 432.

842 *Ibid.*, p. 433.

tendance à l'appeler le temps de la vie<sup>843</sup>. L'autrice plaide enfin pour une vision plus complexe et holistique du temps. Des notions telles que « état d'esprit » (*mind-set*) et « plages de vies » (*livingscapes*) seraient selon elle plus fidèles à la réalité du terrain<sup>844</sup>.

#### 6.4.4.2 La charge mentale

Le concept de conciliation travail-famille demeure un passage obligé pour arriver, en considérant ses limites, à la notion de charge mentale. La chercheuse québécoise Nicole Brais en propose la définition la plus souvent rencontrée dans la littérature consultée : un « travail de gestion, d'organisation et de planification qui est à la fois intangible, incontournable et constant, et qui a pour objectifs la satisfaction des besoins de chacun et la bonne marche de la résidence<sup>845</sup>. » On croirait lire la définition d'un·e « manager », s'il n'était pas question ici d'un travail non rémunéré. Le concept fait ressortir comment le cœur du problème à l'égard de la séparation des tâches domestiques et familiales n'est pas, comme l'indique d'ailleurs Amélie Châteauneuf dans son récent essai sur le sujet, que les hommes ne participent pas aux tâches domestiques, mais plutôt qu'ils n'en portent pas la responsabilité<sup>846</sup>. Cette notion couvre, en outre, une conception du temps reconnue depuis des siècles : le *kairos*. Il s'agit de savoir ce qu'il faut faire et quand il faut le faire<sup>847</sup>.

Le concept de charge mentale complète les études au sujet de la conciliation travail-famille dans la mesure où les sphères professionnelle et privée y sont présentées comme un tout impossible à séparer. L'observation qualitative du travail rémunéré effectué à domicile a permis à la sociologue Monique Haicault de montrer que les femmes vivent un temps hétérogène<sup>848</sup> et de développer ce concept qu'elle a emprunté à l'ergonomie<sup>849</sup>. Haicault explique en effet :

L'empiètement d'un univers sur l'autre complique la gestion des espaces-temps; celle-ci ne peut être réduite à une addition de pratiques qui seraient isolables, stables et univoques.

---

843 *Ibid.*, p. 432.

844 *Ibid.*, p. 451.

845 Cité par Daisy Herman et Bénédicte Willemart, « La charge mentale, le syndrome des femmes épuisées d'avoir à penser à tout », *ACRF-Femmes en milieu rural*, 2018.

846 A. Châteauneuf, *op. cit.*, p. 17. Pour un tour aussi complet que ludique de la question, il faut consulter la bande dessinée d'Emma, « Fallait demander », *Emma*, 2017. <https://emmaclit.com/2017/05/09/repartition-des-taches-hommes-femmes/>

847 M. Bessin, *op. cit.*, p. 4.

848 Monique Haicault, *L'expérience sociale au quotidien. Corps, espace, temps*, Ottawa, Presses de l'Université d'Ottawa, 2000, p. 29-30.

849 *Ibid.*, p. 89.

La charge mentale de la journée « redoublée » est lourde d'une tension constante, pour ajuster des temporalités et des espaces différents, mais non autonomes, qui interfèrent de manière multiplicative<sup>850</sup>.

La sociologue décrit la charge mentale en ces termes :

L'enjeu consiste à organiser, donc à faire tenir ensemble les successions de charge de travail, à les imbriquer, à les superposer, ou au contraire à les désimbriquer, à fabriquer des continuités, sortes de fondus enchaînés, à jouer sans cesse sur ce qui marche ensemble et ce qui est incompatible<sup>851</sup>.

L'autrice ajoute : « la charge mentale de cette gestion très ordinaire nous paraît toujours au bord de la rupture<sup>852</sup> ».

Cette obligation constante amène les femmes à développer deux compétences principales : d'une part, le « savoir-faire gestionnaire des espaces-temps » et, d'autre part, une autodiscipline<sup>853</sup> rigoureuse qui leur font mener « une chasse au temps perdu ou mal dépensé<sup>854</sup> ». En ce qui concerne la présente recherche, l'importance de comprendre ce concept s'est imposée au cours de l'analyse des entretiens. La compétence des femmes à gérer leur temps s'est en effet largement distinguée de celle des hommes.

#### 6.4.4.3 Le temps du *care*

C'est la psychologue américaine Carol Gilligan qui est à l'origine du concept de *care*. Alors qu'elle participait à titre d'assistante à une étude sur les manières dont les enfants solutionnent des problèmes d'ordre moral, les observations voulaient que les deux sexes aient tendance à procéder de façon tout à fait différente. Gilligan percevait dans les analyses de son supérieur, une hiérarchisation qu'elle jugeait inutile de ces modes de solutions; ceux des garçons étant vus comme supérieurs ou plus avancés que ceux des femmes<sup>855</sup>. À la suite de son ouvrage sur la question<sup>856</sup>, la notion de *care* a été enrichie par des approches philosophiques, éthiques, sociologiques et politiques. Selon Fabienne Brugère, le *care* est une nouvelle anthropologie qui

---

850 M. Haicault, « La gestion ordinaire... », *op. cit.*, p. 268.

851 M. Haicault, *L'expérience sociale...*, *op. cit.*, p. 89.

852 *Ibid.*, p. 91.

853 *Ibid.*, p. 104.

854 *Ibid.*, p. 105.

855 Fabienne Brugère, *L'éthique du « care »*, Paris, Presses universitaires de France, 2011, p. 7-8.

856 Carol Gilligan, *In a different voice: psychological theory and women's development*, Cambridge, Mass., Harvard University Press, 1982.

combine la vulnérabilité et la relation, elle-même comprise comme double : la dépendance et l'interdépendance<sup>857</sup>. Joan Tronto désigne, pour sa part, le *care* comme :

[U]ne activité générique qui comprend tout ce que nous faisons pour maintenir, perpétuer et réparer notre « monde », de sorte que nous puissions y vivre aussi bien que possible. Ce monde comprend nos corps, nous-mêmes et notre environnement, tous éléments que nous cherchons à relier en un réseau complexe, en soutien à la vie<sup>858</sup>.

Les activités du *care* sont centrales et essentielles dans la vie humaine. La tradition impose toutefois qu'elles soient majoritairement accomplies par les femmes, souvent racisées, et appartenant à des classes économiques inférieures<sup>859</sup>. Le piège de rattacher cette compétence à la nature féminine mène à une impasse : il faut, selon Fabienne Brugère, « dégenrer » le *care*<sup>860</sup>, d'une part, parce que beaucoup d'hommes s'y adonnent, et d'autre part parce qu'une telle attribution au genre féminin contribue à renforcer les normes et les valeurs patriarcales<sup>861</sup>. Le *care* doit donc être « une éthique de la responsabilité détachée du sacrifice de soi<sup>862</sup> ».

Les études au sujet des temporalités du *care* mettent en lumière deux aspects fondamentaux des activités qui lui sont reliées : la charge de coordination et l'horizon à long terme dans lesquelles elles s'inscrivent. Le *care* inclurait ainsi, d'une part, la charge mentale : le, mais, surtout, la responsable des activités du *care* se trouve au centre d'un réseau d'activités et en devient la coordonnatrice en chef, la personne-ressource par excellence<sup>863</sup>. D'autre part, ces activités s'échelonnent sur toutes les étapes de la vie, que ce soit celles des autres, ou de la sienne propre : le soin et l'éducation des enfants, le soin de personnes malades chroniques ou de parents vieillissants sont inclus dans la même catégorie que les soins de soi. Il est souvent question d'activités répétitives et routinières, morcelées en une série d'instant. Les autrices insistent sur la fragilité de tels échafaudages : « Le temps long de la prise en charge est jalonné de crises et l'enquête révèle la fragilité des configurations d'aides telles qu'elles peuvent être présentées à un moment<sup>864</sup>. »

---

857 F. Brugère, *op. cit.*, p. 3-4.

858 Joan Tronto, citée par Fabienne Brugère, « Pour une théorie générale du care », *La vie des idées*, 8 mars 2009.

859 *Ibid.*,

860 *Ibid.*

861 F. Brugère, *L'éthique du care...*, *op. cit.*, p. 25.

862 *Ibid.*, p. 23.

863 Aurélie Damamme et Patricia Paperman, « Temps du care et organisation sociale du travail en famille », *Temporalités. Revue de sciences sociales et humaines*, septembre 2009, p. 12, p. 4 et ss.

864 *Ibid.*, p. 6.



L'injonction de disponibilité presque absolue qu'imposent les activités du *care* fait consensus et cela impose d'être là au bon moment<sup>865</sup>. Dans une étude au sujet de l'emploi des téléphones cellulaires par le personnel-cadre, le plus grand problème soulevé par les mères interrogées n'en était pas un de gestion ni même de fusion des deux sphères professionnelle et personnelle, mais bien plutôt celui de l'imprévisibilité<sup>866</sup>. Catherine Lejealle affirme, en se référant à Dominique Méda : « Ainsi, dans l'immédiat, le plus problématique pour ces cadres en charge de proches n'est pas tant la question morale de la justice ou de l'équité d'une répartition asymétrique du *care* que l'imprévisibilité qui y est liée et qui peut faire irruption dans leur quotidien professionnel<sup>867</sup>. » L'autrice insiste : « Toute cette partie invisible de l'iceberg passe inaperçue des collègues, ce qui pose problème c'est l'exceptionnel imprévisible<sup>868</sup>. »

Selon Aurélie Damamme et Patricia Paperman, la « dimension temporelle est constitutive du *care* comme production pratique<sup>869</sup> ». En référant à la description de Tronto, Marc Bessin écrit à ce sujet : « Le temps du *care* n'est [...] pas un contenant abstrait, mais un contenu concret incluant les attentions, les anticipations, le tact tout autant que ses aspects plus matériels, jusque dans le "sale boulot". Toujours discret et invisibilisé, il relève du *kairos*<sup>870</sup>. » Afin de montrer la nature de telles attentes, Marc Bessin propose le terme « présence ». Cette présence peut être réelle, mais aussi virtuelle<sup>871</sup>, puisque les personnes sont joignables en permanence grâce à leurs téléphones cellulaires. De façon générale, le *care* apporte son lot de problèmes, tant dans la pratique que dans la vie familiale.

Si les études consultées se sont surtout consacrées à la sphère privée de la vie des femmes, il s'avère que le concept de *care*, tout comme celui de la charge mentale d'ailleurs, seront utilisés dans cette thèse autant pour les obligations professionnelles que privées des femmes et des hommes interrogé·e·s. En parallèle de leurs activités intellectuelles, les praticien·ne·s ont la responsabilité de leurs clientèles, dans un idéal de service, d'écoute, et de

---

865 M. Bessin, *op. cit.*

866 Catherine Lejealle, « Le mobile professionnel : un outil de conciliation ou de confinement dans la charge du *care* pour les femmes cadres ? », *Temporalités. Revue de sciences sociales et humaines*, septembre 2009, p. 9.

867 *Ibid.*

868 *Ibid.*

869 A. Damamme et P. Paperman, *op. cit.*, p. 8.

870 M. Bessin, *op. cit.*, p. 7.

871 *Ibid.*, p. 8.

disponibilité, ce qui les inscrit dans le temps du *care*. Les notions de *care* ou de charge mentale se sont en effet avérées d'excellents descripteurs de la pratique privée du droit. Car, comment qualifier le temps qu'un avocat consacre à consoler un père éploré qui vient de perdre la garde de son enfant ou bien celui de l'avocate qui reconforte un comptable paniqué à l'idée de faire face à une poursuite pour incompétence<sup>872</sup>? C'est là une contribution importante des études féministes aux questions de temps.

On peut finalement affirmer que la présence des femmes sur le marché du travail a provoqué un questionnement sur le temps dont les premiers résultats concernent un équilibre à instaurer en termes de durée du travail par rapport au « reste » de la vie. Toutefois, cette inscription des temporalités dans un temps linéaire et mesuré s'est avérée trop restrictive, puisqu'elle n'arrivait pas à contenir avec justesse les expériences féminines. L'ouverture à la complexité du temps amène à considérer d'autres caractéristiques que sa durée. C'est à une réalité plus floue et donc difficile à saisir que font référence les concepts de charge mentale et de *care*. Tous deux évoquent des attitudes et des sentiments vécus dans des temps qui souvent s'entrecroisent et se superposent dans un même espace-temps.

## **6.5 Les théories sur la multiplicité du temps**

Cette dernière section du chapitre 6 a pour objectif d'analyser la complexité du temps : ses dimensions ou, plus radicalement, des temps pluriels, nombreux, incommensurables, lorsque l'on cherche à les mesurer, mais tous observés ou ressentis par les humains. Il est proposé à la lectrice ou au lecteur d'abandonner pour un instant les bases traditionnelles d'une conception unique et univoque\* du temps pour s'aventurer vers sa multiplicité. Plus qu'un simple jeu rhétorique, le but est de montrer comment de telles théories peuvent mener à la transformation, voire la désaliénation des personnes qui, comprenant qu'il existe d'autres temps, prennent aussi conscience que si celui qu'on leur impose ne leur convient pas, elles ont le pouvoir d'en choisir de plus adaptés aux situations qu'elles vivent. En ouvrant la cage du temps unique, normatif et présenté comme naturel, on se trouve à débusquer cette structure souterraine décrite par Postone,

---

872 Les membres du panel ont raconté ces deux situations et bien d'autres.

ce qui ne peut que l'affaiblir. La section 6.5.1 fait état des ouvrages consultés à ce sujet, tandis qu'en 6.5.2, une discussion sur leur utilisation dans la présente recherche sera présentée.

### **6.5.1 Vers la compréhension *des temps* « concrets »**

Le temps tel qu'il est conçu aujourd'hui est le produit des progrès techniques en horlogerie, générés, motivés et favorisés par le monde marchand, puis par le capitalisme naissant. Plusieurs auteurs et autrices consulté·e·s en décrivent les différentes étapes, de l'invention du cadran solaire à l'heure numérique, du beffroi à la montre-bracelet<sup>873</sup>. Au Moyen Âge, les heures et les journées n'avaient pas la même durée : elles fluctuaient en fonction de la nature, de la religion et des coutumes d'une population donnée. En Occident, région du globe sur laquelle est centrée la présente recherche, les couvents et les abbayes ont eu une influence prépondérante à ce sujet. La première prière du jour, les Laudes, se faisait au lever du soleil et la dernière, les Complies, à son coucher. Les douze heures diurnes s'insérant entre ces deux pôles<sup>874</sup>, elles variaient ainsi en longueur en fonction des saisons.

#### **6.5.1.1 Le temps de l'horloge : une abstraction hégémonique**

Sur la base de ces faits historiques, les sciences humaines et sociales en sont venues à poser deux constats. Premièrement, le temps est un phénomène social<sup>875</sup>. L'historien québécois Jonathan Martineau explique : « [il] n'est pas un "donné immédiat"; lorsqu'il se présente à la conscience humaine, il est toujours déjà médiatisé par le contexte dans lequel les individus et les groupes particuliers évoluent<sup>876</sup> ». Deuxièmement, dans la période « précapitaliste<sup>877</sup> », le temps existait sous une forme dite « concrète » ou « naturelle », étroitement liée aux actions des êtres humains. En d'autres mots, il n'était pas extérieur à la vie, on ne pouvait pas le traiter comme un objet de recherche en soi (ce qui est fait ici), mais il était intimement lié aux événements, aux processus naturels et aux activités humaines<sup>878</sup>.

---

873 Jacques Attali, *Histoires du temps*, Paris, Fayard, 1982; Jonathan Martineau, *L'ère du temps: modernité capitaliste et aliénation temporelle*, Montréal, Lux, 2017; Richard Whipp et al., *Making Time: Time and Management in Modern Organizations*, Oxford / New York, Oxford University Press, 2002; Barbara Adam, « Epilogue », in *Time*, 2<sup>e</sup> édition, Malden, MA, Polity, 2004.

874 « Sexte » représentait la sixième heure du jour et se déroulait lorsque le soleil était à son zénith.

875 J. Martineau, *op. cit.*, p. 12. L'auteur s'appuie surtout sur les travaux de Norbert Elias.

876 J. Martineau, *op. cit.*, p. 39.

877 C'est-à-dire de la préhistoire au haut Moyen Âge.

878 J. Martineau, *op. cit.*, p. 39.

Selon l'historien Jacques Le Goff, ce n'est qu'à partir de la fin du Moyen Âge et durant la Renaissance que s'amorce un phénomène d'abstraction, soit l'avènement du temps de l'horloge. Martineau ajoute que cette forme abstraite envahit les temps concrets, jusqu'à les recouvrir totalement, donnant ainsi l'impression qu'ils ont disparu; le temps de l'horloge devient peu à peu hégémonique<sup>879</sup>. L'urbanisation a largement contribué à ce processus pour une raison bien simple : des individus vivant dans le même espace géographique ont davantage besoin de coordonner leurs actions que ceux qui vivent éloignés les uns des autres. C'est ce qu'a permis de faire le temps de l'horloge, et ce, de manière de plus en plus précise. De plus, dans leurs ateliers, les artisan·e·s et les marchand·e·s ont eu besoin de référer à des unités temporelles plus égales, perçues comme plus objectives, ce qui avait l'avantage de clarifier leurs relations avec les ouvriers et les ouvrières<sup>880</sup>.

Il existait néanmoins, au Moyen Âge, plusieurs conceptions du temps : les cycles de la nature et les « heures » des prières monacales continuaient d'être perçus et compris, en parallèle. Le temps de l'horloge mesurait ce qui était de son ressort, soit les relations de travail et les échanges commerciaux (les contrats et les prêts avec intérêts), sans plus. Les autres domaines de la vie pouvaient encore fort bien s'en passer. Martineau soutient en effet que :

[L]e temps de l'horloge, même s'il est de plus en plus présent dans les relations sociales de temps de l'Europe précapitaliste et qu'il se fraie lentement un chemin dans les infrastructures socio-temporelles de certains microcosmes sociaux, n'occupera jamais à cette époque une position hégémonique<sup>881</sup>.

Ce n'est qu'avec l'émergence du capitalisme que le processus d'universalisation du temps de l'horloge a pu se produire<sup>882</sup>. On assiste alors à une séparation de plus en plus nette entre le temps vécu et les phénomènes naturels. Les changements sont d'abord venus du secteur des transports des gens et des marchandises<sup>883</sup> : le temps changeant d'une région à l'autre, le train – premier moyen de transport « rapide » à s'imposer – a exigé une synchronisation des horaires. Un autre phénomène a amplifié ces transformations : comme l'a montré Postone, le

---

879 J. Martineau, *op. cit.*, chapitre 3, p. 185 et ss.

880 J. Martineau, *op. cit.*, p. 97 et 111.

881 *Ibid.*, p. 86.

882 *Ibid.*, p. 90.

883 Voir à ce sujet, l'analyse de H. Rosa, *Accélération...*, *op. cit.*, p. 125 et ss.

temps devient, dans le capitalisme, une marchandise monnayable, principalement sous la forme du temps de travail.

Les temps concrets régis par les événements, les saisons et la durée du jour ont-ils disparu pour autant ? Non, répond Martineau, car « “hégémonique”, ne signifie pas “unique” », mais plutôt que :

[L]a tendance du capitalisme à abstraire le temps, c'est-à-dire à réduire les temps concrets à un dénominateur commun, aliénant et subsumant ainsi les multiples temps concrets qui forment le tissu social, est précisément cela : une tendance inhérente aux processus de valorisation capitaliste<sup>884</sup>.

En d'autres mots, une sortie du capitalisme permettrait de faire cesser l'hégémonie du temps linéaire abstrait, ce qui redonnerait aux temps concrets leur visibilité.

### 6.5.1.2 Le temps multiple (Adam)

À l'égard de ce que l'on pourrait nommer la « redécouverte » des temps concrets, les auteurs et les autrices consulté·e·s s'accordent sur l'apport déterminant de la sociologue britannique Barbara Adam et de sa conception de la multiplicité du temps. Dans son livre synthèse, simplement intitulé *Time*<sup>885</sup>, l'autrice se livre à une exploration des cultures, de l'histoire et des disciplines académiques au sujet du temps. Cette variété extraordinaire de points de vue l'amène à présenter les multiples dimensions du temps : ses durées (secondes, jours, ères, époques); ses temporalités (processus, irréversibilité, impermanence); ses rythmes; ses *timing* (*Kairos*); ses moments (« *time point* »); ses *patterns* (cyclicité, périodicité); ses séquences; les horizons (de l'instant à l'éternité), et enfin, le passé, le présent et l'avenir (mémoire, anticipation<sup>886</sup>).

Ces divers aspects du temps l'amènent à l'élaboration du concept de « *timescape* » qui a le mérite, selon elle, de rendre le temps inséparable de l'espace et de la matière, tout en tenant compte du contexte<sup>887</sup>. Elle les décrit comme des faisceaux présents dans toutes les temporalités sociales, à des degrés divers. Ainsi, même les sociétés industrielles sont encore en mesure de

---

884 J. Martineau, *op. cit.*, p. 218.

885 B. Adam, *op. cit.*

886 *Ibid.*, p. 144. On pourra aussi consulter à son sujet, l'interprétation de : J. Martineau, *op. cit.*, p. 80 et ss.

887 B. Adam, *op. cit.*, p. 143.

comprendre ces différents aspects du temps et d'en percevoir les manifestations<sup>888</sup>. Pour Adam, une vision axée sur les processus concrets unit au lieu de diviser. L'autrice évoque un combat existentiel dont les stratégies peuvent différer d'une culture à l'autre et d'un individu à l'autre, mais où tous et toutes peuvent reconnaître la même peur du vide. Elle ajoute que dans ce combat se trouve notre commune humanité<sup>889</sup>.

Ce qui rassemble les êtres humains autour d'une conception du temps est cependant contrebalancé par leurs différences de vues. Adam affirme que le temps est multiple, qu'il prend une variété de formes et d'apparences, dont la plupart sont vécues plutôt que théorisées, implicites plutôt qu'expliquées<sup>890</sup>. Faisant écho à la phrase célèbre de Saint-Augustin<sup>891</sup>, elle ajoute toutefois que si les chercheurs et les chercheuses s'entendent sur le fait qu'il existe autre chose que le temps linéaire et compté qui structure la vie des sociétés industrielles contemporaines, les avis divergent grandement sur la définition de cette « autre chose », ce qui a le mérite de mettre en question ce que l'on tient généralement pour acquis<sup>892</sup>.

Dans ses ouvrages, Adam n'aborde pas la possible hiérarchisation de ces diverses composantes dans les sociétés capitalistes industrielles. Martineau explique que la dimension hiérarchique de la constitution des *timescapes* a été proposée par le philosophe et chercheur Robert Hassan, laquelle lui permet d'affirmer que :

[D]ans les sociétés capitalistes le temps social est soumis au dictat des horloges, c'est-à-dire que le temps horloge capitaliste occupe une position hégémonique dans la hiérarchie des temporalités qui forment les relations sociales de temps : il aliène, subordonne, colonise, absorbe ou marginalise les autres conceptions du temps, les autres pratiques, les autres temporalités concrètes<sup>893</sup>.

---

888 *Ibid.*, p. 144.

889 *Ibid.*, p. 152.

890 Barbara Adam, « The Multiplicity of Time: Contributions for the Tutzing Time Ecology Project », *Time & Society*, 2002, p. 87.

891 Il convient de la reproduire en entier : « Qu'est-ce donc que le temps ? Si personne ne me le demande, je le sais; si je cherche à l'expliquer à celui qui m'interroge, je ne le sais plus. Cependant j'affirme avec assurance, qu'il n'y aurait point de temps passé, si rien ne passait ; qu'il n'y aurait point de temps à venir, si rien ne devait succéder à ce qui passe, et qu'il n'y aurait point de temps présent si rien n'existait. », *Confessions*, chapitre XIV. 17.2.

892 B. Adam, « The Multiplicity... », *op. cit.*, p. 88.

893 J. Martineau, *op. cit.*, p. 84.

Martineau ajoute qu'avec l'avènement des formes économiques néolibérales, on assiste dorénavant à une confusion de l'image traditionnelle du propriétaire exploitant et de l'ouvrier exploité, puisque dans ce système, chaque personne devient l'objet de sa propre exploitation.

### 6.5.1.3 Une « écologie temporelle » (Grossin)

Les travaux de Barbara Adam ont créé une brèche irrévocable dans l'édifice du temps abstrait et unidimensionnel. Le sociologue français William Grossin a contribué à l'élargir en proposant son « introduction à l'écologie temporelle<sup>894</sup> ». En ouverture de son livre paru en 1996, Grossin confie que les idées qu'il y présente ont mûri durant une trentaine d'années et qu'il a hésité à les publier par crainte qu'on les juge irrecevables et non scientifiques, car : « On verra qu'il [son ouvrage] affronte des conceptions du temps si bien ancrées et si généralement admises qu'elles en rejettent toute autre. Ces conceptions appartiennent à un corps de croyances collectives sur lesquelles reposent nos modes de vie<sup>895</sup> ». L'auteur insiste sur l'emploi du pluriel en parlant *des* temps. Il explique que les humains évoluent dans ce qu'il nomme des « milieux temporels », concept qui se rapproche des *timescapes* adamiens.

Grossin élabore sa théorie d'une science temporelle autour de cinq concepts majeurs. Les trois premiers, soit le cadre temporel, le milieu temporel et la culture temporelle, sont destinés à décrire la pluralité des temps. Puis, partant de cette base théorique, l'auteur élabore un outil empirique : l'équation temporelle. Tout cela afin de poser les jalons d'une écologie temporelle. Il convient ici d'approfondir chacun de ces concepts.

Le cadre temporel recouvre le concept de temporalités sociales. Comme l'explique Grossin, il « recourt à l'espace pour fournir une image du temps<sup>896</sup> ». On y associe un contenant, la durée mesurée par l'horloge, et un contenu, l'activité ayant cours dans cette durée. Le temps de travail et celui de la famille sont des cadres temporels.

---

894 W. Grossin, *op. cit.* Grossin est le fondateur de la revue française *Temporalités*.

895 *Ibid.*, p. 11.

896 *Ibid.*, p. 24.

L'auteur décrit le milieu temporel comme un assemblage de plusieurs temps<sup>897</sup> et montre la force d'un tel concept qui impose un changement de paradigme. Le milieu temporel a deux fonctions, dont la première est de montrer la multiplicité *des* temps. Il écrit :

Il s'agit de montrer que sous l'emballage des minutes, des heures et des jours, des temps réels existent. Des temps qui ont en commun d'apparaître, de durer et de disparaître, c'est-à-dire de passer, mais chacun selon ses caractéristiques propres, qui ne ressemblent pas à celles du temps de l'horloge. Ce qu'il faut découvrir sous leur apparente mesure, c'est leur nature. Difficile entreprise qui prend à rebours les habitudes de penser, les conceptions ancrées et le langage qui les porte<sup>898</sup>.

La deuxième fonction du milieu temporel est de saisir les relations entre ces temps et de chercher à comprendre que ces rapports changeants ont un impact sur l'état de bien-être ou de mal-être des êtres humains. L'auteur poursuit : « Contrairement à ce que l'on croit d'ordinaire, ces temps demeurent souvent inaperçus dans leurs conjonctions. Comme ceux du corps humain, ils s'entremêlent dans leur contemporanéité, interagissent. Ils concourent avec plus ou moins de bonheur à l'activité humaine<sup>899</sup>. » Grossin donne l'exemple du milieu temporel personnel et physique qu'est le corps humain : la respiration, les battements du cœur, dont les rythmes sont perceptibles immédiatement; à quoi s'ajoutent le temps de la digestion, celui des sécrétions et des excrétions, les temps cérébraux, ceux de la croissance des dents, des ongles et des pilosités, pour ne nommer que les plus évidents. Tous ces temps composent et manifestent la santé du corps humain<sup>900</sup>. Toutefois, les milieux temporels demeurent surtout externes. Les milieux temporels ruraux sont tout à fait différents des milieux temporels urbains; ces différences entraînent des répercussions importantes sur les modes de vie des individus<sup>901</sup>. Ces temps ne sont pas tous mesurables au moyen de l'horloge. Leur captation passe souvent par le ressenti; mais encore faut-il que l'on ait conscience qu'ils existent pour se mettre à l'affût de leur présence.

Le troisième concept décrit par Grossin est, lui aussi, bien connu des sciences humaines et sociales. Il s'agit de la culture temporelle. Ses explications donnent lieu à des manifestations d'indignation devant l'arrogance des sociétés occidentales à l'égard des sociétés plus

---

897 *Ibid.*, p. 40.

898 *Ibid.*, p. 38.

899 *Ibid.*, p. 42.

900 *Ibid.*, p. 41.

901 *Ibid.*, p. 42-43.



respectueuses de leurs traditions : « L'horloge les fait disparaître. Elle leur substitue des précisions inutiles, car inobservées<sup>902</sup>. » Sa pensée est donc au diapason du mouvement anticolonialiste.

Établissant l'importance d'étudier empiriquement la nature, les manifestations et les effets *des temps*, Grossin insiste sur le fait que chaque individu élabore ses propres rapports *aux temps* et réagit à ceux présents dans sa société de façon singulière. C'est pourquoi il élabore une grille qui permettrait de les percevoir et de les mesurer (le mot étant pris ici dans son sens large), précisant qu'il s'agit là d'une « suggestion d'une voie de recherche<sup>903</sup> ». Cette « équation temporelle personnelle », le quatrième concept de sa théorie, comprend cinq variables : l'orientation, l'horizon, la disponibilité, la gestion et la création. Ironiquement, pour révéler la pluralité, l'auteur emprunte des vocables liés aux mathématiques (équation, variable), science phare de la gestion du temps linéaire. Néanmoins, les éléments que Grossin propose de transformer en équation sortent pour la plupart du cadre du temps compté\*.

L'*orientation temporelle* permet de saisir « ce sentiment des temps qui passent<sup>904</sup> ». Elle dépend de la structure plus ou moins affirmée de la vie courante. En d'autres mots, elles permettraient de saisir les routines, les habitudes et les rituels grâce auxquels les individus créent des balises dans le cours de leurs journées : la séance de jogging toujours à la même heure, la réunion matinale des collègues de travail autour de la machine à café, le rituel de dodo des enfants et le dîner familial du dimanche, sont autant de signes d'une quête d'orientation et, donc, de sens et de stabilité.

L'*horizon temporel* cherche à saisir la capacité de positionnement de l'individu dans la durée. On parle ici des souvenirs, des événements passés vécus comme marquants et de la capacité de se projeter dans l'avenir<sup>905</sup>. Nous verrons que les avocat·e·s les plus jeunes ont des horizons temporels différents, selon leur genre. À cette période de leur vie, les jeunes hommes élaborent des stratégies de carrière, alors que les jeunes femmes se heurtent à la perspective immédiate de la maternité et ont moins d'intérêt à se projeter dans le long terme.

---

902 *Ibid.*, p. 40.

903 *Ibid.*, p. 152.

904 *Ibid.*, p. 146.

905 *Ibid.*, p. 147.

La *disponibilité* est un concept intéressant à étudier. Comme l'exprime Grossin, « elle se définit comme l'ouverture des temps de la personne aux temps d'autrui, l'admission dans sa vie quotidienne, ses occupations ordinaires, des interférences, des intrusions, de la surprise, de l'inattendu, de l'imprévu, voire de l'importun et de l'inopportun<sup>906</sup> ». Pour le sociologue, elle fait état des répercussions des temps extérieurs sur les temps individuels. On s'en doute, cette variable a été majeure pour les participantes du panel hyper occupées et adeptes féroces du contrôle.

La quatrième variable est la *gestion temporelle*. On remarque que Grossin prend soin de ne pas parler de gestion du temps, puisqu'il envisage cette variable de façon plus large, qui s'apparente davantage à l'aménagement du temps. Il précise :

Une bonne gestion temporelle ne compte pas seulement en heures d'horloge et ne se limite pas à la construction d'emplois du temps. Elle agit sur les interférences, conjonctions et interactions temporelles et leurs effets, sur les temps pluriels complexes, leur regroupement et limitations dans les cadres temporels, leur appartenance à des milieux temporels. Elle situe les temps personnels parmi l'ensemble des autres temps<sup>907</sup>.

Cela ne l'empêche toutefois pas d'évoquer des qualités telles que l'efficience (« La chose que vous faites, faites-la bien ») et l'efficacité (« Faites la chose qu'il convient de faire<sup>908</sup> »), bien que ces deux mots sont définis en termes non économiques<sup>909</sup>.

Le cinquième et dernier concept de sa théorie est original, en cela qu'il intègre dans l'équation temporelle qui pourrait paraître rigide, la *création temporelle*. Il s'agirait de voir si l'individu sait aménager dans sa vie des espaces de liberté où il pourrait manifester sans contrainte sa créativité. La description de l'auteur n'est pas sans rappeler le *flow* de Mihály Csíkszentmihályi. Grossin écrit en effet : « Jamais les temps ne s'affirment autant objets de création que dans la récréation, quand celle-ci opère l'investissement passionné de l'être dans ce qu'il fait. [...] Présent à son œuvre [l'auteur / acteur] ne l'est plus aux contingences. Il relègue

---

906 *Ibid.*, p. 148.

907 *Ibid.*, p. 149.

908 *Ibid.* Note 24.

909 Dans la thèse, on s'en tient aux définitions économiques de ces concepts. Conférer au Glossaire (Annexe 9).

les autres temps dans un oubli total, souvent prolongé<sup>910</sup>. » Parlant de la création, il ajoute : « Le repli sur un univers à soi, que nul voisinage n'altère, la favorise<sup>911</sup>. »

Toutes ces explications nous mènent à la proposition principale de Grossin, à savoir la naissance d'une science des temps qui pourrait se nommer « écologie temporelle ». Cette expression implique trois volets fondamentaux et passionnants. D'abord, elle indique qu'il s'agit là d'une science du vivant, puisqu'il est question d'actions et de réactions, de mouvement, de changement et de ressenti. Ensuite, l'expression implique la nécessaire aventure empirique d'exploration de milieux temporels existants, afin d'en comprendre la nature. Le défi est de développer pour ce faire, d'autres outils de mesure que l'horloge. Grossin est bien conscient de l'ampleur du mandat :

Les temps ne tombent pas sous le sens comme l'univers matériel. On ne les perçoit pas. On les ressent plus ou moins. On n'en reconnaît pas la réalité ni la pluralité. Les caractéristiques propres à chacun d'eux ne sont pas retenues comme éléments de leur identification. La représentation d'une multiplicité de temps divers, différents les uns des autres, personnels ou collectifs, est écrasée, annihilée par celle, dominante, du temps unique<sup>912</sup>.

Enfin, le troisième volet est, aux yeux de la chercheuse en sciences humaines appliquées, réjouissante; elle ouvre en effet sur l'intervention. Car, faire de l'écologie temporelle, c'est chercher à reconquérir une capacité d'agir, non pas comme une conquête – ce que proposent la plupart des théoricien.ne.s de la gestion du temps – mais comme une danse avec les temps, au cours de laquelle les danseuses et les danseurs obéiraient et conduiraient tour à tour. Cette attitude permet d'espérer de cesser de se considérer comme les victimes d'un temps sévère, rigide, avare et sournois, mais plutôt comme une chorégraphe bienveillante de temps vivants qui ne demandent qu'à montrer leur générosité. Il s'agirait, tout compte fait, de comprendre et aménager le temps de façon soutenable.

#### **6.5.1.4 Le cas du temps linéaire**

Nous avons vu que Postone et Martineau semblent, comme l'évoque Grossin, amalgamer le temps linéaire, perçu comme une durée mesurable, avec le temps abstrait. Pour

---

910 *Ibid.*, p. 150.

911 *Ibid.*

912 *Ibid.*, p. 12.

employer les mots de Martineau, le temps linéaire étant hégémonique dans les sociétés capitalistes, l'horloge a la même prétention, soit d'être le seul et unique instrument de mesure. Une telle analyse pourrait mener à la volonté de bannir le temps linéaire, perçu comme aliénant, afin de retrouver une relation désaliénée avec les temps concrets, dit « naturels<sup>913</sup> ».

Pour Grossin, cette mise au banc du temps linéaire est inutile; le temps linéaire est un temps comme les autres. Il explique :

Le « temps abstrait » n'a pas d'existence. On se trompe en disant que l'horloge fournit, par excellence, un type de temps « quantitatif », et tout autant, sans craindre la contradiction, en affirmant que le temps qu'elle indique est, par excellence, « abstrait ». Elle est en fait un instrument qui reproduit, aussi fidèlement que possible, un temps réel, naturel, concret, tout à fait remarquable par ses qualités et choix, pour cette raison, comme référentiel. Elle le reproduit en le chiffrant. Nous distinguons, par conséquent, ce temps-là de son utilisation mesurante. Aucun autre temps ne s'équivaut aussi bien à lui-même, quelque dimension qu'il ait. Il s'agit, pour nous, d'un temps parmi d'autres. Associé à d'autres, il devient souvent un élément du milieu temporel<sup>914</sup>.

Soulignons que cette distinction sera prise en compte dans les chapitres suivants et que le temps linéaire n'y sera pas considéré comme un temps « négatif ». Ce temps linéaire et mesurable par l'horloge est socialement nécessaire, ne serait-ce que parce qu'il a le pouvoir de coordonner les actions des membres d'une communauté donnée : l'heure du conseil de ville, l'horaire des trains de banlieue, une rencontre amicale au restaurant. Grossin évite de confondre le temps linéaire, qu'il présente comme un temps concret<sup>915</sup>, avec l'horloge qui n'est que l'instrument servant à le mesurer. Adam ne semble pas, elle non plus, avoir besoin de cette distinction entre temps abstrait et temps concrets pour parler de la multiplicité du temps.

Grossin réfère néanmoins à l'hégémonie du temps de l'horloge qui, lorsqu'il a la prétention d'être unique, entrave l'analyse<sup>916</sup>. Il explique en effet :

[U]ne horloge ne mesure que son propre temps. Le temps de l'horloge se plaque sur ceux qui sont discontinus, irréguliers, non homogènes, c'est-à-dire tous les autres. Elle n'en donne pas une mesure. Elle opère une assimilation. Distinguer un temps mesurant d'une réalité prétendument mesurée, c'est déjà refuser l'unicité du temps. Autrement dit, il existe

---

913 Voir, à ce sujet, l'article de Alf Rehn, « Time and Management as a Morality Tale, or "What's Wrong with Linear Time, Damn it?" », dans *Making Time: Time and Management in Modern Organizations*, Oxford / New York, Oxford University Press, 2002, p. 77-85.

914 W. Grossin, *op. cit.*, p. 40.

915 *Ibid.*

916 *Ibid.*, p. 42.

des temps qui ne peuvent être ainsi mesurés, qui donc se caractérisent par leur incommensurabilité<sup>917</sup>.

Enfin, ajoute-t-il, « la mesure chronologique abstraite recouvre totalement, de manière approximative ou complètement fautive, les temps réels. Elle les cache à l'observateur. Bien pis, elle s'y substitue<sup>918</sup>. » C'est pourquoi il demeure primordial de comprendre comment le temps linéaire occidental a des prétentions colonialistes et hégémoniques et affiche sans réserve sa supériorité sur tous les autres temps, afin de mieux le critiquer. Par ailleurs, le concept de temps abstrait tel que décrit par Postone et Martineau demeure utile pour comprendre sa fonction au sein du système capitaliste et, particulièrement, le temps de travail.

Dans cette sous-section, on a pu donner la parole à un groupe de théoricien·ne·s qui ont tenté d'élargir notre conception du temps. Tout a commencé avec Barbara Adam et son observation attentive de la nature et de ses mouvements qui lui a permis d'affirmer que d'autres temps existent en parallèle des heures, ces mesures inventées par les humains. Histoire et sociologie se sont ensuite côtoyées pour remettre en question la perception d'un temps unique et univoque, très centré sur une conception étroite du travail comme mode de production capitaliste. Pourrait-on avancer alors que le décroisement de cette notion devenue désuète parce que trop limitée permettra de réintégrer dans la vie humaine d'autres richesses?

### **6.5.2 Synthèse des concepts**

Ainsi, nous ferions face à un long processus historique au cours duquel les temps « naturels » ont peu à peu été mis à l'écart ou plutôt « recouverts » par le temps mesuré par l'horloge, que Postone et Martineau nomment aussi le « temps abstrait ». Les deux historiens nous amènent à constater que cette évolution s'est réalisée de façon dialectique entre les besoins des sociétés capitalistes émergentes et les progrès techniques de l'horlogerie. Cette relation entre le temps de l'horloge et les économies capitalistes, puis néolibérales, constitue un élément nécessaire à la compréhension du temps dans la modernité tardive.

---

917 *Ibid.*, p. 39.

918 *Ibid.*, p. 37.

### 6.5.2.1 Temps et agentivité

Adam et Grossin cherchent à saisir la présence simultanée d'horizons temporels différents. Pour Adam, les temps deviennent des objets en eux-mêmes, que l'on pourrait même étudier sans la présence des humains, puisqu'ils existent pour les minéraux, les plantes et les animaux. Grossin inscrit sa vision du temps multiple dans le concept de milieu temporel. Pour l'une comme pour l'autre, ces temps sont véritablement « réels ». De leur côté, Postone et Martineau, en étudiant le temps dans le contexte de l'avènement du capitalisme, centrent leurs analyses sur les relations de pouvoir entre les personnes. Chez eux, l'idée de temps « concret(s) » est liée à l'activité humaine, ces temps constituant une présence au monde différente, précapitaliste, dont certains êtres humains auraient pu, autrefois, avoir vaguement conscience. À leurs yeux, si le temps abstrait est un temps socialement construit, on pourrait dire que les temps concrets sont humains, dans un sens corporel, psychologique et spatial.

Dans un optique constructiviste, on pourrait maintenant imaginer des temps « construits » de telle sorte qu'ils intègrent deux éléments caractéristiques de la modernité : l'agentivité et la réflexivité des personnes. Ces temps imaginés ou construits seraient au diapason des activités et des désirs humains. Ce serait des temps que l'on déciderait d'habiter, dans lesquels on s'installerait pour vivre une activité donnée. Pour employer les mots de Grossin, il s'agirait non seulement d'observer, mais aussi de créer des milieux temporels plus favorables aux diverses activités humaines. Ainsi, les personnes emploieraient leur réflexivité, leur agentivité et leur créativité dans le but d'ajuster l'activité en cours à ce que l'on pourrait nommer un temps « adéquat » qui, au lieu de la contrarier, en soutiendrait l'épanouissement.

Grossin a ouvert la porte à une telle exploration. Au sujet de sa proposition d'une écologie temporelle, dont il souligne qu'elle est une science à construire à partir de résultats empiriques à venir, il écrit : « C'est contre l'idée que les temps sont forcément subis que la notion d'écologie temporelle s'imposera<sup>919</sup>. » Il ajoute que chaque approche est unique et spécifique à chaque individu; ce qui exclut toute idée de méthode ou de marche à suivre, bref, de standardisation. Il s'agirait en quelque sorte d'un exercice à faire pour soi, à partir de sa

---

919 *Ibid.*, p. 14.

propre agentivité, invitant à la reconnaissance de la volonté des humains de rendre leur rapport au temps plus satisfaisant. Un tel projet répondrait aux questions de Nicole Aubert :

Quoi qu'il en soit, on a le sentiment qu'en brusquant son rapport au temps pour le dominer, en le soumettant à des périodes d'accélération foudroyante, en lui refusant la durée nécessaire à telle ou telle action, l'individu contemporain malmène continuellement le temps, qu'il le refoule, en ne voulant ni voir ses contraintes, ni tenir compte de son rythme propre. Dès lors, ne peut-on faire l'hypothèse que ce temps malmené, refoulé, cherche à faire retour à sa façon, tout comme un traumatisme ou un souvenir refoulé cherche à faire retour dans le champ de la conscience<sup>920</sup>?

Cette vision individuelle du temps gagne à être complétée par un pendant social. Grossin, en élaborant son concept de climat temporel intègre l'idée de médiation « consciente » entre les enjeux sociaux et individuels<sup>921</sup>. Une telle démarche invite à considérer plus attentivement un pan de la réflexion que Grossin évoque, mais aborde peu : le fait que les temps privilégient différents systèmes normatifs, une intuition forte des ouvrages précédant le parcours universitaire de l'auteur de ces lignes.

Les théories *des temps* ont le pouvoir d'ouvrir une perspective nouvelle : elles permettent de poser, à côté du seul temps que la plupart des gens connaissent, *des temps, d'autres temps* qui font office d'alternatives pour tendre vers des rapports à la vie durables et satisfaisants. Rien n'empêche une personne d'aimer aller vite ou de compter son temps; le fait qu'elle puisse entrevoir que des temps plus lents, plus profonds, plus physiques, plus collectifs ou plus bienveillants existent la rend libre de ralentir, d'approfondir, de ressentir, d'accompagner ou d'aimer dans d'autres domaines de sa vie, sans se sentir inadéquate. Les théories *des temps* donnent la capacité d'agir autrement, de viser d'autres grandeurs que la productivité, l'efficacité ou la rapidité. Comme le dit William Grossin, ils ouvrent la voie à l'apprentissage d'un aménagement plus satisfaisant, au quotidien. Les théories *des temps* ont l'avantage de donner aux personnes une agentivité, sinon un pouvoir, et de l'espoir. En cela, elles sont désaliénantes.

---

920 N. Aubert, *Le culte de l'urgence*, *op. cit.*, p. 179.

921 À ce sujet, la réflexion de la chercheuse était déjà amorcée, puisqu'elle invitait dans ses ouvrages à l'observation des « réalités climatiques » : « Comme les écosystèmes naturels réagissent au climat et s'y adaptent, nous faisons de même dans nos écosystèmes temporels. De fait, nous réagissons à des données importantes de notre environnement structurel ou idéologique sur lesquelles nous n'avons presque pas de contrôle. » C. Lemaire, *La surchauffe de nos agendas*, *op. cit.*, p. 101. Remarquons que si cette réflexion n'a pas été directement inspirée par les travaux de Grossin, inconnus alors, elle a pu se faire par autrice interposée : Nicole Aubert présente en effet l'ouvrage central de Grossin dans sa bibliographie.

### 6.5.2.2 Un temps pour chaque monde

Une telle réflexion paraît bien servie par la théorie de l'économie des grandeurs de Boltanski et Thévenot. En partant d'un terrain de recherche, ceux-ci sont arrivés à lier les propos recueillis lors d'entrevues avec de grands textes philosophiques traitant de l'humain et à en tirer des idéaltypes porteurs de grandeurs spécifiques à chaque monde, mais qui se contredisent bien souvent d'un monde à l'autre. Les mondes ainsi décrits montrent des humains en mouvement, tantôt le pied dans l'un et tantôt dans l'autre, cherchant à comprendre intuitivement et à s'adapter aux situations dans lesquelles ils et elles se trouvent.

Par exemple, en passant de son bureau à la maison, une même personne quitte le monde civique ou marchand pour entrer dans le monde domestique. Elle change tout naturellement ses attitudes : elle ne serre pas ses collègues dans ses bras, mais ses enfants, oui. Toutefois, les situations vécues ne sont pas toujours aussi nettes, ce qui provoque un besoin de « mises en ordre » et invite aux compromis. Dire qu'il existe *des* mondes et des grandeurs qui leur sont propres, permet de cesser de subir les malaises suscités par des grandeurs qui s'entrechoquent, soit entre les personnes ou au sein d'une même personne. Cette façon de voir invite plutôt à une certaine souplesse et à faire des choix. Autrement dit, ce ne sont plus les personnes qui sont incohérentes, mais les mondes qu'elles traversent, auxquels elles appartiennent ou auxquels elles tentent d'appartenir.

Une telle description devrait pouvoir être transposée aux « climats » décrits par Grossin. Si on se met à penser *des* temps comme Boltanski et Thévenot ont pensé *des* mondes, on peut aussi dire qu'en changeant de situation, on change aussi de temps. Pour reprendre la même image, un individu cherchera à être efficace et productif sur son lieu de travail, mais conviendra aisément qu'il doit changer son comportement à la maison, puisque ses enfants lui imposent de vivre un autre temps : celui du soin, des rires ou des pleurs. Un enfant de deux ans qui boutonne avec peine la veste de son pyjama ne sera jamais productif. Pourtant, combien de « mise à l'épreuve », pour employer le langage de Boltanski et Thévenot, provoque-t-il chez son parent gestionnaire, qui ne comprend pas que l'enfant vit un autre temps ?

On a dit précédemment qu'une manière de penser le temps propre aux sciences économiques et managériales mises au service du capitalisme néolibéral avait comme résultat



de réifier le temps. Dans un tel contexte, aucun rapport au temps ne peut vraiment exister, cette expression impliquant un échange ou, du moins, une capacité de réponse. Dans cette sous-section, on a souligné le potentiel d'agentivité et de réflexivité des personnes, ce qui permet d'imaginer un revirement de situation à leur avantage. Il semble en effet que, conscientes de tels pouvoirs, elles pourraient s'en servir pour développer une attention sensible, vigilante et plus bienveillante, non seulement à l'endroit de leur environnement physique, mais aussi de leur environnement temporel.

Les théories portant sur la multiplicité des temps ont le mérite de proposer une alternative au temps unique et univoque, participant de la normativité centrée sur l'éloge de l'efficacité\*. Elles tiennent compte de la spécificité des expériences humaines vécues dans des temps qui leur ressemblent et leur conviennent. En outre, il a été proposé que la théorie de la justification de Boltanski et Thévenot peut servir de cadre pour explorer cette relation entre expériences et temps en étudiant les différentes grandeurs qui sont mises de l'avant dans une situation donnée. Pourrait-on ainsi aboutir à un ajustement bienfaisant entre ce que l'on veut vivre et la manière dont on voudrait le vivre? C'est le pari de William Grossin. Dans une modernité tardive qui favorise la variété et la complexité, plus que jamais, le temps doit être « situé ».

## **Conclusion**

L'objectif principal de ce chapitre était de présenter un panorama des études historiques et macrosociologiques qui ont éclairé les aspects collectifs du questionnement. Toutefois, qu'on le considère comme une abstraction à la solde du capitalisme (Postone), comme la mesure d'un comportement éthique (Weeks) ou comme une machine qui s'est emballée de façon incontrôlable (Rosa), les perspectives décrites dans les trois premières sections du chapitre offrent peu de moyens de développer une intervention susceptible d'apaiser les souffrances causées par l'expansion d'une manière de penser et d'une normativité susceptibles de générer des souffrances individuelles quant au rapport au temps.

Les études féministes ont par ailleurs convoqué une série de concepts qui ouvrent la porte à une nouvelle compréhension du temps qui va au-delà de ce que peut en saisir l'horloge. Les théories sur la multiplicité des temps proposent quant à elles un décroisement salvateur de l'imaginaire. Comme le laisse deviner le questionnement principal, des gens subissent un

rapport au temps qu'on leur a inculqué et des contraintes qui les usent et les rendent malades. La proposition de la thèse est à l'effet qu'une appréhension du temps comme une invention humaine plus complexe que ce qui est imposé par les visions économiste et managériale; de ses caractéristiques concrètes et situées, de ses contraintes propres et de ses grandeurs singulières, peut aménager des voies de sortie d'une impasse qui a été constatée sur le terrain et qui se résume par cette phrase, maintes fois entendue : « Je n'ai pas le choix. »

## Conclusion de la première partie

Cette première partie visait deux objectifs. Le premier est de permettre à la lectrice ou au lecteur de se familiariser avec les éléments du questionnement. De façon générale, celui-ci a révélé des exigences qui justifient que l'on adopte pour y répondre différentes perspectives : il impose que l'on s'intéresse à la fois aux individus et aux groupes et que l'on tienne compte des aspects synchroniques et diachroniques du phénomène évoqué. Afin de relever de tels défis, on a donc établi, d'une part, deux projets en parallèle, l'un empirique et l'autre macrosociologique. D'autre part, on a adopté une approche interdisciplinaire: l'histoire, les études féministes et les sciences de la gestion se sont alors jointes à la sociologie. Les premiers chapitres ont permis de clarifier la nature d'une connaissance construite dans un but d'intervention, de définir les principaux concepts à l'étude, d'expliquer les moyens méthodologiques qui ont permis de parvenir à la réponse, et enfin, d'installer la recherche empirique dans son contexte démographique et historique.

Le second objectif était de confirmer les présupposés du questionnement, à savoir que deux phénomènes connexes (un mode de pensée typique des sciences économiques et managériales ainsi qu'une normativité centrée sur l'éloge de l'efficacité) sont en expansion. On l'a fait de deux manières. Premièrement, en montrant comment cette expansion se manifeste sur le terrain, ce qui devait être fait dans le respect de l'épistémologie choisie, c'est-à-dire en procédant par induction. On a donc débuté en décrivant les discours des participant·e·s à l'étude empirique pour ensuite les confronter aux résultats d'une analyse de textes émanant du barreau qui les regroupe. Deuxièmement, en cherchant à lier théoriquement les phénomènes évoqués à l'avènement du capitalisme néolibéral et en convoquant à l'étude une macrosociologie du rapport au temps.

Rendue à ce stade, on espère avoir réussi à montrer que le premier phénomène (la présence d'une manière de pensée typique des sciences économiques et managériales) existe bel et bien et qu'il vise, par l'entremise de porte-paroles qui lui sont totalement acquis, à accentuer son influence sur le terrain choisi. Le deuxième phénomène (l'expansion d'une normativité centrée sur l'éloge de l'efficacité) est toutefois resté dans l'ombre : il occupera une large part du second volet de la thèse.

## **PARTIE II. Efforts productivistes, dilemmes et résistances**

À la fin de la première partie, on a constaté que seul le premier phénomène évoqué par le questionnaire avait été assez clairement observé. L'objectif de cette deuxième partie s'avère donc considérable, puisqu'il s'agit de parvenir à une réponse complète à la question. On s'attaquera d'abord à la démonstration du deuxième phénomène à l'étude, soit la présence envahissante d'une normativité faisant l'éloge de l'efficacité. Elle sera centrée sur le concept économique et managérial de la productivité.

Un problème important s'est posé d'emblée : comment arriver à saisir les effets d'une « normativité sociale » chez des personnes qui n'en sont pas conscientes? Comment arriver à saisir par la rationalité universitaire un phénomène flou qui s'imposait surtout par le ressenti d'une quête d'efficacité\* d'abord exprimée en termes professionnels, mais qui avait tout l'air d'être transférée à la sphère privée de l'existence, tout particulièrement chez les avocates mères de famille? Une image « littéraire » apparaissait clairement à l'intervieweuse : la tentative incessante, voire obsédante d'entrer des activités données dans un contenant dont elles menaçaient sans cesse de déborder.

Cette image a suscité un premier exercice : distinguer analytiquement le « contenu » du « contenant ». Les chapitres 7 et 8 relatent ce premier travail. À partir de la description des activités professionnelles des avocat·e·s (chapitre 7), on a pu, grâce à la MTE, catégoriser les données recueillies en fonction de leurs caractéristiques propres, c'est-à-dire en les classant en fonction des habiletés qu'elles requièrent. Le résultat a été surprenant dans le sens où il ne s'est pas aligné sur le duo professionnel / privé, mais plutôt sur des manières particulières d'être au monde : l'organisation du travail et des activités, la relation, la réflexion juridique. Chaque fois, le temps évoqué changeait d'apparence : rationnel et méthodique dans le premier cas, émotionnel dans le deuxième, tantôt concentré, tantôt intangible dans le cas du troisième. On a donc décidé pour les nommer de recourir à la notion de « temps concrets » employée par Jonathan Martineau. Le terme reflétait bien le lieu d'où ils émergeaient, soit la vie quotidienne des personnes interviewées.

Restait à analyser le contenant (chapitre 8). Dans le cas des avocates, il s'avérait assez facile à identifier : il s'agit du temps facturable. Toutefois, en se concentrant sur le geste lui-

même et en cherchant son « moteur », l'analyse s'est progressivement focalisée sur le processus plutôt que sur le résultat visé. La recherche macrosociologique et historique a ensuite permis de documenter ce qui s'avérait une quête de productivité. Le temps facturable n'est en effet qu'un résultat, alors que l'élan, lui, peut être transposé, au même titre qu'un réflexe acquis, aux autres domaines de la vie. Dans le but de le mettre en lumière, trois procédés particuliers seront analysés. Le premier, observé tant dans la sphère professionnelle que privée, est la transformation du temps de relation en « temps de qualité ». Le deuxième s'intéresse au point d'origine nommé « temps investi » qui aboutit à un résultat final drastiquement plus limité et qui tiendrait donc de la gageure ou de la foi. Bien qu'il ait été le plus aisément identifiable, le troisième procédé, soit la transformation du temps de travail intellectuel en heures facturées, a permis de développer un élément de réponse à la question, dans le sens où on a pu mettre en lumière une exigence (celle de l'éthos professionnel) en constante opposition avec la quête d'efficacité, ce qui, à long terme, est constructeur de souffrance individuelle. Exprimé de façon littéraire, le « temps clandestin » a cherché à manifester concrètement le phénomène du « débordement » associé à l'image de départ.

L'analyse se concentre ensuite sur les différences de genre, les données empiriques ayant clairement montré qu'il s'agissait là d'une dimension importante. On verra au chapitre 9 comment l'interdisciplinarité profite à cette analyse en combinant les approches : l'histoire des femmes (macro) et les récits de vie (micro) s'allient avec les concepts sociologiques du *care* et de la charge mentale, dans le but de répondre à ce segment du questionnement principal. Ces analyses aboutissent à la conclusion que, chez les femmes, un deuxième éthos a été développé avant leur entrée au Barreau, soit celui de la parentalité. Ce qui mène à cette autre conclusion, plus générale : pour limiter les exigences d'un éthos professionnel exigeant, seul un autre éthos tout aussi exigeant peut parvenir à servir de contrefort et aménager ainsi un certain « équilibre » dans la vie des personnes.

Le concept bourdieusien d'*ethos*, utilisé depuis le début de la thèse, devient donc un élément central de réponse au questionnement. Le chapitre 10 poursuit donc cette piste en observant ses modes de transmission au sein de la pratique juridique dans la période où ils sont les plus marquants, soit les années de formation universitaire et pratique, c'est-à-dire au début de la carrière. Il présente ensuite les récits les plus éclairants sur les conséquences difficiles

qu'entraîne l'absence de compromis à l'égard des exigences de la vie professionnelle et de la vie familiale.

Les deux derniers chapitres sont consacrés aux pistes de solutions et d'intervention. Le chapitre 11 explore celles qui sont déjà à la disposition des avocat·e·s : la collaboration entre collègues, celle avec les adjoint·e·s et enfin, les outils de la gestion du temps. On verra comment l'expansion des modes de pensée conformes au néolibéralisme amène les personnes à dévaloriser les premières pour s'orienter presque exclusivement vers la gestion du temps. Or, le rôle ambigu de cette dernière en fait une arme à double tranchant. Enfin, la clarification des phénomènes et des enjeux aura finalement permis de proposer des moyens d'intervention qui, on l'espère, auront le pouvoir de soulager la souffrance observée. Ils seront présentés au chapitre 12.

Dans cette seconde partie, la volonté d'instaurer un dialogue entre macro et microsociologie est évidente. Le lecteur ou la lectrice doit donc être averti·e : chaque chapitre contiendra des éléments théoriques et empiriques. Ainsi commence la rencontre des deux projets parallèles, sous le signe de l'abduction.

## **7 Les « temps concrets » de la pratique du droit**

Le temps de l'agenda, celui que l'on rend bien visible parce qu'il est porteur de reconnaissance sociale et qui peut être soumis à la marchandisation, à la planification et au contrôle, n'est pas le seul à influencer la vie des professionnel·le·s. Dans une perspective de temps multiples, il existe une gamme de temps que William Grossin et Jonathan Martineau ont qualifiés de « concrets », non déterminés par l'horloge, mais plutôt par la nature de la tâche ou de l'activité elle-même. Dans le cas du panel, trois temps concrets\* correspondent à la pratique privée du droit : le temps des activités organisées (7.1), le temps de la relation (7.2) et le temps du processus intellectuel (7.3). Alors que ce dernier est spécifique à l'activité professionnelle, les deux premiers s'inscrivent aussi bien dans la vie privée que dans la vie professionnelle.

Ce chapitre montre que les personnes vivent ces trois types de temps sans pour autant être en mesure de les nommer. Elles vont décrire leur contenu, soit l'activité qui s'y déploie. Quelques-unes vont jusqu'à en souligner les particularités, soit les textures et les ressentis du temps ainsi vécu. Observés sous cet angle, ces temps dits concrets ne se présentent plus comme des territoires séparés les uns des autres, en fonction de leur caractère public ou privé, mais en imposant plutôt des manières d'être et de faire spécifiques, des ritualités et des horizons de planification différents. Conformément à cette affirmation, la présentation de ce chapitre embrasse la vie des avocat·e·s comme un tout, où seule la texture du temps vécu change. Ces temps se cumulent, se chevauchent ou se complètent selon les situations.

### **7.1 L'année, le mois, le jour : diversité des horizons temporels**

Les informatrices et les informateurs aménagent leur temps en fonction d'horizons temporels\* différents selon l'activité ou la tâche envisagée. Ainsi, comme l'ont évoqué Adam et Grossin en décrivant des temps dont les rythmes et les durées du corps diffèrent (battements de cœur, digestion, poussée des ongles) les temps observés sur le terrain s'adaptent aux spécificités de leurs contenus. Dans le but de mieux les vivre, les membres du panel utilisent leurs agendas afin de les planifier et de les contrôler. En outre, ils et elles ont conscience de la cyclicité de leur vie ainsi que des changements de rythme. Ainsi, le temps linéaire\* n'est pas considéré comme un « long fleuve tranquille », un ruban uniforme que l'on déroulerait sans heurts, dans la monotonie. Quatre horizons de planification sont nécessaires pour aménager le

temps des avocat·e·s : l'année, le mois, la semaine et la journée. Soulignons que c'est l'activité qui impose son horizon de planification, ce qui lui retire son caractère abstrait.

### 7.1.1 Les prévisions annuelles

Quand on demande à Roger s'il planifiait son temps dans sa pratique, sa réponse, très spontanée, a eu de quoi étonner : « Oui, beaucoup, parce que c'est à cette condition-là qu'on peut prendre des vacances en pratique privée, quand on est seul. [*rire*] C'est une planification... effrayante<sup>922</sup> ! » De fait, l'horizon de planification d'un·e avocat·e est généralement d'un à trois ans. Particulièrement dans le cas du litige, certaines audiences sont déterminées très longtemps à l'avance. Julie a d'ailleurs raconté que cette dimension de sa pratique était difficile à comprendre en dehors du milieu juridique. Alors qu'elle avait offert d'accompagner ses parents lors d'un voyage en Italie, elle a averti sa mère : « tu comprends qu'il faut prévoir ça dans un an. Moi, je ne peux pas partir en Italie deux semaines si tu m'arrives avec ça quatre mois d'avance ! Ça ne marchera pas, maman, quatre mois. Je ne peux pas *fitter* ça, deux semaines<sup>923</sup> », lui a-t-elle expliqué.

Ainsi, la première tâche à accomplir à la réception de l'agenda papier est de « bloquer » les semaines de vacances. Luc explique le processus :

[O]n met nos blocs vacances avec des approximations, et là, je vais dire : « Entre telle date et telle date, je ne vais rien me mettre ». Des fois, on va prendre un quatre semaines, on sait qu'on va partir deux, peut-être trois semaines. //Un moment donné, wop ! ça embarque, là, [*il fait un geste montrant des choses qui apparaissent de chaque côté du bloc*], un moment donné il va rester deux semaines, et là, celles-là, je ne mets plus rien, je les bloque complètement... On organise nos agendas comme ça. La même affaire pour l'été, pour l'hiver<sup>924</sup>... »

Le temps des vacances est donc une zone temporelle protégée, que l'on cherche à rendre le plus étanche possible. Afin d'y arriver, on s'assurera que tous les dossiers en cours sont réglés ou délégués au moment du départ, ce qui oblige à redoubler le travail avant le début des vacances<sup>925</sup>. Ce qui fait dire à Brigitte : « Je me souviens, souvent, d'être partie en vacances, et

---

922 Roger, l. 864.

923 Julie, l. 1037.

924 Luc, l. 856.

925 Voir Isabelle, l. 1644 ou Luc, l. 885.



de juste avoir hâte que l'avion décolle, que ça finisse<sup>926</sup>. » La seule façon, en l'occurrence, de garantir l'étanchéité de cette frontière temporelle est de partir en voyage. En cherchant à expliquer qu'elle est au bout de la ligne de délégation, Stéphanie fait la réflexion suivante : « Moi, je ne suis pas capable de prendre des vacances quand une personne m'appelle, c'est impossible. C'est peut-être parce que je ne m'en vais pas du pays, ça serait le truc, il faudrait que je me sauve<sup>927</sup> ! »

Pourtant, même alors, rien n'est pas garanti. Isabelle, salariée dans un grand cabinet, explique qu'elle a dû travailler pendant ses vacances une quinzaine d'heures sur un dossier impossible à déléguer : « c'est la seule fois que ça m'est arrivé en quatre ans<sup>928</sup> », souligne-t-elle. La direction du cabinet s'attend habituellement à ce que l'avocat·e reste minimalement accessible. À ce sujet, André parle d'un salarié qui avait fermé son cellulaire en voyage. À son retour, cet avocat a été vertement réprimandé<sup>929</sup>. Directrice de son cabinet, Geneviève affirme que les vacances n'existent tout simplement plus pour elle : « Et là, évidemment, depuis sept ans, c'est ma *business*. Donc, je n'ai vraiment JAMAIS de vacances ! Même quand on part en vacances, c'est SÛR que je travaille<sup>930</sup>. » Malgré tout, de façon générale, les informateurs et les informatrices ont dit prendre au moins un mois de vacances par année.

### 7.1.2 Les perspectives mensuelle et saisonnière

À la question du nombre d'heures hebdomadaires de travail, les personnes interrogées ont répondu en insistant sur le fait qu'il s'agissait bien d'une moyenne, puisqu'il existe des périodes plus actives que d'autres. Les mandats se présentent en flux irréguliers. Les semaines creuses comptent environ 35 heures. En ce qui concerne les semaines très chargées, généralement au printemps et à l'automne, « *Sky is the limit*<sup>931</sup> », lance Isabelle. Lucie insiste : « quand on est occupée, on est très, très, très occupée<sup>932</sup> ». Sans surprise, on constate que les mois d'été sont les plus calmes. Pour la famille, il s'agit aussi d'une période moins tumultueuse.

---

926 Brigitte, l. 976.

927 Stéphanie, l. 985.

928 Isabelle, l. 1343.

929 André, l. 405.

930 Geneviève, l. 1345.

931 Isabelle, l. 1829. L'entrevue ayant eu lieu à l'automne en fin d'après-midi, Isabelle estimait qu'elle avait du travail jusqu'à 23 h ou minuit. (l. 1811)

932 Lucie, l. 841.

Lucie réfléchit : « En tant qu'équilibre [silence] ça dépend... C'est tellement changeant, ça dépend des saisons. C'est plus facile l'été où les enfants n'ont pas d'école, pas de devoirs, pas d'examens et tout ça<sup>933</sup>. »

La pression est donc moindre dans tous les domaines de la vie. On pourrait en déduire que les mois d'été sont plus propices à un travail serein. Or, selon Stéphanie, profiter de ces mois pour travailler puis prendre ses vacances à contretemps de ce cycle est une très mauvaise idée. Elle raconte :

[C]ette année, j'ai pris deux semaines en octobre au lieu de les prendre l'été. Plus jamais ! Là, je l'ai fait parce que j'étais obligée. Mais plus jamais ! Ça, c'est la pire idée du monde ! Parce que tout le monde [re] vient de ses vacances et tout le monde travaille et ils te bombardent de trucs et toi, tu n'es pas là ! Alors qu'au moins quand tu les prends au mois de juillet ou au mois d'août, il y en a la moitié qui sont en vacances, c'est plus facile<sup>934</sup>.

En parallèle de ces flux saisonniers, le va-et-vient de la clientèle crée des bourrées qui elles aussi, peuvent s'échelonner sur plusieurs semaines. Généralement, le fait de savoir que ces bourrées ont une fin — la dernière journée d'un procès, la date limite d'une procédure, la date de signature d'une transaction — procure la motivation nécessaire pour affronter un horaire surchargé. Pour Philippe, ces périodes très intenses, où la charge requiert toutes ses énergies au cours de journées de plus de douze heures, sont brusquement interrompues par des départs en vacances<sup>935</sup>. Plusieurs ont mentionné que ces cassures sont nécessaires pour récupérer. Isabelle affirme : « On vit sereinement avec ça parce qu'on sait qu'il va y avoir d'autres moments plus faciles<sup>936</sup> ». De fait, ces périodes de travail débridées ont l'avantage de faciliter l'atteinte des objectifs annuels d'heures facturables\* et, donc, de réduire le stress à ce chapitre<sup>937</sup>. Pratiquant en solo, Luc n'apprécie pas l'imprévisibilité de sa charge de travail : il vogue en effet de semaines sans mandats à d'autres où une quinzaine de dossiers doivent être traités<sup>938</sup>.

En revanche, lorsqu'une période intense semble vouloir s'éterniser, on a tendance à remettre en cause son manque de volonté ou d'organisation. Par exemple, Stéphanie s'est attribué une grande part de responsabilité quant à la période de trop-plein qu'elle était en train

---

933 *Ibid.*, l. 751.

934 Stéphanie, l. 1018.

935 Philippe, l. 638.

936 Isabelle, l. 1815

937 *Ibid.*, l. 1842.

938 Luc, l. 1171.

de traverser au moment de l'entrevue. Elle a énuméré tout ce qu'elle devait faire pour y mettre un terme<sup>939</sup>.

### 7.1.3 La planification hebdomadaire

La perspective hebdomadaire est souvent celle de l'agenda papier. S'installe donc à partir d'ici une certaine matérialité de l'organisation des activités qui permet de considérer le temps comme un contenant à l'aulne duquel on évalue ce qui entre ou n'entre pas. On peut aussi observer les manifestations du concept de la charge mentale appliqué à la pratique : certains dossiers en attente accaparent en effet l'esprit et sont tenus en compte même s'ils ne nécessitent aucune autre action que celle d'attendre.

#### 7.1.3.1 Les jours ouvrables

Comme on devait s'y attendre, le temps de travail occupe une place prépondérante dans l'horaire des répondant·e·s . À ce propos, une anecdote racontée par Lise est intéressante : son père, un agriculteur dont les semaines étaient complètement accaparées par ses nombreuses tâches, lui a un jour reproché le fait que malgré les études qu'il lui avait payées, elle travaillait d'aussi longues heures que lui<sup>940</sup>. William évoque des semaines d'une cinquantaine d'heures en moyenne, ce qu'il qualifie de « classique » pour un avocat<sup>941</sup>. Lise évalue qu'au plus fort de sa carrière, elle devait faire des semaines de 70 heures<sup>942</sup>. De son côté, Stéphanie a vite pris conscience que « du travail à faire 24 / 7, il va toujours y en avoir<sup>943</sup> ». Roger déclare qu'avant de quitter la pratique privée, « il n'y avait plus de temps de bureau », puisque le temps de bureau était devenu le temps tout court ; sa clientèle étant disséminée sur plusieurs fuseaux horaires, certaines journées de travail comptaient 24 heures<sup>944</sup>.

Quant au nombre de dossiers traités, il varie beaucoup, notamment en fonction du type de pratique, les généralistes ayant souvent plus de dossiers à gérer que les spécialistes. Dans ce dernier cas surtout, plus on prend de l'expérience, plus les mandats gagnent en importance et en

---

939 Stéphanie, l. 500.

940 Lise, l. 207.

941 William, l. 138; Lise, l. 839.

942 Lise, l. 1799. Entre les deux, Florence estime avoir fait des semaines de 60 heures. (l. 523)

943 Stéphanie, l. 500.

944 Roger, l. 422.

complexité et donc, moins ils sont nombreux<sup>945</sup>. Quelle que soit la pratique, cependant, les jeunes ont un nombre de dossiers plus élevé que leurs aîné·e·s. Certaines pratiques exigent d'ailleurs de « faire du volume<sup>946</sup> » pour être profitables, comme le mentionne Luc à propos de l'aide juridique<sup>947</sup>. Par ailleurs, un certain nombre de dossiers sont en attente de réponses des client·e·s ou des procureur·e·s de la partie adverse ; Mélissa les appelle des « coquilles vides<sup>948</sup> » qui demandent parfois quelques appels de suivis.

### 7.1.3.2 Les fins de semaine

La semaine se sépare en deux périodes distinctes : les jours ouvrables et la fin de semaine. Si on travaille la fin de semaine, on en a conscience, c'est-à-dire que l'on a la ferme impression d'empiéter sur une zone temporelle protégée. Contre toute attente, dans un milieu où le nombre d'heures travaillées\* est indicateur d'un certain prestige, aucun·e membre du panel n'a parlé de ses semaines de travail sans faire la distinction entre ces deux zones. Bien plus, on affirme haut et fort qu'il faut, autant que possible, limiter le nombre d'heures travaillées durant le weekend.

Il s'agit manifestement d'une évolution par rapport aux belles années du *facetime*<sup>949</sup>. Les propos de Jacques sont, à ce chapitre, dignes d'intérêt. Cet informateur évoque avec dépit ses premières années de pratique :

[L]e dimanche, quand je restais à la maison, je tournais tellement en rond ! Je me disais : « C'est au bureau que je devrais être ! » [...] J'étais en contradiction avec moi-même, mais, tellement, pendant plusieurs années, à en avoir des conflits avec [ma conjointe], des difficultés, des anxiétés pas possibles<sup>950</sup>!

Il faut préciser qu'au temps où les dossiers n'étaient pas accessibles sous forme numérisée, le supérieur hiérarchique de Jacques se rendait au bureau, lui, chaque dimanche.

Le travail de fin de semaine est nécessaire pour faire face aux imprévus ou lorsqu'une échéance est en vue, mais il semble devoir rester exceptionnel. S'il devient systématique, on l'attribue à un problème de l'individu qui s'y adonne avec excès. À première vue, cette façon

---

945 Jacques, l. 1228; Lise, l. 1229.

946 William, l. 454.

947 Luc, l. 148.

948 Mélissa, l. 271.

949 Nous reviendrons sur cette pratique au chapitre 10.

950 Jacques, l. 1311.

de percevoir le travail les fins de semaine peut être considérée comme une bonne nouvelle. La situation est plus complexe qu'il n'y paraît et on y reviendra. Disons pour le moment que la norme du travail au bureau s'est plutôt transformée en une norme de l'absence du bureau, comme critère de bonne santé mentale.

Pour Annie, la protection de ses fins de semaine est la conséquence d'un apprentissage, très lié à la gestion du temps\* : « avant je ne faisais pas ça. Là, j'ai appris que non, non, non, non : "Gère ton horaire, finis plus tard un peu, pour t'assurer d'avoir moins de piles, pour ARRIVER, parce que tu sais, un moment donné, tu as besoin de cette fin de semaine-là"<sup>951</sup>... » Le résultat de cette quête varie d'une personne à l'autre et, par ailleurs, la tendance veut que, dans le cas des familles, la pression à ne pas travailler soit encore plus forte.

La période de la fin de semaine commence le vendredi vers 17 h et se termine le dimanche soir. Elle est toutefois séparée en sous-zones qui varient en importance stratégique. Le dimanche est la journée la plus vulnérable. Dans bien des cas, le souper du dimanche marque le début de la semaine de travail. La fin de la récréation peut aussi sonner le dimanche après-midi, comme en fait foi le commentaire de Lucie : « Pour les dimanches, ça dépend. Des fois, oui, des fois non. Je préfère ne pas le faire si c'est possible, mais des fois, j'ai des choses à faire. [...] si je prépare une conférence, je vais faire ça le dimanche<sup>952</sup>. »

En revanche, le vendredi soir, lui, est une période presque sacrée. Aucun·e répondant·e n'a mentionné qu'il lui arrivait de travailler durant cette période. Plusieurs informateurs et informatrices ont noté en effet que le vendredi, le cabinet se vide assez tôt. Isabelle en est témoin : « Le vendredi, généralement, à 4 h, 4 h 30, c'est terminé [...]. Une fois qu'il n'y a plus rien qui est dû pour le vendredi, généralement, on s'en va. Et là, je parle des avocats tout jeunes [de mon équipe]. À 4 h 30, il n'y a plus grand monde sur l'étage, on s'en va<sup>953</sup>. » L'avocate poursuit en disant que cela implique souvent que le trop-plein soit transféré au dimanche.

---

951 Annie, l. 1075.

952 Lucie, l. 770.

953 Isabelle, l. 1596.

À la manière des blocs de vacances de Luc, il s'avère que le samedi représente une zone temporelle étanche. Dans le cas des couples sans enfants, cette journée est consacrée à tout ce que l'on n'a pas pu faire durant la semaine, comme l'explique Annie :

Et là, tu as des amis, tu as des soupers. La semaine, tu n'as pas le temps, ça fait que tu essaies de les mettre la fin de semaine. Tu as du lavage à faire, tu as du ménage à faire [*rire soupir*], parce que tu ne l'as pas fait durant la semaine, c'est la fin de semaine. Ça fait que, là, la fin de semaine est rendue<sup>954</sup>... [*soupir*]

Pour les familles, le samedi est exclusivement réservé aux enfants. Il s'inscrit alors dans un temps bien particulier sur lequel nous reviendrons.

Pour finir, on voit se profiler le concept de « plage horaire », dont on verra l'importance au chapitre 9. Il faut aussi noter que les jours de la semaine ne sont pas symboliquement équivalents. En outre, on se réfère à l'agenda et très peu à l'horloge, bien que celle-ci ait un très beau rôle : elle sonne l'heure de la récré.

#### 7.1.4 Au quotidien

L'horloge revient toutefois en force pour chronométrer les activités journalières. On remarquera à ce chapitre une précision qui a été surtout observée chez les femmes. Au quotidien, les activités professionnelles et familiales en côtoient d'autres qui, parce qu'elles sont moins expressément utiles, ont de la difficulté à s'inscrire dans les routines. Il s'agit du soin de soi.

##### 7.1.4.1 Une journée type

Florence habite en banlieue de Montréal. Elle a été salariée dans un grand cabinet du centre-ville. Elle a quatre enfants. Elle décrit une journée type :

Je partais de [chez moi] à 5 h 20. J'étais au gym à 6 h [...]. Je m'entraînais de 6 h à 7 h. À 7 h, je prenais une douche. À 7 h 15, je quittais le gym. J'étais stationnée à [nom de lieu]. Je prenais le train de 7 h 35. À 7 h 50, j'étais dans mon bureau. Les cheveux mouillés, mais j'étais dans mon bureau. Et là, je travaillais jusqu'à 6 h... moins cinq. Souvent [je mangeais] devant mon ordi. Et ça, c'est quand j'étais au bureau. C'était différent si je rencontrais des clients ou que j'avais des audiences. Je prenais le train de... Non ce n'est pas vrai ! Je [quittais à]... 6 h 20, je prenais le train de 6 h 30, je revenais à la maison à 7 h 15. Là, je mangeais vite, vite. Là, c'était [...] faire les lunchs des enfants, dire bonne nuit, vérifier les devoirs, vérifier si tout était correct, blablabla, les enfants sont

---

954 Annie, l. 1033.

couchés 8 h 30. Là, je rouvrais mes livres et je finissais ma journée si je n'avais pas terminé. Ça ressemblait à ça<sup>955</sup>.

Notons que les hésitations de Florence quant à son horaire s'expliquent par le fait qu'au moment de l'entrevue, elle avait quitté la pratique privée depuis deux ans. Bien que l'occasion ne se soit pas toujours présentée, lors des rencontres, de décrire leur horaire d'un bout à l'autre, les journées de Geneviève, Sylvie, Lucie et Lise, qui ont eu des enfants, ressemblent à celle-ci.

La description d'une journée type varie en fonction du genre, mais, par-dessus tout, en fonction de la situation familiale des informatrices et des informateurs. Les femmes sans enfants sont un peu moins prises dans un tel engrenage. Après avoir indiqué qu'elle fonctionnait très mal le matin, Annie, qui vit en couple, raconte avec beaucoup de précision, sa journée de la veille. Elle en conclut :

Et, regarde, dans ma journée, j'ai travaillé, je suis allée voir des amies, nous sommes allées faire une petite sortie, j'ai travaillé sur mes affaires personnelles, j'ai écouté ma petite émission. Ça c'est une journée bien remplie ! Bien PRODUCTIVE ! Moi, j'aime ça comme ça ! J'ai quand même eu mon moment où est-ce que je me suis assise, je me suis reposée, j'ai regardé [la télé]. C'était zen, c'était calme, c'est parfait ! Ça c'est une journée parfaite<sup>956</sup>.

Ainsi, bien que la journée d'Annie soit très bien remplie, une différence claire se manifeste en regard de la soirée. Il n'y a pas de double journée ; les soirées sont occupées à d'autres tâches que celles imposées par la pratique quotidienne.

La différence entre le fait d'avoir des enfants ou non, est moins marquée chez les hommes. Luc ne semble pas devoir « terminer sa journée » après les heures de travail. Quand on lui demande s'il rapporte du travail à la maison, il répond : « Non. Non. Jamais. Non, non. Quand je ferme, quand je pars du bureau, que ce soit à 5 h, 6 h ou 7 h (ça va arriver, c'est rare)... – Habituellement, je quitte le bureau vers 5 h, 6 h [...] — C'est ma journée<sup>957</sup> ». Luc ne fait aucune référence au fait qu'il puisse y avoir d'autres tâches qui l'attendent à la maison. Il n'est pas le seul informateur dans cette situation<sup>958</sup>. Dans de tels cas, on semble tenir pour acquis que le travail d'organisation de la maisonnée et de la famille n'est pas de son ressort. On n'y fait

---

955 Florence, l. 532.

956 Annie, l. 1508.

957 Luc, l. 769.

958 Voir aussi le cas de Charles.

aucunement référence<sup>959</sup>. Jacques, quant à lui, a commencé à parler de ses responsabilités parentales, à l'étape de son récit où il s'est séparé de sa conjointe : il s'est alors trouvé en situation monoparentale une semaine sur deux<sup>960</sup>.

Entre l'arrivée au bureau et le départ, les journées prennent l'allure d'un feu roulant. Louis, qui a gardé tous ses agendas, s'est étonné, après coup, de leur contenu : « Je ne sais pas comment je faisais. [...] Moi, j'avais des agendas où on voyait toujours le mois. Écoute, je plaidais 3-4 jours, je négociais. J'allais donner des conférences. J'étais... C'était... Dans ce temps-là, j'étais en forme<sup>961</sup>! » Louis est loin d'être le seul ; beaucoup ont décrit ce rythme imposé. On a aussi insisté sur le fait que les interruptions étaient extrêmement nombreuses; il en sera question ultérieurement.

#### 7.1.4.2 Le soin de soi

En dehors des responsabilités professionnelles et parentales, deux activités sont dignes de mention : l'entraînement physique et l'alimentation. Celles-ci ne sont pas considérées à titre d'activité de détente, mais plutôt comme des obligations en rapport avec le travail. Florence explique :

Il fallait que je prenne le temps d'aller au gym sinon j'allais péter au frette. Mais, oui, ça, ça, je le faisais. J'allais au gym cinq fois par semaine au moins et des fois moins, parce que [quand] tu as des audiences c'est autre chose, mais, j'ai été obligée de le CASER dans l'horaire. En fait, quand j'étais en pratique privée, je CASAIS des affaires<sup>962</sup>.

Outre la fonction de mise en forme, l'entraînement physique permet de cesser de penser à son travail. Après avoir avoué qu'elle déteste la course à pied, Isabelle explique :

Quand tu as un travail exigeant au niveau mental, tu as besoin d'une échappatoire qui fait que, pendant, tu ne vas pas penser tout le long à ton dossier. Ce qui est le cas si je vais courir. C'est immanquable, je vais penser à tous mes dossiers, tout le long de ma course. Alors ça, je ne trouve pas que c'est quelque chose qui est reposant mentalement. Tandis que je trouve que les activités que j'ai déterminées comme étant bénéfiques pour moi sont celles où je suis capable de ne pas penser à tout le reste de ma vie, mis à part ce que je suis en train de faire en ce moment [...] C'est un volet important de ma qualité de vie, ces activités-là, que je suis capable de faire sans penser à rien d'autre<sup>963</sup>.

---

959 Voir Luc et Charles.

960 Jacques, l. 981.

961 Louis, l. 581.

962 Florence, l. 1439.

963 Isabelle, l. 1154.



L'exercice physique est jugé important et ceux et celles qui ne s'y adonnent pas en ressentent une certaine culpabilité. Julie affirme : « Ce n'est vraiment pas... Ça, c'est à améliorer dans ma vie. Ça, j'avoue, c'est toujours à améliorer<sup>964</sup>. » Stéphanie explique quant à elle que ces activités de conditionnement physique sont les premières à disparaître de l'horaire lorsque le travail déborde<sup>965</sup>. Manifestement sportive, Geneviève fait une recension des activités physiques auxquelles elle s'adonne de façon sporadique, dont la course à pied :

CL : Vous courez tous les jours ? G : Non. Non, j'aimerais ça, mais peut-être deux, trois [fois par] semaine. Je suis une joueuse de tennis, mais je ne joue plus vraiment. Manque de temps, manque d'organisation. J'aimerais beaucoup faire du yoga [...] c'est mon projet depuis 5 ans, que je n'ai pas réussi à faire<sup>966</sup> [rire].

Isabelle juge que les activités sportives ont plus de chances d'être accomplies quand elles sont à proximité du bureau :

Parce qu'avant, j'étais abonnée à un gym à côté de chez moi [...] où je n'allais pas parce que si j'arrêtais chez moi avant, bien, je ne ressortais pas. À un moment donné, la journée est longue pour tout le monde et là, c'était trop. Il faut que je ressorte, alors là, ça ne se passait pas. Là, j'ai pris quelque chose [à distance de marche du bureau]. Comme ça, quand j'arrive chez moi, l'entraînement est fait, je n'ai pas à ressortir.

L'avocate tente aussi d'insérer cette activité dans d'autres cases horaires :

En droit, c'est difficile de mettre ça le matin. Parce que là, il faut que tu te prépares, il faut que tu arrives au bureau. Je pense que j'aurais un stress additionnel d'arriver tard au bureau. Le midi, des fois, j'y vais, quand je n'ai rien en après-midi, mais dès que j'ai une rencontre ou un appel ou quelque chose, bien là, je vais moins décrocher pendant mon heure où je vais y aller le midi. [Le centre où je vais], ils ont des cours à 7 h le soir et c'est souvent l'heure *winner*, là, la meilleure heure pour y aller<sup>967</sup>.

Les repas au restaurant sont réguliers et on y concentre les rencontres plus ou moins formelles avec la clientèle. Les femmes ont beaucoup parlé de la composition de leurs repas, assurant qu'elles prêtaient une importance spéciale à leur qualité. À ce sujet, Brigitte indique, péremptoire : « Si on veut contrôler ce qu'on mange, vaut mieux le faire soi-même ! » Isabelle explique :

Je fais attention. Je vais quand même à l'épicerie acheter la base. Je mange toujours des fruits. Je me fais souvent, souvent des smoothies, le matin avant de venir travailler. Ça,

---

964 Julie, l. 900.

965 Stéphanie, l. 1623.

966 Geneviève, l. 1384.

967 Isabelle, l. 1176

c'est comme mon plat par excellence, le smoothie déjeuner. Ça, j'en fais beaucoup. Mais sinon, je ne mange pas des frites à tous les repas. Il y a moyen de contrôler ce que l'on mange dans les restaurants. Il y a aussi des services le midi. Il y a un service [...] qui est comme un traiteur qui livre des repas cuisinés maison, au bureau. Tu commandes ça en ligne, et ils l'amènent à la réception, la réceptionniste t'appelle pour dire : « Ton repas est arrivé ». Alors, il y a quand même des façons de s'en tirer<sup>968</sup>...

Il est fort probable que les femmes qui doivent préparer les lunchs pour leurs enfants en profitent pour en faire un pour elles-mêmes. Les hommes ont très peu abordé le sujet, à l'exception de Luc qui va dîner chez lui quotidiennement. Il semble que ce n'est pas lui qui prépare le repas.

Les repas du midi sont souvent pris devant l'ordinateur, comme l'a déjà indiqué Florence. À ce sujet, Isabelle renchérit :

Ça, je ne suis pas bonne là-dessus. Ça non, parce que je, on dirait que quand je suis dans quelque chose, j'aime ça finir mes choses, j'aime ça savoir que j'en ai moins à faire le soir ou peu importe. Alors je ne prends pas souvent le temps de manger le midi, je vais souvent manger dans mon bureau, faire des choses personnelles devant mon ordi en mangeant<sup>969</sup>...

Il est probable que les hommes font la même chose lorsqu'aucun repas officiel n'est à l'agenda.

Le grand défi des journées très remplies est d'y inscrire des activités qui n'ont aucune valeur productive immédiate et ne peuvent faire une différence qu'en se cumulant. C'est le cas de l'exercice physique. Quand on y prend plaisir, il est plus facile de comprendre qu'entretenir le corps permet de tenir le coup. Celles et ceux qui n'ont pas la fibre sportive ont toutefois du mal à se tenir à une discipline simplement comprise rationnellement; la culpabilité n'est jamais bien loin.

On comprend à l'analyse des entrevues que les personnes interviewées installent déjà de la complexité dans leur rapport au temps\*. Les activités sont en effet appréhendées en fonction de nombreux autres critères que leur durée, mesurée par l'horloge : cyclique, symbolique, communautaire ou non, etc. Il est intéressant de constater que les mois et les saisons sont mentionnés exclusivement en rapport aux fluctuations de la charge de travail. Personne ne mentionne, par exemple, les contraintes des hivers rigoureux du Québec ou la clémence de sa température estivale comme des critères influençant le travail ; ce qui distingue leur travail des métiers ou des professions directement liés à la saison.

---

968 *Ibid.*, l. 1204.

969 *Ibid.*, l. 1214.

## **7.2 Le temps de la relation : comment le *care* traverse la vie des avocat·e·s**

Les relations avec la clientèle constituent le premier de deux éléments centraux de la pratique du droit en cabinet privé. Les enjeux sont énormes. Dans la littérature savante, le temps du *care* est généralement circonscrit à la vie privée et au professionnel·le·s de la santé. Or, ce n'est pas à la légère que des informateurs et des informatrices ont employé l'expression « médecin juridique » pour parler de leurs relations avec leurs client·e·s. La proposition de ce chapitre est que la pratique juridique a incontestablement une dimension de soin de l'autre, tout à fait méconnue des économistes dont les rapports ont été présentés au chapitre 5. Les dimensions du soin, notamment l'écoute, sont fréquemment nommées par les membres du panel. La pratique du droit est-elle un simple échange d'informations ? Après avoir répondu à cette question, cette section abordera les autres domaines de la vie des avocat·e·s : l'esprit d'équipe, la relation de couple et la famille, plus souvent assimilables au temps du *care*.

### **7.2.1 Le *care* ou « tout ce qui se trouve autour »**

Les relations à une clientèle variée distinguent fondamentalement la pratique privée des autres lieux de pratique du droit<sup>970</sup>. Dans un contexte de marché, les compétences en relations humaines et en développement de clientèle prédominent sur le travail intellectuel, aux yeux de la plupart des informateurs et des informatrices<sup>971</sup>. William pense même qu'il est rare qu'un·e client·e soit à même de comprendre et, à plus forte raison, d'évaluer le travail accompli. C'est donc « tout ce qui se trouve autour<sup>972</sup> » du service juridique, soit la relation, qui est la clé pour obtenir des mandats.

#### **7.2.1.1 Construire la confiance**

Lucie résume l'enjeu de la relation aux client·e·s, quel que soit le domaine de droit : derrière chaque dossier, il y a une personne, avec ses besoins, ses craintes et ses désirs spécifiques<sup>973</sup>; c'est de cet individu unique qu'arrive la responsabilité de solutionner un problème juridique de façon satisfaisante. Jacques explique que la pratique privée du droit

---

970 Mélissa, l. 118; Lucie, l. 172; Charles, l. 50.

971 Nous reviendrons sur cet état de fait et sur les conséquences qui en découlent au chapitre suivant.

972 William, l. 548.

973 Lucie, l. 7.

est « essentiellement basée sur la confiance<sup>974</sup> ». Stéphanie ajoute : « ton avocat, si tu ne lui fais pas confiance, tu vas le changer, c'est certain<sup>975</sup>. » Luc, insistant sur l'aspect très personnel de la relation, affirme : « les gens font affaire avec un avocat parce qu'ils ont confiance en cet AVOCAT-LÀ<sup>976</sup> ». Charles en conclut que « c'est un grand talent, dans la vie, de susciter la confiance d'un client qui se [fie] sur ton jugement et qui dit : "Regarde, tu me dis que je dois aller par-là, je dois y aller." C'est un immense talent, ça<sup>977</sup>. »

Chez les avocat·e·s plus âgé·e·s, les manifestations de cette confiance de la part de leurs client·e·s suscitent une très grande fierté. Lise, avocate retraitée, raconte avec une satisfaction évidente qu'on l'appelle encore aujourd'hui pour lui demander conseil, même si ce n'est plus elle qui s'occupe des mandats<sup>978</sup>. Julie confirme, un sourire attendri aux lèvres : « Quand on crée le lien de confiance, ils vont nous appeler pour toutes sortes de choses<sup>979</sup> ». En fin de carrière, Louis affirme avec fierté qu'aux yeux de sa clientèle, ce qu'il disait était « de l'or en barre<sup>980</sup> ».

En revanche, les relations à la clientèle représentent un défi pour les jeunes qui avouent souvent avoir du travail à faire de ce côté<sup>981</sup>. Si le fait d'avoir à « travailler avec du monde<sup>982</sup> » peut représenter un attrait, les enjeux sont jugés plus pressants qu'ailleurs. Sébastien, arrivé plus tard dans la profession, explique qu'il ne lui était jamais arrivé avant d'avoir à transiger avec des gens « quand il y a de l'argent au *bat*<sup>983</sup> ». Comme le dit si bien William : « cette relation-là, on ne s'est jamais fait apprendre ça<sup>984</sup> ! » Or, l'écart entre le discours des jeunes et celui des leurs ainé·e·s révèle ceci : la confiance se construit à long terme et, en même temps, dans l'instant de chaque rencontre ou mandat. La relation de confiance est une construction patiente,

---

974 Jacques, l. 178.

975 Stéphanie, l. 106.

976 Luc, l. 131.

977 Charles, l. 70. Charles ne fait ici référence qu'à ceux et celles qu'il nomme les « vendeurs » et non pas à l'ensemble des juristes. Nous reviendrons sur cette distinction au prochain chapitre.

978 Lise, l. 1686.

979 Julie, l. 579. Pour William et Stéphanie qui font partie des jeunes du panel, il s'agit là d'un signe indiscutable que la relation a atteint un stade qui les réjouit. William, l. 867; Stéphanie, l. 11.

980 Louis, l. 1403.

981 Sébastien, l. 367.

982 *Ibid.*, l. 120.

983 *Ibid.*, l. 125.

984 William, l. 1144.

pour laquelle, comme nous le verrons ici, aucune notion d'efficacité\* et de productivité\* — deux valeurs importantes du monde entrepreneurial — ne peut tenir.

Quel que soit le mandat ou le domaine de droit, les enjeux d'un litige sont toujours élevés aux yeux des client·e·s ; la relation avec un·e avocat·e est donc génératrice de stress. Julie explique :

[É]videmment comme avocat, on rencontre toujours des gens dans un mauvais moment de leur vie. C'est tout le temps difficile. Ils ne sont pas à leur meilleur quand on les rencontre. C'est sûr que c'est émotionnellement chargé, émotionnellement dérangeant pour eux. C'est peut-être la seule fois dans leur vie où ils vont avoir affaire avec un avocat aussi<sup>985</sup>.

À ce sujet, Louis explique que même pour un·e gestionnaire d'entreprise, le recours à l'avocat·e représente généralement la remise en question de l'une de ses décisions<sup>986</sup>. Jacques résume : « Quand on va voir un avocat, c'est qu'on est menacé dans l'équilibre de notre vie<sup>987</sup>. » Cet état émotionnel exige que l'on prenne le temps d'écouter.

### **7.2.1.2 Savoir écouter l'autre et manifester de l'empathie**

Lise n'a jamais dit explicitement que les deux pans majeurs de sa vie, la pratique juridique et la famille, étaient complémentaires. Pourtant, il est frappant de constater, à l'écoute de son entrevue, à quel point elle affiche la même attitude à l'égard de l'un et l'autre : besoin d'être rassurés<sup>988</sup>; écoute, empathie et psychologie<sup>989</sup>; reconnaissance teintée de tendresse à leur égard<sup>990</sup>. De plus, elle a insisté sur l'importance de ne pas « mater<sup>991</sup> » les client·e·s. Il ne faudrait pas trop s'étonner de ce choix de vocabulaire, puisque client·e·s ou enfants sont dans un même état de vulnérabilité et de dépendance.

Pour chaque mandat, il faut savoir identifier l'enjeu principal. Il ne faut présumer de rien, affirme Lucie, « [p] arce que tu peux présumer que [le problème], c'est telle [ou] telle chose, et découvrir par la suite [que] non, ça, ça l'affecte très peu, et que son souci principal,

---

985 Julie, l. 21.

986 Louis, l. 22.

987 Jacques, l. 226.

988 Lise, l. 1632 (client·e·s) et 1884 (enfant).

989 *Ibid.*, l. 113 (client·e·s).

990 *Ibid.*, l. 669 (client·e·s).

991 *Ibid.*, l. 778.

c'est telle autre chose<sup>992</sup> ». Il s'agit de chercher à régler le problème soumis en fonction de raisons qui sont propres à la personne en face de soi et qu'il faut donc découvrir, souvent en même temps qu'elle, puisqu'elle n'en a pas toujours conscience au premier abord. Julie explique :

[Il s'agit] surtout de comprendre le véritable enjeu. C'est quoi la vraie priorité ? Ce n'est pas vrai que les huit points en litige sont tous aussi importants les uns que les autres. [...] on amène le client à choisir ses batailles. Alors, on va identifier les trois points, les deux points les plus importants, et c'est là-dessus qu'on va focaliser. On s'occupe des autres, bien sûr, mais on va travailler plus fort sur ceux qui sont vraiment, vraiment, les besoins du client<sup>993</sup>.

Dans le cas où l'avocat·e est appelé·e à travailler avec plusieurs intervenant·e·s dans un dossier, Geneviève affirme qu'une bonne écoute permet de comprendre les divers points de vue, la complexité du projet en cours ainsi que plusieurs aspects complètement étrangers au droit<sup>994</sup>.

Cet exercice exige donc de « se mettre dans la peau et dans les chaussures<sup>995</sup> » de la personne, c'est-à-dire de comprendre la situation de son point de vue, « dans [s] a vie<sup>996</sup> ». Pour Isabelle, cette empathie implique de rassurer les client·e·s, de leur « montrer qu'on est là<sup>997</sup> », en allant au-devant de leurs attentes au moyen d'un suivi fidèle et régulier de toutes les étapes de leurs dossiers. Méliissa pense qu'au-delà de la facturation, les client·e·s ont besoin de savoir que quelqu'un les épauler<sup>998</sup>. Lise ajoute que la clientèle panique quand elle ne peut parler à personne<sup>999</sup>. William, après avoir nommé des situations où l'on doit recourir aux services d'un ou d'une avocat·e<sup>1000</sup>, scande à chaque exemple donné, la voix pleine de compassion : « C'est gros dans une vie ! » Il voit d'ailleurs sa relation avec sa clientèle comme une « prise en charge » : « on n'a pas le choix<sup>1001</sup> », assure-t-il. Pour Alice, certaines situations sont si intenses et tristes, qu'il lui est arrivé d'aller pleurer avec des clientes dans la salle de bain du palais de

---

992 Lucie, l. 16.

993 Julie, l. 475.

994 Geneviève, l. 35 et 420.

995 Sylvie, l. 48.

996 Stéphanie, l. 425.

997 Isabelle, l. 609.

998 Méliissa, l. 40.

999 Lise, l. 1922.

1000 William, l. 1130.

1001 *Ibid.*, l. 861.

justice<sup>1002</sup>. Cette attitude peut donc aller assez loin, comme le montre Luc en expliquant qu'il faut « donner des *kleenex* quand c'est le temps<sup>1003</sup> ». Il explique, un sourire ému dans la voix :

Je suis tout ouïe, et j'ai quand même mon expérience personnelle, aussi, là-dedans [...] Je leur donne des exemples de ce que j'ai vu dans d'autres dossiers, pour comprendre. [...] Veux, veux pas, il faut remonter le moral, des fois [...] J'aime ça. J'aurais été bon, là-dedans [...] j'aurais été un bon psychologue, je pense<sup>1004</sup>! [*rire*]

La grande majorité des répondant·e·s ont manifesté, d'une manière ou d'une autre, de l'empathie envers leur clientèle. Toutefois, force est de constater que ce sentiment est plus intense chez certain·e·s que chez d'autres. Ainsi, Roger sort du lot quant aux compétences psychologiques nécessaires à la pratique. Pour lui, le droit est essentiellement une activité intellectuelle et analytique. Annie est du même avis : elle dit préférer le droit civil au droit criminel parce que les conséquences pour les client·e·s sont moins importantes. Cette jeune femme qui souhaite faire carrière dans la fonction publique avoue : « La misère du monde, je n'en veux pas<sup>1005</sup>! » Stéphanie est assez d'accord : « Moi, ce qui est "la veuve et l'orphelin" et "sauver", ça n'a jamais été moi, ça. [...] Ce n'est pas que je pense que ça ne se peut pas, mais... Je ne pense pas que je [puisse faire] une assez grosse différence, alors, ce n'est pas ça que je vise<sup>1006</sup> ».

Dans des situations où le temps est compté et facturé, le temps de l'écoute est source de problèmes. Selon l'âge des personnes, le tempérament du ou de la praticien·ne, surtout dans le cas où il et elle aime aider les gens comme l'a montré Luc, le temps facturable envoie un signal qui renie, en quelque sorte, l'essence de la pratique, comme l'indique Mélissa : « les gens me racontent des anecdotes où [...] ils appellent leur avocat, pensant qu'ils avaient une conversation banale pour finalement recevoir une facture<sup>1007</sup> ». Évidemment, tous et toutes les client·e·s devraient être conscient·e·s que le temps est compté et en être averti·e d'emblée. Philippe, dont le taux horaire\* est conséquent à sa position de salarié dans un cabinet prestigieux de Montréal,

---

1002 Alice, l. 546.

1003 Luc, l. 1276.

1004 *Ibid.*, l. 1286. Sylvie raconte qu'en période de crise professionnelle, elle avait considéré de devenir psychologue. Voyant la description de cette profession, soit écouter, conseiller et trouver des solutions, elle s'est écriée : « Mais, c'est ça être avocate! » (l. 205).

1005 Annie, l. 1555.

1006 Stéphanie, l. 1631.

1007 Mélissa, l. 36.

explique qu'un taux horaire élevé a l'avantage de réduire le temps de conversation inutile. Moqueur, il raconte qu'il rappelle souvent à ses client·e·s ayant tendance à s'épancher, qu'il est en train de leur charger des honoraires : « Quand tu mets un signe de dollar à côté, là, tout d'un coup, woups ! Ils ont le goût de parler plus à leur ami qu'à toi<sup>1008</sup>. »

Mais où se trouve la frontière entre les vains épanchements et les paroles qui permettent de comprendre ce qui, pour la personne en face de soi, peut être un élément central du litige ?

Philippe raconte :

Moi, j'ai une collègue, par exemple, qui est partie en congé de maternité. J'ai réglé un de ses dossiers en deux minutes. Elle, c'est une collègue [...] plus agressive, justement, et quand elle est revenue, elle me disait : « Je ne suis pas sûre que tu aurais dû régler pour ce montant-là. Il me semble qu'elle aurait pu avoir un peu plus. » Mais moi, je lui ai dit : « Non, mais, un instant ! Je me suis assis avec la cliente. Elle le sait qu'elle pouvait avoir un peu plus. Elle, ce qu'elle voulait, ELLE, ce qui lui importait, c'était : *move on*, d'avoir ce qu'il faut, un résultat qui est équitable et après, elle voulait de la paix d'esprit. Toi, tu étais en train de la forcer dans un litige de deux ans ; ce n'est pas ça qu'elle veut<sup>1009</sup>. »

Si on comprend bien les propos de Philippe, ce n'est pas la période d'écoute qui a pris « deux minutes », mais bien le règlement avec la partie adverse. Ainsi, l'écoute préalable attentive a permis d'enclencher plus rapidement l'intervention de Philippe.

En écoutant les avocat·e·s décrire les attitudes adoptées face à leurs clientèles, l'idée que ces compétences sont inconciliables avec le temps marchand, mesurable et soumis à une planification stricte, émerge. Contrairement à la profession de psychothérapeute, facturée, elle aussi, à l'heure, le temps d'écoute peut difficilement être fixé à l'avance ou, dans la mesure où il est focalisé sur la compréhension de la situation en jeu, interrompu. Chaque individu arrive avec un problème qui l'angoisse et, le plus souvent, avec une nécessité de répondre rapidement et d'enclencher avec célérité un processus judiciaire. Le temps consacré à l'écoute, souvent la première caractéristique du bon avocat ou de la bonne avocate décrit·e dès les premières minutes de l'entrevue, est difficile à évaluer. Dans un état de stress important, il leur est demandé de prendre le temps de calmer la personne, de poser les bonnes questions, de discerner les enjeux. Toutes choses qui varient absolument d'un individu à l'autre, d'une situation à l'autre.

---

1008 Philippe, l. 1254.

1009 *Ibid.*, l. 336.



### 7.2.1.3 Manifester sa disponibilité

Aux yeux de toutes et tous, un bon service à la clientèle implique une grande disponibilité et des réponses diligentes aux questions posées. Lise compare sa situation à celle du secteur public :

Le client qui vient te voir à 4 h, tu ne peux pas lui dire : « Bon bien là, je m'en vais chez nous. Ton problème, je le réglerai demain. » Tu ne peux pas faire ça. S'il t'appelle à 5 h, et qu'il y a une injonction à présenter, tu ne peux pas lui dire : « [...] tu m'appelleras demain. » C'est... il faut que tu le prennes, c'est ton client. Tandis qu'au gouvernement, s'il appelle à 4 h - 4 h 30, il n'y a plus de réponse. Donc, il va attendre ! Donc, c'est certain que les heures sont énormes<sup>1010</sup>.

On n'a donc pas le choix de servir les client·e·s, peu importe l'heure. Louis confirme en disant que tout l'enjeu de la relation à la clientèle est essentiellement affaire d'implication et de disponibilité. Avec conviction, il assure : « les clients M'AIMAIENT. Et c'est parce que je leur RÉPONDAIS <sup>1011</sup>! » Il raconte aussi que ses client·e·s téléphonaient souvent en toute fin de journée, quand il sortait d'une audience, parce qu'« ils savaient que j'allais répondre<sup>1012</sup> ».

Selon André, les client·e·s exigent la disponibilité. Quelque peu cynique, il explique que leurs beaux discours de conciliation travail-vie privée dans les textes d'appels d'offres sont à prendre avec un grain de sel : « parce que les clients se [foutent] complètement de ce que nous sommes, sauf dans le discours amical, pour [...] ceux qui sont proches. Tant qu'ils ne sont pas touchés, ils nous demandent de nous occuper de nous. [...], mais si ça les touche, il faudrait une exception<sup>1013</sup> ». Cette obligation absolue est souvent doublée de la menace de perdre le ou la client·e : « Et si tu perds tes clients, tu meurs<sup>1014</sup> », conclut Jacques sur un ton implacable.

Chez les jeunes, les exigences de la disponibilité s'imposent également. Pour William, avocat en début de carrière, la disponibilité fait naturellement partie d'un bon service :

Et, oui, quand je suis sur un *closing* ou [...] sur une transaction, le client a mon cellulaire et [il] va m'appeler et c'est normal. Et je le sais. Et, je le sais que, le soir, il va jaser avec sa conjointe et il va avoir une question et il va m'appeler et ça [ne pourra] peut-être pas

---

1010 Lise, l. 153.

1011 Louis, l. 294.

1012 *Ibid.*, l. 537.

1013 André, l. 74.

1014 Jacques, l. 319.

attendre à après-demain parce qu'il va mal dormir le soir. Alors, je pense qu'on est comme ça et [que] c'est souvent ce qui fait notre succès, je vous dirais. Cette relation-là<sup>1015</sup>.

Annie, dont la clientèle est surtout constituée d'individus, assure qu'il faut être disponible en dehors des heures de bureau<sup>1016</sup>.

Dans les grands cabinets, la question de la disponibilité se pose autrement, puisque les jeunes y sont généralement salarié·e·s et que ce sont leurs collègues associé·e·s qui constituent en quelque sorte leur clientèle. Stéphanie explique que, dans ces circonstances, elle a du mal à établir ses frontières. Si elle ne regarde pas ses courriels la fin de semaine, elle trouve plus difficile de ne pas le faire en vacances, « parce qu'il n'y a personne en bas de moi<sup>1017</sup> ». Concernant les demandes venant des associé·e·s, Isabelle montre le peu de marge de manœuvre dont elle dispose :

Ils tiennent pour acquis qu'on va le faire. Dans le sens où si je ne le faisais pas, je me le ferais peut-être dire... [...] Je ne pourrais pas dire : « Non, il est 5 h, ton mandat, je ne le fais pas ». Tu travailles ici, ce n'est pas comme ça qu'on fait. On dit oui aux choses. Les plans de soirée, des fois, ça se cancelle ou tu retravailles après ou des choses comme ça. Tu as choisi de travailler [...] dans un grand cabinet, — ou juste d'être avocat, en fait, c'est plus ça — eh bien, c'est comme ça que ça arrive<sup>1018</sup>...

Des répondant·e·s ont tout de même manifesté une certaine capacité à établir des frontières temporelles claires, tout en ayant l'impression de demeurer disponible pour leur clientèle. Parlant de la nécessité de manifester sa disponibilité, Sylvie tient à nuancer ses propos :

[S]e rendre disponible, ÇA NE VEUT PAS DIRE, par contre, être là 24 heures sur 24 ! [...] Le client n'a pas besoin de savoir que tu attends sur le bout du fil et que tu vas répondre à son courriel dans la seconde. C'est de savoir que quand tu t'en occupes, tu t'en occupes pour vrai. Que tu as vraiment ses intérêts à CŒUR, pas de faire de l'argent, pas de gagner par rapport à un confrère, c'est ses intérêts À LUI. [...] c'est ça l'éthique, dans le fond<sup>1019</sup>!

---

1015 William, l. 1122.

1016 Annie, l. 11.

1017 Stéphanie, l. 996.

1018 Isabelle, l. 1867.

1019 Sylvie, l. 29.

Dans cette optique, la disponibilité se vit dans le temps présent et s'accorde avec la qualité de l'écoute, ce qui fait dire à Geneviève : « On a plusieurs clients qui doivent tous penser qu'ils sont seuls<sup>1020</sup>. »

#### 7.2.1.4 Maintenir sa clientèle

Dans les domaines du droit où la clientèle est composée d'organisations, les relations avec la clientèle sont envisagées dans une perspective de long terme. Le lien de confiance commence à se tisser dès les premières tentatives de démarchage. Puis, il se développe lentement<sup>1021</sup>, à coups de bons contacts et de bons résultats. Contrairement aux clientèles de particuliers, les organisations nécessitent des relations régulières. Elles ne sont jamais tenues pour acquises, puisque le contrôle de plus en plus accentué de leurs coûts a un impact sur leur loyauté. Lucie raconte :

[L]es clients sont [*temps de réflexion*] extrêmement moins fidèles qu'ils ne l'étaient. Il y a vingt, trente ou quarante ans, tu avais un client... À moins qu'il y ait quelque chose qui ne fonctionne pas, ça [allait] jusqu'à la mort de l'un ou l'autre [*rire*]. Maintenant [...] même un client pour qui tu as travaillé longtemps, tu as fait du bon travail... Il vous aime beaucoup et tout ça, mais il va quand même questionner les honoraires, il va vous demander de soumissionner et il va dire que quelqu'un d'autre peut le faire moins dispendieux et tout ça. Donc, même si on a gagné le client, il faut toujours être en REVENTE de ses services auprès du même client. C'est certain qu'on les connaît déjà, donc c'est plus simple que de commencer à zéro, mais on ne peut pas les tenir pour acquis non plus [et être certaine] qu'on va avoir les mandats qui suivent. Donc, ça, c'est une très, très grande différence et c'est une très grande pression<sup>1022</sup>.

Dans le contexte décrit au chapitre 5, on conçoit aisément que la clientèle est constamment sollicitée. C'était le cas de Louis, pour qui cette question demeure étroitement liée à une obligation de disponibilité presque absolue. Il explique : « Moi, je ne voulais pas laisser la place aux autres bureaux. La théorie de la chaise occupée, moi j'ai toujours cru à ça. Si je ne suis pas là, il y a quelqu'un d'autre : ils vont lui payer un verre, ils vont lui payer un souper, ils vont l'amener à telle affaire<sup>1023</sup>... » Laurent résume cette situation de la façon suivante : « Si tu

---

1020 Geneviève, l. 1075.

1021 Louis, l. 18.

1022 Lucie, l. 195.

1023 Louis, l. 1500. Sa clientèle a été touchée par le resserrement du cadre éthique après la Commission Charbonneau. C'est pourquoi il ajoute : « Je te parle de ça, avant que tout soit réglementé. » (l. 1601) Cependant, la situation évoquée reste bien réelle dans beaucoup d'autres secteurs, ce qui rend son propos encore pertinent.

n'entretiens pas ton jardin, il y a un autre jardinier qui vient arroser tes plantes <sup>1024</sup>». Et chacun sait qu'entretenir un jardin demande du temps.

On comprend à la suite de ces descriptions de la relation avec la clientèle que le service juridique ne peut être détaché de son aspect humain. Les avocat·e·s sont convaincu·e·s que ce qui les distingue les un·e·s des autres, c'est tout ce qu'il y a autour de l'échange d'information : la relation d'aide, d'écoute, de conseil. Quand les justiciables rencontrent un problème, ils et elles ont besoin de parler à quelqu'un, ne serait-ce que pour mettre de l'ordre dans leurs situations, leurs émotions et les orientations à prendre. Ainsi, les personnes interviewées ne semblent pas partager les inquiétudes présentées par les rédacteurs des rapports prospectifs analysés au chapitre 5, au sujet de la fin de la profession. Comme le dit si bien Luc, il s'agit d'une relation « très, très personnel [le<sup>1025</sup>] ».

### 7.2.2 Établir sa réputation

Le développement de la clientèle a toujours été un enjeu capital en pratique privée ; pour cette raison, il a été clairement encadré dès les tout débuts de l'organisation du Barreau. Dans le premier code rédigé par Gonzalve Doutre en 1868, on peut lire : « Il est indigne pour l'Avocat de solliciter une clientèle : il faut qu'elle vienne le trouver *dans son cabinet*<sup>1026</sup>. » Dans tous les codes subséquents, cette interdiction sera reprise, sous une forme ou sous un autre. L'article 77 d) du code de 1961 affirme : « [Il est dérogatoire] de pactiser de quelque manière que ce soit avec toute personne pour se procurer des clients ou des affaires ou de solliciter de la clientèle de quelque manière que ce soit<sup>1027</sup>. » Est-il nécessaire de souligner la connotation négative des mots « indigne » et « pactiser » ? Cette règle subsiste dans la refonte du *Code* de 1981. Encouragé par une jurisprudence qui stipule que, dans le cas de la sollicitation, « les dangers pour le public dépassent les bénéfices<sup>1028</sup> », l'article 9 du code en vigueur depuis 2015 réitère l'interdiction : « L'avocat ne doit pas inciter quiconque, directement ou indirectement,

---

1024 Laurent, l. 303.

1025 Luc, l. 135.

1026 Les italiques sont de l'auteur. Cette insistance est sûrement due à un exercice qui sera plus directement interdit dans les codes suivants, à savoir d'aller flâner au Palais de Justice. Conseil général du Bas-Canada, *Règles de la profession d'avocat*, 1868, Article 43, p. 47.

1027 Barreau de la Province de Québec, *Règlements / By-Laws*, 1961, p. 25.

1028 F. Charette, *op. cit.*, p. 518.

de façon pressante ou répétée, à recourir à ses services professionnels<sup>1029</sup>. » Les avocat·e·s d'aujourd'hui ont donc exactement les mêmes contraintes que leurs prédécesseurs du XIX<sup>e</sup> siècle et leurs moyens demeurent le bouche-à-oreille et le réseautage.

### 7.2.2.1 Compter sur le bouche-à-oreille

La réputation constitue la base d'une carrière réussie, puisque c'est elle qui fait en sorte que le ou la client·e « vienne le trouver », comme l'exprime Doutre. Cette assertion fait d'ailleurs l'objet d'un large consensus au sein du panel. Luc, qui pratique en région, affirme, moqueur : « Surtout quand tu es avocat [...], si tu n'as pas une bonne réputation, ça ne va pas bien, ton affaire<sup>1030</sup>! » Il ajoute : « Si tu ne rends pas les services qui devraient être rendus, dans une place où tout le monde se connaît, tu ne survivras pas<sup>1031</sup>. » D'ailleurs, pour lui, une réputation est beaucoup plus facile à détruire qu'à construire, parce que « [d]es clients contents, ça ne crie pas fort<sup>1032</sup>! » et que ce sont, en l'occurrence, les mécontents les plus éloquents. Sentencieux, Charles affirme toutefois qu'une réputation, on l'a déjà quand on l'acquiert et on la garde un peu plus longtemps après l'avoir perdue. Il conclut : « Tu es obligé d'avoir une réputation<sup>1033</sup> ». Jacques, qui a développé une spécialité dans son domaine, conclut simplement : « on sait que le client vient nous chercher parce qu'il pense qu'on est bon<sup>1034</sup> ».

Quand ni la sollicitation ni la publicité ne sont permises, le seul moyen de se faire connaître est le bouche-à-oreille. Cela se construit au fil du temps, comme le montre ce commentaire de Luc : « avec les années, tu finis par te faire connaître plus, puis tu te montes une réputation, tu te montes une clientèle, beaucoup de bouche-à-oreille, aussi<sup>1035</sup>... ». Pour les jeunes qui, comme Mélissa, ont bâti leur « modèle d'affaires » en grande partie sur le Web, c'est à partir du moment où les références données par sa clientèle ont commencé à se manifester qu'elle a eu l'impression d'être parvenue à une certaine stabilité<sup>1036</sup>. Même dans les grands cabinets, le bouche-à-oreille reste le moyen le plus sûr d'aller chercher une nouvelle clientèle.

---

1029 Mise à jour en 2021. *Code de déontologie des avocats*, art. 9.

1030 Luc, l. 323.

1031 *Ibid.*, l. 329.

1032 *Ibid.*, l. 327.

1033 Charles, l. 232.

1034 Jacques, l. 675. Voir aussi Roger (l. 370), qui soutient n'avoir aucune compétence en relations publiques.

1035 Luc, l. 121.

1036 Mélissa, l. 226.

Lise affirme qu'il prévaut sur tous les autres<sup>1037</sup>. En début de carrière, cette avocate a pu profiter de références, dont certaines provenaient même de confrères l'ayant vu plaider. Elle dit s'être « construite avec » ces clients-là<sup>1038</sup>. Geneviève éprouve la même reconnaissance envers les client·e·s qui l'ont suivie alors qu'elle a fondé son cabinet. À ses yeux, c'était un risque énorme à prendre, puisqu'elle ne les avait jamais tenus pour acquis<sup>1039</sup>.

### 7.2.2.2 Bâtir son réseau

Construire sa pratique exige autre chose que de mettre sa « petite pancarte » devant sa porte et d'attendre la clientèle<sup>1040</sup>. La stratégie traditionnellement adoptée est plutôt de se mettre au service de sa communauté. Luc explique : « Il faut que tu montes ta clientèle, que tu te fasses voir, que tu t'impliques<sup>1041</sup> ». Il réfère à la pratique courante de participer à des conseils d'administration :

Quand tu es président d'une grosse fondation, tout le monde te connaît dans la place, ils savent qui tu es, ils savent que tu es avocat, que ton bureau est à telle place... [...] Et ils voient que tu es impliqué, quand tu as des postes qui sont quand même assez prestigieux comme ça, les gens ils vont se dire [...] : « ça prend quelqu'un qui a une bonne réputation, sinon ils ne l'auraient pas nommé là, s'il n'avait pas eu une bonne réputation. » Alors, tout est une question de réputation<sup>1042</sup>...

Au chapitre du développement de sa clientèle, Julie décrit sa technique, assez classique, qui consiste à « ne pas mettre tous mes œufs dans le même panier<sup>1043</sup> ». Elle poursuit : « ça a fait en sorte que j'ai eu des références de partout. Quand une source de références était plus tranquille, j'en avais d'autres d'ailleurs. Alors ce sont mes implications, je pense, qui ont été gagnantes au niveau de rentrer de la clientèle<sup>1044</sup> ». Elle s'estime d'ailleurs chanceuse : « chaque fois que j'ai commencé à m'inquiéter en me disant : “Mmm, le téléphone ne sonne pas et il me

---

1037 Lise, l. 1590.

1038 *Ibid.*, l. 1596. Le phénomène n'est pas exceptionnel, puisque William a aussi pu en profiter (l. 520) : il ajoute les problèmes de conflits d'intérêts. Pour elle et pour lui, ce fut un référencement des plus valorisant.

1039 Geneviève, l. 131.

1040 Luc, l. 106.

1041 *Ibid.*, l. 104.

1042 *Ibid.*, l. 316. Voir Lise (l. 1668) qui fait elle aussi partie de CA de fondations, mais qui affirme ne l'avoir fait que pour redonner à la société. Les contextes diffèrent, Luc pratiquant dans une petite ville, alors que Lise le fait à Montréal.

1043 Julie, l. 334.

1044 *Ibid.*, l. 336.

semble que je n'ai pas de dossiers", poum ! C'est reparti tout de suite, alors je n'ai pas à m'inquiéter. Et les dix dernières années, ça a toujours été en montant. Alors ça va. »

Geneviève confirme que, malgré les apparences et en respectant les préceptes du code de déontologie, le développement de la clientèle nécessite des actions positives : « Ça se produit différemment [...] ça peut donner l'impression que ça rentre tout seul, mais en fait, non. C'est parce qu'on y travaille d'autres façons. Mais ça prend du travail en continu<sup>1045</sup>. » Sylvie insiste : « faire des contacts, des vrais contacts... Je ne parle pas d'amis, je parle de contacts d'AFFAIRES, professionnels, le RÉSEAU. Ça prend du temps. Ça ne tombe pas du ciel<sup>1046</sup> ! » William, jeune avocat dans un petit cabinet et lui-même impliqué dans le CA d'une organisation à but non lucratif, explique sa présence régulière dans des activités de réseautage. Il raconte :

Ce n'est pas d'hier qu'on va dans les Chambres de commerce. [...] j'ai déjà même posé la question [à mon patron] : « Ça se passait comment quand vous avez commencé ? Comment vous faisiez votre développement ? » et c'était le même principe. Donc, oui, on est peut-être plus à l'ère du numérique [...], mais la relation avocat client est encore très personnelle et il faut aller la développer. Ce n'est pas juste derrière un ordinateur, je pense. Alors, ça, c'est sûr que c'était comme ça dans le passé. Ça l'est encore<sup>1047</sup>.

Cependant, étant donné leur nombre, les jeunes se préparent à travailler d'arrache-pied afin de faire leur place au soleil. Si le début de carrière requiert un grand investissement de temps et d'énergie accordé au développement, cette activité en vient à décroître à mesure que la réputation se construit. De plus, avec le temps, il est possible de déléguer certains mandats au profit d'autres, plus lucratifs. Après quatorze années de pratique, Julie affirme qu'elle peut dorénavant se permettre de choisir ses mandats, ce qui rend sa pratique plus intéressante<sup>1048</sup>. On peut ainsi en arriver progressivement à une pratique qui s'accomplit dans les heures normales de bureau<sup>1049</sup>. C'est le but de Mélissa, qui présente un profil d'entrepreneure et de gestionnaire : elle explique qu'à partir du moment où elle aura un niveau de clientèle acceptable, elle cherchera à travailler moins d'heures, au lieu d'aller chercher une nouvelle clientèle<sup>1050</sup>.

---

1045 Geneviève, l. 602.

1046 Sylvie, l. 1234.

1047 William, l. 321.

1048 Julie, l. 71.

1049 C'était notamment le cas de Luc et Julie.

1050 Mélissa, l. 822.

Un tel objectif peut difficilement exister dans les cabinets qui visent la croissance de leurs chiffres d'affaires. L'associé·e ne voit alors jamais s'amoindrir la quantité d'heures qu'il passe aux activités de développement, puisqu'il ou elle doit fournir du travail aux jeunes collègues de son cabinet. Il faut noter que les méthodes de développement de la clientèle ont énormément changé depuis les dernières années, notamment au Québec, après la Commission Charbonneau. Ce qui fait dire à Jacques : « Fais ta job, soit bon et c'est ça ton PR<sup>1051</sup>. » Cette vision des choses n'est cependant pas partagée par tous les individus du panel. Pour Florence, les impératifs de développement ont été si pressants qu'elle a fini par quitter le cabinet où elle travaillait.

Dans le contexte des grands cabinets où la clientèle est constituée d'entités morales, il semble que l'intégration progressive des recrues auprès des gestionnaires en place, vise à construire une relation qui « dépasse le seul mandat qui est donné<sup>1052</sup> », de telle sorte qu'elles puissent éventuellement prendre la relève auprès du ou de la client·e. Dans ces cas, il est question de bâtir une relation personnelle et à long terme. Isabelle résume : « Moi, ce que j'aime, c'est bâtir une relation avec quelqu'un<sup>1053</sup>. » Stéphanie semble consciente que dans une telle démarche, les résultats demeurent incertains : « Mais moi, mon développement d'affaires, je le fais vraiment plus dans l'optique de développer des relations qui, peut-être, éventuellement, me donneront accès à de la nouvelle clientèle<sup>1054</sup>. »

On constate donc que bien souvent, la relation « très personnelle » qui s'établit avec le ou la client·e a presque toujours été longuement préparée. Les avocat·e·s comptent sur une série de petits gestes ou événements dont ils et elles ne peuvent mesurer les effets concrets, qui sont autant de petits signalements de leur présence dans le marché juridique. Que l'on desserve des individus ou des organisations, la réputation et le réseau se bâtissent dans un temps long.

### **7.2.3 Les nouveaux impératifs de la croissance**

Le « changement de paradigme » espéré par le Barreau, sous la plume de Pierre Boucher, notamment, implique une nouvelle attitude par rapport à l'avenir. La pratique quotidienne du

---

1051 Jacques, l. 808.

1052 Isabelle, l. 1523.

1053 *Ibid.*, l. 113.

1054 Stéphanie, l. 102.



droit ne suffit plus ; comme toute bonne entreprise, il faut désormais emprunter le chemin de la croissance. Si le climat ainsi généré n'est pas vécu avec la même intensité par tout le monde, il provoque chez ceux et celles qui ne se reconnaissent aucun goût ni aucune disposition pour le développement des affaires en général et pour la vente en particulier, des nœuds, des tensions et des résistances. Sur ce plan, le discours décrit au chapitre 5 a tout l'air d'avoir eu un impact : les contradictions qui en émergent semblent fournir une clé d'explication des tensions observées sur le terrain, voire les légitimer.

### 7.2.3.1 Tensions entre les activités de vente et de service

Au cours des dernières années, l'activité de vente a gagné du galon. Charles la tient en haute estime, en disant qu'il s'agit d'une compétence extraordinaire qui, lorsque l'on s'en réclame, doit impérativement être développée, en priorité de toutes autres<sup>1055</sup>. Il conclut, comme une évidence : « D'ailleurs, c'est pour ça qu'on le rémunère comme ça<sup>1056</sup>. » Sébastien prend la peine de faire une distinction :

Ce qu'on vend, ce sont des services juridiques. Je le sais que le mot vendeur a un aspect très péjoratif, mais pour moi, non. Non. C'est quelqu'un qui vend un service, mais ce n'est pas un « vendeux de chars »... [...] avec la vente, il y a toutes sortes de techniques qui viennent avec ça [...] il y a des gens qui l'ont naturel et il y a des gens qui vont l'acquérir, comprendre comment ça fonctionne<sup>1057</sup>.

On constate ainsi un écart entre ces propos et les sanctions de l'activité de vente pris dans son sens de sollicitation, tenus dans les règlements du Barreau.

Lucie aborde le problème de la sollicitation directe, en décrivant un comportement que l'on souhaite précis, mais pas trop. Elle souligne d'abord la complexité de l'exercice :

Ça prend beaucoup de *people skills*. Ça prend beaucoup de *soft skills* dans le sens [*pause*] [qu'] il faut savoir comment se vanter sans être orgueilleux, sans être arrogant. Il faut [...] se forcer à être géniale, quand on n'est pas vraiment dans le *mood*. Il faut être disciplinée, il faut faire des suivis auprès des gens, sans être *pushy*. [...] relancer doucement, gentiment<sup>1058</sup>...

La voix hésitante, elle imite un appel à un client : « On s'est croisés à telle, telle conférence. Est-ce que... Dans le temps, vous m'aviez dit que vous songiez à blablabla. Est-ce que c'est

---

1055 Charles, l. 169.

1056 *Ibid.*, l. 172.

1057 Sébastien, l. 527 et 1311.

1058 Lucie, l. 220.

toujours dans vos plans ? Est-ce qu'on peut en discuter<sup>1059</sup> ? » Pour Lucie, ce sont des compétences qui se développent<sup>1060</sup>. Elle insiste sur l'authenticité : « chacun doit le faire à sa façon, parce que si on essaie de le faire de façon artificielle, ça se voit très, très, très rapidement<sup>1061</sup> ». Isabelle, jeune avocate dans un grand cabinet l'a bien compris, puisqu'elle assure : « je le fais parce que ces gens-là m'intéressent aussi [...], ce n'est pas une façade [du type] : “Je veux juste qu'ils m'envoient des mandats.” Ce sont des gens que je trouve le fun et qui [le] méritent<sup>1062</sup>... » Lucie conclut : « c'est certain que d'une façon ou d'une autre, c'est une très grande pression<sup>1063</sup> ».

À ce chapitre, le cas de Louis est éclairant. Cet avocat dans la jeune soixantaine a passé toute sa carrière comme associé dans un bureau du centre-ville de Montréal. Affable, plein d'humour et de verve, Louis a toujours été extrêmement apprécié par sa clientèle. Excellent plaideur, il a longtemps eu la réputation d'être le meilleur dans son domaine, réputation qui lui procure une grande fierté. Au début des années 2000, le type de droit qu'il exerce a connu des bouleversements majeurs : de nouvelles lois ont complètement transformé sa clientèle, mettant en péril deux groupes majeurs de son cabinet. Deux autres collègues et lui se sont donc vus dans l'obligation de partir en croisade pour assurer ou pour récupérer leurs client·e·s. Durant cette période de vulnérabilité, ils ont dû participer à un nombre impressionnant d'activités de maintien de la clientèle : participation à de nombreux tournois de golf, soupers, etc. Il remarque : « J'aime ça, jouer au golf, mais le soir, on se faisait aller en maudit, on ne prenait pas un verre<sup>1064</sup>... » Plaidant le jour, il se consacrait aux activités de maintien et de développement les soirs et les fins de semaine.

Le succès de Louis en termes de revenus générés au sein de son cabinet<sup>1065</sup> porte à croire qu'il est un développeur né. C'est pourquoi il était surprenant de l'entendre parler, en cours d'entrevue, de son rapport à la vente. Louis a exprimé en effet qu'il s'agissait là pour lui d'un rôle de composition. Ce qu'il adorait, c'était servir sa clientèle et plaider. Il aimait aussi côtoyer

---

1059 *Ibid.*, l. 224.

1060 *Ibid.*, l. 220.

1061 *Ibid.*, l. 226.

1062 Isabelle, l. 1510.

1063 Lucie, l. 184.

1064 Louis, l. 629.

1065 *Ibid.*, l. 1233.

ces personnes dans certaines activités, quand « il n’y avait pas de danger, où j’allais m’amuser avec mes clients<sup>1066</sup> ». Parlant de la période au cours de laquelle il a fallu faire de la sollicitation, il affirme : « moi, j’aime ça, le monde. Mais je n’aime pas ça faire la guidoune<sup>1067</sup>. »

Ce témoignage met en évidence une frontière entre la sollicitation directe et les autres activités traditionnellement attribuées à l’avocat.e. Louis desservait une clientèle fidèle et nombreuse. Il s’y est fait des amis. Pourtant, quand une décision politique a mis en péril ces relations étroites, les jeux d’influence qu’il a dû mener, très souvent avec la complicité étroite de ses clients eux-mêmes, lui ont paru pénibles. L’aspect ludique souvent décrit par un vendeur qui avance doucement ses pions sur l’échiquier d’un·e client·e semble radicalement étranger à ce que Louis a pu décrire : « [L] es [clients], ce ne sont pas tous des 100 watts. Il y en a qui sont fins. Il en a qui sont des tatas, mais comme il y a des avocats qui ne sont pas fins, fins [non plus]. À un moment donné, tu te dis : “De quoi je vais lui parler ?” [...] Des fois, c’était long ! Pas toujours, là, mais il y a des fois, ÇA NE ME TENTAIT PAS<sup>1068</sup> ! » Son commentaire se rapproche de celui de Florence qui n’a jamais été friande de lunches avec sa clientèle : elle les percevait comme une perte de temps. « Je trouve ça vain, dit-elle. Il n’y a pas de vrais rapports avec les gens<sup>1069</sup>. » De fait, lors des entrevues, il n’était pas rare de voir les activités de développement perçues comme exigeantes et ennuyeuses, surtout par ceux et celles qui avaient une nette préférence pour les « belles questions de droit<sup>1070</sup> ».

En revanche, l’aversion des rencontres de maintien ou de développement de la clientèle cesse dès qu’il s’agit de réaliser un mandat. Sébastien est clair là-dessus : « [le développement], foncièrement, je n’aime PAS ça... Évidemment, le client, il va falloir le gérer, parler avec lui et tout ça. Ça [ça] va<sup>1071</sup> ». Bien que l’on puisse ne pas être très à l’aise dans les relations à la clientèle, celles-ci font partie intégrante de la pratique ; on ne demande donc pas mieux que de s’améliorer. Sébastien fait son autocritique : « Il y a des clients, ça se passe super bien, on s’entend bien et on avance les choses et tout va bien. Il y en a d’autres que je pense que c’est un

---

1066 *Ibid.*, l. 641.

1067 *Ibid.*, l. 631.

1068 *Ibid.*, l. 656.

1069 Florence, l. 549.

1070 *Ibid.*, l. 469.

1071 Sébastien, l. 1333.

nouvel aspect pour moi, gérer les attentes du client. Ça, je... Je ne l'ai pas ! Ce n'est pas encore au point<sup>1072</sup>. »

On pourrait penser que l'aversion des avocats « juristes » pour le développement se double d'une aversion pour la plaidoirie. Puisque l'enjeu principal de la plaidoirie est de convaincre en présentant des arguments, l'exercice n'est-il pas facilement transférable dans le domaine de la vente ? Or, il n'en est rien. Sans minimiser l'aspect hautement stressant de la plaidoirie, les juristes la perçoivent comme un exercice, parfois même comme un jeu, strictement intellectuel<sup>1073</sup>.

Ce n'est pas parce que l'on a un caractère plus extraverti ou que l'on aime la rhétorique et l'interaction avec la clientèle que la tâche du développement est plus aisée. Les entrevues ont montré une démarcation entre les éléments traditionnels de la pratique juridique et les activités de développement, surtout lorsque celles-ci s'approchent de la sollicitation directe. Ainsi, Sébastien, malgré tout ce qu'il a pu dire de positif à propos des vendeurs, lance, vers la fin de l'entrevue : « Mais aller chercher de nouveaux clients et dire : “Hey, je vais te vendre mes services !” [*Bruit de dégoût*] Je, je n'ai tellement pas envie de faire ça ! Peut-être que je m'évalue mal. Ce n'est pas impossible [*rires*]. Mais je n'ai tellement pas envie de faire ce genre de choses-là<sup>1074</sup>... ». Il explique que, pour l'instant, il ne ressent pas ce genre de pression. Dans l'éventualité où elle venait à s'accroître, il affirme qu'il commencerait par « embarquer » au nom de l'esprit d'équipe<sup>1075</sup>. Il se demande en l'occurrence : « les répercussions que ça aurait, sur moi, je ne le sais pas. Combien de temps je serais capable de faire ça avant que ça me fasse chier et que je dise : “bah ! Ça va, je vais aller faire autre chose<sup>1076</sup>” ? »

L'utilisation du concept du *care* pour mieux comprendre de telles réactions s'avère utile pour distinguer l'activité de vente et celle du service. Il amène à penser que le développement représente une pression à part et souvent perçue comme énorme, qui s'inscrit avec difficulté dans le paysage juridique. Les réserves énoncées ne concernent pas les relations avec la clientèle ou l'éloquence à défendre leurs intérêts, deux aspects foncièrement présents dans l'éthos\* des

---

1072 *Ibid.*, l. 365.

1073 Voir Sébastien, l. 785, Florence, l. 446.

1074 Sébastien, l. 1341.

1075 *Ibid.*, l. 1349.

1076 *Ibid.*, l. 1351.

avocat·e·s. C'est le fait de solliciter — de vendre — qui éveille les réactions négatives des juristes. Entendre les répondant·e·s parler de leur aversion pour cette activité a fait partie des moments les plus intenses des entrevues : on y sentait poindre de l'anxiété, voire de l'angoisse, à l'idée de devoir le faire, comme s'il s'agissait presque de se prostituer. Chez les membres du panel, ce malaise profond a d'ailleurs été à l'origine de quelques bifurcations.

Même chez ceux et celles qui éprouvaient le plus de réticences par rapport aux activités de développement, personne n'a fait référence au code de déontologie lors des entrevues. Cela aurait pourtant pu constituer un élément majeur de leur défense. Tout se passe comme si on avait parfaitement intériorisé deux préceptes opposés : la prescription, formelle, voire empreinte de préjugés négatifs, du *Code de déontologie* et l'exigence perçue comme inévitable, légitime et naturelle de faire du développement. Les récits des membres du panel révèlent moins cette contradiction que ses manifestations : les malaises, allant jusqu'au dégoût viscéral, de la sollicitation. Les personnes interrogées partagent, par rapport aux activités de développement, un vague sentiment de culpabilité, non pas du fait d'en faire, comme on pourrait s'y attendre dans de telles circonstances, mais bien plutôt de ne jamais en faire assez.

Une deuxième conclusion serait que, malgré certaines résistances, les avocat·e·s qui se sentent davantage aptes au travail intellectuel qu'au développement ont tendance à accepter leur inadéquation dans un environnement marchand, voire leur infériorité par rapport à leurs collègues *rainmakers*. Ainsi, les entrevues n'ont pas permis de déceler une insatisfaction à l'égard d'une rémunération plus élevée des avocat·e·s qui réussissent dans cette activité. Les juristes interrogé·e·s semblent vouloir accepter sans problème des revenus inférieurs à la condition que la pression du développement leur soit évitée. Sébastien explique qu'il est tout à fait normal à ses yeux que les développeurs soient rémunérés en conséquence :

[C]'est normal qu'il y ait un bonus qui vient avec, parce que, sans ça, notre structure fait en sorte que les gens qui vont mettre du temps et de l'effort à développer de la clientèle, n'auront juste pas d'avantages. Ce n'est peut-être pas la seule manière de récompenser ces efforts-là, mais c'en est une et je pense que c'est important que cet aspect-là soit pris en considération<sup>1077</sup>.

---

1077 *Ibid.*, l. 531.

Devant cette apparente harmonie, André pense pourtant que, dans les faits, les choses ne sont pas aussi simples<sup>1078</sup>.

### 7.2.3.2 Plus de revenus, plus de profitabilité : quelle perception de l'appât du gain?

Les impératifs de base de la profession, inscrits dans les règlements du Barreau, se doublent, en pratique privée, des pressions économiques. Or, comme on l'a vu, les nouveaux et les nouvelles avocat·e·s ont déjà perçu une injonction contraire, puisque le « but de s'enrichir » semble loin d'être une qualité dans leur code de déontologie.

William, jeune avocat de cinq années de pratique, explique que si la promesse de revenus élevés faisait partie de l'équation quand il a choisi le droit, ce n'était pourtant pas ce qui était le plus important pour lui<sup>1079</sup>. Il pense que les jeunes qui choisissent le droit pour cette raison avant tout ne sont pas la majorité. D'après lui, si la possibilité de revenus élevés était la plus importante, « ils auraient choisi un autre domaine, honnêtement. Ou, sinon, ils ont été mal renseignés<sup>1080</sup> [rires] ». Pour Laurent, qui a passé une grande partie de sa carrière en pratique privée, le travail précède la rémunération :

Côté pointage, tu es content de pas être celui qui a le moins de points. En même temps, ça, c'est le résultat des efforts entre guillemets [que tu fais] ou de la chance que tu as. [...] Si tu as beaucoup de talent à développer la clientèle et que tu travailles fort et que les clients t'adorent, tu vas travailler beaucoup, tu vas facturer beaucoup, tu vas avoir beaucoup de points. Bon. Ça, c'est ce qui suit. Tu ne pars pas en disant : « Je vais faire beaucoup d'argent » et ensuite, tu vas aller chercher les clients<sup>1081</sup>.

Les membres du panel s'accordent néanmoins pour affirmer qu'ils et elles sont en affaires. Un changement de perception semble en train de s'opérer, dans la mouvance d'une plus grande conformité aux exigences d'un marché : désormais, les revenus et les profits doivent être perçus positivement, si on veut maintenir la motivation des individus. À ce titre, cet échange quelque peu tendu avec Sylvie est particulièrement révélateur :

---

1078 C'est du moins ce qu'a laissé entendre André, lors d'une conversation téléphonique du 13 février 2020.

1079 William, l. 747.

1080 *Ibid.*, l. 742. Il faut tout de même savoir que la tranche de revenus médiane pour l'année 2015 se situait entre 90 000 \$ et 100 000 \$. Barreau du Québec, *Barreau-mètre 2015, mise à jour*, Montréal, Barreau du Québec, 2015, p. 8. Les données plus récentes tirées du *Salary Guide 2020*, affichent des salaires moyens relativement similaires, pour les avocat·e·s de 3 à 9 ans d'expérience exerçant en cabinet, à Montréal et à Québec. Les salaires en entreprise sont un peu plus élevés. Florent Tison, « Tous les salaires des métiers juridiques en 2020 », *Droit.inc.*, 3 février 2020.

1081 Laurent, l. 211.

S : Ça a changé depuis 20 ans. CL : De quelle façon ? S : On est TOUS rendus des *business*. CL : Et, est-ce que c'est bon ou [...] pas bon ? S : [*silence*] Bien... [*silence, puis, sur un ton emporté*] C'est bien beau la vertu, mais on n'a pas le choix! On n'a pas le choix! Il y a tellement de compétition! Il y a tellement... // CL : Pourquoi dites-vous « C'est beau la vertu? » S : Bien, c'est parce que... // C : Ce n'est pas vertueux ? S [*ton agacé*] : Il y a tellement de chicane au Barreau, en disant : « Le droit ne devrait jamais être vu comme une *business*, on n'est pas là pour faire de la *business*, on est là pour servir la population », et JE COMPRENDS, LÀ, mais tu es EN AFFAIRES! Tu veux que ça MARCHE ton modèle d'affaires<sup>1082</sup>!

Florence estime que la pression de la rentabilité, bien que légitime, est devenue indue : « Le problème, c'est [que] tu es rentable si tu fais un dollar de profit. Tu vas être rentable si tu fais dix millions. Alors le cabinet était [...] très rentable, mais il y a du monde qui ont commencé à en vouloir plus, et là, c'est la pression de : "On génère plus<sup>1083</sup>" ». Dans un autre contexte, Mélissa qui s'affirme pourtant comme entrepreneure affirme que ce qu'elle recherche dans la vie, « ce n'est pas du matériel, c'est plus des expériences<sup>1084</sup> ». En parlant de son père avocat qu'il admire beaucoup, Maxime, lui aussi pleinement « en affaires », le décrit ainsi : « ce n'est pas un gars qui est matérialiste du tout, du tout. C'est un avocat<sup>1085</sup>. » Il explique :

Il aime beaucoup le droit, et il aime beaucoup écrire. Mais ce n'est pas un gars qui est à l'argent du tout, du tout, du tout. Je pense qu'il [...] gagnait bien sa vie [...] il n'est pas millionnaire, mon père. Ça n'a jamais été dans ses ambitions. Et ça ne lui prend pas grand-chose pour être heureux<sup>1086</sup>.

Même les avocat·e·s qui ne semblent pas, au premier abord, réfractaires à l'idée de participer à une organisation à but lucratif tiennent des propos teintés par l'idée que l'appât du gain n'est pas une bonne chose.

Ce que ces propos tendent à montrer c'est que plus l'activité de développement de la clientèle s'éloigne des activités du *care*, plus elles paraissent difficiles à accomplir pour certain·e·s avocat·e·s, notamment la catégorie des « technicien·ne·s », comme les nomme Charles. La preuve se fait ici par la négative : sans le sentiment de s'inscrire dans le temps du *care*, les praticien·ne·s perdent leur assurance et leurs moyens.

---

1082 Sylvie, l. 1313.

1083 Florence, l. 662.

1084 Mélissa, l. 466.

1085 Maxime, l. 703.

1086 *Ibid.*, l. 711.

## 7.2.4 L'esprit d'équipe

Aux yeux des femmes, l'amalgame entre la pratique juridique, la construction de l'esprit d'équipe, la relation amoureuse ou celle avec les enfants semble aller de soi. Dès le début de l'entrevue, Sylvie décrit la gestion du cabinet qu'elle a fondé :

Il y a beaucoup de FORMATION qui est donnée, parce que... [*silence*] Il y a tout ce qui a été façonné, un peu, à mon image. Bien, c'est mon image de MAMAN aussi... C'est comme ma famille élargie, n'est-ce pas ? Chaque fois qu'on a un nouvel avocat qui se rajoute, on le maternelle beaucoup. Alors nos services aux avocats sont en fonction de ça<sup>1087</sup>.

Dès le début de la conversation, Geneviève exprime le but qu'elle chérissait lors de la fondation de son cabinet et qui l'habite toujours : « les choix que je fais, ils sont issus d'une préoccupation qui est celle de faire le travail que j'aime, tout simplement, avec des gens que j'aime<sup>1088</sup>. » Mises à part les expériences de travail des praticien·ne·s en solo qui remplissent leurs besoins de sociabilité d'autres manières, le travail en équipe est une valeur forte aux yeux des personnes interrogées. L'équipe représente un élément fondamental du plaisir de pratiquer dans un cabinet privé, quelle que soit sa taille. « Ça paraît qu'on est une gang qui a du plaisir. On est une gang de jeunes et je pense que les clients aiment cette énergie-là et la ressentent<sup>1089</sup>», lance Maxime.

Les associé·e·s le savent et s'emploient par toutes sortes de moyens, allant du *party* de bureau aux 5 à 7 improvisés, à construire et à favoriser les relations cordiales et amicales entre les avocat·e·s de leurs cabinets. Portant un regard rétrospectif sur sa carrière, Louis confie :

J'ai eu des offres. On m'a appelé, j'ai eu des offres, mais... Mais je m'entendais très bien, j'avais du plaisir à travailler avec [énumération de tous ses collègues]. Ça fait qu'on avait une gang et on se tenait, on s'aidait. C'était VRAIMENT... Ça a été une très, très belle époque! [...] Je ne pensais plus de m'en aller. J'étais heureux, j'aimais ça. Et ça allait bien<sup>1090</sup>. »

Isabelle, en début de carrière, renchérit : « Vous savez, je n'irais pas ailleurs. [...] Je ne sais pas ce que l'avenir va me réserver, mais quand je parle d'autres alternatives, je ne pense

---

1087 Sylvie, l. 339.

1088 Geneviève, l. 191.

1089 Maxime, l. 547.

1090 Louis, l. 870.



certainement pas à un autre cabinet, je pense ailleurs, autre. Je ne vois pas pourquoi je quitterais [nom du cabinet<sup>1091</sup>]. »

Le lien d'appartenance s'avère précieux. Dans le bureau d'André, on évoque fréquemment l'image du tatouage sur le cœur. En parlant d'une collègue, André dit simplement qu'elle est tatouée<sup>1092</sup>; pour lui, cela veut tout dire. Sébastien raconte l'anecdote suivante, à propos d'une participation de son cabinet à un marathon organisé par une organisation cliente : « Je portais mon dossard [nom du cabinet] : je me suis DONNÉ. En fait, j'ai battu mes temps... Ça, c'est... j'ai la fierté... Mais, je n'ai pas eu le sentiment que c'était une activité imposée par le bureau [...] Je ne pense même pas que je l'ai mis dans mes heures non chargeables<sup>1093</sup>. »

On constate que l'esprit d'équipe est fortement implanté dans l'esprit des avocat·e·s, un héritage que l'on peut attribuer au corporatisme. Il semble largement responsable de leur qualité de vie. Les discussions entre collègues, tant sur les questions de droit que sur d'autres sujets, sont jugées stimulantes et plaisantes. On mesure donc à quel point les structures de partenariat qui instaurent un climat de concurrence accrue entre les collègues d'un cabinet peuvent être perçues comme une perte.

### 7.2.5 La relation amoureuse

Une recension exhaustive du temps de la relation inclut celle avec les conjoint·e·s. Personnages centraux des récits de vie des avocat·e·s, même lorsque la relation est terminée, les conjoint·e·s prennent la relève des collègues comme interlocutrices et interlocuteurs dans la vie privée. Un élément distingue cependant les hommes des femmes à ce chapitre. Les femmes se disent ouvertement reconnaissantes envers leurs conjoints; elles insistent sur leurs mérites, leurs supports et leurs encouragements :

[Mon mari] est avocat aussi. [*Pause*] En litige, mais il ne fait que des appels, que le travail en Cour d'appel. Ça prend deux choses : du côté mari, ça prend un mari qui prend sa part de la maison, des enfants et tout ça... Ça prend aussi un mari qui te pousse dans le dos un petit peu, qui t'encourage et quand tu viens et tu lui dis : « - J'ai été approchée pour faire telle chose, qu'est-ce que tu penses? - Absolument! Tu dois le faire! [*rires*] Il n'y a pas de

---

1091 Isabelle, l. 1822.

1092 André, l. 374.

1093 Sébastien, l. 941.

question. C'est certain que tu vas le faire! - Mais comment on va s'arranger avec ci et ça? - Laisse faire, on va s'arranger. Mais, tu as une opportunité, il faut que tu la saisisse. » Donc, moi, j'ai été très, très, très chanceuse de ce côté-là. Il y a Sheryl Sandberg, je pense que c'est elle, qui l'avait dit : « Un des plus importants choix que tu vas faire dans ta carrière, c'est ton choix de mari<sup>1094</sup>. »

Du côté des hommes, seul Louis parle aussi fréquemment de sa conjointe, y référant comme à une alliée indispensable dans son parcours.

Parmi les hommes des générations ainées, seuls Jacques et André ont vécu un divorce ou une séparation<sup>1095</sup>. Les autres étaient en couple depuis au moins quinze années. Leurs conjointes occupaient le plus souvent des emplois à temps partiel, à l'exception de celle de Louis qui a poursuivi une carrière en droit. Du côté des pionnières, seule Lise a vécu en couple durant la totalité de sa carrière. Alice et Brigitte ont vécu un divorce et vivent seules depuis. Les femmes de la génération intermédiaire vivaient en couple à l'exception de Julie qui venait de se séparer. Du côté des plus jeunes, la situation est différente. Sébastien, Stéphanie, Annie et Mélissa vivaient en couple et envisageaient d'avoir un enfant dans un horizon plus ou moins rapproché; alors que Isabelle, Philippe, Maxime et William avaient eu des expériences amoureuses, mais vivaient seuls au moment de l'entrevue.

On présume qu'à une époque où le divorce est chose courante, la relation entre conjoint·e·s ne doit pas être tenue pour acquise. En bon gestionnaire, Charles affirme qu'il ne faudrait pas trop négliger la vie de couple : « parce que si vous avez des soucis dans votre vie personnelle, nécessairement votre vie professionnelle va en souffrir encore PLUS<sup>1096</sup>. » S'avancant peut-être un peu loin à son goût, il poursuit : « [Ma femme] et moi, on prend des weekends. On prend des weekends à New York. Des weekends à Paris. Des fois, on prend même une chambre dans le centre-ville de Montréal et on, on va comme un<sup>1097</sup>... » Geneviève expose de façon un peu moins romantique sa réalité de femme associée avec son conjoint avocat :

[C'est] plus risqué et moins risqué en même temps! On partage un projet qu'on construit ensemble : ça, ça nous rapproche. Mais en même temps, ça nous rapproche, mais pas sur

---

1094 Lucie, l. 472. Ce sont effectivement les propos de : Sheryl Sandberg, *En avant toutes! Les femmes, le travail et le pouvoir*, Paris, JC Lattès, 2013.

1095 Il est fort probable que Roger a vécu une séparation, mais il vivait en couple avec sa conjointe depuis plusieurs années déjà. Même chose pour Lise qui a vécu un divorce avant d'entreprendre une relation de longue durée avec son conjoint, nouvellement décédé au moment de l'entrevue.

1096 Charles, l. 625.

1097 *Ibid.*, l. 1020.

des questions amoureuses! Ce sont des questions d'affaires. Alors, c'est sûr qu'il faut faire attention pour ne pas meubler tout l'espace qu'on a ensemble juste de gestion familiale et de travail. [*courte pause*] On y arrive assez bien, c'est juste que je pense que, là, il y a place à amélioration. On en est conscients<sup>1098</sup>.

La présence des enfants diminue considérablement les occasions de tête-à-tête. Lise explique que son mari et elle, ont peu à peu délaissé toutes les activités qui n'incluaient pas leurs enfants, telles que les abonnements à un club de golf ou aux concerts de l'Orchestre symphonique<sup>1099</sup>. Les amitiés sont conservées pourvu que les amis aient eux aussi des enfants<sup>1100</sup>. Ainsi, ce sont les activités de couple et non la vie professionnelle qui demeurent en reste lorsque la vie familiale s'installe. Il se produit un phénomène de concentration du temps autour de deux pôles : la vie professionnelle et la vie de famille.

En revanche, dès que les enfants sont suffisamment grands pour faire preuve d'autonomie ou quittent le nid familial, les activités à deux reprennent. Elles prennent souvent la forme de repas en tête à tête ou avec des ami·e·s et de voyages. Le jour de l'entrevue à Montréal, Luc, qui pratique en région, était accompagné de sa femme qui en profitait pour faire du magasinage pendant qu'il s'acquittait de ses tâches professionnelles. Le couple devait se retrouver en fin de journée dans un restaurant.

Lise est fière du couple qu'elle a constitué avec son mari, lui aussi collègue dans son cabinet. Elle en attribue le succès au fait que le couple savait fermer la porte, après une journée de travail. Chez elle, il n'était pas question de parler du bureau devant les enfants. Un jour que leur fille était venue les rejoindre au cabinet après la classe, elle avait été témoin d'une altercation entre son père et sa mère sur des décisions stratégiques à prendre dans un dossier. Dans la voiture, ses parents ayant retrouvé leur bonne entente, elle leur avait reproché d'être hypocrites. Le mari de Lise avait alors expliqué à sa fille qu'à la maison, le couple cessait d'être des collègues pour devenir des conjoints<sup>1101</sup>. Ce sont de tels événements qui ont confirmé à ses yeux que son mariage avec un associé n'avait jamais mis en danger leur vie de couple. Un autre élément pourrait sans doute expliquer ce succès. Le couple habitant en banlieue, le temps de transport entre le bureau et la maison constituait un temps de décompression et, certainement,

---

1098 Geneviève, l. 1319

1099 Lise, l. 1411.

1100 *Ibid.*, l. 232.

1101 *Ibid.*, l. 1428.

une bulle de temps exclusivement consacrée aux échanges. Il s'agissait là d'un temps unique, impossible à repousser.

Enfin, il semble que la vie de couple, contrairement à la parentalité, ne peut à elle seule constituer un rempart suffisant à l'envahissement du travail. Maxime raconte que durant les années qu'il a consacrées à la mise sur pied de son entreprise, son conjoint manifestait beaucoup de fierté à son égard. Mais cela ne l'empêchait pas de travailler pratiquement jour et nuit.

### 7.2.6 La vie de la famille

Pour les informateurs et les informatrices, le temps passé en famille, tant celle que l'on a fondée que celle à laquelle on appartient, est de la plus haute importance. Les parents et beaux-parents, les frères et sœurs, neveux et nièces apparaissent très rapidement – et plus fréquemment que les ami·e·s – comme des personnages majeurs des récits de vie. Roger et Lucie ont tenu le rôle de proche aidant·e. On s'attardera néanmoins ici sur les parents, plus nombreux dans l'échantillon, dont le statut implique une performativité qui entraîne des conséquences considérables sur le temps des professionnel·le·s.

Sans surprises, le temps de la famille est concentré sur la plage horaire très intense du matin, sur les débuts de soirée, du souper au coucher des enfants, et sur les fins de semaine. En ce qui concerne les weekends, on s'adonne à des activités sportives ou culturelles. Trois répondantes ont mentionné avoir des chalets où, comme l'explique Sylvie, on peut se « recentrer<sup>1102</sup> » sur la famille. Durant la semaine, la relation aux enfants prend l'aspect d'une routine dument respectée. Stéphanie, qui prévoit avoir des enfants, explique qu'elle ne désire pas seulement rentrer à la maison pour les coucher. Référant à ses parents, tous deux occupant un emploi à temps plein, elle décrit, *a posteriori*, les effets de leur présence assidue : « Moi, je me dis, ce que j'ai vécu et la relation que j'ai avec mes parents, c'est pour une raison. C'est parce qu'on l'a eu, ce temps-là, ensemble. Si on ne l'a pas, on ne peut pas développer cette relation-là<sup>1103</sup>. »

---

1102 Sylvie, l. 765.

1103 Stéphanie, l. 629. C'est la même Stéphanie qui a affirmé, concernant ses client·e·s : « Je veux développer une relation avec quelqu'un avant tout, avant que ce soit nécessairement mon client. » (l. 102)

Le matin, les parents vivent un temps productif, puisque le résultat visé est toujours le même : sortir tout le monde du lit et arriver sans retard à l'école et au bureau. Concernant la routine du soir, trois activités reviennent presque systématiquement dans la bouche des participant·e·s, même celles qui n'ont pas encore d'enfant : la supervision des devoirs, l'heure du repas et l'heure du bain. Ces activités sont étroitement associées au temps de la relation avec les enfants. Geneviève ajoute : « je suis un peu mère poule, j'aime faire les lunchs, j'aime faire tout ça pour les cocos, alors ça fait des longues journées, mais à travers ça, quand on prépare un lunch avec tout le monde qui est autour à faire ses devoirs ou à jouer du piano, ce n'est pas une tâche, c'est un plaisir<sup>1104</sup>. »

Les enfants grandissant, les activités évoluent. Il s'agit alors de s'impliquer dans les activités clés de ses enfants. Lucie explique que ce n'est pas vrai que les adolescent·e·s demandent moins de temps. Elle raconte qu'elle s'est beaucoup impliquée dans certaines activités de son ainée : choix du collège, bal de finissant·e·s<sup>1105</sup>, spectacles<sup>1106</sup>. Elle souligne que ces activités sont ponctuelles, mais ont requis beaucoup de son temps. Quant aux compétitions sportives des enfants, elles tiennent une place prépondérante dans l'agenda des parents. Leur présence régulière, voire assidue, dans les gradins est mise en preuve du caractère essentiel de la parentalité dans leur vie. Louis, dont l'horaire de praticien était extrêmement chargé, explique : « Je n'ai jamais manqué un tournoi d'un de mes enfants. Quand ils étaient dans le deux lettres, ils jouaient, ils faisaient deux pratiques chacun par semaine, deux *games* chacun la fin de semaine. À Saint-Hyacinthe, Boucherville, Valleyfield, Granby<sup>1107</sup>. » Pour les répondant·e·s parents d'adolescent·e·s, la tâche du transport est par ailleurs un lieu important du temps de la relation.

Les rendez-vous concernant la santé des enfants sont, avec les rencontres de professeur·e·s, des marqueurs de disponibilité importants au regard de la famille. Lise note que c'est elle qui avait l'habitude d'accompagner ses enfants à ce genre de rendez-vous<sup>1108</sup>. Charles mentionne qu'il lui arrive de le faire, mais ses propos tendent à montrer que c'est sa conjointe

---

1104 Geneviève, l. 1371.

1105 Lucie, l. 968.

1106 *Ibid.*, l. 761.

1107 Louis, l. 1165.

1108 Lise, l. 1096.

qui s'occupe de les planifier<sup>1109</sup>. Quant aux rencontres de professeurs, Alice explique : « on essayait d'y aller tous les deux, mais si on n'arriv[ait] pas à trouver une gardienne, bien c'est moi qui y allais<sup>1110</sup> ».

Les personnes ne changent pas lorsqu'elles passent de leur vie privée à leur vie publique. Lorsqu'il est temps d'écouter, d'expliquer, de consoler ou de rassurer, les compétences traversent les frontières, tout comme le rapport au temps qu'elles imposent. D'autres activités, comme les rencontres amicales ou les engagements sociocommunautaires, s'inscrivent dans le temps de la relation aux autres. Toutefois, lorsque commentées, les répondant·e·s y faisaient référence avec les mêmes mots que ceux employés pour décrire la construction de leur réseau professionnel ou bien avec les mêmes commentaires que pour le temps consacré à la famille.

### 7.3 Le temps du travail intellectuel

Contrairement au temps de la relation qui se vit dans tous les domaines de la vie, le travail intellectuel spécifique au travail juridique et son processus de déploiement se retrouvent difficilement ailleurs. Ce rapport presque exclusif entre cette activité et la profession est d'autant plus important qu'il révèle souvent l'avocat·e à lui ou elle-même. On peut vivre une relation – dans le sens d'échanges, d'émotions ou d'aide – avec un·e client·e comme avec un enfant, un·e ami·e, un·e conjoint·e. Mais, ce qui distingue vraiment la pratique du droit, c'est bien cette réflexion juridique telle que la décrit Charles, c'est-à-dire : « la façon ordonnée d'envisager la solution d'un problème en fonction des règles qui existent<sup>1111</sup> ». Le « temps de la réflexion » comme l'appelle encore Charles, diffère des autres temps. Dans la journée d'un·e avocat·e, il est le plus précieux, celui que l'on cherche à créer, à aménager, à préserver, à défendre des attaques de l'imprévisibilité.

Avant d'aborder ce sujet avec les membres du panel, il s'avère cependant utile de chercher à préciser les contours d'une activité qui garde toujours sa part de mystère, même pour ceux et celles qui s'y adonnent régulièrement. Un détour du côté du travail universitaire et de la littérature permettra sans doute de se munir d'un vocabulaire approprié, dans la mesure où, en

---

1109 « [...] je prends MES rendez-vous chez le médecin, mais mettons, [...] des fois, c'est moi qui vais chez le dentiste avec mes gars ». Charles, l. 668.

1110 Alice, l. 1026.

1111 Charles, l. 738.

principe, les auteurs et les autrices concerné·e·s ont l'habileté de trouver les mots pour dire ce que le commun des mortels a du mal à appréhender.

### 7.3.1 Ce qu'on en dit dans la littérature

Après avoir affirmé que le temps de l'horloge, utile et nécessaire pour la vie en société, est loin de saisir la complexité du temps vécu, la physicienne Bodil Jönsson, autrice célèbre d'un livre intitulé *Dix considérations sur le temps*, soutient que pour réfléchir, il faut savoir s'arrêter et se mettre à l'écart :

La concentration intellectuelle exige son temps d'arrêt. Il peut s'agir d'heures ou de jours, de semaines, voire de mois. Bien entendu, lorsque l'on dispose de ce temps, il n'est pas question de le gaspiller. Il faut rester là, être indisponible, injoignable. Biaiser avec cette tendance de notre temps qui veut que l'on soit joignable à tout moment — par le téléphone portable, par exemple<sup>1112</sup>.

Plus loin, elle ajoute : « Cela prend du temps d'avoir des idées, de les créer, et cela prend du temps de s'en défaire quand, pour finir, elles ont fait leur temps<sup>1113</sup>. » Elle en appelle à se débarrasser des modèles de pensée de l'industrialisme, de la conception traditionnelle du travail, pour en arriver à comprendre autrement l'utilité des humains dans la société<sup>1114</sup>. Jönsson déclare enfin : « quelle chance que notre réflexion ne suive pas le rythme du développement. Car c'est peut-être précisément notre lenteur qui se révélera notre meilleure assurance-vie collective<sup>1115</sup>. »

Dans les milieux académiques, les intellectuel·le·s ont beaucoup dénoncé la tendance à l'industrialisation de la pensée scientifique. Heather Menzies et Janice Newson ont énoncé les paradoxes du travail universitaire dans un tel contexte, dont celui qu'une pression à la productivité diminue la créativité et l'esprit critique<sup>1116</sup>. Ces autrices soulignent comment la pression à la productivité ne provient pas nécessairement du milieu, mais plutôt des personnes elles-mêmes, en particulier des femmes en quête de moyens de baisser leur stress. Pourtant, ce sont encore les femmes qui tiennent les propos les plus critiques devant cette situation<sup>1117</sup>. Si cet

---

1112 Bodil Jönsson, *Dix considérations sur le temps*, Paris, Gallimard, 1999, p. 49.

1113 *Ibid.*, p. 75.

1114 *Ibid.*, p. 76-77.

1115 *Ibid.*, p. 87.

1116 Heather Menzies et Janice Newson, « Time, Stress and Intellectual Engagement in Academic Work: Exploring Gender Difference », *Gender, Work & Organization*, vol. 15, n° 5, 2008, p. 513.

1117 *Ibid.*, p. 518.

article est écrit en contexte états-unien, la situation s'applique certes – et de plus en plus – au contexte québécois<sup>1118</sup>.

Le temps de travail intellectuel, dont la description intègre l'exploration libre et variée, ainsi que les impasses et les erreurs dans le processus d'idéation, s'accorde mal aux pressions ambiantes à la performance et à la productivité. Les Canadiennes Maggie Berg et Barbara Karolina Seeber publient en 2016 un livre au titre accrocheur : *Slow Professor: Challenging the Culture of Speed in the Academy*. Elles y affirment que les ouvrages portant sur la gestion du temps des professeur·e·s d'université, qui prétendent vouloir créer un équilibre entre la vie académique et la vie privée, sont extrêmement exigeants et ont plutôt eu pour effet d'augmenter leur stress et leur sentiment d'incompétence<sup>1119</sup>. Elles décrivent le travail de professeur·e comme une tâche jamais terminée et énoncent le dilemme selon lequel plus l'implication dans leur travail est grande et plus le risque de burnout est élevé<sup>1120</sup>. Selon elles, la littérature sur la gestion du temps engendre des sentiments de manque et de pauvreté du temps<sup>1121</sup>. Le tempo imposé ne respecte pas les rythmes inhérents au travail intellectuel<sup>1122</sup>. Elles regrettent que les joies que celui-ci procure se soient transformées en un « *not-enough-time-nightmare*<sup>1123</sup> ». Enfin, elles refusent d'adhérer à l'idée que les problèmes de temps des universitaires sont des problèmes individuels.

Berg et Seeber décrivent les sentiments bien connus de ceux et celles qui s'adonnent à l'écriture. Cette activité peut être difficile, on y relève des défis inévitables et universels : les blocages, la procrastination, le doute, la fatigue et la culpabilité<sup>1124</sup>. Par ailleurs, c'est encore la littérature qui réussit le mieux à décrire ce travail bien particulier qui commande un temps que l'on pourrait qualifier de permanent ou de toujours présent dans la psyché humaine. Sur un ton ironique, le romancier David Foerkinos écrit : « De toute façon, c'est la définition même de l'écrivain : on ne sait jamais vraiment quand il travaille. C'est le seul métier où l'on peut brasser

---

1118 C'est le constat qu'en a fait l'auteurice de ces lignes en retournant dans son *alma mater* 35 ans après l'avoir quittée.

1119 Maggie Berg et Barbara Karolina Seeber, *The Slow Professor: Challenging the Culture of Speed in the Academy*, Toronto, University of Toronto Press, 2016, p. 19.

1120 *Ibid.*, p. 17.

1121 *Ibid.*, p. 23.

1122 *Ibid.*, p. 24.

1123 *Ibid.*, p. 32.

1124 *Ibid.*, p. 86.



de l'air pendant des heures en prétextant être au cœur d'une entreprise colossale<sup>1125</sup> ». On se doit de le contredire, ce n'est pas le seul métier.

Ce rapide détour par le travail intellectuel en contextes universitaire et littéraire peut paraître trop sommaire. Il aurait sans doute été pertinent de consulter des ouvrages de psychologie sur ce sujet. Toutefois, ce ne sont pas tant les processus psychiques qui font l'objet de cette étude, que leur inscription dans le temps. Ainsi, on se doit d'inclure dans le temps du travail intellectuel, pas seulement le temps de la concentration intense du travail effectif ou directement observable – comme l'a notamment décrit Mihály Csíkszentmihályi avec son concept de « *flow* » – mais aussi sa capacité de traverser les frontières temporelles qu'on lui assigne pour venir teinter et influencer toutes les autres temporalités d'une journée. En cela, ce temps-là s'avère insaisissable, quoique constamment présent, et surtout, incommensurable, ce qui complique sa conversion en temps facturable. La méthodologie choisie, qui met de l'avant les données issues du terrain, fera ressortir comment les membres du panel abordent cette dimension du temps.

### 7.3.2 Le temps intellectuel selon les membres du panel

André affirme qu'un cabinet d'avocat.e.s, « c'est d'abord et avant tout un lieu d'exercice d'une profession intellectuelle<sup>1126</sup> ». William, pour qui le développement d'un réseau est l'élément clé de la réussite d'une carrière, explique cependant qu'au début de la sienne, il a tenu à devenir avant tout « meilleur dans [son] art<sup>1127</sup> ». On aime le droit pour son essence même, « pour la beauté de la chose<sup>1128</sup> », comme l'affirme Florence qui a montré tout au long de l'entrevue sa ferveur pour la rigueur intellectuelle à laquelle elle doit se soumettre. Stéphanie confie : « ce que j'aime du droit, c'est la zone grise, il n'y a jamais de blanc ou noir. Tout dépend de l'interprétation qu'on lui donne. C'est ce que j'aime, moi : me creuser les méninges<sup>1129</sup>. » Isabelle explique que les constantes remises en question de son raisonnement juridique ou stratégique constituent le côté plaisant du droit<sup>1130</sup>. Ainsi, il ne fait aucun doute que c'est le

---

1125 David Foenkinos, *La famille Martin: roman*, Paris, Gallimard, 2020, p. 135.

1126 André, l. 483.

1127 William, l. 350.

1128 Florence, l. 1060.

1129 Stéphanie, l. 406.

1130 Isabelle, l. 132.

travail intellectuel qui définit l'identité des praticien·ne·s du droit. On verra cependant qu'il s'apparente aussi au travail d'artisan·e.

### 7.3.2.1 Matérialité du processus et minutie

Geneviève rappelle que la complexité est à l'origine de sa profession : « l'intérêt de la chose, c'est justement quand c'est compliqué, sinon les gens ne viennent pas nous voir, si c'est simple ils n'ont pas besoin de nous<sup>1131</sup>... » En parlant d'une collègue qu'elle admire, elle emploie cette image : « dans sa façon de concevoir une problématique [...], elle va penser à vraiment toutes les facettes, et elle va jouer avec ce *rubik's cube* pour trouver la solution juridique, mais qui va intégrer d'autres aspects<sup>1132</sup>. » Laurent ajoute : « ce qui est intéressant en droit, c'est de jouer avec le droit<sup>1133</sup> », comme si, après les nécessaires années d'apprentissage, le droit devenait une matière malléable à souhait.

Cet exercice que l'on pourrait considérer comme abstrait prend appui, chez les répondant·e·s, sur un travail concret de mise en ordre du dossier physique. Une première assimilation de la matière en jeu se réalise pour l'organisation stratégique du mandat. Lucie parle du développement d'une « vue organique » qui construit des liens entre les éléments à prendre en considération de telle sorte que, « si je change ça ici à gauche, il va falloir que je change le document 50 et le document 75 et le document 90 en conséquence<sup>1134</sup> ».

Il impose en outre d'éviter de passer de précieuses minutes à chercher un document, surtout devant les client·e·s, à une table de négociation ou pire, en audience. L'ordre physique représenterait donc un premier moyen d'assimilation du problème soumis. Lucie poursuit : « Moi [...] je peux prendre le dossier, et mettre la main dedans, et trouver le bon papier comme ça [*claquement de doigts*]. Moi, je ne veux pas FOUILLER dans un tas de papiers [...] pas classés<sup>1135</sup>. » Julie et Sébastien expriment la même assurance à cet égard<sup>1136</sup>. Annie affirme : « Moi, je suis ordonnée ». Elle explique, non sans exaspération, que son patron ne l'est pas et

---

1131 Geneviève, l. 1067.

1132 *Ibid.*, l. 407.

1133 Laurent, l. 616.

1134 Lucie, l. 18.

1135 *Ibid.*, l. 504; voir aussi Annie, l. 752.

1136 Julie, l. 467; Sébastien, l. 748 et ss.

qu'il lui apporte régulièrement ses propres dossiers – « un tas de papiers » – pour qu'elle les mette en ordre<sup>1137</sup>.

Quant à la substance des dossiers, Annie affirme, péremptoire, qu'il n'y a pas de « meilleur » dossier, il n'y a que « LE » dossier le mieux préparé<sup>1138</sup>. Pour Charles, un dossier bien préparé, « c'est un dossier où tu as fait tout ce que tu pensais devoir faire pour ne pas être surpris ni par le droit, ni par les faits ni par les gens<sup>1139</sup> ». Jacques confirme : « une information que tu ne connais pas, c'est une information qui, quand elle va te sauter au visage, il va être trop tard pour la gérer<sup>1140</sup> ». Même dans les cas où il n'y a aucune plaidoirie prévue, la minutie reste de mise, par exemple, dans les cas de vérification diligente des dossiers de droit commercial<sup>1141</sup>. On aura voulu tout lire et tout vérifier; on aura tourné toutes les roches<sup>1142</sup>, comme le dit Sylvie. À ce chapitre, les expressions sont multiples : un dossier que l'on connaît « sur le bout des doigts<sup>1143</sup> », scruté « à la lettre<sup>1144</sup> », dont on est littéralement « imprégné<sup>1145</sup> », par exemple. Il faut y « passer des heures<sup>1146</sup> », « fouiller à fond<sup>1147</sup> », « pousser les recherches<sup>1148</sup> ». Pour Isabelle qui ne rend jamais un travail sans en être fière et confiante<sup>1149</sup>, « tourner les coins ronds, ce n'est pas une option. Ce n'est pas possible. Ça n'est pas ce qui va arriver<sup>1150</sup> ».

### 7.3.2.2 L'esprit de synthèse, la curiosité et la créativité

Outre l'organisation matérielle du dossier, d'autres qualités s'avèrent indispensables. Lise aborde la capacité de synthèse, en évoquant une réduction du champ d'analyse<sup>1151</sup>, c'est-à-dire une progression, en partant d'une somme considérable d'éléments disparates, vers une

---

1137 Annie, l. 743.

1138 *Ibid.*, l. 665.

1139 Charles, l. 416.

1140 Jacques, l. 702.

1141 William, l. 653.

1142 Sylvie, l. 467; Sébastien emploie aussi cette expression : l. 773.

1143 Annie, l. 664.

1144 André, l. 161.

1145 Annie, l. 368.

1146 André, l. 368.

1147 Sébastien, l. 14.

1148 *Ibid.*, l. 14.

1149 Isabelle, l. 648.

1150 *Ibid.*, l. 653. Voir aussi : Lise, l. 993.

1151 Lise, l. 131.

proposition intellectuelle complète et synthétisée. Maxime se félicite de sa rapidité de diagnostic qui lui permet de saisir les enjeux essentiels : « je maîtrise bien mon droit<sup>1152</sup> », en conclut-il.

Un point ressort de l'ensemble : sans une certaine attirance pour les chemins de traverse intellectuels, la compréhension du droit reste étroite et peu fructueuse autant pour le ou la client·e que pour le ou la juriste. La plupart des répondant·e·s ont parlé de la nécessité de faire preuve de curiosité intellectuelle<sup>1153</sup>. Geneviève s'étonne :

C'est drôle à dire, parce que c'est tellement conservateur comme métier. Ça peut être vu comme étant tristounet et plate et assis à un bureau, à pousser du papier ou taper des touches, et c'est vrai, il y a beaucoup de ça. [...], mais je pense aussi que [...] [l'exercice du droit] c'est d'essayer de COMPRENDRE les choses, à l'extérieur d'une boîte et de les mettre en interaction<sup>1154</sup>.

La curiosité intellectuelle nourrit la créativité intellectuelle. Isabelle fait référence à cette dernière, essentielle à ses yeux, pour « penser au-delà de la théorie du droit ». Elle lui donne la capacité de « trouver des arguments un petit peu *funky*<sup>1155</sup> ». Pour Laurent, la faculté créative peut faire « la différence entre gagner et perdre un dossier<sup>1156</sup> ». Il poursuit : « C'est [...] un élément qui fait partie de la connaissance des règles de droit, mais ça va au-delà. Tu peux connaître le droit par cœur et être unidimensionnel, pas être capable d'inventivité. Et tu vas être bon, mais tu ne vas pas être excellent<sup>1157</sup>. » La nécessité d'aller « au-delà » est souvent présentée selon l'expression consacrée : il faut « penser en dehors de la boîte ».

La curiosité intellectuelle permet d'approfondir la compréhension des mandats d'un point de vue juridique<sup>1158</sup> d'abord, mais, tout autant, dans une vision interdisciplinaire. Parlant de l'associée avec qui il travaille, Philippe s'émerveille de sa « capacité d'analyse qui dépasse vraiment le droit » et ajoute qu'elle est capable de tenir compte de plein de facteurs qui ne sont pas juridiques<sup>1159</sup>. On est appelé·e à chercher des solutions dans toutes sortes d'environnements et il est important d'avoir envie de les comprendre. Ce qui amène Jacques et William à lire tout

---

1152 Maxime, l. 267.

1153 Brigitte, l. 54; Jacques, l. 797; William, l. 5.

1154 Geneviève, l. 414.

1155 Isabelle, l. 69.

1156 Laurent, l. 20.

1157 *Ibid.*, l. 22.

1158 Florence, l. 38; Laurent, l. 162.

1159 Philippe, l. 487.

aussi régulièrement de la documentation sur divers sujets connexes à leurs dossiers que de la jurisprudence<sup>1160</sup>.

### 7.3.2.3 La mise à jour des connaissances jurisprudentielles

La lecture de la jurisprudence demeure, disent les membres du panel, la meilleure façon de mieux comprendre son domaine de droit. William explique : « Moi, la franchise, je n'avais pas vraiment d'idée [de ce que c'était. Alors, il a fallu] me mettre au parfum [de] tout le corpus jurisprudentiel relié à tout ça : ça m'a pris des soirées entières<sup>1161</sup> ». Cet exercice reste essentiel pour ceux et celles qui donnent des conférences<sup>1162</sup>, qui écrivent des textes sur diverses plateformes du Web ou qui élaborent des formations destinées à la clientèle. Pour les avocat·e·s qui cherchent à se faire connaître dans leur milieu, ces lectures constituent une activité importante quoique non comptabilisée, même dans ce que l'on nomme le temps « non facturable ». Il s'agit d'une activité essentielle et qui ne paraît nulle part.

Depuis les années 1980, on observe une complexification des dossiers due à l'accroissement des réglementations<sup>1163</sup> et à une véritable explosion du nombre de décisions de jurisprudence répertoriées<sup>1164</sup>. S'il est encore possible de suivre l'actualité jurisprudentielle<sup>1165</sup> en s'imposant une discipline de lecture hebdomadaire des décisions rendues dans son domaine de droit, cette activité est difficile à intégrer dans un horaire surchargé. Dans les grands cabinets, une équipe de support collige et cible les décisions déterminantes, une activité souvent confiée aux étudiant·e·s, aux stagiaires ou aux plus jeunes salarié·e·s qui ont aussi la charge de la recherche jurisprudentielle préalable à la préparation des dossiers<sup>1166</sup>. Ces jeunes avocat·e·s ayant plus de familiarité avec les moteurs de recherche y font leurs premières preuves de compétence<sup>1167</sup>. On comprend l'enjeu d'attirer de bonnes recrues et de développer un lien de

---

1160 Jacques, l. 794; William, l. 730.

1161 William, l. 372.

1162 Florence, l. 562; Lucie, l. 771.

1163 Voir Lucie, l. 323.

1164 Florence fait référence à un collègue âgé qui était une « vraie mine d'information », notamment pour les décisions non répertoriées (l. 463).

1165 Cette actualité est répertoriée dans des publications telles que *Jurisprudence express* ou *Droit du travail express*.

1166 Isabelle mentionne une seule collègue plus âgée qui fait elle-même sa recherche jurisprudentielle lorsqu'elle a le temps (l. 587).

1167 *Ibid.*, l. 584.

confiance envers elles. Dans le cas où on est appelé à donner des conférences, il faut là aussi que l'information colligée soit à jour<sup>1168</sup>.

En revanche, dans le cas des pratiques solos, cette activité devient trop lourde à intégrer. On mentionne rarement qu'on lit la jurisprudence en amont du travail juridique, de façon à se constituer une culture générale dans son domaine. On travaille surtout au cas par cas des mandats qui se présentent<sup>1169</sup>. Ainsi, ce sont les impératifs du dossier qui orientent les mises à jour des connaissances. Annie ajoute que dans son cas, les ententes à l'amiable, plus nombreuses depuis la refonte du *Code de procédure civile*, font en sorte que « je n'ai plus besoin autant d'avoir de jurisprudence qu'avant<sup>1170</sup> ». Pourtant, William s'insurge contre ce genre de lacune : « Parce que c'est facile à dire : “Je vais y aller à tâtons au fil des mandats et je vais voir [par] essais erreurs comment ça va.” Ce n'est pas comme ça que ça marche. Il y a un client qui paie pour ça. Et le client ne paie pas pour te former<sup>1171</sup>. »

La possibilité pour un·e avocat·e de se voir présenter en audience une décision pertinente qui lui serait passée sous le nez dans la masse des résultats de recherche demeure bien réelle, même quand on prétend avoir fait un tour systématique de la question. C'est pourquoi la quantité énorme d'information à traiter éveille chez les juristes d'expérience des sentiments mitigés. Florence raconte qu'on lui présente à l'occasion une décision d'un tribunal de première instance, sans mentionner qu'elle a été renversée par un tribunal d'instance supérieure<sup>1172</sup>.

Ce n'est pas parce que la technologie rend la jurisprudence plus accessible que l'étape de sa consultation est plus aisée pour autant. Ici comme ailleurs dans l'exercice du droit, il faut exercer sa vigilance et son esprit critique; en d'autres mots, il faut réfléchir. Geneviève affirme à ce sujet :

[J]e pense que ça REND l'information accessible, mais ça NUIT à une créativité. L'espace pour réfléchir de façon autonome est rapidement occupé par l'information qui rentre de façon hallucinante, vertigineuse. Et donc, il y a un aspect très POSITIF à ça, qui est : on a accès à beaucoup d'information, puis on configure des solutions avec beaucoup plus de

---

1168 Florence, l. 562.

1169 Luc, l. 802; Annie, l. 704.

1170 Annie, l. 709.

1171 William, l. 374.

1172 Florence, l. 46.

points de données. Mais d'un autre côté, il faut faire attention et se décoller de l'écran pour être capable de... garder le contrôle sur l'information<sup>1173</sup>.

C'est pourquoi Geneviève estime que les jeunes, parce qu'ils et elles ont une grande facilité avec les moteurs de recherche, ont de la difficulté à mettre de l'ordre et à prioriser l'information. Cette habileté nuit au développement de leur esprit critique : ils et elles se servent de ces outils avant de réfléchir. Plus sévèrement, elle déclare que les technologies ont souvent tendance à leur tenir lieu de réflexion<sup>1174</sup>.

#### 7.3.2.4 Prendre le temps de penser

Comme le dit Isabelle, la réflexion et la pression qui l'accompagnent commencent là où l'objet d'étude résiste, c'est-à-dire quand elle est confrontée à une situation litigieuse dont elle ne connaît pas « la réponse » et pour laquelle la jurisprudence ne lui semble d'aucun secours<sup>1175</sup>. Peu importe l'environnement dans lequel s'inscrit ce travail, sa substance se résume au processus psychique qui se met alors en branle.

Selon Geneviève, la réflexion intellectuelle se trouve en amont de l'expérience globale de la pratique du droit et l'aisance vient du fait d'avoir passé du temps à réfléchir<sup>1176</sup>. Plus spécifiquement, pour Lucie, le processus est logique : on ne peut rien rédiger sans avoir un plan et pour avoir un plan, il faut réfléchir<sup>1177</sup>. Ainsi, tous et toutes déclarent d'une façon ou d'une autre que le temps de réflexion est capital et donc, précieux. Isabelle affirme : « il faut prendre le temps d'y penser [...] quand il faut penser en dehors de la boîte, bien, ça prend du temps de réflexion. Ça prend des recherches<sup>1178</sup> ».

Il est intéressant d'entendre Sébastien tenter d'expliquer son processus de réflexion :

J'aime ça être déconcentré. Contrairement à l'image que pas mal de collègues ont de moi, je ne suis pas quelqu'un de rationnel. Je ne suis pas quelqu'un qui pense de manière très linéaire. Mes idées, je pense, s'en vont en nuages. Une espèce d'arborescence. Alors, j'ai besoin d'être déconcentré un peu de mon travail pour m'y replonger ensuite. [C'est] le concept de la micropause [c'est-à-dire] travailler quelques minutes, puis consulter les nouvelles; de travailler quelques minutes, puis consulter *Facebook*... [...] Je pense que ça

---

1173 Geneviève, l. 450.

1174 *Ibid.*, l. 449.

1175 Isabelle, l. 1697.

1176 Geneviève, l. 1162.

1177 Lucie, l. 364.

1178 Isabelle, l. 606.

me rend plus efficace parce que, sinon, à force de regarder la même affaire [...] ça n'avance plus. Alors, on se change les idées et on revient<sup>1179</sup>.

Sébastien qui détient un diplôme en sciences naturelles préalablement à sa formation en droit émet l'avis qu'une réflexion « rationnelle » se doit d'être linéaire, un peu comme le serait la résolution d'un problème d'algèbre. Or, comme ses micropauses l'écartent, à ces yeux, du droit chemin d'un raisonnement standard, il tient à préciser que paradoxalement elles le rendent plus « efficace ».

Geneviève décrit également ce parcours en zigzag quand elle affirme que les tâches plus basiques et routinières comme la recherche de jurisprudence ou le simple fait de faire soi-même ses photocopies font partie intégrante de la réflexion et que s'en écarter complètement constitue une erreur. Elle explique : « je pense que c'est sain de garder un lien direct [...] avec les tâches qui peuvent sembler [...] moins stimulantes intellectuellement. [...] en fait, c'est un piège [de s'en éloigner] parce que... Il faut nourrir son esprit de plein de choses pour être capable d'être créatif. » Faisant référence à un temps de travail qui serait réduit à sa plus simple expression de production intellectuelle, elle ajoute : « S'il nous reste juste ce petit espace-là pour travailler, on perd de vue tout ce qui peut alimenter notre réflexion<sup>1180</sup> », car : « c'est là qu'on a des flashes [qui] montent, c'est là, c'est quand on lit des choses, qu'on fait : “Ah! je n'avais pas pensé à ça!” Et, ça nourrit une autre affaire<sup>1181</sup>. » Enfin, elle déclare : « moi, en tout cas, j'ai appris personnellement que j'enrichis mon travail, si j'en fais [...] un plus grand bout moi-même<sup>1182</sup> ».

Sébastien et Geneviève tentent d'expliquer que le temps de réflexion dépasse le temps horaire où on l'insère, ou du moins, il s'appuie sur des éléments qui ne lui appartiennent pas directement. Il et elle ont à cœur de préciser que, malgré les apparences, ces écarts à la productivité que représentent les interruptions ou la non-délégation de tâches dites subalternes viennent au contraire soutenir et enrichir le travail intellectuel. Cet impératif reviendra lors de la prochaine analyse des contraintes de la productivité<sup>1183</sup>.

---

1179 Sébastien, l. 1568.

1180 Geneviève, l. 469.

1181 *Ibid.*, l. 478.

1182 *Ibid.*, l. 482.

1183 Chapitre 8.



### 7.3.2.5 Rédiger des textes

Le texte représente le support des avis juridiques, les plans de plaidoiries, les articles destinés au public ou aux pairs, les rapports avec la clientèle et, de nos jours, les plates-formes Web des cabinets. Plusieurs participants ont souligné que l'habileté de communication écrite était une qualité essentielle du bon avocat ou de la bonne avocate<sup>1184</sup>. Pour Alice, rédiger est un exercice de précision : « moi, un texte d'une page, ça peut me prendre deux jours à faire. Parce que je le relis, je le recorrige<sup>1185</sup>. »

La rédaction s'avère précieuse dans la construction de la pensée : on compte sur elle pour assurer la maturation de la réflexion<sup>1186</sup>. On rédige un texte pour l'abandonner et le reprendre au fil des jours, afin de le peaufiner<sup>1187</sup> et profiter ainsi du temps de macération des idées, favorable au développement et à la précision du travail intellectuel<sup>1188</sup>. Lucie explique que, pour un travail compliqué, elle se bloque un rendez-vous avec elle-même en après-midi, puis elle relit son texte dans la soirée. Elle ajoute d'un air entendu : « il y a une partie de la réflexion qui se fait de façon inconsciente aussi. [...] On dit toujours qu'il faut laisser ça, comme... mijoter un peu<sup>1189</sup>. »

Dans certains cas, la préparation des plaidoiries va au-delà de la rédaction d'un simple plan et aboutit plutôt à un texte complet. Lise, avocate retraitée, assure qu'elle n'avait pas l'intention de lire son texte devant le juge, mais que cet exercice lui permettait de contrôler son message et de l'apprendre presque par cœur<sup>1190</sup>. Lors de ses dernières plaidoiries où il avait le sentiment de ne plus être à la hauteur de sa tâche en raison de sa maladie, Louis compensait ses lacunes en écrivant de façon de plus en plus précise ses plans d'argumentation<sup>1191</sup>, ce qui lui imposait beaucoup plus de temps de préparation<sup>1192</sup>.

---

1184 William, l. 6; Jacques, l. 162.

1185 Alice, l. 523.

1186 Voir : Isabelle, l. 755.

1187 Mélissa, l. 944.

1188 Lucie, l. 370.

1189 *Ibid.*, l. 370.

1190 Lise, l. 1000.

1191 Louis, l. 146.

1192 *Ibid.*, l. 1330.

### 7.3.2.6 Aménager un espace-temps pour la concentration

Le temps intellectuel exige en somme d’amorcer un processus<sup>1193</sup>, de lui permettre de se déployer et tout le défi consiste à aménager l’espace et le temps pour le faire advenir dans des journées surchargées<sup>1194</sup>. On profite généralement du moment de la journée où l’on se sait au sommet de sa capacité de concentration, ce qui, pour certain·e·s, est le matin, mais, pour beaucoup d’autres, le soir. On cherche à réserver un espace physique propice pour s’y livrer. Il s’agit souvent du lieu de travail où, en fonction de ce qui précède, on arrive tôt le matin, on s’attarde en soirée ou bien on se rend le dimanche<sup>1195</sup>.

Plusieurs membres du panel expriment préférer, cependant, travailler à leur domicile<sup>1196</sup>, là où une certaine tranquillité d’esprit est assurée. Maxime et André, directeurs de leurs cabinets, veulent demeurer disponibles pour répondre aux questions de leurs collègues<sup>1197</sup>; pour cela, ils préparent leurs dossiers à leur domicile, en soirée<sup>1198</sup>. Geneviève fait de même. Elle dit focaliser son attention sur un problème à la fois, tout en visant l’agilité de passer d’un problème à l’autre<sup>1199</sup>. Elle revient travailler au bureau en soirée, deux ou trois fois par semaine<sup>1200</sup>. Laurent affirme : « je travaill[ais] dans quelque chose; ma secrétaire me dérangeait 500 fois par jour. Tu réponds à telle question, tu réponds à telle question », sans jamais perdre le fil de la réflexion en cours<sup>1201</sup>. Il arrivait à son bureau avant 7 h le matin. De son côté, Mélissa dit avoir une bonne qualité de concentration et s’être habituée à travailler dans des espaces ouverts<sup>1202</sup>. Quant à Luc, il explique qu’il pourrait y avoir de la musique *heavy metal* dans la pièce d’à côté, qu’il n’en serait pas dérangé<sup>1203</sup>. La capacité de concentration est l’élément déterminant quand il s’agit de réussir à travailler en deçà des heures ouvrables; chacun·e en connaît les limites et ajuste son horaire en conséquence, selon la teneur du dossier. On y reviendra.

---

1193 Lucie, l. 364.

1194 C’est ce que Laurent a le plus apprécié des dernières années de sa pratique, au cours desquelles ses problèmes de santé avaient largement réduit le nombre de ses mandats : il avait eu plus de temps pour réfléchir. (l. 596).

1195 Jacques : « moi, le dimanche je suis tout le temps au bureau, ou je suis chez nous à travailler » (l. 1436).

1196 Lucie, l. 373 et 1081.

1197 Maxime, l. 1039; André, l. 302.

1198 André, l. 223. Maxime peut aussi le faire au bureau, après le départ de ses collègues. Alors, « il s’installe un silence » propice à la réflexion. (l. 1033)

1199 Geneviève, l. 1428.

1200 *Ibid.*, l. 1441.

1201 Laurent, l. 676.

1202 Mélissa, l. 925.

1203 Luc, l. 920.

Le travail intellectuel se déploie en un processus concret, spécifique et difficile à mesurer, d'épanouissement des idées, à qui profitent, paradoxalement, les pauses et les interruptions. À la lumière des descriptions des participant·e·s, on constate certaines distinctions à son égard par rapport aux autres temps décrits précédemment. D'une part, il varie d'une personne à l'autre. Chaque individu a son propre cheminement intellectuel lorsqu'il prépare un mandat : les rituels, les étapes, les contraintes, les besoins, le rythme et l'énergie nécessaire diffèrent. D'autre part, c'est un temps spécifique dans le sens où il se modifie en fonction de la tâche. Le travail juridique est complexe et varié et il change en fonction de facteurs externes, attribuables en grande partie aux aléas des procès<sup>1204</sup>. En cela, il serait difficile de le standardiser.

### 7.3.3 Un temps de création juridique

La nature du travail intellectuel est compliquée à saisir quand on l'inscrit dans un temps compartimenté, voire hachuré, puisqu'il dure, qu'il accompagne en permanence la personne qui s'y livre. Ce travail habite la conscience des individus, il ne se tait pas parce qu'il faut passer à autre chose. Le temps du travail intellectuel constitue un temps de la création plus qu'un temps de la production. Il implique qu'on laisse reposer, mijoter, le labeur, pour le reprendre à plusieurs reprises. Mais contrairement aux images que ces mots évoquent : la pâte qui lève, le braisé, le lieu de la fermentation ne se passe pas sur une cuisinière, objet extérieur à la personne, mais bien dans son corps. Selon Charles, le temps de réflexion est un temps plus « souple » que le temps des réunions<sup>1205</sup>. On l'installe où l'on peut, dans les interstices laissés par toutes les autres activités.

Car si l'activité intellectuelle prend une forme tangible au cours d'une heure mesurable, c'est-à-dire le temps passé à la table de travail, les entrevues ont clairement montré qu'elle ne se limite aucunement à elle. Cet aspect un peu magique du temps de réflexion risque de se tourner contre le ou la praticien·ne. Les témoignages sont nombreux à ce sujet : Laurent raconte que pendant ses années de pratique, il ne travaillait pas tout le temps, mais y pensait toujours<sup>1206</sup>. Annie raconte ses efforts pour dormir, sans succès; elle a considéré l'éventualité de mettre un

---

1204 Luc, l. 1055.

1205 Charles, l. 823.

1206 Laurent, l. 558.

bloc-notes sur sa table de chevet<sup>1207</sup>. Mélissa fait aussi la distinction entre un travail accaparant en termes de temps et la charge mentale qu'il procure : « tu dors, tu penses à ça, tu te réveilles, tu penses à ça<sup>1208</sup> », confie-t-elle. Entré dans le cercle vicieux du burnout, Louis avoue, laconique : « je ne décrochais pas<sup>1209</sup> ».

Le temps intellectuel s'inscrit dans un temps parallèle, dont la ligne se brise à l'occasion pour venir se confondre au temps de l'horloge – les séances de travail concrètes – mais qui, le plus souvent, reste présent durant les autres tâches, comme en sourdine ou à côté. C'est ce que les avocat·e·s comprennent et expriment quand ils et elles parlent de laisser reposer leur travail pour le reprendre un jour ou deux plus tard. « Il ne faut pas peser trop vite sur *send*<sup>1210</sup> » rappelle Geneviève qui insiste sur l'importance du temps de cette maturation.

## 7.4 La plaidoirie ou la synergie des enjeux

La plaidoirie est un des résultats du travail intellectuel, mais ses enjeux sont aussi de l'ordre de la relation. Devant un tribunal, l'avocat·e a recours à son charisme, à l'émotion et même à la théâtralité pour convaincre le ou la juge. C'est donc dans la plaidoirie que s'allient le plus étroitement les habiletés intellectuelles et relationnelles d'un·e praticien·ne.

### 7.4.1 Plaider

La plaidoirie représenterait l'aspect le plus stressant de la pratique<sup>1211</sup>. Il correspond à la forme la plus concrète et la plus périlleuse du travail intellectuel. Louis, à qui l'on proposait l'image des échecs pour illustrer ce genre de situation, a répondu que l'allégorie de la boîte convenait davantage : « tu te bats, mais avec des règles<sup>1212</sup> ». André explique que cette prestation publique se distingue de tous les autres genres de prestations :

C'est bizarre, parce que j'ai eu d'autres expériences de, de prestation publique, si je peux dire : j'ai enseigné, j'ai été chargé de cours à la faculté... et puis... c'est STRESSANT, c'est du TRAVAIL, épouvantablement. Mais organiser une cause [tenir compte] de toutes les INCERTITUDES d'une cause, de la preuve, de l'argument, du caractère [litigieux], la PRISE EN CHARGE d'un client, de ses intérêts : tu deviens le client. Aie! Tu as les

---

1207 Annie, l. 1106.

1208 Mélissa, l. 581.

1209 Louis, l. 1651.

1210 Geneviève, l. 488.

1211 Louis, l. 268.

1212 *Ibid.*, l. 1045.

intérêts de quelqu'un entre les mains! // Méchante responsabilité! C'est PRÉOCCUPANT. Ça donne, ça donne un sentiment de vertige, au début, qui est très grand. Au fil du temps, il y a des affaires qui passent, je pense, en termes de difficultés, mais le TRAVAIL qu'il faut lui consacrer est quand même appréciable<sup>1213</sup>.

On s'aperçoit assez vite, selon Geneviève ou Lucie<sup>1214</sup> que l'on n'est pas fait pour ce genre de joute : aussi bien se diriger alors vers autre chose. Pour Roger, le litige a manifestement contribué à son changement drastique de carrière, puisqu'il affirme qu'il ne voulait pas plaider, alors que les occasions se présentaient régulièrement dans son domaine de droit<sup>1215</sup>.

## 7.4.2 Ressentir les montées d'adrénaline

En revanche, peu de plaideurs et de plaideuses ont affirmé ne pas aimer plaider. La charge d'adrénaline semble tout simplement fantastique et les victoires, délicieuses. « C'est un *feeling* extraordinaire<sup>1216</sup> », dit Maxime. Pour Philippe, tout se joue dans l'instant présent :

J'aime beaucoup le litige. J'ADORE être à la Cour. Mais en même temps, c'est quelque chose d'hyper stressant. C'est rare, ces situations-là, formelles, où il y a quelqu'un qui te juge dans l'immédiat. Tu as le pouvoir de gagner ou de perdre dans l'immédiat. D'avoir tort ou raison. D'être préparé ou de n'être pas assez préparé. Et de tomber sur différents juges aussi<sup>1217</sup>...

Brigitte souligne le côté ludique d'un procès :

[T]u CONSTRUIS ton contre-interrogatoire, pour arriver à tel but. C'est un jeu, hein, c'est un jeu de chat et souris, et c'est comment tu vas piéger un peu ton témoin pour l'amener où tu veux l'amener sans que ça soit trop... évident. Ça, moi, J'ADORE ça. Ça, c'est... J'ADORE ça, faire ça! Et là, tu le sais qu'il est [*rieuse*] [piégé dans] la boîte et... [*rire de plaisir*] qu'il ne peut pas [...] s'en sortir... Ça, c'est assez amusant<sup>1218</sup>...

Louis raconte que pendant une grande partie de sa carrière, il a beaucoup aimé plaider : « parce que le jeu, le débat contradictoire, j'aimais ça! [...] c'est que j'avais confiance en moi, c'était effrayant, là, mais je me disais : "Je vais gagner<sup>1219</sup>!" »

Maxime assure que lorsque la préparation est adéquate, « l'inattendu peut arriver, il peut arriver n'importe quoi, et tu es à l'aise. C'est ça qui est le *fun* en plaidoirie, tu as tellement

---

1213 André, l. 861.

1214 Lucie, l. 426; Geneviève, l. 574.

1215 Roger, l. 27.

1216 Maxime, l. 859.

1217 Philippe, l. 280.

1218 Brigitte, l. 355.

1219 Louis, l. 183.

travaillé ton dossier, tu connais tellement toutes les facettes que pfft! au bout du compte, tu n'es même plus stressé<sup>1220</sup> ». Très animé, il raconte, avec force détails, une plaidoirie au cours de laquelle il est parvenu à ce que le juge change sa vision des choses, à son profit, bien entendu<sup>1221</sup>.

La défaite est la menace ultime, puisque, perdre une cause risque de faire perdre le ou la client·e. La franchise et l'absence de promesses font figure de train d'atterrissage permettant au juriste d'annoncer une issue négative sans que le ou la client·e ait trop de surprise<sup>1222</sup>. Par ailleurs, Lise s'est toujours fait un point d'honneur de téléphoner à son adversaire lorsqu'elle perdait un procès : « Quand c'est fini, c'est fini<sup>1223</sup> », lance-t-elle, philosophe.

### 7.4.3 Vivre une charge psychologique et temporelle

La plaidoirie représente une charge psychologique énorme. Tous et toutes les membres du panel ont fait référence aux sentiments qui les assaillaient la veille<sup>1224</sup>, au moment des premières minutes<sup>1225</sup> de l'audience ou durant la période d'attente de la décision alors qu'on se demande si on a dit les bonnes choses<sup>1226</sup>. Luc explique : « surtout avant les procès, c'est toujours un petit peu STRESSANT, parce que tu es bien préparé et tout ça, mais parce que ça s'en vient. Les nuits sont un peu plus DIFFICILES parce que là, tu plaides toute la nuit [...]. Surtout quand tu as des dossiers qui sont [plus complexes]<sup>1227</sup> ». Le corps parle aussi : Sébastien a été tout content de mentionner que, déjà, à son âge, il avait plaidé une fois devant la Cour suprême. Il ajoute cependant, quelque peu embarrassé, qu'avant sa prestation, il a dû faire plusieurs visites à la salle de bain<sup>1228</sup>. Rieuse, Stéphanie raconte comment son père s'était étonné qu'à la réception d'une décision, elle commence sa lecture par les conclusions. Elle commente : « C'est ça; c'est un *rush* d'adrénaline qu'on a tout le temps<sup>1229</sup> ».

---

1220 Maxime, l. 827.

1221 *Ibid.*, l. 832.

1222 Luc, l. 716; Lise, l. 1529.

1223 Lise, l. 1518.

1224 Stéphanie, l. 1339

1225 *Ibid.*, l. 1356.

1226 *Ibid.*, l. 1339.

1227 Luc, l. 698.

1228 Sébastien, l. 1081.

1229 Stéphanie, l. 1340.

Outre la charge psychologique, la demande temporelle est énorme : les journées d'une plaideuse ou d'un plaideur sont extrêmement chargées. Lise relate les siennes :

[Q]uand tu pars pour la Cour le matin, ça commence à neuf heures et quart. Mais, tu arrives au Palais de justice à 8 h parce que tu [te] dis : « Bon, je vais aller préparer un peu mes derniers témoins... » [...] et le soir, ça finit à 4 h 30, 5 h. [...] il y a tous les courriels qui entrent durant la journée et il faut que tu prépares ton audition du lendemain. Et moi, j'avais toujours des auditions, ce n'était pas une journée, c'étaient toujours des auditions de longue durée, donc plusieurs semaines<sup>1230</sup>.

Louis raconte qu'après une journée d'audience, il n'était pas rare qu'il consacre une soirée à la négociation<sup>1231</sup>.

#### 7.4.4 Éprouver l'usure

Il ne faudrait donc pas s'étonner de constater qu'un phénomène d'usure se manifeste à la longue chez les plus âgé·e·s. Lise raconte qu'elle a toujours aimé plaider<sup>1232</sup>, mais qu'à la fin de sa carrière, elle avait cessé de le faire : la posture debout et penchée sur son plan d'argumentation avait fini par envenimer une blessure au cou et elle en éprouvait de fortes nausées<sup>1233</sup>. Louis qui parle avec fierté de ses meilleures années de plaidoiries a vu sa compétence se déliter avec la maladie. Lors de l'échange suivant, on comprend que la joute rhétorique s'est peu à peu changée en cauchemar :

C'est dur à comprendre. Mais à un moment donné, on dirait que... bien, le conflit, en fait c'était l'occasion de, comment dire? De bâtir une argumentation. C'était... CL : C'était très intellectuel? L : Oui! [...] CL : C'était de la rhétorique? L : Oui! C'est ça! Alors que les derniers temps, le débat, là... [...] j'étais plus capable de [l'endurer]. Je n'étais plus capable de me préparer. Ils me sortaient des arguments, et avant, les arguments, je les défaisais et... là, j'avais de la misère à bâtir les miens et je n'avais plus le ressort nécessaire pour le tenir, ce débat-là<sup>1234</sup>...

La menace de l'usure est perceptible par les plus jeunes. Stéphanie affirme : « j'adore ça, mais il y a des fois où je me dis que je ne suis pas certaine que je vais faire ça toute ma vie<sup>1235</sup> ».

---

1230 Lise, l. 692. Elle affirme avoir cessé de plaider pour cette raison (l. 1779), entre autres; voir aussi : l. 1198.

1231 Louis, l. 1415.

1232 Lise, l. 1772 et 251 : « J'aimais l'adrénaline que ça donnait ».

1233 *Ibid.*, l. 1198.

1234 Louis, l. 1025.

1235 Stéphanie, l. 381.

### 7.4.5 Se préparer

De façon méthodique, Louis décrit les éléments d'une bonne plaidoirie : les faits, d'abord, la théorie de la cause ensuite, les bonnes décisions de jurisprudence, enfin<sup>1236</sup>. Après, c'est le talent du plaideur qui entre en jeu : « je pense que j'étais un bon PLAIDEUR<sup>1237</sup> », confie-t-il, et pour lui, cela se vérifiait par sa manière d'amener ses arguments. Il explique : « il y avait comme un *build-up*, [...], une façon de préparer ton argumentation pour arriver avec des *punchs*, avec des arguments-chocs<sup>1238</sup>. » Encore ici, l'organisation physique du dossier est capitale. Après avoir décrit précisément tous les « papiers » à sa disposition lors d'une audience<sup>1239</sup>, Sébastien explique : « un dossier qui est comme ça, bien, tu arrives à l'audience et tu tournes la manivelle. [...] s'il arrive quelque chose de nouveau, tu es prêt à rebondir, parce que tu n'es pas en train de courir après tes papiers et après tes idées parce que tu ne sais plus qui est quoi<sup>1240</sup> ».

Le temps de préparation et celui de l'audience sont facturables. Pour cette raison, ils s'inscrivent apparemment dans une durée et le temps est linéaire. Pourtant, les enjeux sont si considérables qu'ils impliquent qu'on prenne le temps qu'il faut. Ainsi, même quand la limite acceptable de facturation est posée, les avocat·e·s n'hésitent pas à la dépasser. Dans la totalité des cas, les plaideurs et les plaideuses du panel préfèrent s'abstenir de facturer toutes les heures requises à leur préparation plutôt que se sentir mal préparé·e·s<sup>1241</sup>.

De plus, le temps consacré à la préparation n'a aucun lien avec le temps de la performance devant le tribunal. Laurent relate : « à la Cour d'appel, tu vas travailler peut-être dans un dossier – que tu connais déjà pour l'avoir plaidé devant une ou deux instances – [...] tu vas travailler 60 heures pour te préparer et tu vas plaider dix minutes. [...] Mais si tu ne mets pas cet investissement-là, ton dix minutes, il risque d'être un peu bancal<sup>1242</sup> ». Il n'y aurait aucun lien non plus entre le nombre d'heures consacrées à la préparation et l'issue d'un procès. Laurent

---

1236 Louis, l. 133.

1237 *Ibid.*, l. 134.

1238 *Ibid.*, l. 135.

1239 Sébastien, l. 748.

1240 *Ibid.*, l. 760.

1241 Maxime, explique qu'il peut travailler quatre heures et n'en facturer qu'une (l. 794). Il appelle cela de l' « *over* préparation ». (l. 819)

1242 Laurent l. 320.



explique : « Tu peux gagner en [te] préparant dix heures et perdre en [te] préparant vingt heures. » Il ajoute que pour deux personnes préparant le même dossier, la première pourrait mettre le double du temps de la seconde et perdre, alors que l'autre pourrait gagner<sup>1243</sup>.

Isabelle affirme que, lors des plaidoiries, les jeunes compensent généralement leur manque d'expérience par un surcroît de préparation<sup>1244</sup>. Plusieurs avocat·e·s pensent que la certitude d'avoir pris le temps qu'il faut pour se préparer devient le seul réconfort possible quand on reçoit une décision négative<sup>1245</sup>. Ainsi, Lise affirme que quand un témoin « s'écrase dans la boîte », il faut pouvoir se dire que l'on n'aurait pas pu faire mieux au niveau de sa préparation<sup>1246</sup>. Geneviève ajoute cependant qu'à partir d'une certaine limite, il faut savoir se dire : « advienne que pourra<sup>1247</sup> ».

Le travail intellectuel juridique se distingue des autres types de travaux de réflexion ou de création, notamment par l'éthos du monde juridique dont la portée va au-delà des articles du code de déontologie. Les pair·e·s jouent ici un rôle important. Florence, qui se trouve maintenant du côté des décideur·e·s, constate qu'une bonne préparation exerce une influence certaine sur la décision finale<sup>1248</sup>. Elle ajoute que si une bonne préparation n'offre aucune garantie contre le fait que les choses puissent mal tourner lors de l'audience, une mauvaise préparation, elle, saute aux yeux. Dédaigneuse, elle appelle ces performances bancales « plaider sur la gueule<sup>1249</sup> ». Quant à Louis, il décrit avec exaspération le travail d'un collègue négligent : « je l'ai vu, dans des dossiers [...] : [*juron*] il n'était pas prêt! [...] [En revenant], on était dans son auto [je lui ai dit] : "On a eu l'air des imbéciles! On charge 600\$ à nos clients [...]! Ça n'a pas d'allure! [*juron*], tu avais l'air... Tu n'étais pas prêt!" » Il poursuit : « Moi, j'étais incapable de supporter ça, du monde qui... [C'est une q]uestion de responsabilité professionnelle, de sens des responsabilités<sup>1250</sup> ». Comment un tel manque de préparation peut-il être aussi évident? Louis répond : « souvent, dans la vie, les gens démontrent qu'ils ne connaissent pas quelque chose

---

1243 *Ibid.*, l. 607.

1244 Isabelle, l. 687.

1245 *Ibid.*, l. 1684.

1246 Lise, l. 1038.

1247 Geneviève, l. 1168.

1248 Florence, l. 12.

1249 *Ibid.*, l. 18.

1250 Louis, l. 342.

[non] pas par les réponses qu'ils donnent [mais] par les questions qu'ils posent. [...] tu [te] dis : «Ça ne se peut pas poser cette question-là! Il ne comprend pas! Il ne sait pas de quoi il parle<sup>1251!</sup>» »

#### 7.4.6 Être sensible à la reconnaissance

Tout ce travail de l'avocat·e semble orienté vers une récompense suprême, d'un tout autre ordre, sinon à des années-lumière de la rémunération : la reconnaissance. Les membres du panel s'y sont montré·e·s extrêmement sensibles. Les générations ainées insistent sur leur réputation, tant auprès de la clientèle que de leurs consœurs, de leurs confrères, ou de la magistrature. Louis peut se rappeler avec beaucoup de satisfaction les « trois, quatre fois » où certains échos ont révélé qu'il était considéré comme le meilleur dans son domaine. Roger raconte comment des client·e·s le contactaient précisément à cause de sa réputation; en riant, il admet que c'est très flatteur.

La quête de reconnaissance se présente autrement chez les plus jeunes pour qui la réputation est à construire. Annie qui a insisté sur l'absence totale de reconnaissance de la part de ses supérieur·e·s, affirme que c'est cette quête qui l'amène à la Cour ou bien à s'impliquer au sein de son association professionnelle<sup>1252</sup>. Maxime exprime un besoin de reconnaissance aigu et tout à fait assumé : « je travaille beaucoup pour la notoriété. [...] j'aime ça me prouver à moi-même que je suis capable. Et j'aime ça quand les gens reconnaissent mon travail. » Il réfère à la réception d'un prix prestigieux qui l'a « vraiment comblé<sup>1253</sup> ». Isabelle raconte qu'après une journée passée avec la gestionnaire d'un client récemment acquis, celle-ci avait envoyé un texto à son patron le félicitant d'avoir choisi le cabinet qu'elle représentait. Cela a été le gros « bonbon » de sa journée, assure-t-elle avec un large sourire<sup>1254</sup>. William indique à quel point il trouve valorisant d'être référé à un·e client·e par un confrère ou par une consœur qui l'a vu travailler<sup>1255</sup>.

---

1251 *Ibid.*, l. 404.

1252 Annie, l. 1248 et 1294.

1253 Maxime, l. 677.

1254 Isabelle, l. 640.

1255 William, l. 523.

Tant et si bien que les jeunes éprouvent de la commisération pour les personnes de leur génération qui n'ont pas la possibilité de recevoir de marques de reconnaissance. Philippe trouve injuste que la reconnaissance des pair·e·s vienne plus facilement pour les membres de grands cabinets que pour ceux et celles qui pratiquent dans les plus petits<sup>1256</sup>. De la même façon, William compare sa situation auprès de sa propre clientèle avec celles des avocat·e·s qui travaillent sur des causes autrement plus litigieuses à l'aide juridique, et qui n'ont pourtant pas toutes les louanges que lui-même reçoit<sup>1257</sup>.

#### 7.4.7 Comment mesurer ?

Le travail intellectuel s'inscrit dans un temps flou qui ne se limite jamais à l'heure abstraite facturable. Il la dépasse de bien des manières, puisqu'il accompagne la personne qui l'exerce dans toutes ses autres activités. Comme le dit si bien Jacques, « ce ne sont pas juste des *shifts*, [...] ce n'est pas juste de dire : “Je vais être au bureau de telle heure à telle heure et après ça...” Non, non, c'est parce que... Ton cerveau, il marche et ton organisme, ce n'est pas sûr qu'il va être capable de suivre<sup>1258</sup>».

L'expérience peut mener à une évaluation précise du temps de l'horloge nécessaire à l'accomplissement d'une tâche, mais cette évaluation demeurera spécifique à la personne et au type de mandat, en plus d'être soumise à l'imprévu. On reconnaît d'ailleurs implicitement et imparfaitement ce fait dans le taux horaire. On s'attend à ce que la facture finale soit sensiblement du même montant, qu'une avocate d'expérience ait mis une heure, là où un jeune juriste doit en mettre deux.

Le temps nécessaire à ce type de travail n'est pas mesuré comme une durée, mais en fonction d'un sentiment de satisfaction et d'une impression de contrôle face au résultat obtenu, bref, d'une émotion. Dans le cas d'un dossier de transaction, William explique au sujet d'un « dossier bien préparé<sup>1259</sup> » :

Premièrement, le client ne sait pas toujours ce qu'on a à faire, donc, c'est un dossier où est-ce que moi, *j'aurai le sentiment* que je vais avoir fait toute la vérification que je pouvais faire. [...] La journée où est-ce qu'on s'en va signer le contrat final, oui, je

---

1256 Philippe, l. 1065.

1257 William, l. 1218.

1258 Jacques, l. 1130.

1259 Expression employée dans le plan d'entrevue. Voir Annexe 6.

pourrais vous dire, *je vais avoir le sentiment du devoir accompli* parce que mon acte de clôture, mon contrat en tant que tel, il est bien ficelé. Il n'y a pas de fautes de français. Juridiquement, j'ai obtenu les meilleures clauses pour mon client, *j'ai l'impression* que j'ai bien défendu ses droits. Mais c'est aussi de se dire, toute la vérification que j'ai faite avant, moi comme professionnel, je suis assis à la table de négociation, mais *je suis en sécurité*, je sais qu'il a signé quelque chose qui ne le mettra pas dans le pétrin<sup>1260</sup>.

Cette description précise au cours de laquelle William fournit de nombreuses questions qu'il doit se poser ne parle jamais du temps de l'horloge.

De façon générale, le travail intellectuel est difficile à mesurer; c'est particulièrement vrai dans l'exercice de la plaidoirie. Le temps requis, même s'il finit par être comptabilisé en heures facturées\*, ne souffre pas d'être établi à l'avance ni de correspondre à la capacité de payer de la clientèle. En cela, il est plus assimilable à la création qu'à la production. L'échéance imposée ne fait que concentrer le nombre d'heures jugé nécessaire à la préparation; elle ne le réduit pas. On se trouve dans un temps concret et celui-ci se mesure, comme le dit si bien William, par « le sentiment du devoir accompli ». Nous sommes ici dans le domaine de l'éthos.

## Conclusion

Le temps linéaire mesuré par l'horloge permet la coordination sociale (les rendez-vous, les dates d'audiences, l'heure de fermeture du service de garde) et, évidemment, la facturation. Ce que l'on peut vérifier à l'écoute des informatrices et des informateurs, c'est son hégémonie. Car, même si les personnes interrogées montrent une certaine compréhension de la spécificité du temps de leur travail, on assume sans réserve que le temps linéaire est le seul qui compte, le seul qui mérite d'être appelé « temps ». La nécessité de tenir compte des autres temps « concrets » (relations ou travail intellectuel) est davantage perçue comme un désagrément, voire comme une tare due à sa non-concordance avec le temps linéaire; elle ne fait l'objet d'aucune remise en question.

Des pressions contraires agissent sur les temps dits « concrets ». D'une part, on a vu que le temps de la relation est sans cesse remis en question par son caractère mercantile : ce temps doit être restreint parce que facturé, mais pas au point de passer à côté d'informations capitales qui feraient perdre du temps ailleurs dans le processus. De plus, on serait préoccupé·e par la

---

1260 William, l. 655. La chercheuse souligne.

volonté de « sauver » son ou sa client·e, de lui offrir un support inconditionnel et dégagé de tout autre intérêt, autant que par celle d'obtenir d'autres mandats lucratifs de sa part, dans le cas des organisations, ou de favoriser sa réputation dans le cas des particuliers. Au point de vue du travail intellectuel, les mêmes pressions s'exercent entre, d'un côté, l'éthos professionnel qui demande un travail impeccable et de l'autre, la capacité de payer de la clientèle et la rentabilité du mandat. Ces tiraillements sont continuels. En outre, que l'on observe le temps dans sa linéarité houleuse ou dans sa manière de sortir des cases qu'on lui assigne, on peut conclure que celui des avocat·e·s ne leur laisse aucun répit.

Que ce soit au niveau de l'aménagement de l'horaire, des activités de relations ou du travail intellectuel, on aura pu constater que le temps vécu s'inscrit dans un réseau de temporalités sociales\* et de temps individuels complexes. On peut aussi avancer que la possibilité de le « mesurer » s'exprime de bien d'autres façons qu'en termes de durée. On le fait aussi par les émotions : la satisfaction, la fierté, le sens du devoir accompli, la fébrilité ou la joie. Quelques personnes ont pu en nommer les formes les plus évanescentes : on a parlé de temps souple et de temps inconscient. On a donc pu constater comment le temps que l'on nomme souvent « productif » ne l'est pas au sens d'une production en usine. Ainsi, les membres du panel ont semblé montrer qu'il n'existe pas de temps univoque\* et, plus étonnant encore, qu'ils et elles ont bel et bien conscience de ses multiples facettes.

## 8 L'effort de conversion productiviste : théories et observations empiriques

Au regard des images du contenu et du contenant évoquées en introduction de la deuxième partie, ce chapitre s'intéresse au contenant, mais surtout au processus par lequel l'effort de mettre l'un dans l'autre se manifeste et dont le moteur est la quête d'efficience\*. Il comporte trois sections. La première s'emploie à définir le concept central du chapitre, la productivité\*, dans sa forme la plus largement connue du public. On explique ses origines conceptuelles et historiques pour ensuite esquisser le portrait de ses formes actuelles. Au niveau individuel, l'outil proposé afin d'atteindre les visées productivistes est la gestion du temps; il sera défini. La deuxième section, centrale dans l'argumentation de la thèse, analyse l'effort de transformation des temps concrets, décrits au chapitre précédent, en temps « productif ». Trois procédés ont retenu l'attention : la conversion du temps des relations en temps de qualité et celles du temps investi et du temps de travail intellectuel en temps facturé, exprimé en dollars. Afin de réaliser le processus de conversion des temps concrets en un temps abstrait, les avocats utilisent, à des degrés divers, les outils de la gestion du temps. Leurs façons de faire seront relatées dans la troisième section du chapitre.

### 8.1 Les théories sur la productivité

Dans l'un de ses ouvrages, Barbara Adam explique que la création d'un temps atemporel (qui ne tient pas compte des rythmes naturels) et décontextualisé (qui ne tient pas compte des saisons ni du pays où il est compté) – ce que Moishe Postone et Jonathan Martineau nomment le « temps abstrait » – a permis au capitalisme industriel de marchandiser et de comprimer le temps, en plus de coloniser d'autres cultures qui lui étaient étrangères<sup>1261</sup>. L'autrice affirme en outre que la caractéristique fondamentale de ce temps abstrait, celle qui englobe toutes les autres, est le contrôle. Elle montre comment, dans le cas du « *timescape* public industriel », le contrôle sur la ressource objectivée ne laisse aucune dimension du temps intacte<sup>1262</sup>. La productivité est un concept élaboré par les économistes et les pionniers du management dans le but de contrôler

---

1261 B. Adam, *Time*, *op. cit.*, p. 124.

1262 *Ibid.*, p. 145.

l'emploi des ressources. D'abord limités au milieu industriel, ses principes se sont peu à peu étendus à l'ensemble du marché du travail.

### 8.1.1 Le « moulin de discipline » (Postone)

Pour Moishe Postone, le temps de travail se sépare en deux parties<sup>1263</sup> : d'une part, comme activité productive, concrète et tenant compte des avancées technologiques et, d'autre part, comme un temps abstrait, qui ne tient pas compte des avancées de la technologie et qui domine la société dont les rapports essentiels sont constitués par lui<sup>1264</sup>. Ce qui fait dire à l'historien que le capitalisme est une contradiction en procès, puisque les gains de productivité du travail concret menacent la volonté du système de rester toujours le même<sup>1265</sup>.

Pour expliquer le concept de productivité, Moishe Postone se sert de l'exemple de l'industrie drapière<sup>1266</sup>, qui est la première industrie artisanale à avoir été touchée par le mode de production capitaliste. Il explique que tant qu'un seul atelier détient les avantages d'une technologie qui réduit de moitié le temps de travail, il profite de cet avantage en produisant une plus grande quantité de drap dans le même laps de temps. Ainsi, la productivité fait accroître la richesse matérielle (aspect concret de la valeur) puisque l'on vend plus de drap, mais pas la valeur abstraite du travail, puisqu'au contraire, le fait qu'il faille moins de temps abstrait pour produire une unité (ici, une aune de drap) oblige les ouvrières et les ouvriers à compenser l'écart en produisant deux fois plus de drap, s'ils et elles veulent garder le même salaire<sup>1267</sup>. Lorsque la technologie s'étend aux concurrents, la production accrue devient la nouvelle norme et la journée de travail n'a pas bougé<sup>1268</sup>.

Selon Postone, le phénomène crée de cette façon un véritable « moulin de discipline<sup>1269</sup> » : ce qui semble à première vue un gain de productivité n'est qu'une nouvelle normalité en devenir, puisque la durée de la journée socialement acceptable de travail reste la même. Le gain de productivité vient augmenter la densité du temps réel sans changer sa forme

---

1263 Voir 6.2.1.

1264 M. Postone, *op. cit.*, p. 335.

1265 *Ibid.*

1266 Exemple dont se servent l'historien Jacques Le Goff et Marx lui-même. *Ibid.*, p. 310 et ss.

1267 *Ibid.*, p. 424.

1268 *Ibid.*

1269 *Ibid.*, p. 321.

abstraite. Autrement dit, une heure reste une heure. Ce processus est dynamique et tend vers des niveaux de productivité toujours plus élevés et une croissance sans fin<sup>1270</sup>, dans une même journée. L'auteur y voit la contradiction fondamentale du capitalisme, à savoir sa volonté de croître indéfiniment, tout en conservant le statu quo, afin de se protéger en tant que système régissant les rapports sociaux.

Pour Postone, deux temps se contredisent l'un l'autre. D'un côté, le temps abstrait ne change pas, il semble « objectif », son flux est égal, constant et mathématique. Il cherche constamment à s'auto régénérer, dans un « présent perpétuel<sup>1271</sup> ». Il refuse le dépassement de soi-même qui signifierait son abolition. Ce temps est aliénant, comme le travail abstrait et la valeur<sup>1272</sup>. De l'autre côté, le temps concret est un temps historique. Il tient compte des changements et des connaissances acquises; sa logique veut qu'une augmentation de productivité provoque une baisse du temps de travail requis, ce à quoi s'oppose le temps abstrait. Ces deux temps font partie du capitalisme qui « projette comme histoire de l'humanité ce qui est spécifique au capitalisme<sup>1273</sup> ».

Dans un contexte capitaliste, contrairement à ce que l'on serait porté à penser spontanément, la productivité n'a aucun effet réel à long terme sur la qualité de vie des ouvriers et des ouvrières. Dans un climat de compétition, elle ne sert qu'à nourrir la course sans fin de la production et de la croissance et, ce faisant, à vider peu à peu l'heure de travail de tout lien avec la réalité des besoins de base des humains<sup>1274</sup>. À ce sujet, Postone réfère directement à Marx qui affirme que le capitalisme « diminue le temps de travail sous la forme du travail nécessaire pour l'augmenter sous la forme du travail superflu; et pose donc dans une mesure croissante le travail superflu comme condition – question de vie ou de mort – pour le travail nécessaire<sup>1275</sup>. » Pris sous l'angle temporel, le capitalisme est historiquement constitué et donc susceptible d'être dépassé, mais, en même temps, abstraitement universel, perçu comme nécessaire et éternel<sup>1276</sup>.

---

1270 *Ibid.*

1271 *Ibid.*, p. 331.

1272 *Ibid.*, p. 427 et ss.

1273 *Ibid.*, p. 336.

1274 *Ibid.*, p. 319.

1275 *Ibid.*, p. 59. (Grundrisse, t.II, p. 194)

1276 *Ibid.*, p. 566.



### 8.1.2 Des adeptes de la productivité (Taylor et le couple Gilbreth)

Frederick Winslow Taylor (1856-1915) est considéré comme le père de l'Organisation scientifique du travail; un abus de langage, selon Omar Aktouf, puisque cet ingénieur de formation a plutôt employé des méthodes scientifiques, non pas dans un but de recherche scientifique, mais plutôt afin d'accroître la rentabilité des entreprises qui l'engageaient<sup>1277</sup>. Taylor n'a pas inventé la division du travail qui existait déjà à l'époque, mais il a opéré une synthèse d'idées en les présentant comme un tout cohérent et raisonné<sup>1278</sup>. Premier « ingénieur-conseil en organisation<sup>1279</sup> », Taylor a cherché à clarifier la définition d'une « journée loyale de travail<sup>1280</sup> », afin qu'industriels et employé·e·s s'entendent sur une même donnée de départ dans leurs relations de travail. Son « management scientifique » représente néanmoins selon Aktouf, une première prise de contrôle du travail de l'ouvrier ou de l'ouvrière artisan·e au profit d'une instance supérieure et supposément plus compétente<sup>1281</sup>.

Pour Taylor, la flânerie est la source des pertes d'efficacité\*, de la non-rentabilité et de la non-productivité d'une entreprise. Il en existe deux sortes : la première est la tendance naturelle à la paresse, alors que la seconde est systématique et tient lieu de moyen de résistance de l'ouvrier ou de l'ouvrière dont la visée est de produire moins pour le même salaire journalier, ce qui représente l'absolu contraire de la productivité. Au cours de sa carrière, Taylor se serait mis à dos non seulement les employé·e·s qu'il jugeait malhonnêtes de ne pas fournir leur plein rendement, mais aussi les patrons qu'il accusait de cupidité et à qui il réclamait de meilleurs équipements et de meilleurs salaires. Ses théories ont néanmoins été récupérées à l'avantage exclusif de ces derniers et Taylor a toujours affirmé que sa pensée avait été mal comprise, mal interprétée et détournée, ce qui l'a rendu amer une bonne partie de sa vie<sup>1282</sup>. La sociologue Monique Haicault souligne que les méthodes de Taylor ont été testées dans les ateliers d'armement au cours de la Première Guerre mondiale, c'est-à-dire à une période où les ouvriers étaient surtout des ouvrières<sup>1283</sup>.

---

1277 O. Aktouf, *Le management...*, *op. cit.*, p. 39.

1278 *Ibid.*, p. 42.

1279 *Ibid.*, p. 40.

1280 *Ibid.*, p. 45.

1281 *Ibid.*, p. 42.

1282 *Ibid.*, p. 45.

1283 M. Haicault, *L'expérience sociale au quotidien...*, *op. cit.*, p. 209.

Dans la liste des pionniers « officiels<sup>1284</sup> » de l'organisation du travail, nous trouvons ensuite le couple Gilbreth, précurseur des études de « temps et mouvements » qui l'ont rendu célèbre. Le mari, Frank Gilbreth (1868-1924) est un ancien maçon disciple de Taylor qui a poursuivi toute sa vie les objectifs de son maître à penser. Son épouse, Lilian Moller Gilbreth (1878-1972), détenait un diplôme en psychologie et est devenue par la suite ingénieure industrielle. L'autrice Melissa Gregg ne manque pas de souligner qu'après la mort prématurée de Frank, la production scientifique du « couple » Gilbreth ne s'est jamais ralentie<sup>1285</sup>, Lilian ayant pris sa retraite à l'âge de 90 ans<sup>1286</sup>. En outre, une grande part des recherches de Lilian Gilbreth ont porté sur le travail des secrétaires, dont elle souhaitait faire des « championnes de la dactylo<sup>1287</sup> », en suivant les mêmes préceptes des études des temps et mouvements. À ce chapitre, Gregg présente aussi les illustrations d'un manuel datant de 1911 portant sur l'organisation du travail de bureau, rédigé par A.W. Shaw qui, s'il a d'abord été destiné aux hommes<sup>1288</sup>, a dû perdurer jusqu'à l'intensive féminisation de ce métier à partir du milieu du XX<sup>e</sup> siècle<sup>1289</sup>.

### 8.1.3 La productivité aujourd'hui

L'engouement pour la productivité s'est poursuivi au début du XXI<sup>e</sup> siècle, et ce, sur tous les paliers de la société. De concept utilisé dans le monde industriel, elle est devenue un moyen de comparer les pays entre eux. C'est en son nom que les classes économiquement aisées délèguent aux plus pauvres les tâches quotidiennes qu'elles ne veulent plus accomplir. La nouveauté à ce stade est qu'elle doit prendre désormais un visage riant, sa quête étant de plus en plus considérée comme un jeu à l'égard duquel il faut montrer une joyeuse aisance.

---

1284 Nous verrons au prochain chapitre qu'il existe des pionnières.

1285 Melissa Gregg, *Counterproductive: Time Management in the Knowledge Economy*, Durham / London, Duke University Press, 2018, p. 35. Cette histoire tend à prouver, selon Gregg qui en fournit d'autres, à quel point les femmes ont été éclipsées de l'histoire du management.

1286 *Ibid.*, p. 34.

1287 *Ibid.*, p. 36.

1288 *Ibid.*, p. 58. Le manuel date de 1911.

1289 Au Québec, peu d'études ont été menées sur le métier de secrétaire et sur sa féminisation. On peut cependant avancer que celle-ci a dû se produire à partir de la Deuxième Guerre mondiale. Les études de Lilian Gilbreth, menées dans les années 1910, indiquent que cette infiltration a probablement débuté avec l'arrivée de la machine à écrire; le métier de « dactylo » s'étant intégré à celui de secrétaire.

### 8.1.3.1 Résoudre une équation (Banque du Canada)

La notion de productivité est intimement liée à la croissance économique. La Banque du Canada explique en effet: « Les hausses de la productivité sont attribuables à l'amélioration, au fil du temps, de la capacité de l'économie à stimuler la production par l'utilisation plus efficiente de ces intrants (aussi connus sous le nom de facteurs de production<sup>1290</sup>). » Il s'agit d'un quotient dont la formule est :  $r = P / F$ , où  $r$  représente la productivité,  $P$  la production et  $F$  les facteurs de production. Ceux-ci comprennent les heures de travail et le capital fixe, c'est-à-dire les ressources financières et matérielles<sup>1291</sup>. Le résultat doit tendre vers 1.

Les calculs des économistes sont beaucoup plus complexes que ce qu'en comprennent la plupart des individus, mais le principe de base reste le même et sera évoqué par de nombreuses personnes interviewées. Dans un contexte de marchandisation et de facturation à l'heure, comme c'est le cas pour les avocats en pratique privée, le résultat visé est une parfaite adéquation entre une heure facturable\* et la ressource utilisée, soit le temps linéaire\* des personnes. Alors que les individus s'en tiennent à ce simple rapport, les cabinets incluent les autres ressources (matérielles et financières) au calcul lié à leur profitabilité.

### 8.1.3.2 Vraie ou fausse productivité? (André Gorz)

On aura compris que la notion de productivité, intimement liée à celle du progrès scientifique et au monde industriel, s'est répandue dans nombre d'autres secteurs de la vie sociale. Tant et si bien qu'elle forme aujourd'hui un prisme par lequel toutes les actions humaines, même les plus éloignées de l'idée de production de biens marchandisables, seront examinées et comprises. Ce phénomène est majeur en ce qui concerne le rapport au temps\*. Il y instaure notamment l'idée que la vitesse est un atout concurrentiel. Il abolit aussi toute limite : il n'y aurait aucun obstacle à la volonté d'aller toujours plus vite, de durer, de grossir, de grandir et de faire toujours plus. Dans un tel contexte, les activités physiques ou de détente ne sont valables que parce qu'elles contribuent au bon fonctionnement du corps et donc, à sa

---

1290 Banque du Canada, *La productivité*, 2010.

1291 André Vincent, « Fonctions de production et formules de productivité », *Revue économique*, vol. 20, n° 1, 1969, p. 4.

productivité<sup>1292</sup>. Ce concept a progressivement envahi toutes les formes de cultures, ainsi que le soin et les relations aux autres qui en sont pourtant fort éloignées.

Plusieurs auteurs et autrices arrivent à cette conclusion dont André Gorz. Le philosophe français montre que, d'un point de vue purement économique, la notion de productivité appliquée au secteur des services est vide de sens. Lors de la Révolution industrielle, les objets produits en usine remplaçaient ceux qui, jusque-là, étaient fabriqués dans la sphère domestique; on s'adonnait alors à une « substitution productive », puisque les gains de productivité ont été énormes<sup>1293</sup>. Or, une économie de services n'est pas économiquement efficace, puisque les biens produits ne sont que transférés d'une classe sociale à l'autre, sans aucun gain effectif de temps ni d'économie de ressources<sup>1294</sup>. Les économistes parlent alors de « substitution équivalente », économiquement improductive<sup>1295</sup>. Ce transfert génère davantage d'injustice sociale, puisqu'il donne aux riches la possibilité de « s'acheter des serviteurs<sup>1296</sup> » pour s'acquitter de tâches qu'ils et elles jugent inférieures. Gorz ajoute que ce transfert est aussi source d'aliénation pour les riches, puisqu'il les met dans un état d'absolue dépendance face au système<sup>1297</sup>. Il s'interroge :

À force de monétariser, de professionnaliser, de transformer en emplois les rares activités d'autoprotection et de services que nous assumons encore nous-mêmes, ne réduit-on pas, jusqu'à l'anéantir, l'espace où chaque personne se prend en charge, s'appropriant ainsi les fondements de l'autonomie existentielle, mais aussi les fondements de la socialité vécue et du tissu relationnel ? [...] Ne sommes-nous pas en train de nous transformer nous-mêmes en marchandise et de traiter la vie comme un moyen parmi d'autres, et non comme la fin suprême que tous les moyens doivent servir<sup>1298</sup> ?

Ce questionnement s'avère pertinent lorsque l'on observe les modes de vie des avocats·e·s. Le manque de temps est tel, qu'il n'en reste que très peu pour tous les autres aspects de leur vie et la réaction la plus courante – et largement conseillée dans la littérature sur la gestion du temps – est de déléguer les activités domestiques à autrui : services d'entretien

---

1292 Pour un exemple éloquent de ce genre d'argumentation voir : Suzanne Dansereau, « Apprendre à décrocher, c'est payant », *Les Affaires*, 7 juillet 2012.

1293 Il est en effet beaucoup plus efficace de tisser un drap à l'aide d'une machine que de le faire sur un métier, dans sa maison.

1294 André Gorz, *Bâtir la civilisation du temps libéré*, Paris, Les liens qui libèrent / Le Monde diplomatique, 2013, p. 40.

1295 *Ibid.*, p. 32-33.

1296 *Ibid.*, p. 34-35.

1297 Ce fait a été largement mis en lumière par la pandémie de COVID-19, alors que les « petits » métiers ont pris une importance insoupçonnée aux yeux de ceux et celles qui pensaient en exercer de plus grands.

1298 *Ibid.*, p. 42-43.

ménager, de garde, etc. Aux yeux de Gorz, il ne fait pas de doute que le développement du secteur tertiaire est sans utilité sociale<sup>1299</sup>.

Pour profiter réellement à la société, l'augmentation de la productivité doit logiquement et nécessairement, selon Gorz, réduire le temps de travail. Il s'interroge alors : « que doit être une société dans laquelle le travail à plein temps de tous les citoyens n'est plus nécessaire, ni économiquement utile<sup>1300</sup>? » Cette question nous ramène à la possibilité d'inventer des alternatives au modèle de travail dominant. Le temps et, plus particulièrement, le temps de travail manifestés dans la journée de travail socialement acceptable en sont venus à une abstraction frôlant l'absurde. Non seulement le travail est déconnecté du besoin de travailler pour assurer sa subsistance, mais il devient déconnecté du sens du travail lui-même. Gorz conclut :

La rationalisation économique libère du temps, elle continuera d'en libérer, et il n'est plus possible, par conséquent, de faire dépendre le revenu des citoyens de la quantité de travail dont l'économie a besoin. Il n'est plus possible, non plus, de continuer à faire du travail rémunéré la source principale de l'identité et du sens de la vie pour chacun<sup>1301</sup>.

Ainsi, en arrivant au même constat que Postone, Gorz réclame que les personnes se réapproprient les gains de productivité effectifs dans le but de libérer leur temps de travail.

### **8.1.3.3 À l'assaut de la créativité et du plaisir**

On peut constater à quel point la productivité interpelle un public de plus en plus vaste et des territoires qui, jusqu'à maintenant, lui étaient restés étrangers. À bout de ressources pour continuer de repousser les limites de la productivité, on s'intéresse désormais à la créativité et à l'imagination. À ce propos, les dirigeants d'entreprises prennent connaissance de nouvelles études sur le travail intellectuel et créatif qui concluent notamment que la création se fait surtout dans l'exploration et la procrastination. La procrastination, ennemie jurée de l'organisation scientifique du travail, serait devenue un élément stratégique dans la quête du Saint Graal. L'écoute d'un balado récent du professeur à HEC Montréal Jean-François Bertholet intitulé *Travailler mieux*, interroge à ce sujet des directeurs d'entreprises qui expliquent qu'ils permettent à leurs employés d'aller faire des promenades en nature, en laissant cependant

---

1299 *Ibid.*, p. 40.

1300 *Ibid.*, p. 30.

1301 *Ibid.*, p. 44.

entendre que les échéances imposées ne sont pas ajustées en conséquence et que la charge de travail reste la même. Dans ce blogue intitulé « laisser l'espace à la créativité », un intervenant explique que ses employé·e·s doivent néanmoins laisser leur imagination évoluer dans un « carré de sable<sup>1302</sup> ».

Selon Melissa Gregg, la société serait ainsi parvenue au *nec plus ultra* de l'injonction productiviste : non seulement l'injonction est-elle intériorisée, mais ses adeptes devraient démontrer de l'aisance et même du plaisir dans leur quête. Un article publié dans la *Harvard Business Review*<sup>1303</sup> met en garde contre les gestionnaires pressés et prétend que pas moins de 90 % des managers observés pour leurs études « gaspillent » leur temps dans toutes sortes d'« activités inefficaces<sup>1304</sup> ». À grand renfort de données et de citations inspirantes<sup>1305</sup>, on recommande entre autres que les cadres intermédiaires des entreprises fixent leurs propres objectifs si l'on désire qu'ils ou elles soient complètement investi·e·s dans leurs projets<sup>1306</sup>.

La productivité est devenue un sujet de conversation banal. Cependant, que l'on se souvienne des sorties indignées de Lucien Bouchard à l'égard de la paresse présumée des Québécois·e·s ou de la remarque lapidaire du premier ministre François Legault alors qu'on lui demandait une journée fériée pour commémorer les tristes conséquences des pensionnats autochtones, la productivité a perdu depuis longtemps son apparente neutralité mathématique. Elle devient un leitmotiv social, en d'autres mots, une normativité, chargée symboliquement et émotivement, désormais créatrice de joie. Sa présence est considérée comme une vertu et son manque comme une tare. Elle est porteuse de reconnaissance ou de culpabilité. Ce que l'on voit moins, c'est son insatiabilité.

#### **8.1.4 La gestion du temps**

La productivité a dépassé le cadre de l'usine pour s'immiscer dans tous les domaines de la vie. L'activité qui en rend compte le plus fidèlement est la gestion du temps. Celle-ci émerge

---

1302 Jean-François Bertholet, « Laisser l'espace à la créativité », *Travailler mieux*, Montréal, Radio-Canada Ohdio, 2020.

1303 Helke Bruch et Sumantra Goshal, « Beware the Busy Manager », *Harvard Business Review*, 2002.

1304 *Ibid.*

1305 Par exemple, celle-ci, attribuée à Saint-Exupéry : « If you want to build a ship, don't drum up the men to go to the forest to gather wood, saw it, and nail the planks together. Instead, teach them the desire for the sea. » *Ibid.*

1306 *Ibid.*

de l'alliance entre l'économie néolibérale et le management décrite au chapitre 1. Alors que, dans les années 1950, la nouvelle discipline du *time management* convainquait les patrons des grandes entreprises de soumettre leur propre horaire aux préceptes de la gestion, les années 1970 commencent à proposer ces remèdes à l'ensemble de la population<sup>1307</sup>. Au sein du panel, on considère que cette activité fait partie des qualités nécessaires à l'exercice du droit et l'on s'entend sur l'importance d'accroître sa productivité personnelle. Concrètement, la gestion du temps prend la forme de méthodes dont les principes et les outils de base sont assez simples (l'agenda et la liste de tâches), bien que déclinés dans un nombre presque infini de médiums, de formats et d'apparences. Cette sous-section présente une analyse des concepts qu'elle recoupe et l'aborde en tant que phénomène social.

#### 8.1.4.1 Définir la gestion du temps

Selon Ida Sabelis, la proposition de la gestion du temps comme discipline individuelle en vue d'atteindre l'efficacité existe, avec quelques variations, depuis les années 1960<sup>1308</sup>. Melissa Gregg définit les outils de la gestion du temps comme des supports matériels et psychologiques au travail et à la carrière considérés comme instables, imprévisibles et toujours soumis à des rythmes frénétiques<sup>1309</sup>. D'abord présentés dans des livres et diverses formations et conférences destinées aux cadres et dirigeants d'entreprises, ces outils se trouvent dorénavant aussi sous la forme de logiciels, d'applications et de plateformes numériques qui s'adressent au grand public.

Les principes fondamentaux de la gestion du temps sont les mêmes que ceux du management. Au début du XX<sup>e</sup> siècle, Henri Fayol, un ingénieur français devenu chef d'entreprise, a eu le mérite de « systématiser en idées claires, simples et intégrées<sup>1310</sup> » des principes et des façons de faire qui circulaient dans le monde industriel depuis la fin du XIX<sup>e</sup> siècle. Développées durant la Première Guerre mondiale<sup>1311</sup>, ces idées se sont répandues à partir de la Deuxième. Quatre principes sont regroupés sous l'acronyme PODC : prévoir / planifier,

---

1307 M. Gregg, *op. cit.*, p. 53.

1308 Ida Sabelis, « Time Management: Paradoxes and Patterns », *Time & Society*, vol. 10, n° 2-3, 9 janvier 2001, p. 388.

1309 M. Gregg, *op. cit.*, p. 6.

1310 O. Aktouf, *Le management...*, *op. cit.*, p. 63.

1311 Son ouvrage s'intitule : *Administration industrielle et générale* (1916). La traduction du livre atteindra les États-Unis après 1949. *Ibid.*

organiser, diriger / décider et contrôler. Ces piliers du management forment une boucle autoalimentée; le contrôle fournissant les données nécessaires à la planification.

Selon Omar Aktouf, ils sont « attaché[s] à une sorte de rationalité absolue et à une logique de fonctionnement qui devaient être universelles et implacables dans leurs résultats<sup>1312</sup> ». Cette rationalité se déploie dans un temps lui aussi rationnel, c'est-à-dire le temps abstrait de l'horloge. Sabelis précise qu'il s'agit d'un temps planifiable et considéré comme toute autre ressource, et donc, susceptible d'être optimisé, voire maximisé<sup>1313</sup>. Née dans un contexte de travail en usine, cette volonté s'étend progressivement aux autres domaines de la vie<sup>1314</sup>. Une telle compréhension du temps est à ce point tenue pour acquise que, selon l'autrice, il faut fournir un véritable effort réflexif pour remettre en question cette évidence<sup>1315</sup>.

#### **8.1.4.2 Implanter la gestion du temps dans nos vies**

Si les premiers ouvrages sur la gestion du temps se contentent de fournir des conseils pragmatiques, on verra se développer au cours des années 1990, une nouvelle génération de méthodes que l'on pourrait nommer « existentielles » dans la mesure où elles cherchent à accorder le sens de la vie avec la discipline de la gestion du temps<sup>1316</sup>. Selon Sabelis qui s'est livrée à une étude de ce genre littéraire, certains ouvrages peuvent contenir jusqu'à 80 % de propos à saveur philosophique. Pour elle, ce n'est pas un hasard, puisqu'il semble reconnu qu'une pensée « profonde et abstraite » invitant à la réflexion sur ce à quoi les personnes veulent employer leur temps, est considérée comme apaisante<sup>1317</sup>. Gregg ajoute avec ironie que l'effet est réel, même quand on n'a aucune intention d'appliquer les principes présentés<sup>1318</sup>. Les deux types d'approches – pragmatiques ou existentielles – se côtoient encore aujourd'hui.

---

1312 *Ibid.*, p. 68.

1313 I. Sabelis, « Time Management... », *op. cit.*, p. 388.

1314 *Ibid.*, p. 387.

1315 *Ibid.*, p. 388.

1316 C'est notamment le cas des bestsellers de Steven Covey, tel que : Stephen R. Covey et al., *First Things First: to Live, to Love, to Learn, to Leave a Legacy*, New York, Simon & Schuster, 1994. En France, l'homme d'affaires Jean-Louis Servan-Schreiber est de cette école, avec son bestseller, maintes fois réédité : Jean-Louis Servan-Schreiber, *L'art du temps: le secret des hautes performances*, Bruxelles, Marabout, 1983.

1317 I. Sabelis, « Time Management... », *op. cit.*, p. 389. C'est notamment le cas du livre de Servan-Schreiber, cité précédemment. Melissa Gregg partage l'avis de Sabelis à ce sujet. Melissa Gregg, « The Limits of Self-Help Productivity Lit », *The Atlantic*, 22 avril 2016.

1318 M. Gregg, *Ibid.*



Les ouvrages adoptent une structure relativement uniforme<sup>1319</sup>. Dans un premier chapitre plus ou moins élaboré, il est presque invariablement question du mode de vie frénétique qui est imposé et des conséquences malheureuses qu'il provoque dans la vie des personnes. On se livre ensuite, surtout dans le cas des méthodes existentielles, à quelques commentaires à saveur philosophique : on discute de la préciosité de la vie et de l'obligation de lui donner un sens. Quelques citations d'auteurs de l'Antiquité ou du Moyen Âge contribuent à donner aux propos un aspect transhistorique. On affirme enfin, avec plus ou moins d'humilité, la toute-puissance de la méthode présentée dans l'ouvrage. C'est le moment des promesses. Par exemple, le Québécois Alain Samson affirme : « Il est possible de multiplier les activités et les responsabilités sans en ressentir le poids<sup>1320</sup>. » Il poursuit en avertissant ses lectrices et ses lecteurs que son livre pourrait bien changer leur vie<sup>1321</sup>.

Les chapitres subséquents exposent la méthode suggérée. On demande le plus souvent de se livrer durant quelques jours à une comptabilisation précise de l'emploi de chaque minute de sa journée. Cet exercice vise à produire une prise de conscience en situant le problème dans la vie des individus et non dans leur environnement. Le lecteur ou la lectrice doit ensuite faire un grand ménage de tout ce qui encombre son bureau<sup>1322</sup> et, dans le cas des autrices, sa maison<sup>1323</sup>. Dans cette voie, David Allen, inventeur de la célèbre « méthode GTD » (*Getting Things Done*) demande de se livrer à une mise en ordre de manière à transformer le chaos environnant en une pile bien nette de feuilles sur lesquelles sont inscrites chacune des actions à accomplir. On aura bien sûr jeté en cours de route tout ce qui est inutile; certain·e·s théoricien·ne·s demandent d'accomplir dans l'instant tout ce qui ne dure qu'une minute ou deux. Puis, vient le réaménagement des actions dans la forme de la méthode prescrite : il s'agira

---

1319 I. Sabelis, « Time Management... », *op. cit.*, p. 389. La chercheuse s'est livrée au même type d'analyse, présentée dans C. Lemaire, *À contretemps...*, *op. cit.*, p. 43 et ss. Ses conclusions sont en accord avec celles de Sabelis (pp. 388-391). Les commentaires du paragraphe qui suit intègrent les deux analyses.

1320 Alain Samson, *Glissez sur le temps*, Montréal, Éditions Transcontinental, 2002, p. 12.

1321 *Ibid.*

1322 Voir par exemple: David Allen, *Getting Things Done: the Art of Stress-Free Productivity*, New York, Penguin Books, 2003, p. chapitre 5, pp. 104 et ss.

1323 Voir Julie Morgenstern, *Organizing from the Inside Out: the Foolproof System for Organizing your Home, your Office, and your Life*, New York, Henry Holt, 1998; Julie Morgenstern, *Time Management from the Inside Out: the Foolproof System for Taking Control of your Schedule--and your Life*, New York, Henry Holt/Owl Books, 2004.

généralement d'un système de classement<sup>1324</sup> et de tableaux de prises de décisions<sup>1325</sup>. On conclut généralement en priant les lecteurs et les lectrices de respecter la méthode à la lettre, car si on venait à constater que tout déborde à nouveau, ce serait certainement parce que celle-ci n'aurait pas été convenablement appliquée. Paradoxalement, comme si on semblait douter soi-même de l'impact salvateur d'un seul livre, les théoricien·ne·s réitèrent leurs préceptes en les déclinant dans plusieurs ouvrages<sup>1326</sup>.

Sabelis, qui a fait la recension de plusieurs de ces livres, souligne que les outils et les principes présentés dans les ouvrages sur la gestion du temps sont remarquablement simples et peu nombreux : ils se résument à une liste de tâches et à un agenda dont les formes sont pourtant déclinées en une telle quantité de variantes, qu'il est sans doute impossible d'en faire une recension exhaustive, surtout quand on y ajoute les produits dérivés et, désormais, les produits disponibles sur le Web.

Les principes de la gestion du temps sont bien implantés dans la société actuelle. On peut s'instruire à ce sujet à peu près n'importe où : des magazines s'adressant à un large public jusqu'aux livres spécialisés décrits précédemment. Les contenus vont des « Dix trucs pour gagner du temps » à la méthode la plus sophistiquée, enseignée dans des séminaires de quelques jours. Une recherche sur Amazon de l'expression *time management* génère 60 000 résultats, 3 000 pour l'expression « gestion du temps<sup>1327</sup> ». Il y a, sur Internet, un nombre incalculable de résultats sur les mêmes sujets. You Tube regorge de vidéos. Ainsi, on peut affirmer sans crainte de se tromper que les principes de la productivité temporelle sont largement connus.

#### **8.1.4.3 Assurer un contrôle des activités**

La quête de contrôle est un élément central de la gestion du temps, d'ailleurs aisément identifiable dans la littérature la concernant. Par exemple, dans l'un des livres qui ont fait la renommée de David Allen, six des dix premiers chapitres ont un titre débutant par l'expression

---

1324 D. Allen, *op. cit.*, p. 113.

1325 S.R. Covey et al., *op. cit.*, p. 80. Ce livre présente aussi ce qui est sans doute le tableau le plus célèbre de la gestion du temps, soit la matrice de Eisenhower. (*Ibid.*, p. 37).

1326 Notamment Stephen Covey, David Allen, Brian Tracy aux États-Unis et Alain Samson au Québec. Sans oublier tous leurs produits dérivés.

1327 Recherche faite le 25 mai 2021.

« *getting control*<sup>1328</sup> » qu'il associe dans sa rhétorique à l'absence de stress. Pour contrôler, il faut impérativement pouvoir mesurer, ce qui est la fonction de la productivité.

Les méthodes de gestion du temps transforment la nature des temps concrets en petites actions morcelées toutes équivalentes en termes de durée et facile à contrôler. David Allen appelle ce processus « *next action* »; il représente une clé de sa méthode. Son but est d'intégrer de la fluidité et de la vitesse au quotidien. L'auteur l'explique par une référence à un gestionnaire qui aurait écrit « pneus » sur sa liste de tâches. Après quelques clarifications, on comprend qu'il s'agit d'acheter de nouveaux pneus pour sa voiture. Allen demande donc à cet homme de nommer la prochaine action permettant d'accomplir cet objectif. L'homme répond qu'il lui faudra téléphoner à quelques concessionnaires afin de s'informer des prix. Ce à quoi Allen réplique que la prochaine action est plutôt de trouver les numéros de téléphone<sup>1329</sup>. Il précise aussi que lorsqu'une action reste plus que quelques jours sur la liste, c'est que la prochaine action n'a pas été bien définie ou, dit autrement, que le projet n'est pas assez morcelé. Ainsi, une liste de tâches peut comprendre une grande quantité d'actions très courtes réalisables en quelques minutes. L'idée est plutôt intéressante et efficace. Cependant, il faut bien voir ce qu'il advient alors.

Les activités que la gestion du temps peut capter sont prévisibles. Elles ont un début et une fin (comme « trouver des numéros de téléphone »). Elles sont précises et faciles à rayer de la liste. Pour l'auteur, toutes les activités sont ainsi morcelables, même les grands projets. Il écrit notamment que « long terme » ne veut pas dire « un jour, peut-être<sup>1330</sup> ». Ces actions doivent être réalisées aussitôt que possible, car « long terme » veut simplement dire plus d'étapes nécessaires pour les réaliser<sup>1331</sup>. Encore une fois, cette idée est facilement applicable à des

---

1328 David Allen, *Making it All Work: Winning at the Game of Work and the Business of Life*, New York, Penguin Books, 2009, p. v. L'auteur est un consultant américain. Il est parti du principe que l'intellect doit servir à générer des idées, mais non à les entreposer. Son premier livre, *Getting Things Done...*, *op. cit.*, a été traduit en vingt-huit langues. Dans une mise à jour publiée en 2015, Allen cherche à étendre les principes de sa méthode aux autres domaines de la vie. (Site de l'auteur)

1329 D. Allen, *Getting Things Done...*, *op. cit.*, p. 238.

1330 L'expression « un jour peut-être » (*Someday maybe*) est un autre élément de la méthode GTD. Il s'agit d'un dossier qui renferme toutes les idées nouvelles, les désirs ou les projets que l'on ne peut pas mettre concrètement dans son horaire. Pour lui, ce dossier tient le rôle d'un incubateur à idées. *Ibid.*, p. 42.

1331 « Those projects with distant goal lines are still to be done as soon as possible; "long term" simply means, "more action steps until it's done", not "no need to decide next actions because the day of reckoning is so far away". » *Ibid.*, p. 246-247.

projets concrets : rénover une maison ou faire un voyage. On voit néanmoins poindre la densification du temps puisqu'ainsi morcelées, ces tâches s'inscrivent dans tous les interstices entre deux activités plus longues. Il n'y a qu'à imaginer qu'en faisant des téléphones, on aura dû laisser trois messages dont les retours d'appels se feront probablement de façon impromptue, pour comprendre que tous ces projets initiés peuvent se transformer en une belle cacophonie.

On aura remarqué que les exemples donnés sont en lien avec la consommation, ce qui n'est pas anodin; ce type de tâches s'inscrit à merveille dans le temps linéaire. Lorsque l'on essaie d'appliquer ces idées à d'autres domaines de la vie tels que l'éducation des enfants ou le soin aux aîné·e·s, il y a alors fort à parier qu'il sera plus facile d'inscrire sur sa liste « inscription à un cours de violon » et « prendre rendez-vous chez le médecin » que d'autres activités du *care* plus simples, comme interrompre son travail pour écouter le récit d'un enfant. Pourquoi? Simplement parce que cette dernière activité ne se planifie pas et on ne peut pas la contrôler. Or, comme on vient de le voir, la gestion du temps est essentiellement affaire de contrôle.

Dans le contexte de l'économie du savoir, l'appel à la productivité résonne dorénavant au-delà des niveaux hiérarchiques supérieurs des entreprises où chaque cadre peut disposer d'une secrétaire, dont le mandat est de le ou la débarrasser des tâches routinières et, souvent, de prendre en charge la gestion de son temps. Or, si chaque salarié·e doit partager aujourd'hui la foi productiviste, il ou elle doit se passer de secrétaire<sup>1332</sup>. La technologie répond à ce nouveau besoin d'autonomie en mettant à disposition les outils de plus en plus sophistiqués et performants de la gestion du temps.

Le nouvel apport théorique de la section 8.1 a pour but de mieux comprendre ce qui a été observé sur le terrain. La « journée socialement acceptable » et le « moulin de discipline » permettent d'expliquer une quête de productivité qui n'aboutit jamais à une réduction du temps de travail. Selon Gorz, il faudra changer cette normativité si l'on veut améliorer le vivre ensemble ainsi que la qualité de vie des personnes. Or, ce n'est pas ce qui se produit. Une proposition de cette thèse est que les outils de la gestion du temps font miroiter un possible allègement des contraintes temporelles, tout en conservant les individus captifs du système. En

---

1332 M. Gregg, *Counterproductive...*, *op. cit.*, p. 5.

cela ils forment les rouages du « moulin de discipline ». En d'autres mots, ils sont à la fois la carotte et le bâton. Et, qui sait? Peut-être que l'envergure des défis que les individus se fixent à eux-mêmes sera supérieure à ce que les cadres auraient pu leur imposer.

## 8.2 Les membres du panel parlent de productivité

La non-conscience des « temps concrets », c'est-à-dire accordés aux activités décrites par les individus interrogés, provoque un processus de conversion tout aussi inconscient. Dans tous les domaines de la vie, on cherche à créer arbitrairement une adéquation entre temps concrets et temps abstrait. Dans les cas où les temps concrets sont linéaires, c'est-à-dire qu'ils sont aisément assimilables à une durée (ex. un repas amical), la traduction est utile et assez fidèle à la situation qu'elle prétend contenir. En revanche, il existe des situations où la mesure de l'horloge a peine à exprimer tous les aspects en jeu. Tout se passe comme si on se contentait de ce qui a pu être capté, alors que ce qui ne l'a pas été disparaissait, faute de moyens pour l'exprimer. C'est sur ces phénomènes que sera concentrée la présente section. À l'instar des alchimistes d'antan, les avocats cherchent à transformer l'incommensurable en ce qui peut être mesuré, aboutissant à des résultats évalués en « or »... ou en argent. Il s'agit ici de montrer que le procédé comporte encore son lot d'illusions.

### 8.2.1 Le temps de qualité

Après la naissance de son troisième enfant, Sylvie et son conjoint ont engagé une gardienne à temps plein, ce qui leur a permis « d'encore mieux exceller, tant dans notre rôle de parent que dans notre rôle d'avocat ». Elle ajoute : « Je m'assoie avec mes enfants et on a du temps qui est de qualité ». Sylvie explique comment elle a pu distinguer ce temps :

Il y a des fois où c'est moi qui allais chercher les enfants à l'école à 3 – 4 heures, mais, je faisais ça et j'arrivais à la maison et ils voulaient jouer dehors, alors je ne les voyais pas plus. Alors, je ne voyais pas mon temps nécessairement de qualité dans ça, alors ça m'a permis, dans le fond, de mener de front, deux PRIORITÉS dans ma vie. Et non pas en exclure une par rapport à l'autre<sup>1333</sup>.

Cette citation est éloquent de deux façons. D'abord, elle identifie clairement ce que n'est pas le temps de qualité. Il n'est pas un temps de soin, bien que le soin puisse donner lieu à du temps de qualité, mais plutôt un temps de relation immédiate avec les enfants. La presque totalité du

---

1333 Sylvie, l. 641.

temps de soin réalisé en l'absence des enfants ou tandis qu'ils font autre chose, soit une grande partie du temps domestique, est déléguée : lavage des vêtements, courses diverses, préparation des repas, etc. Ensuite, Sylvie dit que le temps de qualité est un concentré de temps qui, prenant un espace temporel circonscrit, lui permet d'être aussi « performante » dans sa relation avec ses enfants que dans sa carrière. Sylvie affirme qu'elle voulait être 100 % avocate et 100 % maman<sup>1334</sup>. Seul le temps de qualité permet ce miracle.

Le temps de qualité évoque un temps prédéterminé et récurrent, qui s'inscrit dans le temps long d'une relation profonde avec les enfants. On pourrait avancer qu'il s'agit d'un temps rituel, puisque souvent associé à des activités qui le sont, comme l'heure du bain ou du coucher pour les tout-petits, et du transport pour les plus âgé·e·s. Le temps de qualité se prête peu aux remontrances. Lise raconte qu'elle a demandé à ses enfants s'ils avaient souffert de son absence. Ceux-ci lui ont répondu que non : « Toi, maman, tu ne criais jamais après nous<sup>1335</sup> ».

Nous pourrions ajouter que le temps de qualité est, s'il est possible d'envisager une telle chose quand il s'agit d'une relation humaine, un temps productif, dans la mesure où le « rendement » en qualité d'une heure donnée, en termes de moments signifiants, drôles ou joyeux avec ses enfants, est supérieur à ce à quoi on pourrait s'attendre d'une présence plus assidue. Comme on peut le déduire du raisonnement de Sylvie, la disponibilité de celle-ci au retour de l'école ne garantissait aucunement un rapport étroit avec sa progéniture, alors que le temps contrôlé au moyen d'une activité spécifique et prédéterminée, par exemple le bain ou le conte précédant le coucher, l'est. Il s'agit d'un temps efficient, c'est-à-dire qu'il tire un maximum de résultats d'un minimum de ressources... temporelles.

C'est surtout en rapport avec la famille que l'on emploie l'expression « temps de qualité », mais rien n'empêche qu'on l'utilise dans d'autres circonstances<sup>1336</sup>. Le temps de la relation\* et, notamment, le temps *de qualité* en relation sont décrits avec les mêmes mots, qu'ils se passent en famille élargie, au sein de l'équipe de travail ou avec les client·e·s. De plus, les activités qui leur permettent d'advenir se déroulent sensiblement dans le même environnement,

---

1334 Sylvie, l. 624.

1335 Lise, l. 223.

1336 En ce qui concerne le travail, Luc n'a pu que décrire avec beaucoup d'hésitations, « une bonne semaine », alors que pour la vie privée, sa réponse a été plus spontanée; il a fait référence au temps passé avec ses enfants. (l. 912 et 929).

soit l'heure des repas, des événements organisés dans un cadre festif ou des compétitions amicales. Pour Maxime qui n'a pas d'enfant, le temps de qualité évoque un bon temps, comme celui passé à rigoler avec son équipe à l'heure du lunch<sup>1337</sup>. L'expression est venue spontanément des propos d'Annie qui y a fait référence en parlant des repas du soir, seule avec son conjoint<sup>1338</sup>. Elle non plus n'a pas encore d'enfant.

Le temps de qualité fait référence à des moments privilégiés, dans une atmosphère conviviale et légère. C'est pourquoi il peut s'appliquer dans certaines situations au regard des relations avec la clientèle. Ainsi, Isabelle établit une distinction marquée entre les repas interrompant une journée d'audience et les autres :

Je trouve que c'est moins du temps de qualité avec le client, parce que souvent, on va se mettre à parler du dossier. [...] On va manger, on va prendre le temps de manger, mais, une fois que l'assiette est partie, on va reprendre le dossier [...] Il y a du travail qui est fait. [...] Oui, on parle de nos vies, là, pendant le temps où on a nos assiettes, mais je ne trouve pas que c'est le même temps de qualité que de dire à un client : « Écoute, je te réserve de 12 h 30 à 2 h, viens on va parler de toi, de qui tu es, toi, à part être le représentant de mon client<sup>1339</sup>. »

Il est à noter au passage qu'une autre distinction formelle entre les deux situations décrites par Isabelle est qu'au cours des repas donnant lieu au temps de qualité, le compteur de la facturation ne tourne pas et que, dépendamment du code de déontologie de l'organisation à laquelle la personne appartient, la note du repas peut être assumée par le cabinet<sup>1340</sup>.

Ce temps compté\* entre « 12 h 30 et 2 h » représente une fraction inestimable d'un lien qui s'inscrit dans un temps long, décrit au chapitre précédent. Cette plage horaire\* bien circonscrite est la manifestation planifiée d'un lien de confiance qui se solidifie de rencontre en rencontre et de mandat en mandat. Fondamentalement, il crée chez l'avocat·e un sentiment de contrôle de la relation, dans la mesure où celle-ci peut être soumise à tant d'aléas, d'imprévus, de malentendus et de défaites. Les praticien·ne·s ne prennent jamais pour acquise la relation à long terme avec leur clientèle et certain·e·s la remettent même en question chaque fois<sup>1341</sup>. Après une rencontre, on peut se demander, par exemple, pourquoi telle personne avait l'air préoccupée

---

1337 Maxime, l. 1038.

1338 Annie, l. 1055.

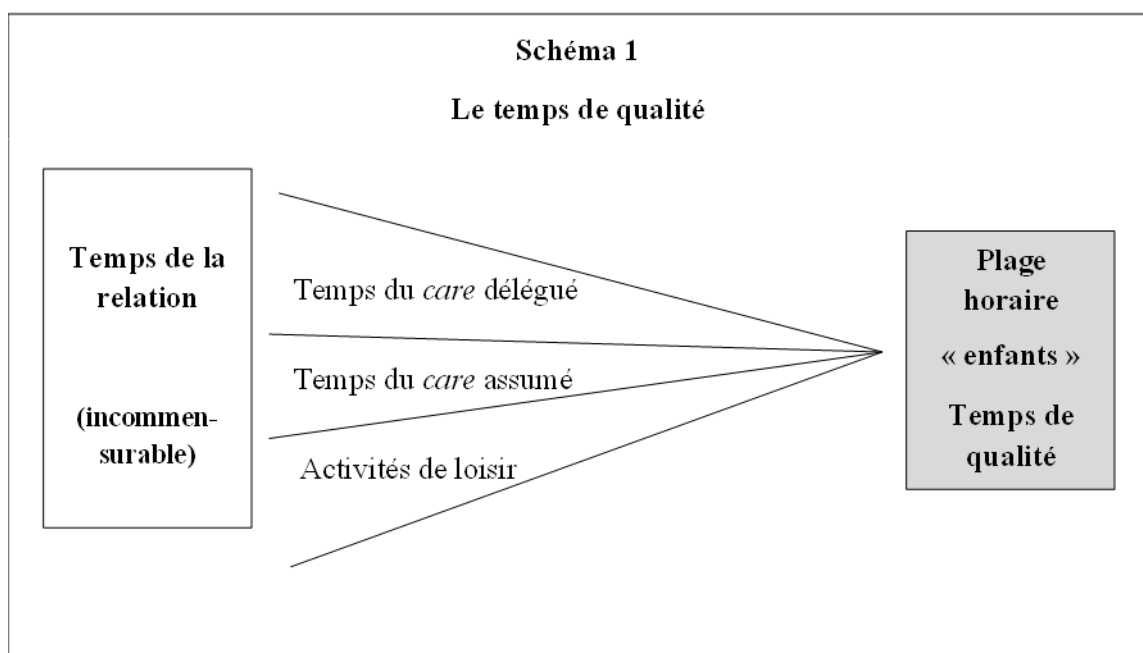
1339 Isabelle, l. 1480.

1340 Information provenant d'autres membres du panel, à micro fermé.

1341 Par exemple, Louis, Laurent, Sébastien, Lucie ou Lise.

ou si ce qu'elle a dit ne voulait pas dire autre chose. Comme le ferait le parent qui profite des temps de qualité pour écouter et pour approfondir la connaissance de son enfant, discerner les menaces éventuelles et passer ses messages, le temps de qualité permet à l'avocat·e d'affermir et de sécuriser sa relation et, en bout de course, le compte client.

En référence au schéma ci-dessous<sup>1342</sup>, on pourrait conclure que cette heure du lunch décrite par Isabelle peut s'inscrire dans la plage « temps de loisirs » avec le ou la client·e. On pourrait aussi penser que l'autre situation décrite par Isabelle, soit le temps de l'audience, est du temps du *care* assumé. Quant au temps délégué, il l'est pour l'associé·e à qui appartient le compte client, puisqu'Isabelle est salariée dans son cabinet et que ce compte ne lui appartient pas en propre<sup>1343</sup>. On pourrait aussi présumer que la secrétaire peut être responsable d'une autre partie.



Enfin, une intention de base du temps de qualité est de rendre heureux les gens à qui on l'offre. Charles raconte que lorsqu'il lui arrive d'avoir un temps libre, il fait un tour du plancher pour parler avec ses équipes : « Je vois le monde. Je jase avec les gens. Je leur demande

1342 Dans les trois schémas présentés dans ce chapitre, la partie ombragée indique le concept mis de l'avant dans le processus à l'étude et qui donne son titre au schéma.

1343 Dans une structure de pointage *Eat what you kill*, les associé·e·s se sentent menacé·e·s de perdre le compte aux mains d'un·e plus jeune. Florence, l. 363.



comment ça va, comment va leur famille, comment ils voient [les choses], comment ils sont HEUREUX<sup>1344</sup>. » Sylvie, après avoir décrit toutes les actions entreprises pour faciliter la vie de son équipe, lance avec conviction : « Tu sais, j'ai 25 avocats HEUREUX! Et, c'est ça qui fait la différence<sup>1345</sup>! » Il est difficile de croire que ces deux avocat·e·s ne pourraient pas tenir les mêmes propos à l'égard de leurs enfants.

## 8.2.2 Le temps investi

Comme « le temps de qualité », l'expression « investir du temps » est passée dans le langage commun. Bien qu'économico-centré, le « temps investi » évoque le fait de compter sur l'avenir. Dans la vie professionnelle des membres du panel, il réfère aux activités de développement de la clientèle (qui servira d'exemple), à la formation des recrues et, plus récemment, à l'élaboration de sites Web. Dans tous ces cas, on verra que l'investissement de temps aboutit à des résultats fort modestes en proportion, si ce n'est décevants. Dans la vie privée, on pourra associer le temps investi au soin de soi, étudié au chapitre précédent<sup>1346</sup>, alors qu'une portion quotidienne de la journée sert à préparer un état bienfaisant dans le futur, sans plus de garantie, puisque nul·le n'est totalement à l'abri de la maladie ou des accidents.

### 8.2.2.1 Développer sa clientèle

Le fait de devoir se situer dans un marché où la concurrence est plus intense qu'elle ne l'a jamais été, impliquerait, selon les analystes cités précédemment, un changement d'attitude envers la clientèle. D'un point de vue d'affaires, les avocat·e·s sont appelé·e·s à devenir plus énergiques ou « proactifs ». On voit s'intensifier les exigences d'un développement plus direct, plus précis et plus pressant que par le passé.

Quand on demande à Charles si le temps consacré au développement est recensé dans la colonne « temps non facturable » de la grille de pointage\*, cet associé directeur de son cabinet explique : « Je vous dirais qu'il y a 80 % des avocats, ici, qui ne rentrent pas leur temps non chargeable. Ou qui ne le rentrent pas RÉELLEMENT. Parce qu'ils considèrent que c'est un investissement dans leur *business*. // Et que, de toute façon, les données chiffrées qui arrivent

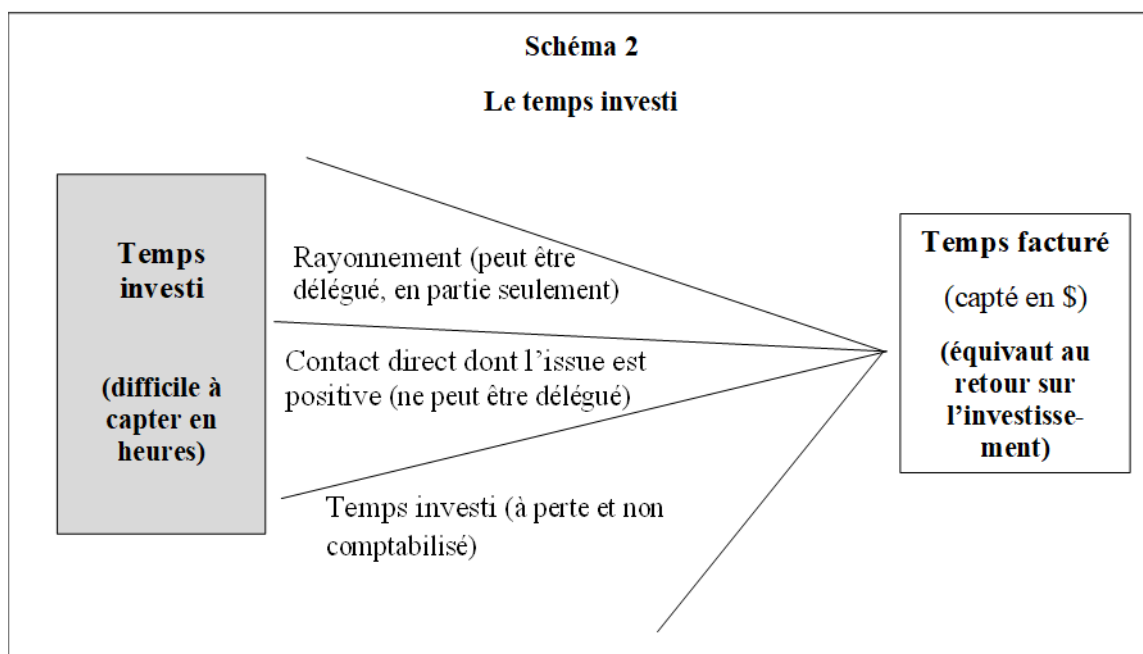
---

1344 Charles, l. 826.

1345 Sylvie, l. 1298.

1346 Conférer à 7.1.4.2.

par ailleurs, vont refléter cet effort-là<sup>1347</sup>. » Cette citation est fort éloquente. Il faut préciser d'abord que lorsque Charles évalue à 80 % les avocat·e·s qui n'entrent pas leur temps, il fait allusion à ses collègues associé·e·s<sup>1348</sup>. On peut traduire ces informations dans le schéma suivant.



Ici, temps et argent semblent, comme il a été fréquemment établi depuis le début, équivalents, puisque le point de départ est du temps et le point d'arrivée, de l'argent (temps facturé). Il y a cependant une différence importante. Lorsque l'on pense à investir de l'argent, on s'attend à ce que la somme investie revienne intégralement, avec un surplus généré par l'investissement (les intérêts) en fonction du risque évalué. Dans le cas du temps, c'est chose impossible : le temps investi est irrémédiablement perdu, quel que soit le résultat de l'investissement. Dans le cas d'un retour fructueux, il faudra encore consacrer aux mandats obtenus de nouvelles heures qui, elles seules, seront facturées. De plus, lorsque l'on tient pour acquis que, dans toute activité de vente, il est généralement évalué qu'il faille environ dix

1347 Charles, l. 328.

1348 De leur côté, les salarié·e·s doivent rendre compte de toutes leurs heures de travail. On peut référer ici au commentaire de Florence qui, lors de la dernière année passée dans son cabinet, avait soigneusement comptabilisé ses 600 heures non facturables, soit les heures passées en activités de rayonnement. (l. 554)

tentatives infructueuses pour aboutir à un résultat positif, il y aura inévitablement une grande quantité de temps perdu, sans revenus à la clé. Il s'agit alors d'une perte sèche.

D'autres difficultés s'ajoutent. Le temps concret de la relation – sous l'aspect de la vente – peut se scinder en trois types d'activités qui manifestent les tensions étudiées au chapitre précédent. Nous avons vu en effet que les avocat·e·s se voient interdire par leur code de déontologie la sollicitation directe. Aussi le temps du contact direct avec un·e client·e éventuel·le est-il chargé psychologiquement, d'une part parce que l'aura de négativité crée un dilemme et, d'autre part, parce que le défi de ne pas transgresser la règle est bien réel, même pour quelqu'un·e d'habile avec les mots : il faut solliciter sans avoir l'air de le faire<sup>1349</sup>. Enfin, alors que dans bien d'autres domaines de l'économie, ce temps peut être délégué à des équipes de vente qui s'y consacrent exclusivement, le temps de sollicitation ne peut pas l'être, la chose étant elle aussi interdite<sup>1350</sup>.

Comme il est soumis à tant d'imprévus et que le résultat est presque impossible à mesurer, le temps investi perd sa consistance au fil du processus de rationalisation. Il devient transparent. Charles en est conscient, quand il affirme que ses collègues ne le « rentrent pas RÉELLEMENT ». Or, ce n'est pas parce que le temps investi est incommensurable qu'il disparaît. Bien au contraire, il reste tangible dans la mesure où chaque téléphone que l'on fait en son nom demande à l'avocat·e un effort important de louvoiement, voire une négociation avec les forces occultes de son éthos professionnel.

L'effort de conversion demande de transformer des activités aux enjeux considérables en une suite de contacts souvent parcellaires dont chacun, pris à l'unité, peut être qualifié de brouille (un téléphone de suivi peut prendre aussi peu qu'une dizaine de minutes). Ce n'est qu'en formant une chaîne (à long terme) que chaque maillon s'avère indispensable, alors qu'ainsi dispersé dans l'horaire, ce temps « investi » devient invisible<sup>1351</sup>. Ces tâches demandent un niveau d'efforts variable et on en vient sans doute à les accomplir sans douleur. Néanmoins,

---

1349 Comme l'a si bien expliqué Lucie, voir chapitre 7.

1350 Article 9 : « L'avocat ne doit pas inciter quiconque, directement ou indirectement, de façon pressante ou répétée, à recourir à ses services professionnels. » *Code de déontologie des avocats*.

1351 Isabelle décrit certaines attentions, comme le fait d'écrire elle-même de « vraies » cartes de Noël, en ajoutant une note personnelle à chacun·e (l. 1515). Le temps de ce court texte ne compte qu'une minute ou deux par client·e, mais aux yeux d'Isabelle, il revêtait une grande importance.

leur aspect de vétilles, les rend faciles à négliger, surtout quand on ne se sent pas les compétences adéquates pour les accomplir. Puisqu'elles sont frappées du sceau de la nécessité absolue ou « stratégique », cette négligence est alors ponctuée d'un sentiment de culpabilité, voire d'incompétence.

Pourtant, pour ceux et celles qui ont des réticences à faire de la sollicitation directe, les alternatives sont nombreuses. Il s'agirait de faire preuve d'imagination, ce qui ne semblait pas manquer aux répondant·e·s. Geneviève indique: « Alors on a tous un rayonnement, mais ce n'est pas vraiment, ce n'est pas l'ancien modèle du *rainmaker* qui allait luncher tous les jours pendant trois heures et [...] revenait les poches pleines de nouveaux mandats<sup>1352</sup>. » Cela est d'autant plus vrai qu'au chapitre des attributions de mandats, les règles déontologiques de certaines grandes entreprises privées et, surtout, des organisations gouvernementales<sup>1353</sup> se sont resserrées, sous la pression de l'opinion publique. Par ailleurs, ces activités ont l'avantage de pouvoir être déléguées, du moins dans les cabinets : il n'est pas rare qu'un·e avocat·e de renom, associé·e dans un grand cabinet, fasse préparer, en tout ou en partie, ses conférences par un·e salarié·e ou un·e associé·e plus jeune. Les activités de rayonnement se traduisent souvent par la participation de l'avocat·e à sa collectivité : participation à des activités sociales diverses, à des conseils d'administration, à des fondations, etc. Dans le milieu des grands cabinets comme dans les cabinets boutiques, il s'agit aussi de participer à des colloques, de donner des conférences ou des formations, d'écrire des articles, etc.

Dans ces cas précis, les réticences décrites plus haut s'effacent. Si les activités de sollicitation de la clientèle rebutaient Florence, elle n'avait aucun problème, en revanche, avec ce genre d'activités auxquelles elle se livrait avec intensité. Elle organisait plusieurs activités destinées à rencontrer les intervenant·e·s de son domaine de pratique. Elle participait à de nombreux colloques d'information et y donnait des conférences. Elle considérait que ces activités contribuaient très concrètement au développement des affaires de son cabinet. Ce n'était pourtant pas l'avis des associé·e·s dont la culture privilégiait un développement plus « direct ». Malgré les années qui la séparent de l'événement, elle relate avec dépit une

---

1352 Geneviève, l. 600.

1353 Charles, l. 305; Jacques, l. 809.

conversation difficile avec deux avocates, chargées de son évaluation de rendement. Elle conclut, indignée : « C'est vraiment ça qu'on m'a dit : "Ça ne rapporte pas de mandats"<sup>1354</sup>. » »

### 8.2.2.2 Miser sur l'avenir

Le temps investi, s'il reflète bien l'effort de vente, demeure pertinent pour décrire d'autres situations. En pratique privée, il est habituel d'affirmer que le seul « capital » qu'un cabinet possède, ce sont ses avocat·e·s. Sébastien l'affirme d'emblée : « on s'entend, le plus important c'est le capital humain, dans un bureau d'avocats. Des ordinateurs, ça se remplace assez facilement<sup>1355</sup> ». Charles est encore plus précis : « Nous autres, on n'a AUCUN ACTIF à part deux affaires : les [GENS] et le *brand*. Tout le reste, c'est de l'air<sup>1356</sup> ».

Comme l'activité du mentorat s'accorde avec le schème de valeurs corporatiste, le temps « investi » dans la relève est chargé symboliquement, mais cette fois positivement. Néanmoins, il est soumis aux mêmes aléas que le temps des activités de vente, surtout à une époque où les jeunes sont souvent accusé·e·s par leurs aîné·e·s de ne faire preuve d'aucune loyauté. Le temps passé par un·e mentor à expliquer ses dossiers est difficile à départager du temps concret de son exécution. On peut toutefois en conclure que cette démarche réduit la productivité, ce qui n'est pas anodin lorsque l'on considère le rythme parfois frénétique auquel les praticien·ne·s sont soumis·e·s. Ce temps non comptabilisé devient, lui aussi, transparent. Ce qui expliquerait pourquoi, dans les structures de cabinets les plus axées sur le profit, il est négligé. Florence, qui a profité d'un mentorat adéquat à ses débuts, a été en mesure de constater la différence :

Je montais des dossiers, et l'avocat, l'associé, me trainait avec [lui] comme jeune avocate, [...] et je trouvais ça frustrant, j'aurais aimé plaider plus, plus tôt. Mais c'était comme : « Non, tu vas faire ton apprentissage comme tout le monde. Tu vas t'asseoir à côté de moi et tu vas regarder comment on fait. Et tu vas en suivre plusieurs pour voir différents styles et différentes façons de faire. » [Maintenant] ce n'est pas payant faire ça. Pour un bureau, ce n'est pas payant, parce que souvent, la deuxième chaise, tu vas couper ses heures. [...] Tu vas couper ses heures, parce que tu sais que tu ne peux pas le facturer au client, mais bon, tu investis dans le développement de tes jeunes avocats<sup>1357</sup>.

---

1354 Florence, l. 586.

1355 Sébastien, l. 542.

1356 Charles, l. 350.

1357 Florence, l. 969.

Il arrive que le temps « investi » dans la relève soit en pure perte. Concernant les départs de jeune avocat·e·s, Florence affirme encore : « On ne veut pas investir dix ans sur quelqu'un, et quelqu'un qui est pleinement développé et qui est complètement autonome – parce qu'un avocat de 10 ans, 13 ans, 12 ans, il plaide ses dossiers, il gère les clients – c'est une perte. Parce qu'un jeune, il y a une forme d'investissement qui se fait<sup>1358</sup>. » D'où le commentaire un brin désabusé d'André, au sujet des départs que son cabinet a dû essuyer : « Des fois, je ne sais pas pourquoi. Parce qu'avec l'aide qu'ils ont eue et l'ouverture qu'ils avaient de toutes sortes de façons... Il y a des départs que je ne m'explique pas<sup>1359</sup>. » Tout cela est sans compter le risque que l'avocat·e qui change de cabinet emporte certain·e·s client·e·s. Florence expose ainsi le dilemme que cette menace génère :

Est-ce que j'ai contribué à développer un jeune? Est-ce que j'ai contribué à l'amener chez le client? À assurer une succession? Parce que si tu n'amènes pas les jeunes chez le client, et que tu as 65 ans, et que tu as encore un gars qui fait toutes tes affaires et que tu les plaides toi-même pour t'assurer une forme de rémunération, tu n'assures pas de relève ni de pérennité dans l'entreprise<sup>1360</sup>.

### 8.2.2.3 Investir dans les technologies

Un nouveau domaine de temps investi s'est ajouté avec les technologies. En reprenant le schéma ci-haut, on peut voir que le temps investi dans un site Web se rationalise, encore ici, en temps facturable. Le temps investi dans les technologies est perçu comme un apprentissage qui enrichit les compétences des personnes qui s'y adonnent. De plus, pour les jeunes, il s'agit indéniablement de gagner en autonomie et en efficacité, puisqu'une bonne maîtrise des technologies et une utilisation judicieuse de celles-ci peuvent se traduire en temps économisé.

Dans les cabinets, ce temps est notablement réduit, puisqu'il est délégué à des équipes spécialisées, par exemple, dans le cas du développement d'un site Web. Ce n'est cependant pas toujours le cas dans les petits cabinets et les pratiques en solo. Mélissa raconte ainsi la création de ses sites :

[E]n même temps, j'essaie de réduire mes coûts, puis aussi, parce que... [Par] exemple, c'est mon troisième site Web. Mais le premier, c'est moi qui l'ai fait, mais c'était en 2015, à l'époque, j'étais encore stagiaire, je le faisais dans mon temps libre, les fins de semaine,

---

1358 Florence, l. 682.

1359 André, l. 172.

1360 Florence, l. 371.

c'était l'été. Ça m'a pris du temps, mais c'était une belle expérience. Et celui qu'on avait en février, c'est un designer qui l'a fait, mais justement, après, quand moi, je veux mettre un nouvel article ou faire des changements, bien, je ne sais pas trop comment faire. Donc, je veux changer pour un site que je sais que si demain matin, je veux changer un truc, ou mettre un nouvel article, ça se fait rapidement<sup>1361</sup>.

Encore ici, il est difficile de distinguer le temps investi dans les technologies. Maxime se sert de l'exemple d'un travail constant d'amélioration du site de son cabinet, le soir, devant sa télé, pour expliquer la distinction qu'il fait entre ce qui est du travail et ce qui n'en est pas :

[S]i je m'installe devant ma télé et je vais revoir mon site Web, et je vais regarder mon site et je vais dire : « Bon, qu'est-ce que je pourrais améliorer sur mon site? OK, ce texte-là, je vais le changer un peu. Je ne l'aime pas comme ça. Je vais plutôt faire comme ça. Ah, on serait dus pour mettre une image ici. Cette image-là est vieille, il faudrait peut-être la... » Toutes des petites choses comme ça, qu'au bout du compte, c'est du travail dans les faits. Mais ce n'est pas du travail de ma *to-do list* nécessairement. C'est plus sur une base volontaire que je vais chercher des petites tâches qui me tentent de faire. Alors ça, c'est moins du travail<sup>1362</sup>.

Enfin, tout ce temps passé à figoler le site Web de son cabinet représente, à son avis, une façon concrète et efficace de faire du développement de clientèle. Il considère en effet que ce site est une véritable « éponge à dossiers<sup>1363</sup> ». De plus, il explique :

Notre développement d'affaires se fait par le Web. C'est inexploité, là. Je veux dire, tout le développement d'affaires... Tant qu'à passer quatre heures dans une chambre de commerce à donner des cartes d'affaires en compagnie de quatre ou cinq autres cabinets d'avocats qui sont présents, pourquoi ne pas aller sur des forums sur le vice caché et échanger avec les gens [...] et de dire que tu es avocat, et tu poses quelques questions et tu dis : « Bien moi, je suis avocat » [...] Tu as peut-être dix, quinze, vingt personnes dans ce forum-là et ils vont connaître ton nom. Ça, c'est du développement d'affaires direct, c'est très, très ciblé, dans un territoire où il n'y en a pas d'autres. Alors, c'est de choisir des endroits<sup>1364</sup>...

Remarquons que la présence assidue sur le net ne semble pas lui causer les mêmes problèmes temporels que la participation à un événement collectif.

Le site Web impose aussi du temps de rayonnement : « on fonctionne beaucoup par le marketing de contenu. On rédige des articles<sup>1365</sup> ». De fait, s'il est une « éponge à dossiers »,

---

1361 Méliissa, l. 970.

1362 Maxime, l. 1247.

1363 Maxime, l. 610.

1364 Maxime, l. 591.

1365 Maxime, l. 589.

comme l'indique Maxime, il ne peut rester inactif et attendre que l'on vienne le visiter. Il explique : « En tout cas, il y a des façons de mettre des textes à certains endroits pour qu'au bout du compte, ça te rapporte de l'achalandage sur ton site [...] c'est une belle façon. Il y a des stratégies de mots clés avec Google AdWords, on peut payer pour être positionné sur un endroit sur le Web<sup>1366</sup>. » On présume que la mise en œuvre d'une telle stratégie prend du temps.

Selon les membres du panel, le développement se fait encore par contacts, réseautage, participation à diverses activités publiques. Lucie parle de l'apport des réseaux sociaux au développement de sa clientèle, comme une activité complémentaire:

Pour moi, les affaires comme les conférences, les blogues, etc., ça appuie votre réputation, dans le sens que vous avez l'air de connaître votre affaire, de connaître votre domaine. [...] maintenant, aussitôt que quelqu'un te rencontre, il va aller sur LinkedIn et Google, et... [...] il veut tout savoir! [*rire*] [...] Il n'y a personne qui va lire ça [...] et qui va vous téléphoner, disons : « J'ai lu votre blogue dans telle, telle publication et je me suis dit : C'est la personne que je recherche. » C'est plutôt que ça donne un *poids*. Une gravité, comme on dit.<sup>1367</sup>

Pour Brigitte, les jeunes comptent trop sur les réseaux sociaux et pas assez sur la bonne vieille carte professionnelle, que l'on peut tendre à n'importe qui et à n'importe quelle occasion, en se présentant et en indiquant son domaine de droit<sup>1368</sup>.

Pour finir, on peut avancer que le temps investi est de l'ordre de l'acte de foi, dans la mesure où on ne peut jamais savoir précisément ce qui, des actions entreprises, donnera un résultat tangible. Comme la pratique religieuse, le temps investi touche une corde sensible : ceux et celles qui s'y adonnent ont l'impression de bien vivre, alors que les autres se sentent coupables. Concrètement, les professionnel·le·s de la vente estiment généralement qu'il s'agit là d'une activité à temps plein. Les avocat·e·s, quant à elles et eux, ajoutent à cela une seconde gageure : former les avocat·e·s qui assureront la pérennité de leur cabinet. Sans compter en outre que, dans une large part, ils et elles doivent fournir aussi le « produit » vendu.

---

1366 Maxime, l. 629.

1367 Lucie, l. 238.

1368 Elle illustre son propos en racontant qu'elle l'a un jour donnée à sa coiffeuse. (l. 1144)



## 8.2.3 L'ombre portée des heures facturées : le temps clandestin

Au cœur d'un écheveau de pressions diverses, le temps des professionnel·le·s, c'est-à-dire celui qu'ils et elles consacrent à l'exercice de leur profession, se trouve assailli. L'ambition des individus est de s'adapter aux nouvelles exigences, sans rien sacrifier. Bien qu'elle prenne plusieurs formes, une constante se dessine, fortement encouragée par un discours à saveur économique diffusé par le Barreau : gagner en productivité. Tendre vers des journées parfaitement productives, c'est-à-dire où chaque heure travaillée serait une heure facturée\*, implique d'éviter les temps morts. Ce taylorisme à la sauce professionnelle est créateur d'un autre phénomène temporel, qu'il nous reste à décrire.

### 8.2.3.1 Mesurer le « taux de réalisation »

Bien qu'ils et elles maîtrisent parfaitement le langage managérial, la plupart des avocat·e·s emploie systématiquement le mot « efficacité », pour nommer leur volonté d'accroissement de leur productivité. Associé dans un grand cabinet, Jacques exprime ce qui est en jeu :

Ce qui justifie ton salaire, c'est le temps. C'est le temps que tu factures. Par définition, il faut que tu [mettes] plus de temps que [le] temps que tu factures, parce que tu perds du temps. Quand tu vas te chercher un café, quand tu vas aux toilettes, quand tu parles avec un collègue... Alors, pour *biller* 6,25 heures dans une journée, il faut que tu restes huit heures au bureau. Alors imagine, si tu en *bill* huit ou neuf<sup>1369</sup>!

Ainsi, le ou la praticien·ne qui désire augmenter sa productivité en tendant vers un rapport 1/1 (soit temps facturé = temps travaillé) cherche à saisir un temps concret pour l'enfermer dans un temps abstrait qui prétend le mesurer, le contraindre, voire le restreindre. Florence a expliqué que, dans son cabinet, dont la structure de pointage était de type *Eat what you kill*, ce ratio appelé « taux de réalisation » était utilisé dans les évaluations de rendement des salarié·e·s. Le temps des salarié·e·s (qui n'ont pas de « colonne client » pour traduire les revenus qu'ils ou elles génèrent) ne peut être évalués et contrôlés autrement que par le nombre d'heures consacrées à chaque mandat. Or, les budgets d'heures imposés tournant autour de 1850 par année, le danger est qu'une personne désireuse d'atteindre son objectif soit tentée d'inscrire « trop » d'heures travaillées\* au dossier, qui doivent ensuite être radiées. Le ratio permet donc

---

1369 Jacques, l. 1433.

de vérifier si le temps imparti a pu être facturé. Ce que l'on mesure ainsi n'est pas un résultat juridique (le travail accompli), mais bien financier (la productivité). Notons cependant que lorsque ce ratio a été mentionné à d'autres membres du panel, ils et elles ont indiqué que ce n'était pas, à leur connaissance, une donnée qui entrait en ligne de compte dans les évaluations dans leur cabinet.

Il faut aussi souligner que cette tentative consciente et assumée d'atteindre une équivalence entre temps travaillé et temps facturé est plus présente chez les jeunes que pour les autres générations. Généralement, les salarié·e·s connaissent assez bien leurs ratios actuels. Sébastien qui s'est imposé comme un expert en la matière lance : « En ce moment, je suis à .75<sup>1370</sup> », soit 45 minutes facturées pour chaque heure travaillée, tandis que Stéphanie affirme que pour 40 heures chargées, elle doit consacrer entre 50 à 55 heures de travail<sup>1371</sup>. Les plus âgé·e·s n'ont pas mentionné un tel calcul.

### 8.2.3.2 Chasser les temps morts

Lors de l'étude du temps concret du travail intellectuel<sup>1372</sup>, on a pu constater que celui-ci s'accommode de quelques alternances entre tâches physiques et travail intellectuel. Comme l'a expliqué Geneviève, les chemins de traverse et les petits travaux de routine font partie intégrante de la réflexion globale. Or, la pression à la productivité et la chasse aux temps morts sont incompatibles avec de tels écarts à la linéarité. Ainsi, comme on l'a vu avec Sébastien<sup>1373</sup>, les informatrices et les informateurs semblent trouver anormale la non-linéarité de leur propre processus de réflexion. C'est pourquoi on cherche à éviter autant que possible ces écarts. Julie préfère travailler à son bureau, même si elle pratique en solo, parce qu'elle se trouve moins productive à la maison :

Je suis capable d'être paresseuse. Si je suis chez nous, je vais faire du lavage, de la bouffe, partir le lave-vaisselle, écouter un petit peu de télé : « Ah, ça, ça finit juste dans une demi-heure. » Je ne travaillerai pas. Je ne serai pas efficace, je ne serai pas bonne. Il faut que je

---

1370 Sébastien, l. 1053.

1371 Stéphanie, l. 1532. L'expression « *time efficient* » ainsi que les obligations qui l'accompagnent reviendront quatre fois au cours de cette entrevue. Pour les jeunes, la question est de savoir aussi combien d'heures travaillées seront radiées des comptes pour diverses raisons qui tiennent à l'acceptabilité de la part de la clientèle.

1372 Conférer à 7.3.

1373 « Je ne suis pas quelqu'un qui pense de manière très linéaire. » (l. 1570)

SORTE. Même si c'est juste dix minutes. Il faut que je m'habille, il faut que je prenne mon auto [et que] je m'en aille au bureau. Et là, je travaille super fort<sup>1374</sup>.

On pourrait avancer que ce processus qui vise à éliminer les temps morts nécessite un nouvel aiguillon pour le contraindre à marcher droit vers un résultat « efficace ». Isabelle décrit les conditions de sa concentration :

Je suis extrêmement efficace sous pression. Si j'ai beaucoup de choses à faire, je peux travailler des heures sans être déconcentrée par n'importe quoi. Si je n'ai rien d'urgent ou [...] rien qui est dû bientôt, et bien là, je vais être déconcentrée par une mouche qui vole. Et là, ma tête va partir et elle va penser : « Ah oui, c'est vrai, il faut que je fasse... Ça serait bon que j'appelle telle personne. » Mon cerveau va se déconcentrer tout seul. Sans aucun besoin de source externe de déconcentration. Je vais me déconcentrer toute seule<sup>1375</sup>.

Ce récit montre que la contrainte et la restriction du processus de réflexion intellectuelle se font en exerçant une pression sur lui grâce à la charge de travail, à l'échéance et à l'urgence. Le résultat est éloquent :

Sur dix heures, une journée où je suis extrêmement dans le jus [...], je peux facturer 9,75 heures. Parce que là, je suis tellement occupée, qu'il y a comme... Je vais juste penser me lever, aller chercher mon traiteur, aller aux toilettes deux fois et c'est le 15 minutes qui manque dans ma journée, à peu près... J'arrondis, mettons, c'est peut-être une demi-heure<sup>1376</sup>.

Or, à cause de la complexité d'une question ou d'un mandat ou bien parce que l'on doit faire bonne figure lors d'une audience et devant son ou sa client·e, il arrive que l'on ne réussisse pas à entrer tout le temps de travail juridique dans un temps jugé raisonnable, même sous la contrainte de l'urgence. Alors qu'elle réfléchit sur les conséquences positives du nouveau *Code de procédure civile*, Sylvie conclut qu'il aura un impact sur « la procédurite, mais pas sur la préparation d'un dossier. La préparation d'un dossier, [ça] va rester sur l'éthique<sup>1377</sup> ». Cette petite remarque, qui est d'abord passée inaperçue, est une clé importante pour comprendre ce qui sera nommé « temps clandestin ». Elle explique aussi pourquoi les avocat·e·s qui s'y adonnent estiment qu'ils et elles « n'ont pas le choix ».

---

1374 Julie, l. 1179.

1375 Isabelle, l. 1655.

1376 *Ibid.*, p. 1664.

1377 Sylvie, l. 486.

### 8.2.3.3 Résister : une étude éclaire les données empiriques

Dans une étude récente menée auprès des cols blancs d'une organisation dans laquelle on avait instauré des horaires flexibles, on a évalué les effets d'un logiciel de gestion du temps chargé de contrôler les temps de travail désynchronisés. Ce logiciel avait la forme d'une pointeuse insérée dans chaque poste de travail. La semaine de base avait été établie à 39 heures, avec quatre heures supplémentaires permises par mois. Le temps de travail excédentaire, considéré « hors norme », devait être justifié et il s'agissait souvent de se prononcer sur ce qui était du travail et ce qui n'en était pas<sup>1378</sup>. Cette initiative, faite de bonne foi, s'est transformée en « poison » à cause du « régime discursif de l'efficacité<sup>1379</sup> ». L'autrice explique le phénomène:

À la place de se libérer, les acteurs rentrent en partie dans une course à bien gérer leur temps, c'est-à-dire à modifier leurs façons de travailler afin de condenser leur travail pour arriver aux 39 heures prescrites [...]. Ceci conduit à une accélération du rythme de travail. Nous observons une autorégulation des pratiques pour répondre à la prescription, une forme de responsabilisation de l'individu à l'égard de son temps de travail. Objectivé par le compteur, le temps devient une mesure de comment on fait son travail. Rentrer dans la norme, appliquer le règlement du temps de travail, ne pas produire des anomalies par rapport au temps standardisé, formaté du logiciel, « cela veut dire qu'on est efficace » (RH). L'efficacité devient le signe d'un « bon » travail, d'un travail qualitatif<sup>1380</sup>.

Les résultats indiquent que ce sont les employé·e·s qui travaillaient plus de 50 heures par semaine qui se sont montré·e·s les plus récalcitrant·e·s à un tel régime. Ils et elles « ont remis en question leur identité professionnelle et sa reconnaissance par l'institution<sup>1381</sup> ». Lentement, ces personnes se sont mises à tricher avec le compteur intégré à leur appareil, en « brouillant les pistes », en travaillant ailleurs ou le weekend, le soir, etc.<sup>1382</sup> ». L'autrice parle de « résistance, de rupture ou de guerre » qui les a fait entrer « dans des mouvements de dislocation temporelle entre le temps de l'action et le temps inscrit<sup>1383</sup>. »

Un phénomène semblable s'impose ici, bien que le contexte soit fort différent. À l'exception du « taux de réalisation » évoqué par Florence (qui ne concerne d'ailleurs que les

---

1378 Mihaela Dramba, « Mise en place d'un dispositif numérique de gestion du temps : de l'agencement managérial à la trahison », *Communication Organisation*, vol. n° 56, n° 2, 2019, p. 38.

1379 *Ibid.*

1380 *Ibid.*, p. 39.

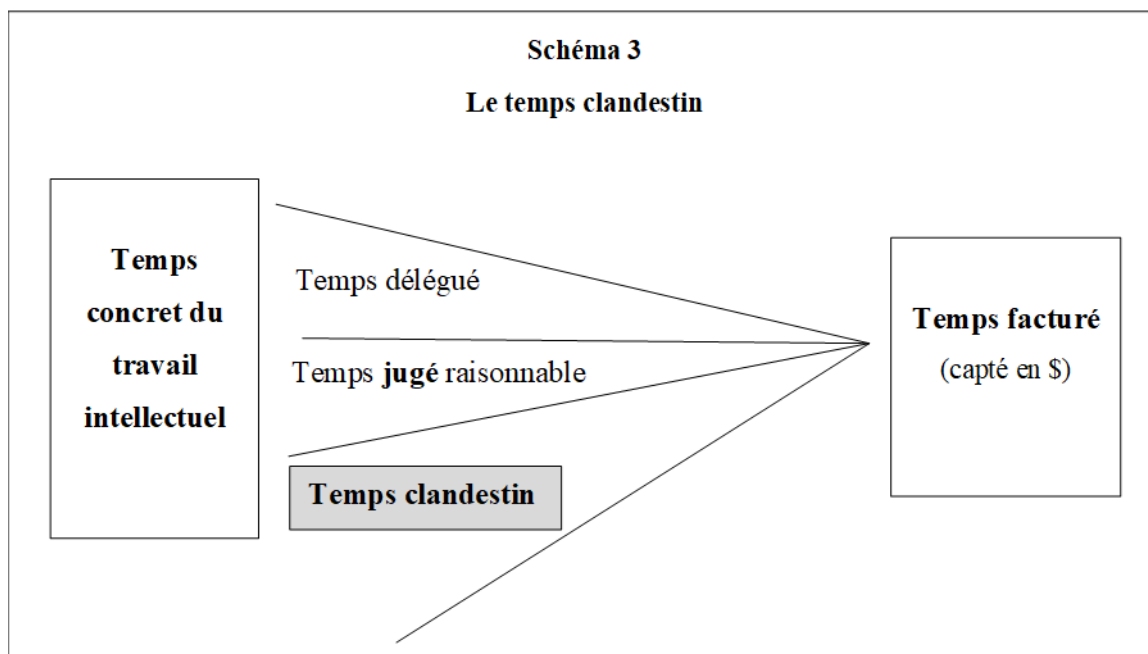
1381 *Ibid.*, p. 37.

1382 *Ibid.*, p. 41.

1383 *Ibid.*

salarié·e·s), le temps des avocat·e·s, du moins ceux et celles qui sont associé·e·s, n'est pas contrôlé de l'extérieur. Ils et elles n'ont pas non plus de maximum établi à leur semaine de travail. En revanche, le contrôle et la responsabilisation de leur temps viennent de l'intérieur et le lien direct entre facturation et revenu n'y est pas étranger. Mais, conformément à l'étude précitée, on observe que les personnes déjouent les préceptes de la productivité en subtilisant les heures jugées excédentaires : elles créent un temps de résistance.

Sans juger de la justesse des décisions prises quotidiennement par les individus au sujet des activités qu'ils incluent à leur horaire, on en arrive au constat suivant : les temps concrets ont leurs exigences. Le temps de la relation aux client·e·s se fait autant que possible pendant les heures ouvrables de bureau avec, plus rarement, quelques soirées. Le temps de qualité destiné aux enfants impose une constance qui lui donne un aspect « sacré ». Le temps investi a un pouvoir culpabilisant qui ne souffre pas qu'on le néglige trop souvent. Entre 8 h 00 et 18 h 00, les activités peuvent s'accumuler et, certains jours, laisser peu de place à ce qui constitue l'essence de la pratique privée du droit, à savoir le travail juridique.



Or, le temps du processus intellectuel est le seul assez malléable pour être repoussé à volonté et s'inscrire dans les parties les plus incongrues de l'horaire. De plus, il ne dépend de personne d'autre que de soi-même. Il s'installera donc dans une zone « clandestine » dont la

fonction est, en quelque sorte, de recevoir les excédents du temps facturable, et ce, de deux façons. La première est de simplement donner sa place au travail intellectuel. Dans un contexte où il était question de consacrer du temps aux autres, Sylvie affirme avec conviction : « Est-ce que j'ai du temps, consciemment ? Bien, je vais en TROUVER du temps<sup>1384</sup> ». Quelques minutes auparavant, elle avait glissé : « Peut-être parce qu'avec *mon aide d'extra de travailler le soir*... Même si, pendant la journée, je prends deux heures pour vous rencontrer... J'ai la même charge de travail, mais je... C'est correct<sup>1385</sup>! » Lors d'un entretien qui s'est déroulé en toute fin d'après-midi, Isabelle a lancé : « Vous savez, [...] ce soir, j'en ai jusqu'à 11 h, minuit, c'est sûr<sup>1386</sup>. » Dans ces cas, le temps du travail juridique peut tout à fait être facturé, puisque ce qui a manqué, c'est une plage horaire suffisante pour l'accomplir.

La deuxième façon justifie l'épithète « clandestin » : il s'agit d'abriter ce qu'il ne convient pas de facturer aux client·e·s, c'est-à-dire lorsque la préparation d'un dossier ne souffre pas d'être strictement encadrée par le temps abstrait et budgété. Maxime, pourtant un fervent de productivité, décrit son temps de préparation des dossiers importants :

Je dirais, dans la préparation d'un procès, je vais facturer une heure pour quatre heures travaillées peut-être. [...] Je veux dire, c'est parce qu'à un moment donné, tu as la facturation raisonnable, mais qu'est-ce que tu veux [...] ? Je veux tellement être préparé, tellement tout maîtriser que je vais mettre énormément de temps... Est-ce qu'un jour je serai capable de faire autant de préparation à prix abordable ? [...] Je vais gagner en efficacité et tout ça, mais je ne pense pas. Je pense que je vais toujours avoir ce désir-là, d'aller vraiment tout évaluer les possibilités, [les] anticipé[r] toutes, toutes, toutes, toutes, toutes avant d'aller plaider mon dossier<sup>1387</sup>...

Dans ce cas, le temps clandestin est le lieu de résistance de l'éthos. Il lui permet en effet de combler ses exigences, en dépit de la quête de productivité.

Le temps de travail juridique peut difficilement être comprimé. S'il se contente du temps facturé, tant mieux. Mais sinon, on doit le mettre ailleurs. Ce temps passé dans le « maquis » peut se dérouler à l'aurore, le soir, la nuit ou le dimanche, afin qu'ils puissent se déployer malgré tout. Les parents le cachent à leurs enfants : ils travaillent quand ils sont couchés<sup>1388</sup> ou alors

---

1384 Sylvie, l. 1194.

1385 Sylvie, l. 839. La chercheuse souligne.

1386 Isabelle, l. 1811.

1387 Maxime, l. 794.

1388 Lise, l. 239. Geneviève affirme que le weekend, si elle a à travailler, elle le fait avant que les autres se lèvent ou le soir quand ils font autre chose. Geneviève, l. 1353.

lorsqu'ils sont occupés à autre chose. Lise et Geneviève affirment travailler chez elles, mais toujours à l'insu des enfants. Lise affirme : « Ça ne paraissait pas. Donc, les fins de semaine étaient TOUT LE TEMPS avec eux<sup>1389</sup> ». Elle explique qu'il est arrivé que, lors d'un weekend de ski, son mari parte en avant avec les enfants afin de lui laisser l'opportunité de travailler sur un dossier<sup>1390</sup>.

Il arrive que ce temps de travail doive aussi être caché aux collègues. Jacques raconte l'anecdote suivante :

Il y a un collègue qui a travaillé avec nous pendant 4 ans. Moi, je trouvais que ce gars-là, c'était quelqu'un qui avait de grandes capacités, et j'aimais ça travailler avec lui. Il rédigeait super bien, un gars brillant, un gars qui s'intéressait à beaucoup de choses. Mais à un moment donné, je pense que la job était en train de le tuer, littéralement! C'est un gars dont on s'est mis, même, à moment donné, à surveiller par [...] le système électronique quand tu débarques les portes quand le bureau est fermé. Parce que ce gars-là, ce n'est pas compliqué : il était tout le temps au bureau. Le dimanche, le samedi, le soir. Là, on regardait son *billing* à la fin de la semaine et écoute, il aurait dû *bill* 4 fois plus d'heures qu'il en *billait*. Donc, ça voulait dire qu'il était beaucoup au bureau parce qu'il révisait constamment ses affaires. Parce qu'il n'avait tellement pas confiance en lui, et j'ai l'impression que plus les années d'expérience s'accumulaient, plus il devenait angoissé parce que, évidemment, plus il avait d'expérience, plus on lui faisait confiance et plus... Il avait peut-être un sentiment, comme je disais tantôt, d'imposteur. Ou je ne sais pas quoi, à un moment donné, on s'est rendu compte que ce gars-là, il allait se rendre malade.

Avec tous les égards dus à un tel bourreau de travail, ce collègue a été invité à poursuivre sa carrière ailleurs qu'en pratique privée, tant pour son propre bien que pour celui du cabinet. Aux yeux des membres du comité exécutif, le *burnout* semblait inévitable.

Aussi existe-t-il, comme dans l'étude mentionnée plus haut, une certaine surveillance de la frontière entre une quantité de travail normée et un travail qui « dépasse les bornes<sup>1391</sup> » et ce, même quand les bornes sont extrêmement élevées. Il convient d'ajouter que la lecture de jurisprudence et, souvent, la lecture des courriels se font aussi ailleurs que dans le cadre des heures de bureau. Il s'agit d'activités destinées à l'invisibilité du temps clandestin.

Aux yeux de l'avocat·e qui s'y réfugie, le temps clandestin revêt l'aspect d'un rendez-vous calme avec soi-même. Sylvie qui travaille régulièrement après 21 h 00 parfois même

---

1389 Lise, l. 242.

1390 Lise, l. 1125.

1391 M. Damba, *op. cit.*, p. 38.

jusqu'à 2 h 00 du matin raconte : « Mais, mais quand tu es... quand tu n'as plus de bruit, quand tu n'as plus de courriels qui rentrent, quand tu n'as plus de textos... [*soupir de satisfaction*] C'est juste plus facile de travailler. Parce que ça revient à l'époque où [tout] ça n'existait pas<sup>1392</sup> ! » On travaille alors librement, sans craindre de trop charger. On en conclut qu'à sa manière, le temps clandestin est un temps de qualité.

Alors que précédemment, l'analyse avait porté sur le résultat de l'élan productiviste, à savoir le « temps de qualité », ainsi que sur le « temps investi » considéré comme origine du « temps facturé », on s'est intéressé ici à un élément qui a été évacué du processus de conversion productiviste. Le temps nommé « clandestin » n'est pas aussi intangible que dans les autres processus, puisqu'il s'inscrit dans une portion concrète de la journée, dument identifiée par les répondant·e·s. Dans la plupart des situations relatées, on y a recours pour mieux se concentrer sur le travail juridique. Si les hommes interrogés semblent y avoir recours à l'occasion, voire exceptionnellement, on verra au prochain chapitre que ce n'est pas le cas des femmes.

Les avocats tentent de réaliser les conversions analysées dans cette section au moyen de calculs de leur rendement et des préceptes de la gestion du temps. Pourtant, au regard des trois types d'activités accomplies par les praticien·ne·s, examinés au chapitre précédent (organisation générale des tâches, relations aux autres et travail juridique), seul le premier s'accorde assez bien avec les méthodes décrites ci-dessus. Elles permettent en effet d'organiser des activités disparates en un temps prévisible et organisé. Pourtant, alors que la confiance en ces techniques induit le sentiment que l'on peut tout faire, force est de constater que, bien souvent, le temps concret d'une activité persiste à déborder du contenant dans lequel on désirerait le mettre. C'est certainement le cas des temps de relation ou du temps investi. Dans ces deux autres cas, la transformation en temps productif est plus bancale et l'on constate que ce qui dépasse ne disparaît pas et continue plutôt d'exercer sa charge sur les individus.

L'effort de conversion productiviste crée un processus bien adapté à la planification globale des activités et des tâches, puisque le « temps géré\* » les organise en fonction d'horizons de planification qui leur sont propres. Une analyse plus fine permet néanmoins de

---

1392 Sylvie, l. 546.



montrer que certains éléments sont laissés pour compte. Le « temps de qualité » rend opaque la notion de la charge mentale, en ne comptant pas les activités déléguées. Le « temps investi » parcellarise les actions de la vente en unités de temps parfois si anodines qu'elles paraissent compter pour rien : elles s'inscrivent alors dans les interstices entre les actions plus longues ou bien elles occupent l'heure du lunch, puisqu'il faut bien manger. Dans les deux cas, elles densifient le temps. Du côté du temps de travail intellectuel, on constate la création d'une nouvelle plage horaire qui, parce qu'elle est à l'abri des autres, paraît bienveillante. Finalement, tout se passe comme si le temps linéaire rendu dense et lourd par un effort productif constant requérait une énergie que l'on ne sait plus expliquer, puisqu'elle a disparu du radar du temps compté.

### **8.3 La gestion du temps comme démarche individuelle**

Cette troisième section vise à décrire les outils qui permettent aux membres du panel de procéder quotidiennement à la transformation de leurs activités concrètes en unités de temps facturable. Cette préoccupation constante se traduit d'abord en minutes soigneusement consignées sur une « feuille de temps ». De façon plus banale, le temps des relations s'inscrit dans un agenda. Enfin, les tâches et, pour les avocat·e·s qui adoptent une vision plus globale de leur vie, les objectifs existentiels sont regroupés en une ou plusieurs liste(s) dont l'ampleur varie d'une personne à l'autre. Ces efforts d'aménagement du temps peuvent être rassemblés sous le vocable de la gestion du temps. Il s'agit d'une activité exclusivement centrée sur l'individu. La plupart des méthodes encouragent néanmoins la délégation afin de venir à bout des activités d'une journée; la dernière sous-section s'emploie à relativiser les effets positifs d'un tel exercice.

#### **8.3.1 Consigner les heures sur une feuille de temps**

Dans une méthode classique de gestion du temps, le premier chapitre est consacré à un exercice préalable de consignation des heures. Son but est de mesurer l'écart entre les attentes face au temps et la réalité et, une fois la chose faite, il peut cesser. Les avocat·e·s voient cette tâche leur incomber de façon perpétuelle. Le milieu juridique a en effet ceci de particulier que les heures facturables\* et non facturables doivent être consignées à mesure sur des « feuilles de temps » qui sont encore souvent en format papier. Celles-ci deviennent, de facto, le premier outil de gestion du temps. On les tient tellement pour acquis que personne n'a mentionné ce fait

somme toute évident, à l'exception de Lise qui l'utilisait effectivement pour faire le point sur la progression de ses dossiers<sup>1393</sup>. Les feuilles de temps prennent le plus souvent l'aspect de tablettes avec fiches préimprimées que l'on remplit en indiquant le nom du client ou de la cliente, le numéro du mandat, le temps consacré à la tâche sous forme mathématique<sup>1394</sup>, ainsi qu'une description aussi détaillée que possible de la tâche accomplie. Ces fiches sont généralement données aux adjointes chargées de la facturation mensuelle. Les avocat·e·s vont aussi les noter, le plus souvent en fin de journée, dans leurs dossiers personnels, afin d'en suivre la progression aisément. Pour les salarié·e·s qui « rentrent leur temps » eux-mêmes ou elles-mêmes, la feuille de temps peut prendre d'autres formes. Annie comptabilise son temps directement dans son calendrier Outlook<sup>1395</sup>.

William affirme que pour chaque avocat·e qui commence sa carrière, se faire à cette discipline représente un défi : « Mais c'est troublant. Moi, ça m'a troublé, au début, de me dire que j'ai un *meter* à côté de moi qui va me calculer... Je suis comme : "J'étais sensé faire du droit, moi! Je suis sorti de l'école pour faire du droit<sup>1396</sup>!" » Il a rapidement compris que cela fait partie intégrante de la pratique privée, puisqu'il faut justifier chacune des minutes consacrées à un travail, lors de la présentation de la facture<sup>1397</sup>. Jacques ajoute à ce sujet : « C'est une contrainte qui est vraiment présente. *From day one*, il faut que tu regardes à la fin de la journée [...] combien de temps tu as mis dans combien de dossiers<sup>1398</sup> ». Il conclut : « ce sont vraiment des éléments qui peuvent éventuellement te... je pense, t'empoisonner la vie<sup>1399</sup>. »

À une époque où les tâches se parcellarisent tout en se multipliant, le fait d'inscrire le nombre de minutes consacrées à chacune d'elles s'avère difficile. Il est plus rapide d'envoyer un texto (0,083 h) que de rappeler quelqu'un·e (0,25 h), plus rapide de rédiger un courriel (0,333 h) qu'une lettre en bonne et due forme (0,67 h). On pourrait en conclure que l'accélération\* du temps rend cet exercice plus laborieux, voire absurdemment abstrait lorsque s'alignent des tâches

---

1393 Lise, l. 1356.

1394 Par exemple, 1 h 15 minutes, s'écrit : 1,25. William, l. 617.

1395 Annie, l. 888.

1396 William, l. 620.

1397 *Ibid.*, l. 616.

1398 Jacques, l. 367.

1399 *Ibid.*, l. 379.

dont la durée est inférieure à cinq minutes, comme la lecture régulière des courriels, ce qui constitue un argument en faveur de l'abolition de la facturation à l'heure.

### 8.3.2 Vivre avec les agendas

Quelle que soit la manière de se plier aux principes de la gestion du temps, l'agenda constitue la base de l'édifice temporel des juristes; personne ne peut vraiment s'en passer. D'abord, comme les mandats nécessitent souvent la coordination de plusieurs individus et parce que le temps d'attente pour obtenir une date d'audience s'avère long, il n'est pas rare que l'on doive planifier un dossier sur plusieurs années. Ensuite, l'agenda est nécessaire pour faire les rappels d'échéances de délais de procédures. Enfin, les semaines surchargées de rendez-vous demandent qu'on puisse y jeter un regard d'ensemble. C'est sans doute pourquoi il n'est pas rare de voir un·e avocat·e fonctionner avec deux agendas qui ont des fonctions différentes<sup>1400</sup>.

Parce qu'il offre un horizon sans limites, l'agenda électronique s'avère précieux. On l'utilise le plus souvent pour la planification à long terme et les notifications de procédures, en plus de la coordination du travail d'équipe<sup>1401</sup>. Quand il est utilisé, l'agenda papier remplit une autre fonction<sup>1402</sup> : son horizon de planification étant limité à l'année en cours, il sert surtout à organiser les mois et les semaines. Geneviève explique cette complémentarité :

J'aime le papier, j'aime les livres, j'aime le visuel. [Le fait] d'ouvrir mon [agenda], de pouvoir effacer, de mettre un code couleur moi-même, ça me rentre mieux dans la tête! En même temps, j'aime bien avoir les *pop up* de rendez-vous dans 15 minutes, rendez-vous dans 5 minutes, et [ne rien] manquer. Alors, j'essaie de faire les deux. Aussi, pour l'ensemble de l'équipe, on doit faire l'électronique [sinon] les gens ne peuvent pas savoir où on est<sup>1403</sup>.

Cette répondante n'est pas la seule à apprécier l'aspect tangible du papier. On pourrait même poser l'hypothèse que l'agenda papier est rassurant, précisément parce que l'espace physique de la case et l'espace-temps que celle-ci représente sont en concordance. En d'autres mots, alors que l'agenda électronique peut contenir un nombre infini de données, la case limitée du papier

---

1400 Brigitte, l. 951; Julie, l. 980; Geneviève, l. 1188.

1401 Maxime, l. 1084, 1093 et 1104. Dans le cas de l'agenda électronique employé pour le suivi des procédures, seul Luc fait exception à la règle. Il utilise un agenda électronique dans son quotidien, mais son adjointe qui a le mandat de suivre les procédures utilise un agenda papier et un calendrier perpétuel. (l. 1107)

1402 Julie, l. 974.

1403 Geneviève, l. 1191.

reflète plus fidèlement la réalité. Geneviève explique avec un plaisir presque coupable les détails de l'inscription de ses rendez-vous :

[E]n général [*rire*] c'est vraiment détaillé. Si j'ai rendez-vous, par exemple, notre rendez-vous d'aujourd'hui, une fois qu'il est confirmé, il y a un petit 12 [*l'heure de l'entrevue*] entouré [...] et celui-là je le mets en jaune parce qu'il est confirmé. Parfois, il y a des trucs que j'écris à la mine, mais tant qu'ils ne sont pas confirmés, je ne mets pas mon petit jaune. [...] Et puis c'est sûr que les jours où j'ai le *pick-up* des enfants, trois fois par semaine à trois heures et quart, c'est indiqué avec du petit jaune. Alors il y a différents petits codes, comme ça, c'est un système personnel<sup>1404</sup>.

Même si on constate une prévalence de l'agenda électronique chez les jeunes, elle est moins nette que ce à quoi on aurait pu s'attendre. Philippe n'utilise que le papier, qualifiant sa méthode de « *old school*<sup>1405</sup> ». Alors que pour Lucie, qui fait partie de la génération intermédiaire, l'agenda est exclusivement électronique : « Tout est dans mon téléphone<sup>1406</sup> ».

On pourrait avancer que l'agenda numérique contrôle le temps de l'avocat·e, alors que celui en papier lui sert à le contrôler : il sert en effet à planifier et à prioriser. Quelques répondant·e·s adoptent certains principes de base dans la planification de leur horaire. Julie<sup>1407</sup> et Lucie, qui détestent arriver en retard, s'assurent de réserver un temps conséquent entre leurs rendez-vous. Lucie l'exprime ainsi : « tu penses que ça va prendre deux heures, tu te donnes trois heures. Si jamais tu finis de bonne heure, *great*<sup>1408</sup>! » Comme Luc, elles prendront leurs derniers rendez-vous vers 16 h, afin d'être certaines d'avoir terminé leur journée vers 18 h. Luc est assez strict sur cette question, il raconte :

[M]oi, j'ai appris ça quand que j'ai commencé à pratiquer. Justement, mon mentor m'a dit : « Écoute Luc, si tu commences à habituer tes clients à venir te voir le soir, et les fins de semaine, là, tu es mort. [...] Ils vont toujours venir te voir. » Moi, les gens m'appellent, ils travaillent. [Je leur dis :] « Demande un congé et viens me voir! » Ou bien : « À quelle heure tu finis de travailler? À 4 h ? Alors, viens me voir à 4 h 30 [...]. Ça ne me dérange pas, moi, de faire du bureau jusqu'à 6 h ! Mais je ne rentrerai pas au bureau à 7 h pour te recevoir. Non. Désolé. » J'ai toujours été comme ça, et je ne le regrette pas<sup>1409</sup>.

---

1404 *Ibid.*, l. 1241.

1405 Philippe, l. 1179.

1406 Lucie, l. 845.

1407 Julie, l. 1047.

1408 Lucie, l. 1058.

1409 Luc, l. 775.

### 8.3.3 Dresser des listes

La liste de tâches est l'outil le plus simple, toujours à portée de main et souvent d'une couleur différente de la papeterie habituelle pour qu'on puisse la trouver sur un bureau encombré<sup>1410</sup>. La liste joue le rôle de mémoire alternative, un lieu temporel où l'on peut se poser, faire le point, mettre de l'ordre dans la frénésie du quotidien. Le but est de ne pas « en échapper<sup>1411</sup> ».

C'est la liste de tâches qui sert généralement d'outil de priorisation au quotidien. Ceux et celles qui ne l'utilisent pas identifient leurs priorités dans leur agenda, grâce à des marques spécifiques : étoiles, surligneur, etc. Quant aux autres, l'utilisation de la liste est assez conforme aux méthodes de gestion du temps, même chez celles et ceux qui affirment n'avoir jamais rien lu sur le sujet. William priorise en fonction des activités a, b et c établies selon les échéances et les urgences<sup>1412</sup>. Laurent a adopté la matrice d'Eisenhower\* qui ajoute à la priorisation par échéance, l'aspect de l'importance de la tâche à accomplir<sup>1413</sup>. Dans le même ordre d'idées, Stéphanie affirme qu'elle pourra bientôt déléguer certaines tâches de sorte qu'elle puisse se concentrer sur celles où elle « amène une plus-value<sup>1414</sup> », ce qui ajoute les dimensions financière et managériale à l'exercice.

La liste électronique a le grand mérite de s'ajuster au fil des événements. Pourtant, la majorité des répondant·e·s lui préfèrent encore le papier. À leurs yeux, le fait d'avoir à la refaire constamment s'avère un avantage; c'est l'occasion de faire le point. Certain·e·s la réécrivent chaque matin<sup>1415</sup>, d'autres essaient de se rendre au bout en deux journées<sup>1416</sup> ou la recommencent quand il ne reste qu'à réinscrire les tâches en suspens<sup>1417</sup>, pour d'autres encore c'est le premier exercice de la semaine<sup>1418</sup>. Toutefois, pour la majorité des utilisatrices et des utilisateurs, la qualité fondamentale de la liste en papier, c'est de procurer le plaisir évident de rayer les tâches

---

1410 Stéphanie, l. 1422.

1411 *Ibid.*, l. 1417.

1412 William, l. 1486.

1413 Laurent, l. 669.

1414 Stéphanie, l. 1580

1415 Luc l. 1238; Geneviève, l. 1259.

1416 Pour Maxime, la liste est un exercice matinal quotidien, à moins que celle de la veille ait été « un petit peu trop ambitieuse. » (l. 1078).

1417 Isabelle, l. 1365.

1418 Stéphanie, l. 1373.

accomplies<sup>1419</sup>. Stéphanie explique : « On dirait que j'ai plus le sentiment du devoir accompli quand je raye quelque chose sur ma feuille que cocher l'outil "tâche terminée" [dans Outlook]. Je suis très papier pour ça.<sup>1420</sup> » Encore une fois, on peut comprendre que la mesure d'une tâche n'est pas tant sa durée que le sentiment de satisfaction qu'elle crée chez celui ou celle qui la termine.

Pour les générations aînées, la liste est souvent réduite à sa plus simple expression : un petit bloc-notes à côté du téléphone où sont inscrits des mots clés pour Laurent<sup>1421</sup>, une liste quotidienne, mais non exhaustive pour Luc<sup>1422</sup>. Dans ces deux cas, on n'y fait référence qu'aux activités professionnelles. Les plus jeunes raffinent l'outil : la liste devient plus fondamentale et peut même se transformer en plusieurs listes sur divers thèmes : « Je suis très listes<sup>1423</sup> », affirme William. Philippe dispose d'une liste par horizons de planification : mensuelle, hebdomadaire et quotidienne<sup>1424</sup>; il les consulte régulièrement. Isabelle fait « une petite *to-do* » sur un post-it collé sur « la grande *to-do* », pour ce « que je dois vraiment faire aujourd'hui<sup>1425</sup>. » De façon générale, cette priorisation se fait au niveau professionnel, mais il lui arrive d'inscrire des activités privées telles que prendre un rendez-vous chez son dentiste quand cette tâche traîne depuis trop longtemps<sup>1426</sup>.

À l'instar des spécialistes des sciences de la gestion Ida Sabelis et Melissa Gregg, on peut constater que les méthodes de la gestion du temps reposent sur un nombre limité de préceptes récurrents et que ses outils se résument bien souvent à l'agenda et la (ou les) liste(s) de tâches<sup>1427</sup>. Néanmoins, il est intéressant de voir comment les informateurs et surtout des informatrices adaptent ces outils, voire les réinventent, afin de mieux répondre à leurs besoins spécifiques. On note par ailleurs une réticence face à l'agenda numérique qui est complété en l'occurrence par l'agenda papier. Quant aux tâches, malgré toutes les applications disponibles

---

1419 Julie, l. 1028; Isabelle, l. 1361; Mélissa, l. 1038; Stéphanie, l. 1416.

1420 Stéphanie, l. 1374.

1421 Laurent, l. 688.

1422 Luc, l. 1220. L'échange montre que Luc écrit surtout les points qui concernent ses dossiers, mais pas toutes les choses à faire, comme aller voir son comptable.

1423 William, l. 887.

1424 Philippe, l. 1182.

1425 Isabelle, l. 1369.

1426 *Ibid.*, l. 1394.

1427 I. Sabelis, « Time Management... », *op. cit.*; M. Gregg, « The Limits... », *op. cit.*; M. Gregg, *Counterproductive...*, *op. cit.*

sur les téléphones intelligents, on s'en tient là aussi au papier dont le seul et pourtant déterminant avantage est sa matérialité.

### 8.3.4 La délégation : sauveuse de temps ou créatrice de charge mentale?

La délégation fait partie des quelques grands principes des méthodes de gestion du temps et ce, depuis leurs tout débuts, puisqu'elles s'adressaient aux dirigeants d'entreprises. Il faut néanmoins souligner qu'elle revêt souvent un caractère magique, qui s'avère trompeur : elle ferait littéralement disparaître la tâche déléguée. Or, les discours des avocats sur cette question s'accordent plutôt aux propos des chercheuses féministes qui ont développé le concept de charge mentale. Leurs études ont eu l'avantage de remettre en question les prétentions des ténors de la délégation : celle-ci laisse toujours une trace dans l'esprit de ceux et celles qui l'exercent.

#### 8.3.4.1 Déléguer les tâches domestiques et les soins quotidiens

Dès le début du XIX<sup>e</sup> siècle, les femmes qui ont écrit des ouvrages sur les travaux domestiques avaient en tête la délégation d'une grande partie de ceux-ci à des servantes<sup>1428</sup>. Encore aujourd'hui, les tâches domestiques sont les premières à être déléguées, ce qui, à première vue, enlève autant d'heures disponibles pour faire autre chose. Isabelle, jeune avocate sans enfant explique :

Moi, j'ai une femme de ménage depuis que je suis avocate, parce que quand j'ai regardé mon horaire, j'ai dit : « Bon, ça ne *fitte* pas toute, là, qu'est-ce que je peux enlever ? Qu'est-ce que ça ne me tente pas de faire ? » Et là, j'ai identifié le ménage comme étant une tâche qui ne me tentait pas du tout de faire et que je préférerais confier à quelqu'un d'autre en me disant : « Je n'ai plus ça à gérer. Je n'ai plus à m'occuper de ça. Je suis capable de me payer ce service-là. » Ça me donne plus de temps pour moi ou pour... Bien, pour moi, en fait, dépendamment où je décide de l'investir<sup>1429</sup>.

De façon générale, les tâches ménagères sont considérées avec dédain par les avocates. Lorsque l'on énumère devant Lise les activités quotidiennes courantes, pour savoir qui les accomplissait chez elle, la question du ménage reçoit une réponse très nette : « Ah ça, je ne touchais pas au ménage, JAMAIS<sup>1430</sup>. »

---

1428 M. Gregg, *Counterproductive...*, *op. cit.*, p. 28-29. Il en sera question au prochain chapitre.

1429 Isabelle, l. 339.

1430 Lise, l. 1104.

Mais les possibilités de délégation ne s'arrêtent pas là. Pour Sylvie, sa vie a été transformée le jour où, au lieu d'aller chercher ses enfants à la garderie ou à l'école, son conjoint et elle ont décidé d'engager une gardienne à la maison. Elle raconte :

Après ça, quand on est arrivé au troisième enfant, bien, on n'arrivait plus, alors on est allé chercher de l'aide, il y a une *nanny* qui est venue nous aider. Et qui venait nous aider, dans le fond, de... à peu près de 1 h 30 jusqu'à 6 h. Pendant ces heures-là, écoute! Ça a changé ma vie! Elle [...] fait le lavage, elle va faire l'épicerie et [...] quand on arrive, le souper est prêt! Mais quand j'arrive, je ne fais pas de la bouffe avec un *gun* sur la tête! Je m'assois avec mes enfants et on a du temps qui est de qualité<sup>1431</sup>.

Florence affirme que les avocates qui réussissent ont une « nounou » à temps plein à la maison<sup>1432</sup>. Elle raconte que, pour sa part, après un diagnostic de maladie pour l'un de ses enfants, son conjoint et elle ont dû engager plusieurs spécialistes pour en prendre soin. Elle s'exclame : « Moi, je roule une PME à la maison<sup>1433</sup>. »

#### 8.3.4.2 Les limites de la délégation

Il va sans dire que du côté organisationnel, les théoricien·ne·s de la gestion du temps ont fortement encouragé les gestionnaires à déléguer toutes les tâches qui pouvaient l'être à une secrétaire ou à un·e subordonné·e. Du point de vue des jeunes, cette possibilité marque d'ailleurs une étape importante de leur parcours professionnel. Nous avons vu que Stéphanie souffrait d'être à la queue de la filière de délégation de son cabinet. Dans un langage typique du monde des affaires, elle indique sa hâte de pouvoir le faire : « une fois qu'on aura engagé une parajuriste, il y a une bonne partie de mes tâches que je vais pouvoir déléguer et je vais pouvoir me concentrer [là] où j'amène une plus-value à titre d'avocate<sup>1434</sup>... » Isabelle souligne : « Rendue à mon niveau, tu peux déléguer. Si tu en as trop, bien, tu en donnes à un autre plus jeune : "Peux-tu m'aider avec ça?" Et, là, ça t'enlève ça à faire. »

Pourtant, du point de vue des avocat·e·s d'expérience, la délégation ne semble pas avoir le même pouvoir de faire disparaître la tâche déléguée. Plusieurs ont en effet fait remarquer les difficultés qui viennent avec la délégation. Sébastien et Louis<sup>1435</sup> ont pour leur part évoqué le

---

1431 Sylvie, l. 635.

1432 Florence, l. 675.

1433 *Ibid.*, l. 159.

1434 Stéphanie, l. 1581

1435 Sébastien, l. 969; Louis, l. 46.



fait qu'avant de déléguer aux collègues plus jeunes, on doit avoir établi un lien de confiance, ce qui est loin d'être évident à leurs yeux. Quant à Geneviève, elle affirme :

Je suis plutôt *control freak* dans ce sens que j'aime connaître les choses comme il faut... par exemple, avec mes juniors. Je vais, je veux comprendre ce qu'elles font, je veux être en position d'influencer le produit fini avant que ça sorte, et ce n'est pas une question de manque de confiance à leur égard, parce qu'elles acquièrent de l'autonomie chaque année, mais c'est plus une question de, d'intérêt, de confiance personnelle, qui fait que je sais que je vais rajouter quelque chose, d'habitude. Et donc, je veux, et c'est mon nom sur le cabinet, alors je veux que ça sorte avec ma griffe, dans le fond, comme PRODUIT<sup>1436</sup>.

Ainsi, les activités et les tâches déléguées, même si elles ont le pouvoir de réduire le temps accordé à une tâche, ne les font pas disparaître complètement : les consignes de départ, les questions à répondre et le contrôle du résultat restent à l'horaire. Ce qui finalement, fait dire à Stéphanie :

[Ç]a fait partie des affaires que j'ai comprises, que j'étais aussi bien d'avoir le contrôle que de le laisser faire et, après ça, de lui renoter que ce n'était pas correct et que ça ne faisait pas mon affaire. C'est un peu comme dans mes dossiers. Tant qu'à déléguer quelque chose et que je le refasse après parce que ce ne sera pas comme je veux, je suis aussi bien de le faire<sup>1437</sup>.

Grâce à la délégation, on arrive à multiplier les actions simultanées et donc les résultats obtenus. Le temps de l'horloge se densifie en incorporant le temps d'autres personnes qui servent en quelque sorte d'extensions à l'agentivité des avocat·e·s. Pourtant, ce que l'on cherche à élaguer au cours du processus de délégation, ne disparaît pas; il est seulement confié à un·e tiers, pendant un temps précis, sans toutefois que soit confiée la responsabilité qui y est attachée<sup>1438</sup>. Ces tâches laissent une trace et même un sillon dans la psyché de celui ou celle qui délègue, bien mis en évidence par le concept de charge mentale.

Dans les propos des membres du panel, la gestion du temps est une activité individuelle, voire individualiste. Dans les prochains chapitres, on verra comment une telle attitude nourrit

---

1436 Geneviève, l. 1142.

1437 Stéphanie, l. 1299.

1438 Il circule dans le milieu le dicton suivant : « Une erreur de secrétaire, c'est une erreur d'avocat. » (Un informateur, à micro fermé.)

une normativité qui les dépasse, à savoir que chaque individu doit se considérer comme une unité de production et à ce titre, être pleinement responsable de sa productivité.

## **Conclusion**

En montrant comment chaque personne interrogée s'emploie quotidiennement à accroître sa propre efficacité, le présent chapitre a cherché à documenter la présence d'une normativité sociale centrée sur l'éloge de l'efficacité, celle-ci étant traduite, en sciences économiques et managériales, par la notion de productivité. En analysant le processus de transformation d'activités inscrites dans des temps qui leur sont propres (temps « concrets ») en un seul temps mesurable, comptabilisable et jugé productif, on est arrivée à trois constats importants au regard du questionnement central. Premièrement, le procédé n'est pas infaillible et condamne au néant des portions d'existence humaine. Deuxièmement, on voit que, chez les avocats, cette quête se heurte à un obstacle de taille, soit celui de l'éthos professionnel qui, dans le but d'y résister, aménage de manière clandestine des segments temporels à l'abri des contraintes de vitesse, de rentabilité du service rendu ou de capacité de payer de la clientèle. Troisièmement, les moyens habituels de faire face aux exigences de la profession sont de plus en plus concentrés sur la gestion du temps individuelle et relèguent les membres de l'entourage à la fonction d'outils susceptibles d'invisibiliser certaines tâches, sans pour autant les faire disparaître. Alors que, dans les trois cas, les décisions prises par les individus paraissent tout à fait rationnelles, on peut envisager qu'elles créent à la longue une usure corporelle et des dilemmes psychologiques et émotionnels susceptibles de créer de la souffrance. En outre, et c'est ce vers quoi mène la mise en dialogue des deux pans de la recherche, il est permis de considérer que du point de vue collectif, ces usures et ces dilemmes rendent le système malsain et la communauté hautement vulnérable.

## 9 Les écarts de genre: un autre éthos ?

Le chapitre 9 est consacré au segment du questionnement principal portant sur les différences de genres et leurs manifestations. Fidèle au procédé abductif adopté dans cette deuxième partie, l'analyse diachronique a été réalisée au niveau individuel grâce aux récits d'enfances, puis au niveau collectif grâce aux études féministes. Ces éléments théoriques, présentés en 9.1, ont permis, d'une part, de déconstruire certains préjugés concernant la normativité productiviste et les femmes et, d'autre part, de mieux comprendre comment l'éthos\* professionnel est intégré par elles. Les descriptions des modèles parentaux (9.2) amènent à constater que les mères ont préparé en quelque sorte leurs filles à assumer la double tâche, en plus d'expliquer la surprenante assiduité des répondantes à l'égard de la gestion du temps\* (9.3).

Il sera montré qu'avant même d'intégrer l'éthos de leur profession, les femmes ont intégré un autre éthos appartenant au monde domestique<sup>1439</sup>. Cette observation sert la recherche de deux manières. D'une part, elle permet de comprendre que ce qui distingue les comportements féminins et colore leur rapport au temps\* a été inscrit bien avant leur entrée au Barreau. D'autre part, un tel constat impose ses exigences quant aux qualités d'une éventuelle intervention en indiquant que seul un autre éthos est capable d'imposer des limites à l'éthos professionnel. Ainsi, les discours des femmes montrent que la réponse aux souffrances construites par les deux phénomènes en expansion identifiés dans le questionnement a peu de chances d'être efficace si elle reste en surface : elle doit atteindre un niveau existentiel.

### 9.1 Regards féministes sur la productivité : *En avant toutes!*

La quête de productivité\* est l'apanage des femmes aussi bien que des hommes : depuis la fin du XIX<sup>e</sup> siècle, certains travaux d'autrices ont accompagné, voire précédé ceux des ténors du management (9.1.1). Passant de l'histoire à la sociologie, on constate en 9.1.2 que les féministes libérales qui travaillent à conquérir la juste place des femmes dans la sphère économique et les différentes professions le font notamment au nom de leur productivité. Cela ne les empêche toutefois pas de réclamer la transformation du modèle traditionnel de carrière.

---

1439 On doit s'éloigner ici de la description du « monde domestique » de Boltanski et Thévenot. Étant donné que ces auteurs se sont basés sur les grands textes de la littérature philosophique pour développer leurs mondes, le monde domestique se trouve bizarrement vidé de l'influence des femmes.

À ce titre, la sous-section 9.1.3 présente différentes recherches réalisées sur les conditions de vie des avocates. Les chercheuses consultées identifient l'éthos professionnel comme un obstacle important à la pleine participation des femmes à la communauté juridique.

### 9.1.1 Des pionnières de la gestion du temps

Les femmes n'ont jamais été à l'abri des idées qui circulent depuis le début du XX<sup>e</sup> siècle dans le monde industriel. Melissa Gregg a mis au jour tout un pan d'une « organisation scientifique du travail », en marge des usines et dans le confort des foyers bourgeois. Elle montre en effet comment des autrices américaines se sont efforcées d'enseigner les valeurs de la productivité dès le milieu du XIX<sup>e</sup> siècle, grâce à des manuels destinés aux femmes de la bourgeoisie qui devaient organiser leur travail domestique et familial, gérer des employées (cuisinières, servantes, etc.) et libérer du temps pour leurs œuvres charitables ainsi que pour la prière<sup>1440</sup>. Gregg affirme que ces ouvrages d'une grande précision en termes de conseils pratiques font partie de l'histoire et des conditionnements sociaux féminins.

Parmi les nombreux ouvrages présentés par Gregg, deux conseils méritent d'être cités. Le premier, provenant du livre de Harriet et Catharine Beecher, autrices de *The American Woman's Home* (1869), recommande l'adoption d'une routine matinale : « À ce moment, écrivent-elles, qu'elle prenne un crayon et fasse une liste de toutes les choses qu'elle considère comme des tâches. Ensuite, qu'elle calcule afin de s'assurer qu'il y ait le temps nécessaire dans la journée ou la semaine pour toutes ces tâches<sup>1441</sup>. » Le deuxième est tiré d'un ouvrage de Christine Frederick, écrit en 1915 et préfacé par Taylor lui-même, intitulé *Household Engineering*<sup>1442</sup>. L'autrice cherche à prévenir la résistance des lectrices à l'instauration de l'autodiscipline proposée<sup>1443</sup>, en les priant de considérer leurs tâches routinières et souvent désagréables comme un jeu. Elle prétend en effet que, loin d'être une corvée, le fait de mesurer

---

1440 Melissa Gregg, *Counterproductive...*, *op. cit.*, p. 24.

1441 *Ibid.*, p. 26. Traduction libre de : « At this time, let her take a pen, and make a list of all the things which she considers duties. Then, let calculation be made, whether there be time enough, in the day or the week, for all these duties. »

1442 Diane Bélisle, « Une histoire de ménagères », dans *Du travail et de l'amour : les dessous de la production domestique*, Montréal, Éditions Saint-Martin, 1985, p. 87.

1443 Rappelons que pour Taylor, il existe deux types de flânerie, l'une naturelle et l'autre faisant office de résistance des ouvriers et ouvrières à l'égard des demandes de leurs patrons. Conférer à la section 8.1.2 du chapitre précédent.

le temps d'une tâche agit comme un stimulant qui permet de la réaliser de façon toujours plus efficace, puisque la mesure permet de battre son propre record<sup>1444</sup>. Ces ouvrages ont été traduits en français et ont circulé tant au Québec qu'en France<sup>1445</sup>.

Mère d'une famille de douze enfants<sup>1446</sup>, Lilian Gilbreth, qui a mené avec son mari de nombreuses études sur les temps et les mouvements, a pu mettre à profit son enthousiasme professionnel pour la productivité dans l'accomplissement de ses responsabilités ménagères. Elle a notamment inventé un prototype de plan de travail, le *Gilbreth Management desk*, dont la liste des avantages est une ode à la charge mentale des femmes. Il permettait en effet de résoudre toutes sortes de problèmes domestiques tels que le soin des enfants, l'habillement, l'éducation, la finance et la maintenance, l'alimentation, les soins de santé et médicaux, l'entretien de la maison, le lavage, les loisirs et la culture, la gestion du personnel, et les affaires sociales<sup>1447</sup>. Présentée à Chicago par IBM lors d'une exposition de 1933 consacrée au progrès, cette merveille n'a toutefois jamais été mise en marché<sup>1448</sup>.

Au Québec, dès le début des années 1900, les écoles ménagères, renommées par la suite « instituts familiaux », ont essaimé une bonne parole domestique, agrémentée de contenu religieux<sup>1449</sup>. Fondées par le clergé, elles ont été mises sous la houlette du ministère de l'Agriculture<sup>1450</sup>. En 1938, le cursus comprenait notamment la « science du foyer » et, à partir de 1946, on accordait aux jeunes filles un « bulletin de personnalité » qui comprenait notamment une évaluation de l'ordre, de la ponctualité, de l'esprit de discipline et du goût de la belle

---

1444 Cité par: M. Gregg, *op. cit.*, p. 32. Le texte mérite d'être cité : « Many women still persist in thinking that by timing themselves they are holding a kind of whip of drudgery over themselves. On the contrary, no one factor makes a piece of work more interesting than that of timing it, and if possible, lessening this time in future work. Instead of making a task drudgery, the timing act as a stimulus to do the work more efficiently and "beat the record" of previous effort. »

1445 D. Bélisle, *op. cit.*, p. 89.

1446 Rendue célèbre par le roman de: Ernestine Gilbreth et Frank Gilbreth, *Treize à la douzaine*, Paris, Gallimard, 2008, 293 p. Il est à noter que l'autrice et l'auteur ne mentionnent qu'une seule fois le doctorat de Lilian, qui est surtout présentée comme un personnage secondaire d'une histoire dont Frank est le héros.

1447 M. Gregg, *op. cit.*, p. 32.

1448 *Ibid.*

1449 Nicole Thivierge, « L'enseignement ménager, 1880-1970 », dans *Maîtresses de maison, maîtresses d'école. Femmes, famille et éducation dans l'histoire du Québec*, Montréal, Les Éditions du Boréal Express, 1983, p. 124.

1450 *Ibid.*, p. 124.

ouvrage<sup>1451</sup>. L'historienne Diane Bélisle relate la progression des principes de productivité ménagère d'une classe sociale à l'autre :

Pendant l'entre-deux-guerres, le modèle moderne, jusqu'alors réservé aux classes moyennes, se diffuse dans les classes populaires. De là, on suppose que l'ensemble des femmes connaissent les fonctions qui leur incombent désormais à l'intérieur du ménage formule améliorée. Il ne s'agit donc plus de leur indiquer ce qu'il faut faire – elles sont censées le savoir – mais bien comment faire toutes ces tâches essentielles au bien-être familial. Le souci de l'heure tombe dans les poids et mesures, dans l'esprit scientifique et dans la rationalisation<sup>1452</sup>.

C'est au plus fort de la Deuxième Guerre que ces enseignements atteignent un sommet de popularité. De fait, Bélisle explique :

Parler de science culinaire en période de pénurie suscite à coup sûr la curiosité des ménagères qui n'attendent pas mieux qu'on leur indique comment nourrir une famille avec trois fois rien. En outre, les femmes vont elles-mêmes redemander de ces principes qui permettent d'espérer l'inespérable, comme en témoignent les performances industrielles<sup>1453</sup>.

On pourrait ajouter que, durant cette période, un grand nombre de femmes travaillent dans les usines : elles avaient non seulement soif de connaissances, mais aussi de temps.

Bélisle pense que cette taylorisation du monde domestique « transforme l'image des femmes pour en faire des cadres », sans toutefois leur donner du pouvoir sur les autres<sup>1454</sup>. Néanmoins, ce qui est frappant lorsque l'on compare l'expérience industrielle avec la domestique, c'est qu'alors que les ouvriers et les ouvrières se voyaient retirer, comme Aktouf l'indique, toute agentivité dans leurs activités de production, les femmes, elles, apprenaient à gérer leur temps elles-mêmes. Personne ne surveille les ménagères : les bonnes manières de faire et d'aménager le temps sont intégrées de telle sorte qu'il n'existe pas de résistance possible. Il s'agit pour elles de se livrer à une auto-évaluation perpétuelle. Bélisle souligne par ailleurs que le besoin de « gagner du temps » (comme éliminer jusqu'à 80 faux mouvements en faisant la vaisselle ou donner le bain à un enfant en quinze minutes maximum<sup>1455</sup>) ne sert pas à grand-chose en dehors de l'usine : « Ce temps, elles devront le consacrer à l'étude des moyens

---

1451 *Ibid.*, p. 129-130.

1452 D. Bélisle, *op. cit.*, p. 85.

1453 *Ibid.*, p. 88.

1454 *Ibid.*, p. 89.

1455 *Ibid.*, p. 87. L'autrice tire ces exemples du livre de Christine Frederick.

permettant d'en épargner encore davantage<sup>1456</sup>! » Il s'agit d'une quête qui n'a jamais cessé depuis.

On se demande, à l'instar de Gregg, pourquoi Taylor et Frank Gilbreth sont considérés comme les pionniers de la gestion du temps, alors que les Beecher, Frederick et Lilian Gilbreth en conseillaient déjà les principes tels que la liste de tâches avant même que l'ouvrage d'Henri Fayol ait atteint l'Amérique<sup>1457</sup>. Ces pionnières ont revendiqué en outre l'aspect plaisant de ces techniques et les ont transmises là où elles étaient utiles au plus grand nombre, soit dans l'espace privé. On pourra y voir aussi l'origine des préjugés et des quolibets véhiculés jusqu'à nos jours à l'égard des femmes qui font preuve de leadership, mais qui se voient affublées du prénom de Germaine (elle gère et elle mène).

### **9.1.2 Les féministes libérales : concilier vie professionnelle et maternité**

Une fois l'incursion dans l'histoire des femmes réalisée, il convient de brosser un tableau des discours féminins contemporains. Dans cet exercice, on se concentrera surtout sur les arguments s'inscrivant dans le courant féministe libéral, puisque c'est celui que les avocates interviewées ont évoqué dans les entrevues. On remarquera qu'en aucun cas la place de la maternité dans la vie des femmes n'est remise en question. C'est donc aux enjeux temporels de la question – la recherche incessante d'un équilibre entre les deux sphères de la vie – que l'on réfléchit, ainsi qu'à la désuétude du modèle de pratique traditionnel.

#### **9.1.2.1 Assumer la responsabilité du travail domestique**

En dépit de leurs avancées professionnelles, la charge du travail domestique et du soin des enfants n'a jamais quitté les épaules des femmes. Cette situation semble avoir très peu changé depuis les années 1970 où, selon Christine Corbeil et ses collègues, les femmes ont compris qu'elles devaient cumuler le travail rémunéré et la vie familiale<sup>1458</sup> :

Il est clair que ce n'est pas la maternité en soi qui pose problème, mais bien ses conditions sociales d'exercice. Autrement dit, ce n'est pas tant l'expérience maternelle qui rend si difficile l'articulation du travail salarié au travail maternel, mais bien l'assignation quasi

---

1456 *Ibid.*, p. 90.

1457 On peut en effet avancer que la liste de choses à faire est un outil employé en gestion dans le cadre du PODC de Fayol : planifier, organiser, diriger et contrôler. Conférer à la section 8.1.4.1 du chapitre précédent.

1458 Christine Corbeil et al., « Des femmes, du travail et des enfants: des vies dédoublées », *Pratiques féministes*, vol. 3 / 2, 1990, p. 103.

exclusive des femmes aux travaux domestiques et à la prise en charge des enfants, d'une part, et l'incapacité de repenser les responsabilités à l'égard des enfants en matière de responsabilités conjointes des parents et de la société, d'autres part<sup>1459</sup>.

Force est de constater que cette étude datant du début des années 1990 et d'autres, réalisées au début des années 2010, soit vingt ans plus tard, aboutissent aux mêmes conclusions. En 2013, Diane-Gabrielle Tremblay et Elena Mascova tiennent à peu près le même langage, cette fois en parlant des avocates québécoises : « Nous avons pu constater qu'il existe peu de cas égalitaires, de sorte que les femmes avocates se retrouvent plus souvent dans une situation où elles doivent assumer l'essentiel des responsabilités familiales et des tâches domestiques<sup>1460</sup>. »

Nous verrons que les entrevues effectuées avec les jeunes avocates n'annoncent aucun renversement et qu'il est donc peu probable qu'au début des années 2020, un grand nombre d'hommes aient décidé de renverser la vapeur de façon conséquente. L'autrice Amélie Châteauneuf rend compte d'un rapport de l'Institut de la statistique :

Au Québec, en 2015, les femmes âgées de 25 à 64 ans consacraient en moyenne un total de 3 heures 46 par jour aux activités domestiques, alors que chez les hommes du même groupe d'âge cette durée s'élevait à 2 heures 38. Il s'agit d'une différence d'un peu plus d'une heure par jour<sup>1461</sup>.

L'autrice relève par ailleurs que la seule situation de couple où le temps consacré aux charges domestiques est également réparti entre hommes et femmes est quand la femme travaille à temps plein et que l'homme reste à temps plein à la maison<sup>1462</sup>.

De façon générale, les femmes sont responsables de la plus grande partie des tâches quotidiennes et récurrentes<sup>1463</sup>. De plus, elles ont davantage tendance à considérer que leur temps libre puisse se passer en effectuant un travail autre que leur travail rémunéré ou lors d'une activité avec les enfants<sup>1464</sup>. Enfin, certaines études montrent que les hommes sont généralement portés à surévaluer le temps qu'ils passent à s'occuper des tâches ménagères, alors que les

---

1459 *Ibid.*, p. 106.

1460 Diane-Gabrielle Tremblay et Elena Mascova, « La gestion des temporalités familiales et domestiques et la carrière des avocats et avocates : différents modèles de conciliation? », *SociologieS*, novembre 2013. [en ligne]

1461 A. Châteauneuf, *op. cit.*, p. 31.

1462 *Ibid.*, p. 32-33.

1463 *Ibid.*, p. 31.

1464 *Ibid.*, p. 35. Châteauneuf cite ici un article de La Presse (Stéphanie Marin, « Les femmes consacrent moins de leur temps aux loisirs que les hommes », *La Presse*, 31 juillet 2018).



femmes le sous-évaluent<sup>1465</sup>. On explique ces phénomènes en montrant les pressions sociales subies par les femmes, qui les amènent à se sentir responsables de ces tâches, alors que les hommes eux, n'ayant à répondre à aucune attente particulière, ont une perception beaucoup plus positive de leur contribution<sup>1466</sup>. À ce chapitre, les entrevues avec les jeunes avocates amènent à se demander si les femmes elles-mêmes, trop heureuses de profiter de « l'aide » de leurs conjoints, n'ont pas, elles aussi, tendance à surévaluer leur contribution.

### 9.1.2.2 Se confronter au modèle dominant

Les avocates appartenant à une classe de femmes économiquement à l'aise, il est logique de penser qu'en ce qui a trait aux luttes féministes, elles connaissent surtout le travail des féministes libérales. Celles-ci présentent leurs revendications sous un jour éminemment pragmatique. Elles sont plusieurs à dénoncer, au sein d'un système dont elles acceptent les principes fondamentaux, l'archaïsme de la notion de temps de travail en les attribuant non pas au capitalisme, mais au patriarcat. Ces femmes sont les héritières directes des suffragettes et, bien que Nancy Fraser les accuse d'avoir pactisé avec le néolibéralisme, ce qui leur a fait délaissé les revendications de justice sociale<sup>1467</sup>, leurs arguments ont eu un impact bénéfique sur les conditions de travail des femmes dans le milieu juridique.

En 2012, la parution du livre de l'ancienne présidente du Conseil du Trésor québécois, Monique Jérôme-Forget fait grand bruit. L'autrice s'y livre à une recension rigoureuse d'études portant sur la place des femmes au sein des organisations. Pour elle, celles-ci méritent leur juste part au nom de leurs compétences et de leur efficacité\*. La société a tout à gagner à s'adapter à leurs besoins de conciliation travail-famille. Jérôme-Forget affirme notamment :

Vie privée et vie professionnelle sont interdépendantes, et les objectifs d'affaires d'une organisation ne peuvent être atteints en faisant appel aux talents de gens dont la vie privée est source d'angoisse, d'insatisfaction et de stress. Bientôt, aucune grande organisation ne pourra compter exclusivement sur les workaholics masculins pour assurer sa croissance et la qualité de son équipe de gestionnaires. Ceux du baby-boom étaient non seulement éduqués ainsi, mais pouvaient très souvent compter sur leur conjointe pour s'acquitter de

---

1465 C. Carrasco et M. Dominguez, « Measured Time, Perceived Time: A Gender Bias », *Time & Society*, vol. 24, n° 3, novembre 2015, p. 343.

1466 *Ibid.*, p. 344.

1467 Lire à ce sujet : Nancy Fraser, « Feminism, Capitalism, and the Cunning of History », dans *Fortunes of Feminism: From State-Managed Capitalism to Neoliberal Crisis*, Brooklyn, NY, Verso Books, 2013.

presque toutes les obligations familiales. Ce n'est pas le cas de la main-d'œuvre future qui, en plus d'être moins nombreuse, misera davantage sur la qualité de vie<sup>1468</sup>.

Pour les femmes, l'abandon du modèle dominant leur permettrait aussi de se sortir de la ghettoïsation engendrée par les actuelles mesures de conciliation travail-famille, centrées sur la maternité, ce que Jérôme-Forget nomme la « *mommy track*<sup>1469</sup> ».

Du côté étatsunien, trois ouvrages donneront une idée des arguments apportés au débat. En 2013, Sheryl Sandberg, qui faisait déjà partie de la haute direction de Facebook, publie un ouvrage intitulé *Lean in!* (traduit en français par *En avant toutes!*)<sup>1470</sup>. Elle cherche à fouetter la détermination des femmes et les encourager à prendre leur place dans les hautes directions des entreprises, sans pour autant renoncer à la maternité. À ses yeux, loin de « quitter la table<sup>1471</sup> », les femmes enceintes devraient réclamer une augmentation de salaire. L'auteurice affirme enfin que la décision la plus importante qu'une femme prend dans sa vie professionnelle est le choix de son conjoint. Elle adjure les femmes de quitter leurs rêves romantiques pour se chercher de véritables « partenaires<sup>1472</sup> ».

L'année suivante, Arianna Huffington, alors PDG de *Huffington Post*, dénonce, dans un autre bestseller, la conception actuelle de la réussite mise en place par les hommes. Pour elle, considérer le travail jusqu'à épuisement comme un gage d'honneur fait partie d'une culture délétère. D'ailleurs, ce modèle ne fonctionne ni pour les femmes ni pour les hommes. Ce sont les femmes qui définiront une troisième voie de réussite, au-delà de l'argent et du pouvoir. Alors, les hommes, libérés de l'idée que seule « l'autoroute » – soit la carrière linéaire ascendante – partant de la ville « *Heart Attack* » et menant à « *Stress City* », adhéreront avec gratitude au nouveau modèle<sup>1473</sup>.

Sans aborder directement la question des femmes ni de la conciliation travail-famille, deux consultant·es en Ressources humaines ont, elles aussi, attaqué la structure jugée archaïque

---

1468 Monique Jérôme-Forget, *Les femmes au secours de l'économie : pour en finir avec le plafond de verre*, Montréal, Stanké, 2012, p. 122.

1469 *Ibid.*, p. 121.

1470 Sheryl Sandberg, *op. cit.*, 2013.

1471 *Ibid.*, p. 59 et ss.

1472 *Ibid.*, p. 195 et ss.

1473 Arianna S. Huffington, *Thrive: the Third Metric to Redefining Success and Creating a Life of Well-Being, Wisdom, and Wonder*, New York, Harmony Books, 2014, p. 23-24.

du temps de travail, dans l'intention de l'éradiquer. Elles ont nommé leur approche ROWE (*Results only working environment*). Cali Ressler et Jody Thompson avancent que les organisations doivent faire confiance à leurs employé·e·s quant à l'accomplissement de leurs tâches et donc cesser d'intervenir et même de les « gérer<sup>1474</sup> ». Leur méthode va au-delà des horaires flexibles : c'est le contrôle total de leur temps que l'on devrait remettre aux employé·e·s. Ce que l'on doit mesurer, ce n'est plus le temps, mais les résultats. Les deux Étatsuniennees prétendent éliminer ainsi les problèmes d'absentéisme et de présentéisme<sup>1475</sup>. Pour elles, les cultures d'entreprises sont basées sur un système qui doit changer, tout simplement parce qu'il est devenu dysfonctionnel et inefficace<sup>1476</sup>. Autrement dit, elles s'attaquent au temps abstrait\*, afin de permettre aux personnes de mieux vivre leurs temps concrets\*. Elles défendent néanmoins leur approche en montrant que les résultats obtenus par les entreprises qui ont opéré un tel changement ont vu leur productivité augmenter<sup>1477</sup>.

À la lecture des points de vue féminins ou féministes, on comprend que les revendications se font sur deux fronts aux horizons temporels\* différents. Le premier, pragmatique et à court terme, dénonce les iniquités produites par le non-partage des tâches domestiques et réclame des conditions de travail qui seraient plus respectueuses de la conciliation travail-famille. Le deuxième, plus innovateur et à long terme, met de l'avant de nouvelles façons de considérer le travail, vise plus d'autonomie dans son exécution et mettent en question la notion de « réussite » professionnelle pour l'étendre à l'ensemble de la vie. Dans les deux cas cependant, la productivité est perçue comme un atout pour les femmes, un moyen d'atteindre cet idéal d'une vie bonne\*.

Finalement, les façons d'aborder la question de la présence des femmes au sein des professions et de l'économie en général aboutissent à la critique d'un modèle économique fondé sur le quart de travail qui accapare la presque totalité du temps d'éveil des humains. On met sur la sellette un rapport au travail qui se confond avec l'identité des personnes et ne laisse aucune

---

1474 Cali Ressler et Jody Thompson, *Why Managing Sucks and How to Fix it: a Results-Only Guide to Taking Control of Work, Not People*, Hoboken, New Jersey, John Wiley & Sons, Inc, 2013, p. 1.

1475 Le présentéisme est un phénomène observé en gestion des ressources humaines. Des individus non aptes à travailler parce qu'ils sont malades, par exemple, se présentent quand même à leur lieu de travail, notamment par conscience professionnelle. Lors des entrevues, Annie et Alice ont raconté de telles situations.

1476 C. Ressler et J. Thompson, *op. cit.*, p. 267.

1477 *Ibid.*, p. 18 et 207 et ss.

place à des orientations existentielles et des modes de vie qui incluraient d'autres activités et poursuivraient d'autres buts que celui d'un emploi rémunéré. Les explications présentées dans les chapitres précédents, notamment celles de Postone et Weeks<sup>1478</sup>, permettent de comprendre la puissance du système auquel ces femmes s'attaquent, sans toutefois le remettre radicalement en question, puisqu'elles le combattent souvent en employant le langage de la productivité. Ainsi, même si elles s'entendent sur la désuétude du modèle dominant, celui-ci ne bouge absolument pas; il semble prendre au contraire de l'expansion.

### **9.1.3 La situation des femmes en droit**

L'accession des femmes dans les divers barreaux d'Amérique du Nord étant un événement récent, ce qui s'y passe en termes d'enjeux et de combats offre au lecteur ou à la lectrice une espèce de microcosme de la modernité\*, considérée comme un temps de transformation des relations<sup>1479</sup>. Les études féministes ont permis de découvrir des aspects plus occultes des batailles en cours, notamment en montrant comment l'éthos professionnel juridique représente un obstacle à la pleine intégration des avocates. Encore ici, le modèle dominant d'un travail qui accapare littéralement toute la vie des personnes est à remettre en question, si l'on veut permettre aux femmes d'assumer leur autre fonction sociale, soit celle de la reproduction.

#### **9.1.3.1 Comment se conformer au modèle dominant? (McKenzie Leiper)**

Dès le début des années 1990, les analystes du milieu juridique canadien sont en mesure d'annoncer le raz de marée féminin que nous vivons aujourd'hui. En 2006, la sociologue Jean McKenzie Leiper présente les résultats d'une vaste étude qualitative sur la situation des femmes dans les facultés et les cabinets de droit en Ontario. Elle et son équipe ont interviewé à deux reprises plus d'une centaine de femmes, à quatre ans d'intervalle. Dans son livre intitulé *Bar Codes*, McKenzie Leiper fait état d'une série de codes non apparents, parfaitement compris et intégrés par les hommes, mais étrangers aux femmes, qui sous-tendent un monde juridique à l'apparence juste et rationnelle : l'éthos professionnel. S'appuyant sur le personnage de Portia

---

1478 Conférer à 6.2.

1479 Conférer à 6.3.

dans le *Marchand de Venise*<sup>1480</sup>, elle explique que les avocates ont très souvent l'impression d'usurper leur place au sein de la pratique.

Dans ce livre, trois chapitres sur sept portent sur le rapport au temps. Pour l'autrice, une difficulté fondamentale que les praticiennes vivent au quotidien est qu'elles doivent se conformer à un modèle temporel dominant, élaboré par des hommes, et à une autre époque. La carrière à deux personnes, déjà évoquée, a permis aux hommes de travailler de longues heures, ce qui a défini les bonnes pratiques juridiques<sup>1481</sup>. La sociologue appuie son analyse sur les travaux de Barbara Adams<sup>1482</sup>, dont il a été question au chapitre 6, proposant une vision du temps multiple qui permet de se sortir de la dichotomie « *either-or*<sup>1483</sup> » propre au temps linéaire\*. McKenzie Leiper fait ensuite un tour assez complet des penseuses féministes sur la question du temps genré. Elle en arrive à la conclusion que dans la pratique privée du droit, le temps linéaire s'oppose au temps cyclique\* des femmes, appelé aussi le temps de la vie<sup>1484</sup>. Cette situation pousse les femmes dans un porte-à-faux temporel, une zone de temps « *in-between* », difficile et usant<sup>1485</sup>.

Elle ajoute que du point de vue du temps long de la carrière, les femmes répondent d'une manière qui leur est propre aux contraintes des « temporalités » et du « *timing* ». Dans le premier cas, elles ont tendance, à la différence de leurs collègues masculins, à englober leur vie familiale dans leur vision d'une vie réussie. Cette façon de voir a pour effet de transformer la flèche de la carrière linéaire ascendante en une spirale, ce qui permet, par exemple, les pas de côté, c'est-à-dire les changements horizontaux de lieux de travail<sup>1486</sup>. Pour ce qui est du *timing*, les femmes en sont encore à négocier l'imposition de leurs maternités, qui représentent toujours de mauvais *timing*. L'imprévisibilité de la maternité empêche les avocates d'adopter une vision stratégique de leurs carrières<sup>1487</sup>. Elles ont donc une vision pragmatique et à court terme. Enfin, McKenzie

---

1480 Dans cette pièce de théâtre de William Shakespeare, une jeune et frêle jeune femme, Portia, se déguise en avocat et en juge pour défendre avec brio et succès les intérêts de sa famille.

1481 J. McKenzie Leiper, *op. cit.*, p. 10.

1482 *Ibid.*, p. 107.

1483 *Ibid.*, p. 113.

1484 *Ibid.*, p. 115.

1485 Nous pourrions dire, pour reprendre l'idée de Vincent de Gaulejac, qu'elles subissent en permanence une injonction paradoxale.

1486 J.M. Leiper, *op. cit.* Voir le chapitre 6 de l'ouvrage, p. 143 et ss.

1487 *Ibid.*, p. 184-185.

Leiper affirme qu'apparemment, une nouvelle génération de professionnels masculins garde fermement le contrôle du sommet de la pyramide de la communauté juridique<sup>1488</sup>.

### 9.1.3.2 Concilier travail et famille (le projet Justicia)

En 2008 et 2009, la question de la présence des femmes en pratique privée du droit fait l'objet d'autres études<sup>1489</sup>. Le Barreau ontarien amorce alors un plan d'action en vue de corriger les iniquités et à favoriser la conciliation travail-famille. Ce projet, nommé Justicia, sera repris par le Barreau du Québec, qui avait signé dès 1995 une *Déclaration de principes sur la conciliation travail-famille*, révisée cinq ans plus tard<sup>1490</sup>. Justicia regroupe des représentant·e·s du Barreau et de divers cabinets québécois. À partir de 2013, le projet permet d'élaborer plusieurs guides destinés aux avocates pratiquant au sein des cabinets privés. En 2014, il publie un document adressé aux conseils d'administration des cabinets juridiques intitulé *Vision et audace : Stratégies gagnantes pour l'avancement des femmes dans les cabinets d'avocats*<sup>1491</sup>. On y parle de mentorat, d'aménagement des congés de maternité et de conciliation travail-famille.

Dans le sommaire de son étude prospective de 2011, le comité sur les problématiques reliées à la pratique privée présente le constat de base sur lequel repose son argumentaire : « Entre autres composantes des environnements de la pratique privée, le Comité [...] a identifié la mondialisation et les technologies de l'information et des communications (TIC) comme étant les forces dominantes des changements qui affectent la profession<sup>1492</sup>. » Le comité ajoute : « Il va de soi que différents aspects plus pointus des problématiques de la pratique privée identifiés

---

1488 *Ibid.*, p. 187. Traduction libre de: « Apparently, a new generation of professional gentlemen remains firmly in control at the elite end of the legal community. »

1489 Voir : The Law Society of Upper Canada, *Retention of Women in Private Practice Working Group*, 2008; The Law Society of British Columbia, *The Business Case for Retaining and Advancing Women Lawyers in Private Practice*, 2009.

1490 Barreau du Québec, *Les avocats de la pratique privée...*, *op. cit.*, p. 52; D.-G. Tremblay et E. Mascova, *Les avocates, les avocats...*, *op. cit.*, p. 16.

1491 Justicia et Barreau du Québec, *Guide à l'intention des cabinets d'avocats. Vision et audace: Stratégies gagnantes pour l'avancement des femmes dans les cabinets d'avocats*, Montréal, Barreau du Québec, 2014; Barreau du Québec, « Projet Justicia - Équité et diversité au sein de l'Ordre », Barreau du Québec, 2016.

1492 Barreau du Québec, *Les avocats de la pratique privée...*, *op. cit.*, p. 7. Cette analyse fait écho à un sondage publié par le *Barreau-mètre 2015*, faisant état des « tendances qui influenceront la transformation de la profession » selon les membres de l'Ordre. On y rapporte que 52 % des changements seraient liés aux changements économiques, 35 % aux changements technologiques, 11 % à la féminisation de la profession et 2 % à sa diversification raciale. Barreau du Québec, *Barreau-mètre 2015*, *op. cit.*, p. 5.

par le Comité seront traités par le truchement des grandes thématiques énoncées plus haut. Songeons entre autres à la féminisation de la profession<sup>1493</sup> ». Il en ressort que, pour le comité, d'un point de vue économique, la féminisation de la pratique ne mérite pas qu'on s'y attaque directement.

Après avoir observé que le nombre d'avocates en pratique privée semblait stagner et même régresser depuis la fin des années 1980 (alors que leur nombre s'accroît au tableau de l'Ordre), on présente un tableau exhaustif des facteurs pouvant expliquer de tels résultats : plusieurs problèmes liés au rapport au temps<sup>1494</sup> et aux relations hommes-femmes y sont relatés. Pourtant, Pierre Boucher conclut : « Sans reprendre tous les éléments présentés au tableau, une majorité de ceux-ci visent de front le modèle d'affaires universel au sein de l'industrie des services juridique », soit, précise-t-il, le modèle de facturation au taux horaire ainsi que l'omniprésence des baby-boomers<sup>1495</sup>, deux sujets qui lui tiennent manifestement à cœur. Le rapport de 2011 affirme néanmoins avec fermeté que « le modèle classique basé sur des valeurs masculines doit être remplacé<sup>1496</sup>. » La conclusion est toutefois décevante : les femmes amélioreront leur sort grâce à la technologie qui les rend plus productives.

En 2013, c'est au tour de Diane-Gabrielle Tremblay et Elena Mascova de publier les résultats d'une étude sur la question de la conciliation travail-famille dans la communauté juridique. À la différence de McKenzie Leiper, les autrices se penchent autant sur l'expérience masculine que féminine et se concentrent sur la question des temporalités sociales\*. À l'instar de la sociologue ontarienne, leur recherche englobe tous les lieux de pratique du droit et pas seulement la pratique privée. Les autrices font état de l'attractivité moindre que pour les hommes de la pratique privée, déjà identifiés en 2011, et rappellent les enjeux d'une telle situation : pouvoir attirer les meilleurs talents et les garder à long terme.

D'emblée, Tremblay et Mascova soulignent que la question de la conciliation travail-famille en rapport avec le modèle dominant de la pratique dépasse le problème des iniquités

---

1493 Barreau du Québec, *Les avocats de la pratique privée...*, *op. cit.*, p. 19.

1494 Les critères sont : le modèle masculin dominant, le rythme de travail, l'isolement, les maternités, les congés de maternité, les conflits intergénérationnels, les barrières au développement des affaires, le plafond de verre, les objectifs d'heures facturables, la vie de famille, les horaires flexibles, les iniquités salariales, le harcèlement sexuel et le harcèlement psychologique. P. Boucher, *op. cit.*, p. 50-51.

1495 Barreau du Québec, *Les avocats de la pratique privée...*, *op. cit.*, p. 51.

1496 *Ibid.*, p. 52.

envers les femmes<sup>1497</sup>. Leur étude s'appuie sur le concept de l'éthos professionnel et conclut : « La question qui se pose ici, c'est l'importance, voire l'omniprésence d'un certain éthos professionnel, ou de normes qui en amènent plusieurs à penser que non, la conciliation travail-famille ce n'est pas possible chez les avocats, surtout dans les grands cabinets<sup>1498</sup> ». Dans un article sur le même sujet, Tremblay explique que les nouvelles technologies, l'augmentation de la taille des organisations et la concurrence constituent des facteurs d'intensification du travail. Or, elle ajoute : « L'employeur n'a pas nécessairement à imposer cette obligation de service, puisque l'éthos et les normes professionnelles du milieu le rendent incontournable de toute manière<sup>1499</sup> ».

Il convient de mentionner la parution d'un cahier spécial du *Journal Les Affaires*, en mars 2017 intitulé : *Champs de pratique majoritairement masculins. Les avocates foulent le terrain, mais à quelles conditions?* Les avocates interviewées exercent dans les domaines de droit largement représentés par des hommes et offrent leurs conseils à celles qui voudraient les imiter. Une avocate en droit des affaires affirme que le secret de la réussite, c'est une « bonne organisation<sup>1500</sup> ». Une autre « estime avoir manqué peu de choses et d'événements importants dans la vie de sa fille ». Elle ajoute : « Quand on a moins de temps à sa disposition, on devient plus efficace<sup>1501</sup> ».

Les études menées depuis les années 2000 ont laissé une grande place aux récits des femmes. Elles ont reflété en l'occurrence leur préoccupation majeure et leur principale récrimination: l'impossibilité, pour celles qui le désirent, de vivre pleinement la maternité, sans avoir à tout perdre du côté de leur carrière (clientèle, rémunération, statut). On verra plus loin que ces enjeux résument encore assez bien ceux présentés par les participantes à l'étude empirique.

L'histoire des liens entre les femmes et la gestion est utile pour montrer que, dans leur cas, un autre code d'honneur a précédé celui qu'elles s'apprêtent à adopter lorsqu'elles entrent

---

1497 D.-G. Tremblay et E. Mascova, *Les avocates et les avocats...*, *op. cit.*, p. 16.

1498 *Ibid.*, p. 144.

1499 D.-G. Tremblay, *op. cit.*, p. 423.

1500 Emmanuelle Gril, « Cahier spécial. Champs de pratique majoritairement masculins. Les avocates foulent le terrain, mais à quelles conditions? », *Journal Les Affaires*, mars 2017, p. 3. (En collaboration avec le Barreau du Québec)

1501 *Ibid.*, p. 4.



en faculté de droit. Cet autre éthos régit déjà leur quotidien et elles lui sont fidèles; de plus, il s'accorde au principe de l'efficacité\*. Ainsi, grâce à leur éducation, les femmes auraient à ce chapitre une longueur d'avance, ce que les féministes libérales se sont efforcées de souligner. Elles ont revendiqué leur place dans les économies occidentales au nom de la productivité; une compétence acquise dont chacune doit être fière. Les avocates du panel ont été élevées par ces femmes-là.

## **9.2 Modèles parentaux et maternité : leurs effets sur les carrières des répondantes**

De retour sur le terrain, cette deuxième section du chapitre est consacrée à la spécificité des parcours en fonction du genre. Elle relate en 9.2.1 les propos des hommes et des femmes au sujet de la transmission des valeurs familiales en rapport avec le travail et le temps. Le plus souvent, les membres du panel ont parlé de leur enfance avec plaisir. Ce qui les différencie cependant, ce sont leurs perceptions à l'égard de leurs parents. Les avocates parlent surtout de leurs mères, les avocats de leur père : sans surprise, la transmission de modèles genrés est constatée. Les écarts s'avèrent encore plus marqués, lorsque le thème de la maternité est abordé (9.2.2) et, cette fois, ce qui pouvait paraître anecdotique, prend un tour plus tangible : les différences de représentation des parcours professionnels deviennent immédiatement visibles (9.2.3).

### **9.2.1 Apprentissages dans la famille : écarts de perceptions**

Les modèles de la mère et du père ne résonnent pas de la même manière selon les personnes interviewées : les hommes font peu de liens entre les apprentissages familiaux et leur propre rapport au temps, alors que les femmes sont beaucoup plus explicites sur ce sujet. On peut sans doute attribuer ces différences de perception à la construction de la cellule familiale dont elles sont issues. Pour ce qui est des membres du panel, le modèle le plus courant est un couple composé d'un père pourvoyeur et d'une mère à la maison à temps plein ou bien occupant un emploi lui permettant de donner la priorité à sa famille.

## 9.2.1.1 Le point de vue des hommes : le père comme premier modèle de travailleur

### 9.2.1.1.1 *La figure maternelle*

Que leurs parents soient divorcés ou non, les hommes ont eu leur mère comme figure principale de parentalité. À propos de sa mère, Luc mentionne simplement : « Elle était à la maison. Elle assurait une présence<sup>1502</sup>. » Issu d'un milieu plus aisé, il ajoute qu'elle avait son club de bridge et quelques autres activités féminines<sup>1503</sup>. Quand il raconte les débuts de sa carrière, Louis, orphelin de père dès l'adolescence, présente sa mère comme une interlocutrice importante et relate quelques-uns de ses commentaires en rapport avec ses choix de parcours<sup>1504</sup>.

Au chapitre des activités domestiques, le cas de Laurent est exceptionnel. Après le divorce de ses parents alors qu'il était enfant, Laurent a été élevé par son père. Celui-ci est alors passé du comportement traditionnel d'homme à la maison, c'est-à-dire pas du tout impliqué dans les activités domestiques, à chef de famille monoparentale. Laurent a été impliqué jeune dans les tâches ménagères : d'aussi loin qu'il se souvienne, il avait la charge de plusieurs d'entre elles. Son père n'a pas tenu compte du fait qu'il y avait encore une femme à la maison, c'est-à-dire sa sœur aînée; il a été équitable dans sa distribution des responsabilités domestiques<sup>1505</sup>. Pour tous les autres informateurs, une telle situation n'existe pas. Luc mentionne qu'il ne sait pas comment fonctionne le lave-linge, chez lui<sup>1506</sup>; il est donc peu probable qu'il ait participé à cette activité étant enfant.

### 9.2.1.1.2 *La figure paternelle*

Charles et Luc parlent de leurs pères avec beaucoup d'admiration et les décrivent comme de grands travailleurs, mais aussi comme de grands absents. Tous deux insistent sur le fait que leurs absences fréquentes ne les ont pas empêchés d'avoir une belle relation avec eux. Charles affirme qu'il a eu la chance de vivre avec l'homme qui l'a le plus inspiré dans sa vie<sup>1507</sup> et que son père a été la preuve qu'on pouvait être peu présent et, pourtant, prendre le temps qu'il faut

---

1502 Luc, l. 573.

1503 *Ibid.*, l. 575.

1504 Louis, l. 756 et 862.

1505 Connaissance personnelle de l'informateur.

1506 Luc, l. 872.

1507 Charles, l. 1125.

pour élever ses enfants<sup>1508</sup>. Luc raconte quant à lui que son père ne soupait jamais avec sa famille<sup>1509</sup> : en tant que médecin, il était disponible pour ses malades en plus d'être engagé dans sa communauté, une valeur que Luc hérite encore à ce jour<sup>1510</sup>.

Maxime parle lui aussi de son père avec admiration et amitié. Comme avocat, ce dernier aime le travail intellectuel et la rédaction juridique, et jouit d'une belle réputation auprès de ses pairs<sup>1511</sup>. Ce que Maxime décrit au sujet de son père est directement lié aux valeurs qu'il cherche à instaurer dans sa vie professionnelle. Son père lui a d'ailleurs servi de mentor en début de carrière<sup>1512</sup>.

Si les activités domestiques ne sont liées qu'à la mère, les activités assurant la cohésion familiale sont, en revanche, associées à la présence du père. Charles explique qu'il a encore aujourd'hui une vie familiale très active avec les membres de sa fratrie<sup>1513</sup>; celle-ci semble lui apporter beaucoup de satisfaction et de plaisir. Luc parle des activités familiales sous la gouverne de son père : ce dernier était présent lors des activités de loisirs comme le ski, le golf et les voyages<sup>1514</sup>. Durant ces activités, l'attention semble portée sur la présence du père et non de la mère qui y participait pourtant; la présence accrue du père sortait la famille du quotidien. En conséquence, et à entendre Luc en parler, il y a une association nette entre activité plaisante et présence du père.

Chez les plus jeunes, on mentionne quand les mères ont un travail rémunéré<sup>1515</sup>. La valeur du travail est néanmoins associée au modèle paternel, du moins pour ceux qui ont abordé ce sujet. Le travail rémunéré est l'étalon de mesure de l'activité paternelle; personne n'a fait référence à d'autres tâches effectuées par eux dans la maison, comme sortir les ordures, par exemple. La participation du père aux tâches domestiques paraît inexistante; les répondants n'auraient eu aucun modèle à ce sujet.

---

1508 *Ibid.*, l. 1132. Nous voyons surgir un signe du « temps de qualité ».

1509 Luc, l. 588.

1510 *Ibid.*, l. 316, 588 et 1388.

1511 Maxime, l. 713.

1512 *Ibid.*, l. 140.

1513 Charles, l. 1006.

1514 Luc, l. 580.

1515 Voir Philippe, l. 198.

### 9.2.1.1.3 *Les valeurs liées au temps*

Aux yeux de leurs fils, le travail exécuté dans la maison par la mère semble demeurer inconnu, sans intérêt et tenu pour acquis. Aucune transmission de valeurs telles que l'ordre, l'organisation physique des espaces ou l'aménagement du temps n'a été relevée au cours des entrevues. Quand la question lui est posée, William indique qu'il n'a rien tiré de son milieu familial en ce qui concerne le rapport au temps<sup>1516</sup>.

Du côté des hommes, le rapport au temps transmis par la famille se sépare en deux zones temporelles distinctes, la vie quotidienne et les loisirs, liées à l'absence ou la présence du père. Celle-ci est signe de détente pour toute la famille et comme le temps des loisirs est généralement moins structuré que celui du quotidien, il semble qu'aucune compétence n'a été transmise par le père en ce qui a trait à une quelconque « gestion » du temps<sup>1517</sup>. On sait néanmoins que le travail tient une place prépondérante dans la vie du père à cause de la longueur de ses absences. Cette situation ne dévalue en rien le travail rémunéré; on pourrait plutôt dire qu'elle l'enveloppe d'une aura positive quoique mystérieuse, à laquelle les garçons se sentent appelés. Concrètement, c'est l'avenir qui les attend. Le temps du quotidien, celui que l'on organise, est, quant à lui, le lot de la mère à la maison et de l'institutrice, le plus souvent une femme, à l'école. Aux yeux des garçons, l'aménagement du temps serait associé au modèle féminin auquel ils ne s'identifient pas.

## 9.2.1.2 **Le point de vue des femmes : les mères, premiers modèles de productivité**

### 9.2.1.2.1 *La figure maternelle*

Les femmes parlent de leurs mères; celles-ci sont leurs premiers modèles. Lucie commence toutefois par affirmer que sa mère ne pouvait rien lui apprendre en ce qui a trait à la gestion du temps, puisqu'elle n'avait pas d'emploi rémunéré et que « donc, elle ne connaissait rien de ce côté-là<sup>1518</sup>. » Après une courte réflexion, elle ajoute pourtant : « elle connaissait la gestion de SON TEMPS, mais dans un contexte complètement différent<sup>1519</sup> ». Parlant de son

---

1516 William, l. 988.

1517 Même si l'emploi d'un tel concept est anachronique, dans la mesure où il n'existe pas encore à l'époque où la plupart des répondants ont vécu leur enfance.

1518 Lucie, l. 994.

1519 *Ibid.*, l. 995.

père, elle souligne : « Il avait à travailler et ma mère s'occupait du reste<sup>1520</sup>. » Après avoir décrit son père comme un adepte du vivre et laisser vivre<sup>1521</sup>, Julie décrit sa mère comme une personne organisée et travailleuse, même si elle n'a pas d'emploi rémunéré : « ma mère est une femme ultra organisée; c'est elle qui gérait le budget et qui gérait la famille<sup>1522</sup> ». Elle poursuit : « Donc, l'organisation, la discipline et la gestion du temps, ça, c'est ma mère<sup>1523</sup>. »

Les avocates dont les mères avaient un travail rémunéré portent un regard aiguisé sur leurs emplois du temps. Pour les jeunes femmes qui envisagent d'avoir un enfant, il a même été minutieusement analysé. Isabelle, souligne que dans sa famille, c'est la mère qui a décidé de mettre sa carrière sur une voie secondaire, afin de s'occuper de ses deux filles. Elle raconte que sa mère, « loin d'être une femme au foyer<sup>1524</sup> », était toujours la dernière arrivée au service de garde : « La garderie fermait à 18 h, elle arrivait à 18 h moins 5<sup>1525</sup> ». La mère s'occupait du repas du soir, supervisait les devoirs et s'occupait du rituel du bain<sup>1526</sup>. L'avocate explique que son père travaillait beaucoup. Elle se souvient avec tendresse qu'à son arrivée à la maison, il venait toujours leur donner leur baiser du soir, alors que sa sœur et elles étaient déjà au lit<sup>1527</sup>. Les parents d'Isabelle sont divorcés et la jeune femme mentionne que sa mère a repris les rênes de sa carrière<sup>1528</sup>.

C'est lorsqu'elle explique sa propre volonté d'avoir des enfants qu'Isabelle réfère à son enfance. Elle souligne qu'elle ne s'est jamais sentie négligée par ses parents<sup>1529</sup>, malgré le fait qu'elle était bien consciente qu'ils étaient tous deux accaparés par leur travail. Elle souligne : « j'ai vécu le modèle où il y a quelqu'un qui [...] a fait le choix<sup>1530</sup> ». Elle se demande si elle aurait eu une opinion différente si sa mère avait décidé de mettre sa propre carrière en priorité. Elle conclut, philosophe : « On aurait eu de l'aide à quelque part<sup>1531</sup>. » Mentionnons enfin que

---

1520 *Ibid.*, l. 285.

1521 Julie, l. 637.

1522 *Ibid.*, l. 636.

1523 *Ibid.*, l. 644.

1524 Isabelle, l. 972.

1525 *Ibid.*, l. 973.

1526 *Ibid.*, l. 959.

1527 *Ibid.*, l. 994.

1528 *Ibid.*, l. 969.

1529 *Ibid.*, l. 1007.

1530 *Ibid.*, l. 975.

1531 *Ibid.*, l. 985.

si les deux parents d'Isabelle ont des carrières dans son domaine de droit, c'est son père qui est avocat<sup>1532</sup>.

Stéphanie raconte comment sa mère sait trouver les mots qui rassurent et comment elle l'aide à relativiser les difficultés<sup>1533</sup>. La jeune femme a mentionné que sa mère avait un emploi rémunéré, mais qu'elle était toujours présente quand il le fallait<sup>1534</sup> : « j'ai moins le souvenir de ma mère [comme étant] moins à la maison. C'était plus mon père qui était un petit peu moins là, mais encore là, mes parents, à tous les soupers, on soupait avec eux. À tous les soirs<sup>1535</sup> ... »

Sylvie a une grande admiration pour sa mère, veuve jeune, avec trois enfants à charge<sup>1536</sup>. Dans ce cas, l'éducation a été considérée comme la priorité absolue de cette femme qui a fait en sorte qu'en dépit d'un revenu modeste, ses enfants aillent dans les meilleures écoles<sup>1537</sup>. Sylvie indique qu'elle n'a jamais connu de stress au cours de son enfance, si ce n'est celui d'obtenir d'excellents résultats scolaires<sup>1538</sup>. Sa mère y veillait. Elle raconte que celle-ci prenait le temps de jouer avec ses enfants<sup>1539</sup>. Elle évoque avec plaisir les tentes érigées dans la cour ou les excursions en ski de fond organisées par sa mère<sup>1540</sup>. Sylvie est consciente que son goût pour la famille vient de ces temps de sa jeunesse<sup>1541</sup>. Quand le travail de sa mère est abordé, elle remarque : « Je l'ai rarement vu ne rien faire<sup>1542</sup> ».

#### 9.2.1.2.2 *Les tâches domestiques*

Dans le cas des avocates dont la mère restait au foyer, les activités domestiques sont aussi peu répertoriées que chez les hommes : on se contente, là aussi, de mentionner qu'elles s'occupaient de la maison. Pourtant, les femmes ont été capables de discerner les compétences et les qualités transmises par leurs mères en termes d'organisation temporelle, ce qui, comme on l'a vu, n'est pas le lot des hommes. Cependant, si elles ont évoqué les responsabilités de leurs

---

1532 *Ibid.*, l. 1911.

1533 Stéphanie, l. 877.

1534 *Ibid.*, l. 614.

1535 *Ibid.*, l. 617.

1536 Sylvie, l. 697.

1537 *Ibid.*, l. 676.

1538 *Ibid.*, l. 671.

1539 *Ibid.*, l. 706.

1540 *Ibid.*, l. 706.

1541 *Ibid.*, l. 709.

1542 *Ibid.*, l. 696.

mères, il n'a pas été question des tâches ménagères. Il est possible que certaines mères occupant un travail rémunéré aient bénéficié d'aides ménagères, mais rien n'est moins sûr, si l'on considère l'attitude des filles sur cette question. Annie et Stéphanie n'y ont pas recours<sup>1543</sup>, ce qui permet de penser que, de façon naturelle, elles perpétuent ce qu'elles ont vu.

Au regard de la transmission des charges domestiques, le cas d'Alice, une pionnière, est intéressant. Celle-ci raconte comment sa mère a imposé l'éducation de sa fille à un père qui n'en voyait pas la pertinence<sup>1544</sup>. Elle explique qu'à la suite d'une rencontre avec son enseignante qui la disait apte à poursuivre des études supérieures, sa mère avait décrété qu'il en serait ainsi<sup>1545</sup>. Cette mère a tenu à épargner toute tâche ménagère à sa fille parce qu'elle « étudiait<sup>1546</sup> », si bien que celle-ci a dû demander conseil à sa belle-mère dans les premiers mois de son mariage<sup>1547</sup>.

#### 9.2.1.2.3 *Le père associé au temps de loisir*

Pour les femmes comme pour les hommes, le temps des weekends et des vacances est marqué par la présence du père. Isabelle souligne que le sien s'occupait beaucoup de ses filles la fin de semaine<sup>1548</sup>. Pourtant, la frontière entre le quotidien et le temps des vacances paraît moins nette, puisque la mère continue de s'occuper des tâches domestiques. Même dans le contexte des vacances de la construction, alignées sur le travail du père, c'est encore la mère de Julie qui impose ses conditions à la famille. Elle décrétait qu'étant donné qu'il s'agissait de « vacances », il n'était pas question de préparer les repas ni de faire du camping, ce qui aurait représenté encore du travail pour elle. La famille prenait ses repas au restaurant et dormait à l'hôtel, ce qui, à voir le visage réjoui de Julie, devait être apprécié de tous et toutes<sup>1549</sup>. Quand le sujet des temps réservés aux loisirs ou à la détente est abordé, Julie explique que c'est de son père qu'elle tient sa capacité « d'être paresseuse<sup>1550</sup> ». Pour sa mère, le fait de s'arrêter semble une chose plus ardue<sup>1551</sup>.

---

1543 Annie, l. 1034; Stéphanie, l. 115.

1544 Alice, l. 883.

1545 *Ibid.*, l. 869.

1546 *Ibid.*, l. 1087.

1547 *Ibid.*, l. 1091.

1548 Isabelle, l. 996.

1549 Julie, l. 666.

1550 *Ibid.*, l. 671.

1551 *Ibid.*, l. 671.

#### 9.2.1.2.4 Les valeurs liées au travail et au temps

Chez les avocates, la valeur du travail est liée aux deux parents et non seulement au père<sup>1552</sup>. Julie décrit ses parents comme des « bourreaux de travail<sup>1553</sup> ». En écoutant les femmes, on comprend que leurs parents formaient une équipe et que c'est en tant qu'équipe qu'ils ont mené à bien l'éducation de leur progéniture<sup>1554</sup>. D'autres valeurs sont évoquées, telles que l'honnêteté et la préoccupation du travail bien fait<sup>1555</sup>. Alice remarque, à propos de son père : « Lui, il ne tournait pas les coins ronds pour avoir un contrat. Alors, on a été élevés là-dedans<sup>1556</sup>. » Elle ajoute : « Surtout quand on était honnête, il fallait qu'on travaille encore plus fort<sup>1557</sup>. » Annie, jeune avocate, est la personne qui a parlé le plus de ses parents. Comme ses aînées, elle les décrit comme des gens travailleurs<sup>1558</sup>. Ils ont transmis à leur fille le sens des responsabilités, la fiabilité et la loyauté<sup>1559</sup>.

En ce qui a trait aux valeurs liées au temps transmises par la famille, Brigitte a abordé la ponctualité, la liant aussitôt à la responsabilité et à la fiabilité<sup>1560</sup>. « Si tu n'as pas l'intention de tenir tes engagements, bien, engage-toi pas<sup>1561</sup> ! » lance-t-elle. Péremptoire, elle ajoute : « quand tu dis que tu fais quelque chose, tu le fais. C'est tout. Même si ça ne te tente pas<sup>1562</sup>. » Elle conclut : « Dans mon cas à moi, c'est sûr que c'est fait<sup>1563</sup>. » Annie définit la ponctualité transmise par ses parents en ces termes : « Tu as un rendez-vous, tu arrives dix minutes d'avance. Dix minutes d'avance, tu es À L'HEURE. Tu n'es pas en retard<sup>1564</sup>. » Pour Julie, la ponctualité est une question de respect pour autrui et le signe qu'on « est à son affaire<sup>1565</sup> ».

Annie raconte à quel point sa mère a été présente dans ses apprentissages quant à l'organisation de la vie, du travail et du temps. Dès son adolescence et son premier emploi, sa

---

1552 Brigitte, l. 623 et Lise, l. 1158.

1553 Julie, l. 652.

1554 Lise, l. 1156.

1555 Brigitte, l. 837.

1556 Alice, l. 837.

1557 *Ibid.*, l. 892.

1558 Annie, l. 987.

1559 *Ibid.*, l. 923.

1560 Brigitte, l. 621.

1561 *Ibid.*, l. 649.

1562 *Ibid.*, l. 639. Même son de cloche chez Annie, de la jeune génération. (l. 932)

1563 *Ibid.*, l. 649.

1564 Annie, l. 928.

1565 Julie, l. 653.



mère a tenu à lui enseigner les rudiments d'un compte en banque et d'un budget<sup>1566</sup>. Ensuite, elle a obtenu pour sa fille un travail d'été comme apprentie auprès d'elle. Elle lui a alors enseigné la gestion du travail de bureau, notamment des courriels : il était important de tout conserver pour pouvoir fournir, à la moindre question, les preuves du travail réalisé<sup>1567</sup>. Annie a profité de ses enseignements en gestion du temps. Elle indique avec une minutie et un enthousiasme certains comment elle utilise le calendrier Outlook, à titre d'outil de gestion de son temps et de comptabilisation de ses heures facturables\*, recensées de façon détaillée<sup>1568</sup>. Elle est fière de dire qu'elle n'a eu qu'à adapter les méthodes de sa mère<sup>1569</sup>.

Pour les deux groupes de femmes plus âgées, il ne peut y avoir eu transmission à proprement parler des principes de la gestion du temps, puisque ce concept n'était pas encore répandu. On peut néanmoins affirmer qu'aux yeux de leurs filles, les mères sont des modèles de travail et d'efficacité, ne serait-ce, pour certaines d'entre elles, qu'à les avoir vues jongler quotidiennement avec leur double tâche. De façon plus générale, les femmes ont appris par l'observation à être de bonnes intendantes de leurs foyers, sans qu'il y ait nécessairement eu une participation de leur part aux tâches domestiques.

À en croire Lucie, la chaîne de transmission des compétences temporelles ne s'est pas interrompue. Parlant de son adolescente, elle relate le dialogue suivant :

« J'ai telle, telle chose à faire, maman. Dans quel ordre [...] je devrais le faire et combien de temps je devrais y assigner ? » Parce que je lui ai [appris] [...] « – Combien de temps ça va te prendre pour faire telle chose ? – Aucune idée, je vais commencer et je vais le finir quand je vais le finir. – Non. Tu vas dire : je vais travailler pour deux heures et à la fin de deux heures, tu vas voir où est-ce que tu es rendue et tu devrais avoir une idée [de] combien de temps ça devrait prendre<sup>1570</sup>. »

Au cours de cette citation, on a quitté l'organisation ménagère pour se convertir à une autre pratique : la gestion du temps.

En comparant l'éducation des hommes et des femmes du panel, on perçoit que ce qui ne s'est pas transmis de mères en fils, l'a été de mères en filles. Ainsi, malgré leurs expériences

---

1566 Annie, l. 923.

1567 *Ibid.*, l. 974.

1568 *Ibid.*, l. 861.

1569 *Ibid.*, l. 952.

1570 Lucie, l. 972.

souvent fort différentes, les avocates ont adopté le modèle maternel et ce, bien au-delà de la maternité. Celui-ci n'a pas seulement influencé leur sens des responsabilités par rapport au domestique, il a aussi transmis les habiletés concrètes nécessaires à une double prise en charge. Bien plus, il a profondément influencé le sens qu'elles donnent à leur vie. Les garçons ne s'identifiant pas au modèle féminin ont non seulement évité une familiarisation avec le monde domestique, mais ils sont aussi passés à côté d'une éducation temporelle : la capacité d'organiser concrètement leur quotidien.

## **9.2.2 La maternité dans les parcours féminins**

Lorsque l'on compare les parcours des informateurs et des informatrices, un élément de taille s'impose : la place qu'occupe la parentalité dans les cheminements de carrières. Les différences de perceptions sont en effet très nettes et, du côté des femmes, elles se ramifient encore au regard des générations. Pour les avocates, la question de la maternité est fondamentale. Il s'agit d'abord de se questionner sur son désir d'avoir un ou des enfants, puis, le cas échéant, de les « placer », pourrait-on dire, dans la carrière. Quand elle se réalise, la maternité est inextricable du parcours professionnel et, malgré les inconvénients qu'elle entraîne, les informatrices en retirent une profonde satisfaction.

### **9.2.2.1 Avoir ou ne pas avoir d'enfants**

Parmi les douze avocates interviewées, la moitié avaient des d'enfants. Chez les trois pionnières, seule Brigitte n'en avait pas et l'occasion de discuter de la teneur de ce choix ne s'est pas présentée. Chez les cinq femmes de la génération intermédiaire, seule Julie avait pris la décision de ne pas en avoir. Elle a jugé, d'une part, qu'elle ne se sentait pas prête à fonder une famille avec le conjoint duquel elle s'est séparée par la suite et, d'autre part, que les membres de sa famille, à savoir deux nièces, pouvaient combler son besoin de maternité<sup>1571</sup>. Aucune des quatre jeunes avocates n'avait d'enfant, mais il s'agissait d'un projet en voie de concrétisation. Stéphanie et, probablement, Annie ont eu un enfant depuis l'entrevue<sup>1572</sup>. Mélissa n'avait pas

---

1571 Julie, l. 1318.

1572 Suivi de Stéphanie sur Web. Annie planifiait le projet de devenir travailleuse autonome pour faciliter une éventuelle grossesse. (l. 1398)

d'intentions immédiates<sup>1573</sup>, mais, comme Isabelle qui était célibataire au moment de l'entretien, elle envisageait d'en avoir un jour<sup>1574</sup>.

Dans le cas des mères, certaines disent que leur choix de la maternité s'est affirmé en fonction des modèles qu'elles ont eus. Pour Geneviève qui était enfant unique, le projet de la maternité vient, entre autres, de son manque de fratrie : « on pourrait dire que je n'avais pas envie de reproduire un modèle comme celui-là, et que ça m'a probablement motivée à être très, très commise au niveau de mes enfants et de mon conjoint; de ne pas échapper la balle<sup>1575</sup>. » Elle ajoute, en ce qui concerne sa famille : « Ça, pour moi, ça n'a pas de prix<sup>1576</sup> ». Lucie raconte qu'elle a eu deux femmes mentores qui l'ont beaucoup inspirée, sauf dans un domaine : « ni l'une ni l'autre n'était maman<sup>1577</sup> ». Les prochaines sous-sections montrent comment le projet de maternité est perçu par les avocates sans enfants et, dans le cas des femmes qui en ont fait l'expérience, comment il se modifie au fil des étapes de sa réalisation.

Il est intéressant de considérer les présupposés au regard de la maternité des femmes sans enfants, et de sa place dans la carrière. Du côté des pionnières, Brigitte, affirme que ces deux sphères de la vie sont difficilement conciliables :

[J]e pense qu'il y a des périodes, dans ta vie, où tu es extrêmement occupée et où ta famille en souffre jusqu'à un certain point. Et il y a peut-être des périodes dans ta vie où tu vas axer plus sur ta famille. Mais la conciliation parfaite travail-famille, si tu es en pratique privée, d'après moi c'est du domaine du fantasme... Moi, je ne crois pas à ça<sup>1578</sup>.

Du côté des jeunes femmes, les présupposés sont aussi présents, mais d'un tout autre ordre. Jusqu'à leur premier accouchement, les avocates n'ont pas l'impression que la maternité perturbera leur parcours professionnel. C'est notamment le cas pour Isabelle, qui considère la conciliation travail-famille comme une simple question d'organisation<sup>1579</sup>. Elle prévoit s'adjoindre les services nécessaires afin de se décharger des tâches domestiques<sup>1580</sup>, ce qu'elle fait déjà, de toute façon. Comme elle a plusieurs collègues de son âge, elle entrevoit avec plaisir

---

1573 Rencontre en novembre 2017, Mélissa prévoyait tomber enceinte en 2019 ou en 2020. (1. 494)

1574 Isabelle, l. 365.

1575 Geneviève, l. 719.

1576 *Ibid.*, l. 726.

1577 Lucie, l. 67.

1578 Brigitte, l. 192.

1579 Isabelle, l. 382.

1580 *Ibid.*, l. 345.

une certaine collaboration avec ces femmes, notamment pour aller chercher les enfants à la garderie à tour de rôle<sup>1581</sup>. Au sujet de la collaboration des pères, elle affirme : « Il y en a de plus en plus, des hommes qui prennent la place. » Elle ajoute : « Avec mon ancien conjoint, on en avait déjà parlé et lui, il ne voulait pas une grosse carrière, et moi, je voulais une grosse carrière<sup>1582</sup>... ». Pourtant, on verra plus loin qu'elle préfère rester réaliste et envisager que la plus grande part de la charge parentale lui reviendra. Il semble que l'exemple de sa mère, décrit juste avant ces commentaires, a plus de poids à ses yeux que les promesses d'une égalité des responsabilités entre les parents.

Quand Annie envisage sa vie dans le cabinet qu'elle veut mettre sur pied avec un collègue durant la première année de son enfant, elle déclare : « Moi, je vais monter tous les dossiers, faire les choses de chez nous. Aucun problème, aucun stress... Et en même temps, tu es travailleur autonome, ça fait que tu peux quand même avoir un pourcentage [de ton salaire]<sup>1583</sup> ». Elle poursuit : « de toute façon, je ne me voyais pas nécessairement neuf mois arrêtée. Neuf mois, COMPLETS d'arrêt, je me disais "Mon Dieu!" [*attitude exprimant "C'est beaucoup trop"*<sup>1584</sup>] ». Annie a pourtant des intentions fermes quant à son rôle de mère : « Je veux avoir la possibilité d'aller les chercher à la garderie, d'aller les porter, d'être LÀ, pour ces moments-là<sup>1585</sup>. »

#### **9.1.1.1. Affronter les tensions de la première grossesse**

Pour toutes celles qui ont vécu l'expérience, la réaction des associé·e·s de leurs cabinets à l'annonce de leurs grossesses est un souvenir tenace. Pour les femmes dans la quarantaine, les mesures de facilitation des congés de maternité commençaient tout juste à être mises en place, à des rythmes divers. Lucie raconte qu'elle est tombée enceinte quelques semaines seulement après avoir intégré son cabinet à titre d'associée. Constatant auprès de la responsable des ressources humaines qu'il n'existait aucune politique à cet égard et que l'attitude de celle-ci n'annonçait rien de bon, elle raconte : « Elle a dit : "Je vais parler à l'associé gérant, mais [à votre place,] je ne m'attendrais pas à avoir trop." [J'ai répondu :] "Laisse faire, je vais lui parler

---

1581 *Ibid.*, l. 382.

1582 *Ibid.*, l. 1009.

1583 Annie, l. 1398.

1584 *Ibid.*, l. 1402.

1585 *Ibid.*, l. 1534.

moi-même.” [*air mécontent*] Parce [qu’avec] une attitude comme ça [il n’y a] pas grand-chose [à en attendre] non plus<sup>1586</sup>! [*rires*] » Elle poursuit :

Je suis allée le voir et je lui ai dit : « J’ai une bonne nouvelle, peut-être moins bonne pour vous », puis je lui ai dit : « Mais j’ai déjà planifié ce que je veux faire : je veux avoir un ordinateur installé chez moi, je veux un VPN [...] je veux qu’on me communique mes messages, qu’on m’envoie mon courrier [etc.] » Il m’a dit : « Combien de temps est-ce que vous voulez prendre? » Je [le] lui ai dit. Il a dit : « C’est correct. » Parce que je présentais une situation et pas un PROBLÈME. [Je ne lui] donnais pas un problème à résoudre, où je lui disais : « Qu’est-ce que vous allez faire pour moi ? » C’était plutôt : « J’y ai pensé, je l’ai planifié : c’est ça que je veux mettre en place. C’est de ça que j’ai besoin<sup>1587</sup> ».

L’attitude de la direction quant aux congés de maternité a été un élément déterminant dans la construction du lien qui unissait l’avocate à son cabinet.

Si les jeunes femmes sont conscientes que leur situation au regard des congés de maternité est plus facile qu’elle l’a été pour leurs aînées, ces congés représentent encore un problème de taille dans leur vie professionnelle. Même si elles savent que leurs droits sont acquis, il demeure difficile de trouver le moment propice où inscrire le projet de maternité dans leur vie, sans mettre la carrière en péril. Pour Annie, la question est épineuse et lui occasionne de l’anxiété. Comparant son contexte à la pratique dans une organisation gouvernementale (où elle aurait souhaité être engagée), elle résume les enjeux sur la question :

Je retarde, je retarde, je retarde, je retarde, parce que je me dis : « J’ai une carrière, je ne peux pas y mettre un terme. » [...] [*soupir*] C’est compliqué. [...] Ça me STRESSE! Je n’ai même pas envie d’y penser parce que je suis stressée juste d’y penser. [...] C’est DÉSAGRÉABLE. [...] On se dit : « Si ça arrive, ça arrive », mais moi, je ne peux pas avoir cette idée-là, parce qu’il faut que je le prévoie. Donc, ça c’est sûr que c’est une grosse problématique que, EUX, n’ont pas [...] au public, parce que de la minute où tu es enceinte, tu as ton congé de maternité, tout est déjà fait, quelqu’un va te remplacer, aucun stress. Tu reviens, tu as ta PROPRE POSITION, la MÊME place [...] Je pars et je perds mes clients, je reviens, je fais quoi? [*soupir anxieux*] C’est difficile<sup>1588</sup>.

La tension est la même pour Stéphanie, même en sachant que sa patronne porte les mêmes valeurs familiales qu’elle<sup>1589</sup>.

---

1586 Lucie, l. 157.

1587 *Ibid.*, l. 157.

1588 Annie, l. 129.

1589 Stéphanie, l. 1517.

Du côté des jeunes hommes, la perspective de devenir père s'avère moins angoissante, bien qu'ils ne s'y sentent pas étrangers non plus. Lorsque l'on demande à Sébastien si un enfant changerait sa vie, il répond spontanément : « Ma vie personnelle, oui. Ma vie professionnelle, non. » Pourtant, après une courte pause, il poursuit : « C'est-à-dire que j'ai vu faire quelques collègues, comment ils s'arrangent et, peut-être que ça va changer l'aménagement de ma vie professionnelle. Par exemple, plus travailler à la maison<sup>1590</sup>... » Par ailleurs, il est intéressant de remarquer que, même s'il réfléchit à ce projet en équipe avec sa conjointe et qu'il a tout à fait l'intention de prendre un congé de paternité<sup>1591</sup>, ses préoccupations sont d'abord celles d'un pourvoyeur :

Il y a plusieurs problèmes liés à ça, c'est-à-dire que si on en a, ça prend une maison avant, si ça prend une maison, il faut que... Il y a plein de facteurs qui font qu'on a de la misère à trouver une maison dans la région de Montréal. Tant qu'on n'a pas de maison, la question ne se pose pas vraiment. Une fois qu'on aura une maison, bien là, c'est un... En ce moment, on se dit : « On verra. » Mais ça, ce n'est pas lié au travail. Il y a plusieurs facteurs plus personnels<sup>1592</sup>.

Dans le cas de William, la perspective d'un enfant reste vague. Cependant, il explique que si elle devenait plus concrète, « il y aurait des questions que je me poserais AVANT. Parce que ce n'est pas vrai qu'en ce moment, mon horaire me permettrait d'avoir une vie familiale saine. Avec des enfants, je parle, là! [...] il faut bien les mettre dans la case horaire ces enfants-là! Ils n'ont pas juste besoin de se faire dire bonne nuit<sup>1593</sup>! »

### 9.2.2.2 Retourner au travail

Les pionnières abordent la question des congés de maternité avec scepticisme. Brigitte brosse un portrait rapide de la situation des mères de sa génération : « les filles qui accouchaient, elles accouchaient et... trois-quatre jours après, elles répondaient au téléphone et, elles venaient travailler un mois après! C'[était] ZÉRO, tu [avais] zéro... C'est [au] privé, qu'est-ce que tu veux<sup>1594</sup>? » Cette situation n'a pas rendu Brigitte plus favorable aux nouvelles conditions des professionnelles en la matière. Elle raconte : « l'autre fois, ma médecin elle a accouché... Après

---

1590 Sébastien, l. 1383.

1591 *Ibid.*, l. 704. Cependant, il n'en avait pas vérifié les conditions.

1592 *Ibid.*, l. 686.

1593 William, l. 1010.

1594 Brigitte, l. 205.

un an, je disais : ça fait un bébé qui coûte cher, ça! [*rire*] Médecin! Un an à la maison! Bien, avocate, c'est la même chose<sup>1595</sup>! » Lise affirme que, désormais, une associée peut tout à fait prendre un congé de maternité. En revanche, il est impossible à ses yeux de couper les ponts durant son absence, parce que cela enverrait le signal que « la place est vide<sup>1596</sup> ». Cette associée de grand cabinet a parlé d'une collègue qui, durant son congé, avait refusé d'aider son adjointe à retrouver un dossier égaré. La répondante raconte avoir elle-même téléphoné à cette associée pour le lui reprocher vertement<sup>1597</sup>.

Florence affirme qu'à son époque – pas si lointaine, un congé de maternité de huit mois était « un scandale<sup>1598</sup> ». Son retour de congé s'est avéré tout aussi anxiogène. Cette avocate a connu quatre grossesses dont trois se sont déroulées alors qu'elle était salariée dans un cabinet privé. Lors de la naissance de son deuxième enfant, le retour au travail a été compliqué et elle n'a senti aucune flexibilité de la part de ses patrons; si bien que quelques mois plus tard, elle changeait d'emploi<sup>1599</sup>. En revanche, elle raconte d'une voix teintée de reconnaissance son retour après son troisième enfant:

[L'avocate] qui était là à mon premier retour de congé de maternité [...] savait [en tant que femme] ce que c'était, laisser la clientèle pendant huit mois puis revenir. Quand je suis revenue, elle m'a dit : « Tu viendras me voir. » Et je suis allée la voir, et elle avait une pile de dossiers comme ça [*de la main, elle indique la hauteur de la pile*] qui m'attendait. Elle a dit : « Tiens, c'est pour toi. » Ça a été un congé de maternité très différent. Je ne suis pas revenue [en me disant] : « Il faut je remonte ma clientèle. » Tu sais, la panique? ... Je suis revenue et il y avait du TRAVAIL qui m'attendait<sup>1600</sup>.

Le problème du retour au travail est mieux compris par les directions de cabinets et, dans bien des cas, la gestion des client·e·s a été réaménagée en conséquence. La mention de diverses initiatives à ce sujet de la part des barreaux donne lieu à cet échange avec Lise :

Je pense que ce n'est pas mauvais. Par contre, des fois, je me dis : est-ce que ça appartient au Barreau de faire ça ? Moi je suis ambivalente. [...] Moi je me dis : ce n'est pas mauvais, par contre, j'ai toujours peur d'infantiliser. Je me dis : est-ce que ça appartient à un tiers de prendre des mesures ? CL : Oui, mais, est-ce que ça peut simplement se résoudre au cas par cas ? L : Ce que moi je me dis : si tu prends des mesures que j'appelle un peu

---

1595 *Ibid.*, l. 207.

1596 Lise, l. 445.

1597 *Ibid.*, l. 445.

1598 Florence, l. 143.

1599 *Ibid.*, l. 163.

1600 *Ibid.*, l. 337.

draconiennes, quelle atmosphère ça va faire ? C'est juste ça. Je me dis : [...] si tu imposes, qu'est-ce qui arrive après ? Parce que tu as beau dire que tu ne la mettras pas sur la voie d'évitement, tu peux la tableter pareil! CL : Vous pensez qu'il y a un danger de ghettoïser un peu ? L : Bien, c'est ça. C'est juste de ça que j'ai peur moi. Je me dis : si la personne n'est pas assez forte pour revendiquer ses droits... Si c'est quelqu'un d'autre qui revendique pour elle, là, à mon avis, c'est peine perdue<sup>1601</sup>.

Cette citation met en lumière qu'aux yeux des trois avocates de la génération aînée, les droits s'acquièrent individuellement. Les femmes ont à se battre pour revendiquer leur place... Comme elles-mêmes l'ont fait.

### 9.2.2.3 Réfléchir sur comment réussir sa vie

Les causes des bifurcations des femmes ne sont pas uniquement dues à la maternité : toutes les autres occasions de réfléchir à leur propre parcours se présentent à elles, comme aux hommes. Cependant, de l'avis de Charles et de William, les questionnements existentiels sont initiés plus tôt dans le cas des femmes, à cause de cette question<sup>1602</sup>.

Cette réflexion s'accompagne d'une remise en question du modèle traditionnel masculin et, par extension, d'une interrogation sur ce qu'est une vie réussie. À ce sujet, Florence raconte une anecdote éloquent. Lors d'un grand souper organisé par les plus gros cabinets privés montréalais afin de susciter un dialogue avec la jeune génération, un associé senior s'est levé et a servi aux convives le discours suivant : « “Moi, je ne comprends pas ça, les jeunes”, a-t-il lancé. “Nous autres, quand on était jeune, le client, c'était notre absolue priorité [...] et notre carrière [...] ça passait avant tout le reste. Et la preuve, c'est que moi [...] j'ai *scrapé* mon mariage. Mais, professionnellement, j'y suis arrivé<sup>1603</sup>.” » Florence poursuit, irritée :

Là, mon premier réflexe, c'est : « Ben oui, toi, tu es de la génération que tu travailles comme un mosus de malade, mais Bobonne, dans la maison, elle élevait tes enfants et elle faisait tout le reste. Et à un moment donné, elle, elle en a eu marre, justement, et elle t'a dit de sacrer ton camp. Euh, OK, si tu appelles ça de la réussite, d'accord! Mais dans la vie, il y a toutes sortes de réussites, et moi, je n'ai pas envie de dire que professionnellement, j'y suis arrivée, mais que j'ai tout *scrapé* ma famille et mon mariage<sup>1604</sup>.

---

1601 Lise, l. 480.

1602 Voir Charles, l. 1097; William, l. 150.

1603 Florence, l. 1062.

1604 *Ibid.*, l. 1066.



Les avocates mères de famille interrogées n'ont pas comparé leurs carrières avec celles de leurs confrères du même âge. Elles l'ont surtout définie en rapport avec d'autres femmes, souvent leurs aînées, ou bien en confrontant, comme Florence vient de le faire, un modèle dominant dont elles sont convaincues de la désuétude et qu'elles considèrent comme malsain. Conséquemment, elles pensent avoir fait des choix justes, chargés de sens et profondément satisfaisants. Ainsi, il ne s'agit pas, pour elles, de prendre un quelconque retard dans la progression d'une carrière linéaire ascendante, mais plutôt de prendre le temps de vivre ce qu'elles veulent vivre en parallèle de leur profession.

### **9.2.3 La carrière : les horizons temporels différents**

Cette interprétation est confortée par l'analyse des discours au sujet d'un élément fondamental de la gestion du temps, soit la planification. Les femmes et les hommes qui s'y adonnent adoptent en effet des horizons temporels très différents. Tout se passe en effet comme si la perspective de la maternité avait sur le rapport au temps des femmes l'effet d'une loupe: une vision à court terme, qu'elles jugent plus concrète et pragmatique.

#### **9.2.3.1 Partager les mêmes ambitions de départ**

Lorsque l'on demande aux membres du panel de nommer des différences entre les pratiques masculines et féminines, les réponses sont spontanées : elles tiennent davantage de la personnalité que du genre. Au cours des discussions et de la réflexion en commun, certaines perceptions apparaissent néanmoins : meilleure écoute, plus grande efficacité, organisation du travail plus rigoureuse, du côté des femmes; assurance et prestance du côté des hommes. Chacun.e débute donc sa carrière avec des atouts et des faiblesses. On constate en effet qu'au début de carrière les femmes ont autant d'ambition que les hommes et leurs interrogations au sujet de leur carrière ne sont pas le fait d'une génération en particulier. En revanche, les bifurcations des hommes après cinq années de pratique représentent un élément nouveau, du moins aux yeux de leurs aînés masculins, dont la carrière a suivi le modèle linéaire ascendant. Des entrevues, il ressort que les avocats plus âgés sont passés assez vite à l'ambition d'accéder au partenariat.

De leur côté, les plus jeunes ne se sentent pas engagés dans leur carrière, aussi prestigieuse soit-elle. Jacques rapporte le départ soudain d'un jeune collègue en qui il voyait un

associé potentiel<sup>1605</sup>. Il s'étonne que les changements de parcours soient dorénavant une espèce de passage obligé. Cette zone trouble dans le parcours des recrues – hommes ou femmes – donne d'ailleurs des maux de tête aux conseils d'administration des cabinets. André a mentionné que son cabinet doit tenir compte de ces menaces de départ, en offrant de bons salaires aux salarié·e·s<sup>1606</sup>. Même son de cloche chez Charles qui décrit, en plus des salaires élevés, plusieurs activités mises sur pied afin de favoriser la rétention des recrues<sup>1607</sup>.

Il y a lieu de s'interroger sur cette situation pour le moins paradoxale. Dès la première année d'université, les étudiant·e·s se font dire que le nombre de praticien·ne·s est si élevé que leurs débuts de carrières promettent d'être très ardues. Il s'avère pourtant qu'une fois arrivé·e·s à cinq années de pratique, le vent tourne en leur faveur, ce qui leur permet de faire preuve d'une certaine indépendance. On les accuse alors de manquer de loyauté<sup>1608</sup>. C'est à se demander si cette montée en épingle de la préoccupation du nombre, n'a pas pour motif de susciter chez les jeunes le goût du travail et de la compétition.

### 9.2.3.2 Regards rétrospectifs sur la carrière

La vision à long terme recèle une dimension spécifique en fonction de l'âge<sup>1609</sup>. Chez les plus âgé·e·s, le regard est plus rétrospectif. On voit les débuts de carrière comme le résultat d'une suite de hasards et d'« accidents de parcours<sup>1610</sup> ». Ainsi André et Louis expliquent qu'ils sont arrivés en pratique privée et dans leur cabinet par un concours de circonstances qu'ils racontent avec humour et une certaine nostalgie. Selon Lise, il est évident que certaines portes se sont ouvertes sans qu'elle ait eu d'autres mérites que de les franchir : « j'ai eu une chance inouïe<sup>1611</sup> », dit-elle. Pour tous ceux et celles qui exerçaient encore en pratique privée au moment de l'entrevue, la carrière linéaire ascendante semble s'être matérialisée et les regrets étaient donc peu apparents.

---

1605 Jacques, l. 1103.

1606 André, conversation téléphonique du 17 février 2020.

1607 Charles, l. 377 et 348.

1608 C'est du moins un préjugé qui circule dans le monde juridique.

1609 Rappelons que les membres du panel ont été sélectionné·e·s surtout en fonction de leurs années d'expérience. Ainsi, l'âge garde ici le caractère un peu flou décrit au chapitre 1 (Méthodologie). Certain·e·s membres du panel partagent des traits avec les plus âgé·e·s et d'autres avec les personnes d'âge intermédiaire (ici, André). Seul le groupe des jeunes se distingue avec netteté.

1610 Lise, l. 293.

1611 *Ibid.*, l. 324.

Chez les membres du groupe intermédiaire, on est, là aussi, très conscient·e des aléas du parcours, mais on voit paraître la possibilité de choisir, particulièrement dans le cas des femmes qui ont toutes eu à opérer des changements de cabinets. Philosophe, Sylvie explique que, dans la vie, nous avons la possibilité de prendre plusieurs trains et que tout dépend de celui dans lequel on choisit de monter<sup>1612</sup>. Pour cette entrepreneure, les choix sont aussi des « opportunités<sup>1613</sup> ». Le hasard est joint avec l'idée de volonté. Les résultats espérés restent cependant difficiles à planifier et le talent consiste à faire avec ce que la vie nous apporte.

Du côté des hommes, les choses se sont déroulées différemment : ils sont restés plus fidèles à leurs cabinets. Charles et André ont eu des expériences d'études ou de travail dans d'autres milieux, mais sont revenus après quelques mois ou années. Laurent a dû bifurquer à cause de problèmes de santé, mais il est resté fidèle à son cabinet d'origine. Jacques et Luc, l'un en grand cabinet et l'autre à son compte, sont restés au même endroit tout au long de leur carrière.

### 9.2.3.3 Les jeunes hommes et la planification à long terme

Les jeunes voient autrement leur carrière, encore en construction. Ici, la variable du sexe est clairement perceptible. Chez nos informateurs, William et Philippe emploient ce qu'ils appellent une « *timeline* » qui définit les objectifs à long terme. William explique : « Souvent, les gens s'arrêtent à deux ans, mais moi, j'avais fait l'exercice pour les dix années<sup>1614</sup>. » Ce tableau devient un outil pour s'évaluer. Il raconte :

[En] début d'année [...] dans le temps des Fêtes, je travaille ça. Et je travaille ça pour me dire : « Ah! vois-tu, ça, tu l'as fait. » [...] Il n'y a personne qui va te dire : « Bravo William! » [...] Toi, tu vas être fier en constatant : « Ah! [...] c'est arrivé trois ans avant, avant l'objectif que je m'étais mis! » Donc, si je n'avais pas eu ça, je ne l'aurais pas constaté. Le cerveau oublie. Là, je l'avais sur papier<sup>1615</sup>...

Vantant les mérites d'un tel exercice, William explique que cette planification est motivante. Bien qu'au début, il l'ait centrée sur la carrière, il y a inclus depuis peu d'autres objectifs tels que les voyages<sup>1616</sup>.

---

1612 Sylvie, l. 1350.

1613 *Ibid.*, l. 1351.

1614 William, l. 916.

1615 *Ibid.*, l. 917.

1616 *Ibid.*, l. 930.

Philippe s'est également fixé des objectifs à long terme. Il affirme cependant qu'il n'a pas fixé d'échéances pour les atteindre, parce que « ça crée de l'anxiété<sup>1617</sup> ». *A posteriori*, il est clair qu'il préparait lui aussi un changement de cap :

J'ai des objectifs et j'essaie de m'assurer que mes objectifs sont [atteints], même si je suis [dans ce cabinet]. Par exemple, dans mes choix d'organismes [auprès de] qui je m'engage, sur quels conseils d'administration je suis, quel genre de dossiers *pro bono* je prends [...] C'est un aspect de ma personnalité, mais il n'y a pas beaucoup de choses qui sont complètement laissées au hasard. Mes objectifs sont clairs et pour moi c'est important qu'ils se vivent, j'essaie de ne pas les projeter cinq ans plus tard, j'essaie de les mettre, de les vivre un peu au quotidien<sup>1618</sup>.

Pour ce faire, Philippe explique que chaque objectif à long terme est décomposé en objectifs annuels, mensuels et hebdomadaires; « ça s'opérationnalise au quotidien<sup>1619</sup> », conclut-il. Il ne se fixe pas de moment précis pour y revenir, mais il le fait régulièrement<sup>1620</sup>. Maxime a aussi ce genre d'objectifs, mais ceux-ci se confondent avec ceux de son entreprise. Il est le seul jeune homme qui ne se fixe aucun objectif personnel : « Étonnamment, je ne suis pas un gars très structuré, qui a des objectifs écrits... [...] Je suis un gars de *feeling*<sup>1621</sup>. »

Pour les jeunes hommes, la planification est un outil pour faire avancer leur carrière. Même si William n'a jamais eu l'intention de fonder un cabinet, cela ne l'empêche pas de porter un regard d'entrepreneur sur ses objectifs. Ce qui est important pour lui, c'est de développer son « *branding* professionnel », « comme une entreprise doit le faire<sup>1622</sup> ». Il explique que l' : « [o]n doit penser [à lui] lorsqu'on a un besoin spécifique dans un domaine de droit bien niché<sup>1623</sup>. » William illustre sa situation par le processus de repêchage au hockey : il y a les équipes, mais chaque joueur doit s'occuper individuellement de sa carrière<sup>1624</sup>. Pour lui, la carrière est donc un projet en construction, une route dont on a soigneusement défini l'itinéraire. Même s'il a conscience qu'un élément de hasard pourrait entrer dans l'équation, que c'est souvent une

---

1617 Philippe, l. 1289.

1618 *Ibid.*, l. 1290.

1619 *Ibid.*, l. 1299.

1620 *Ibid.*, l. 1313.

1621 Maxime, l. 1148.

1622 William, l. 398.

1623 *Ibid.*, l. 277.

1624 *Ibid.*, l. 274.

question de chance, qu'« il faut être au bon moment au bon endroit<sup>1625</sup> », la carrière se gère et se planifie.

#### 9.2.3.4 Le pragmatisme des femmes : des objectifs à court terme

Du côté des jeunes femmes, la perspective de la maternité est tellement préoccupante, que tout l'horizon en paraît bloqué. Ainsi, les quatre plus jeunes répondantes ont soulevé cette question, même celle qui pour l'instant n'avait pas de conjoint. Stéphanie dit avoir du mal à se projeter; elle affirme ne vouloir rêver qu'à des buts qu'elle est capable d'atteindre<sup>1626</sup>. Elle raconte s'être montrée réticente avec sa « coach d'affaires » :

[J]'ai commencé à essayer de faire des objectifs d'un an, deux ans, cinq ans, mettons [...], mais je trouve ça très, très difficile. Parce que je suis tellement du type vivre au moment présent que je trouve ça très difficile de voir. Quand on me dit : « Tu te vois où dans cinq ans? » Je ne le sais tellement pas! C'est comme trop loin, cinq ans pour moi. Alors, j'y vais plus avec des objectifs à court terme. [...] Ce que je veux pouvoir accomplir [...] on dirait que je ne le sais pas. Peut-être parce que ça va bien et j'ai atteint ce que je veux, alors je n'ai pas l'impression d'avoir besoin de m'en donner<sup>1627</sup>.

Il convient de remettre ces propos dans leur contexte. D'abord, Stéphanie ne semblait pas partager l'ensemble des valeurs entrepreneuriales de son cabinet et n'avait aucune intention de devenir « travailleuse autonome », ce qui était l'optique de la coach d'affaires avec qui elle interagissait. De plus, lors de l'entrevue, Stéphanie était préoccupée par une maternité probablement en route, mais non annoncée à sa patronne, et réfléchissait aux possibilités de rapprocher son travail de son milieu de vie. Comme elle avait été mandatée par sa supérieure hiérarchique pour participer à l'entrevue, elle n'osait sans doute pas dévoiler ses intentions.

Les propos de Stéphanie font échos à ceux de ses trois consœurs. Ce n'est pas que les jeunes avocates n'aient pas de vision claire de ce qu'elles attendent de leur carrière; Stéphanie, Annie et Isabelle ont précisément décrit le chemin qu'elles voulaient emprunter et leurs buts ultimes. En revanche, il semble y avoir moins de hâte de ce côté, la hâte étant plutôt dirigée vers leur vie privée, en l'occurrence, la maternité. Enfin, Mélissa aborde l'aspect compétitif de la fixation d'objectifs, ne serait-ce qu'avec soi-même. Elle raconte :

---

1625 Philippe, l. 209.

1626 Stéphanie, l. 1436 et 1451.

1627 *Ibid.*, l. 1435.

Par exemple, mon conjoint, il est beaucoup au gym et lui, il veut se « dépasser » [*ton grandiloquent*] [...] On fait un exercice ensemble et moi, je fais toujours 14 répétitions. Toujours 14. Il me dit : « Tu n'as pas envie d'en faire 15, 16, 17 ? » [Et je réponds] non. [Avec]14, je sais que je maintiens ma forme physique. Et moi, mon objectif, c'est juste d'être EN FORME. Pas de SURperformer et de me dépasser. [...] Je ne suis pas compétitrice à mon égard, disons<sup>1628</sup>.

Mélissa fait une distinction claire entre sa vie personnelle et les objectifs de son entreprise. Elle explique à cet égard : « naturellement, il y a des objectifs à atteindre. Donc, à ce niveau [c'est-à-dire du cabinet], je vais toujours chercher à performer comme il faut. Mais dans ma vie de tous les jours, pas plus que ça<sup>1629</sup>. »

Leurs aînées n'ont pas non plus de plan défini. Julie, dans la jeune quarantaine, explique qu'elle ne s'en inquiète pas outre mesure : « Dans la vie, je ne me sens pas dans le vide. Au pire, je vais planer. Je ne suis pas obligée de monter ou de *crasher*<sup>1630</sup>. » Geneviève, dans la jeune cinquantaine affirme, elle aussi :

[P]ar exemple, mon conjoint va beaucoup plus souvent se projeter dans le futur et conditionner le présent en fonction [du] futur. Moi, je suis plus dans le moment présent... Oui, j'ai des objectifs généraux, mais c'est comme si je les ajustais tout le temps en fonction de ce que je vois qui se déroule. Je ne cherche pas artificiellement à atteindre un truc, j'ai des idées globales, mais ce qui m'importe, c'est [ce] que l'on fait aujourd'hui, en ce moment<sup>1631</sup>.

Lucie offre un autre indicateur. Étant la seule avec qui l'intervieweuse a pu discuter de littérature sur la gestion du temps, elle a affirmé « ne pas aimer » Steven Covey, qui oriente la méthode sur une vision existentielle à long terme de la gestion du temps, et lui préférer David Allen qui est plus centré sur la productivité à court terme<sup>1632</sup>. Seule Sylvie affirme s'être fixé des objectifs à long terme, mais comme Maxime, ceux-ci se confondent avec ceux de son entreprise.

Au sein du panel, les dimensions générationnelle et sexuelle sont clairement identifiables. Pour les jeunes hommes, le parcours professionnel est un projet sur lequel ils cherchent à imposer leurs marques et leurs pouvoirs, alors que la génération aînée est plutôt consciente des effets de l'imprévisibilité et de la chance. Évidemment, on pourra expliquer la

---

1628 Mélissa, l. 1008.

1629 *Ibid.*, l. 1017.

1630 Julie, l. 736.

1631 Geneviève, l. 1465.

1632 Lucie, l. 1025 et 1016.

différence des points de vue par la sagesse acquise au fil des années. Mais on pourrait y voir aussi un effet de l'expansion d'un certain rapport au monde axé sur le contrôle et la performance. Du côté des jeunes femmes, il s'agit encore de planifier un projet, mais sa nature change la donne. Ce ne sont plus leurs carrières qu'elles planifient, mais leurs maternités.

On constate finalement que les modèles parentaux concernant le rapport au temps ne sont pas transmis de la même manière chez les hommes que chez les femmes : ils suivent clairement la filière du genre. Le modèle maternel est empreint du désir de la maternité et des habiletés nécessaires pour assumer une telle fonction au quotidien. Conséquemment, les avocates développent une vision de leurs carrières à plus court terme que les hommes et leur capacité de planification est presque entièrement sollicitée par leurs grossesses et par les contraintes de leur double vocation. Dans la mesure où les avocates sont inévitablement les enfants d'une mère, il faudra compter encore longtemps sur la perpétuation d'un modèle qui rend indissociables les fonctions productives et reproductives des femmes.

### **9.3 Gérer le temps au XXI<sup>e</sup> siècle**

Cette troisième section traite des différences marquées entre les femmes et les hommes en ce qui concerne l'utilisation des outils de la gestion du temps, une découverte importante de la présente recherche. En effet, la différence des points de vue sur ce thème était si nette que la question du genre est devenue incontournable. Si les informateurs et les informatrices se sont présentés comme des individus efficaces et productifs, les avocates se sont révélées expertes en gestion du temps, alors que les hommes prennent davantage les tâches comme elles se présentent à eux. Chez les femmes, la gestion du temps ne s'imposerait pas seulement à partir du moment où elles deviennent mères : les plus jeunes gèrent déjà leur temps. Elles éprouvent du plaisir à le faire et en tirent de la fierté. Elles sont tout simplement préparées à assumer le fardeau de la charge mentale.

#### **9.3.1 Utilisation différenciée de la gestion du temps**

En ce qui a trait à l'emploi des techniques de la gestion du temps, sa littérature et ses formations, Luc et Lucie représentent les deux extrêmes. Lorsque le sujet a été abordé, Luc a d'abord semblé ne pas comprendre de quoi il s'agissait. Perplexe, il s'est ensuite exclamé qu'il

n'avait absolument pas besoin de tout cela<sup>1633</sup> : les questions lui ont semblé pointilleuses et c'est la seule fois de l'entrevue où il a manifesté un léger agacement. Lucie, de son côté, a répondu avec précision à toutes ces questions et, comme l'intervieweuse connaissait la plupart des auteurs auxquels elle faisait référence, une complicité souriante s'est installée entre elles.

### 9.3.1.1 Les hommes : indifférents et fiers de l'être

Chez les hommes, un premier point fait l'unanimité : il faut impérativement être une personne très organisée, si l'on veut pratiquer le droit. Laurent s'exclame : « pour quelqu'un de mal organisé, ça doit être effrayant<sup>1634</sup>! » Dans tous les cas, ils tirent une certaine fierté de leur efficacité et manifestent, parfois avec ironie, un désintérêt marqué pour la littérature sur la gestion du temps.

Luc et Louis expliquent qu'ils établissent leurs emplois du temps en fonction de ce qui se présente. Luc lance : « je les prends comme ça adonne<sup>1635</sup> ». Pour lui, « la seule priorité, c'est la réponse au client ». Louis affirme simplement « faire ce qu'il y a à faire » et souligne qu'il tient cela de sa mère<sup>1636</sup>. Il précise : « Il ne fallait pas que j'aie quelque chose sur le *brain* de plus. Je le FAISAIS<sup>1637</sup>. » Laurent avait le même principe de base de ne jamais laisser trainer un problème<sup>1638</sup>. En revanche, les hommes ne sont pas portés à se servir de listes – ou, sinon, leurs listes sont rudimentaires. Ils ont expliqué que « tout était dans leur tête<sup>1639</sup> ». Jacques qui avoue : « je ne suis pas bon dans les listes, parce que je suis un impulsif<sup>1640</sup> », lance, moqueur : « je n'ai pas cent dossiers [j'en ai] juste assez pour y penser quand je me couche le soir... Je ne les oublie pas<sup>1641</sup>! » Luc justifie le caractère sommaire de ses listes en disant qu'il y a tellement de choses qui sont évidentes, qu'il n'a pas besoin de les écrire : « Non, non! Je le sais<sup>1642</sup>! » conclut-il. Dans tous ces cas, les avocats ont une relation de travail assez étroite avec leurs

---

1633 Luc, l. 1068.

1634 Laurent, l. 652.

1635 Luc, l. 1138.

1636 Louis, l. 316.

1637 *Ibid.*, l. 558.

1638 Laurent, l. 656.

1639 Expression employée par Laurent, à micro fermé.

1640 Jacques, l. 1224.

1641 *Ibid.*, l. 1229.

1642 Luc, l.1230.



adjointes et dans le cas de Luc et de Charles, c'est leur conjointe qui administre la vie domestique et familiale.

Si Laurent et Luc utilisent une liste sommaire et exclusivement réservée aux dossiers en cours, ni Louis ni André n'en utilisaient. Le seul outil de Louis<sup>1643</sup> était son agenda dans lequel il notait ses activités professionnelles aussi bien que les matchs sportifs de ses fils, en indiquant les priorités avec « des surlignages et des étoiles<sup>1644</sup> », codes qu'il avait développés au fil des années. Quant à André, il avait pris l'habitude de laisser ses dossiers en cours sur son bureau, afin qu'ils « l'envahissent » ce qu'il avoue n'être plus possible maintenant que la mémoire semble lui faire défaut<sup>1645</sup>.

### 9.3.1.2 Les jeunes hommes : une position mitoyenne

Maxime qui se dit « un gars de feeling<sup>1646</sup> », explique qu'il utilise une liste sur laquelle sont consignées ses priorités<sup>1647</sup>, mais il ajoute aussitôt : « C'est très, très dans ma tête que ça se passe. Je n'en oublie pas beaucoup<sup>1648</sup> ». La première réponse de Sébastien à la question sur d'éventuelles lectures au sujet de la gestion du temps est laconique : « Non. » À l'invitation de l'intervieweuse, il précise : « Ça ne m'intéresse pas. Ça peut sonner bizarre vu que je suis intéressé à être bien organisé, mais aller chercher de l'information sur comment bien s'organiser, ça me... Ça ne m'intéresse pas. Ça me laisse froid<sup>1649</sup>. » Il poursuit : « Si ça déborde, il me semble que j'aurais tendance à déléguer à des collègues, mais lire des livres de gestion de temps, c'est... Il y a trop de choses que je veux lire pour m'arrêter à quelque chose qui m'intéresse moins<sup>1650</sup>. » En cela, les positions de Sébastien et de Maxime, les rapprochent de leurs aînés.

Néanmoins, il n'est plus question, chez ces avocats, de prendre les tâches comme elles se présentent. Pour William, les vertus de l'organisation font partie d'une vision plus générale du rapport au temps, axée sur l'accélération et l'augmentation de sa densité. Il explique en effet :

---

1643 Louis, l. 1215.

1644 *Ibid.*, l. 1201.

1645 André, l. 1277.

1646 Maxime, l. 1151.

1647 *Ibid.*, l. 1073.

1648 *Ibid.*, l. 1079.

1649 Sébastien, l. 1277.

1650 *Ibid.*, l. 1271.

Alors, j'ai toujours eu une réalité où il fallait que je travaille la fin de semaine, il fallait que je voie mes amis, il fallait que... J'ai toujours été dans : « Je n'écoute pas les téléromans [par exemple]. Je n'ai pas le temps de faire ça. » Mais il faut que je sois, tac, tac, tac. Il faut que ça soit prévu et il faut que mon organisation soit là<sup>1651</sup>.

La gestion du temps de Philippe semble plus détaillée : « J'ai des *to-do lists*. Je suis terrible, j'ai une *to-do list* quotidienne. J'ai ma quotidienne, des fois une hebdomadaire et toujours ma mensuelle<sup>1652</sup>. » Chez les jeunes membres du panel, le langage et les principes de la gestion ont été davantage assimilés que dans le cas de leurs aînés.

### 9.3.1.3 Les femmes, utilisatrices assidues

C'est lorsque les informatrices ont expliqué leur méthode de gestion du temps, que l'intervieweuse a eu le sentiment le plus aigu d'entrer dans leur intimité. Il y eut des rires embarrassés, des ricanements et de l'autodérision<sup>1653</sup>. Après un premier malaise, les femmes ont semblé prendre plaisir à expliquer leurs méthodes, dont certaines étaient extrêmement complètes et rigoureuses. La minutie de l'exercice leur impose de colliger de manière exhaustive la totalité des tâches à accomplir dans tous les domaines de leur vie, sans distinction.

Lise fait toutefois exception en étant la seule à ne pas avoir utilisé de liste<sup>1654</sup>, mais elle est aussi la seule à avoir eu une relation très étroite avec sa secrétaire<sup>1655</sup>. Geneviève pense pour sa part que l'imprévu fait partie intégrante de sa profession et, qu'avec l'expérience, il devient plus facile de l'anticiper<sup>1656</sup>. Toutefois, l'expérience ne suffit pas : il faut s'organiser, mettre sur pied des méthodes, des systèmes. Comme Louis, toutefois, l'agenda papier – complété par un agenda électronique pour la gestion de son équipe – lui tient lieu d'outil exclusif.

Lucie et Sylvie ont toutes deux une liste électronique, disponible sur le téléphone intelligent<sup>1657</sup> ou sur l'ordinateur portable<sup>1658</sup>. Lorsque la question lui est posée, Sylvie tourne simplement l'écran de sa tablette vers l'intervieweuse. Devant la perplexité provoquée par l'envergure et le haut niveau de précision de la liste, elle répond, quelque peu sur la défensive :

---

1651 William, l. 993.

1652 Philippe, l. 1182.

1653 Isabelle, l. 1373.

1654 Lise, l. 1219.

1655 Charles, l. 991.

1656 Geneviève, l. 1138.

1657 Lucie, l. 845.

1658 Constatation tirée de l'observation de la liste de Sylvie.

« Bien, c'est tout ce que j'ai à faire<sup>1659</sup>! » Cette liste (en format Word) comprend les travaux en cours, les échéanciers de procédures, les objectifs d'affaires, en plus de toutes les tâches personnelles et familiales. Chaque semaine, elle l'enregistre sous un nouveau nom de fichier, puis elle « nettoie » la nouvelle liste ainsi créée en effaçant tous les éléments qui avaient été rayés. Sylvie ne fait donc pas disparaître les tâches accomplies à mesure, mais se sert plutôt des caractères raturés pour ne pas perdre la trace de ce qui a été accompli dans sa semaine<sup>1660</sup>.

Nous avons vu que les techniques de gestion du temps font l'objet de nombreux ouvrages et que leurs auteurs et autrices insistent souvent sur le fait qu'il faille adopter leurs méthodes intégralement si on veut qu'elles fonctionnent. Or, ce n'est pas ce qui se passe dans le cas des informatrices. Celles qui ont lu sur le sujet ont plutôt glané d'un côté et de l'autre des éléments et des trucs et les ont adaptés à leurs besoins. Bien plus, c'est l'élaboration même de la méthode qui semble leur apporter le plus de plaisir. On devine l'aspect ludique de leurs façons de fonctionner. Il peut se refléter dans la métaphore qu'emploie Lucie, pour parler de ses interactions avec son entourage : « Moi, ce que j'aime, c'est retourner la balle<sup>1661</sup> », affirme-t-elle.

Autres éléments à souligner, les femmes tiennent aussi l'agenda de la famille, alors que du côté des hommes il n'en est rien, à l'exception de Louis qui y incluait la cédule sportive de ses fils. Charles souligne qu'il se doit de connaître à l'avance les rendez-vous familiaux, mais il paraît évident que ce n'est pas lui qui les a organisés. En revanche, les femmes mentionnent qu'à chaque début de saison ou d'année scolaire, elles entrent dans leur propre agenda les événements de la vie de leurs enfants, qui ont leurs propres « codes de couleur<sup>1662</sup> ». Lucie explique qu'à la maison, elle inscrit sur des *post-it* tous les événements et rendez-vous de la famille et les place bien en vue sur une porte d'armoire; elle élimine les *post-it* à mesure<sup>1663</sup>.

On pourrait s'attendre à ce que les jeunes femmes qui n'ont pas encore d'enfants aient une tenue de leur agenda plus souple. Leur gestion du temps n'en est pas moins précise. Mélissa affirme, péremptoire : « Si une tâche n'est pas inscrite sur ma liste, elle ne se fera pas cette

---

1659 Sylvie, l. 224.

1660 Constatation tirée de l'observation de la liste de Sylvie.

1661 Lucie, l. 923.

1662 Geneviève, l. 1242; Lucie, l. 870.

1663 Lucie, l. 859.

journee-là<sup>1664</sup>. » Enfin, Annie qui habitait depuis quelques années avec son conjoint n'a pas manqué de dire qu'elle s'occupait aussi de gérer le temps de celui-ci :

Et, moi je L'ORGANISE! [*rire commun*] Souvent, les gens vont m'appeler moi, pour fixer [un rendez-vous], parce qu'ils savent que, [mon conjoint], il ne répondra peut-être pas ou il va [dire] : « oui, oui » , mais il n'aura pas [vérifié], s'il avait quelque chose... Il est [comme ça]... Ce n'est pas grave. Ça fait partie de lui... Moi, j'ai le calendrier, et je [l'écris] sur le calendrier, ça fait qu'à chaque fois, quand il est à la maison, il [regarde] le calendrier, il voit ce qui s'en vient et, moi, je lui mets... sur l'agenda... on a un agenda commun. Ça fait que je lui envoie les notices et tout ça, ça fait qu'il VOIT<sup>1665</sup>.

Ainsi pourrait-on raisonnablement penser que la jeune femme continuera à assumer sa tâche de gardienne de l'horaire lorsqu'elle aura ses enfants.

Un dernier élément est frappant : alors que les hommes n'ont jamais hésité à dire que les méthodes étaient inutiles, voire futiles, les femmes ont eu une tout autre réaction. Elles ont mentionné qu'à ce chapitre, elles devaient sans cesse s'améliorer. Lucie avait assisté à un webinaire sur cette question le matin même de la rencontre. Stéphanie qui se sentait, lors de l'entrevue, dépassée par la quantité de tâches à accomplir, a été la plus claire. Elle lance en effet : « C'est le genre de trucs qu'il faudrait que je fasse. » Et elle poursuit : « je me dis : “Il faudrait qu'un jour, quelqu'un m'explique comment maximiser mon temps<sup>1666</sup>”. » Les femmes jugeaient toujours insuffisante cette compétence et se sentaient souvent coupables de ne pas y remédier.

#### **9.3.1.4 La charge mentale ou l'éclatement des frontières**

Au chapitre de la charge mentale reliée à la famille, l'expérience des femmes interviewées varie en fonction des générations. Chez les pionnières, Lise et Alice ont eu la charge de leur famille. Lise fait ce constat étonnant :

Moi j'ai toujours très bien composé avec le stress. Moi, ça ne m'a jamais empêché de dormir. Il y a des avocats pour qui faire du litige, ça les empêchait de dormir. Moi non, je dormais très bien. Je n'avais pas cette angoisse-là, du procès du lendemain. Ça non. Ce qui était plus stressant, c'était la famille : s'assurer que les repas étaient là, que l'épicerie était faite<sup>1667</sup>.

---

1664 Mélissa, l. 897.

1665 Annie, l. 1626.

1666 Stéphanie, l. 1036.

1667 Lise, l. 201.

Alice explique que, dans sa famille, elle avait la plus grande part des tâches ménagères et des courses ainsi que la charge entière des responsabilités entourant les enfants. Bien que sa mère l'ait exemptée de toute participation aux tâches ménagères durant ses études, l'avocate analyse son attitude par rapport à son conjoint de la façon suivante :

Je dirais par ailleurs que j'ai tenu pour acquis que c'était moi. Je ne lui ai pas demandé son avis. Et au cours des années, à un moment donné, j'ai cru comprendre qu'il aurait peut-être pris plus de responsabilités, mais comme j'avais occupé le terrain, et que j'avais été très critique... Je ne me souviens pas de ça, mais je m'étais montrée très critique, peut-être une fois, quand il avait changé une couche et tout ça : « On ne fait pas ça de même. » Typique, n'est-ce pas? Maintenant, on sait que c'est typique, mais dans ce temps-là, on ne le savait pas!

Elle poursuit, en s'adressant en pensée à son ex-conjoint : « Oui ? Oh mon Dieu Seigneur, j'aurais aimé ça que tu en changes plus [des couches], mais là, effectivement, tu les changeais mal, qu'est-ce que tu veux que je te dise [*rires*] ? » Elle conclut :

Autrement dit, avec mon TOC, un petit peu comme ma mère, on pourrait appeler ça contrôlante, mais peut-être que le mot est trop fort! Mais, je veux dire, on prend la place et on a l'impression qu'on a les compétences, alors on le fait. Et l'autre, il ne se plaint pas, alors, on le fait. Mais là, à un moment donné, peut-être qu'on trouve qu'on en fait trop et que l'autre, il n'en fait pas assez, mais on ne lui demandera pas d'en faire plus, et là, les malentendus s'installent et on se sépare<sup>1668</sup>.

Chez les avocates dont la carrière est à maturité, la situation est différente. Florence a été très peu responsable de l'organisation de la famille pendant qu'elle pratiquait en cabinet privé. Elle explique :

[Mon conjoint] gagne bien sa vie, mais on s'entend qu'un salaire de prof [...], au maximum de l'échelle, ce ne sera jamais un salaire d'avocat de grand bureau. Alors le compromis qu'on avait fait, bien, on s'était toujours dit : « Bon, regarde, tu vas t'occuper des tâches domestiques et ménagères, et moi je travaille. » Alors c'est [mon conjoint] qui gérait les enfants, à toutes fins pratiques<sup>1669</sup>...

Dans ce cas, « s'occuper » des tâches domestiques et ménagères signifiait, en grande partie, avoir la responsabilité d'en déléguer la plupart, c'est-à-dire de s'occuper de l'engagement, la coordination et la supervision des personnes employées. Ce qui correspond à une grande part du concept de la charge mentale. L'informatrice explique aussi que son conjoint était responsable du quotidien de leurs quatre enfants. Lorsqu'elle revenait à la maison, le soir, elle

---

1668 Alice, l. 1029.

1669 Florence, l. 408.

reprenait sa part des activités à l'égard des enfants, mais comme on monte dans un train déjà bien en marche. Florence mesure d'ailleurs son peu d'implication dans la famille en indiquant qu'elle ignorait la date des rendez-vous de ses enfants chez le dentiste.

Les cas de Sylvie, Geneviève et Lucie nous rapprochent d'un certain partage de la charge mentale avec les conjoints. Sylvie explique que son conjoint est impliqué dans la vie de leurs enfants. Lorsqu'on lui demande lequel des deux parents est premier répondant dans les dossiers scolaires de leurs enfants, elle répond ceci : « Bien, c'est drôle, parce que souvent, ils vont m'appeler en premier, mais ça ne répond pas [*rires*] alors ils vont appeler mon *chum*<sup>1670</sup>! » Geneviève partage elle aussi la charge mentale de la famille. Cette façon de faire s'est installée lorsque son conjoint a décidé de retourner aux études. Il s'est alors occupé du quotidien des enfants tandis qu'elle montait les échelons hiérarchiques de son cabinet. Le résultat est qu'aujourd'hui, ce partage continue à parts égales.

Lucie est fière d'affirmer que son conjoint est réellement son « partenaire ». Chez elle, le partage des tâches est à peu près équivalent. Pourtant, elle reste responsable de la gestion de la famille, à tout le moins en ce qui concerne l'agenda. À la toute fin de la rencontre avec cette grande adepte de la gestion du temps, on trouve cet échange :

CL : Diriez-vous qu'aimer avoir du contrôle est une caractéristique d'un ou d'une bon·ne avocat·e ou s'il s'agit plutôt d'un trait de personnalité ? L : Bonne question. CL : Avez-vous des collègues qui ne sont pas en contrôle ? L : Absolument! [*rires*], Mais, pas de la même façon que moi, disons. Probablement qu'ils sont en contrôle à leur façon, mais leur façon de faire, je ne pourrais pas. CL : Vous n'êtes pas *control freak* non plus, puisque vous arrivez à insérer de l'imprévu dans votre horaire. L : Non. Je ne suis pas *control freak*, mais la blague chez nous, c'est que, moi, j'aime conduire. *I am the worst passenger in the world*. Alors, même quand on sort le soir, mon mari et moi, on prend mon auto et c'est moi qui conduis. CL : Donc, les deux mains sur le volant, ça vous convient ? L : Oui<sup>1671</sup>!

Le concept de charge mentale permet tout autant de comprendre que, pour un·e avocat·e, le travail délégué à l'adjointe ou à la stagiaire chargée de faire une recherche de jurisprudence pour un dossier, le courrier en attente de réponse, les audiences à venir, les échéanciers de procédures, etc. permettait déjà aux avocats d'antan de proclamer à leur épouse, en rentrant à la

---

1670 Sylvie, l. 598.

1671 Lucie, l. 1161.

maison, qu'ils avaient eu une dure journée au bureau. Nous pouvons même avancer que la facturation, dans un cabinet privé, tient compte de ce temps parallèle et démultiplié de la pratique en distinguant les heures facturées\* personnellement de la colonne client de l'associé·e qui, elle, capte l'effet multiplicateur de la délégation. En ce qui concerne le travail intellectuel en particulier, nous avons vu comment il habite celui et celle qui l'exercent; comment il peut s'interrompre sans jamais cesser d'utiliser les ressources mentales et psychologiques d'une personne. Les informateurs et les informatrices, en ayant conscience des spécificités de la réflexion intellectuelle sans pour autant l'inscrire dans le temps concret qui l'abrite, s'accordent pour dire à quel point il est psychologiquement accaparant. Il n'est donc pas étonnant qu'en ajoutant à ces tâches, celles de la domesticité, la pression devienne intense, jusqu'à l'intolérable.

### 9.3.1.5 La gestion du temps comme arme secrète

Les femmes sont convaincues que c'est leur capacité d'organisation qui les met à l'abri du chaos de leurs journées. Les jeunes femmes sans enfants ont vu leurs mères joindre les deux rôles avec succès, ce qui les raffermirait dans cette idée. Annie, jeune femme qui prévoit avoir des enfants, proclame à la toute fin de l'entrevue, sa foi enthousiaste en la gestion du temps, à l'établissement de priorités et aux technologies:

Dans la vie, je pense que l'on peut toujours tout réussir à TOUT faire, je pense juste que [...] la gestion du temps, c'est ce qui est important. C'est juste ça, puis des priorités. // Oui, définitivement. Un moment donné, moi, je rentre tout dans mon temps parce que je place mes choses, je fais en priorité ce que J'AIME... [...] de nos jours, je pense que, avec la technologie, [...] on est CAPABLE d'arriver à ça. [...] [Maintenant] tout est tellement FACILE, pour bien digérer, pour être capable de tout se céduer et tout ça, que, c'est magnifique, là! On est chanceux, quand même<sup>1672</sup>!

Julie est convaincue pour sa part que c'est la gestion du temps qui lui permet de mener plusieurs activités alternatives qui viennent casser la routine de la pratique quotidienne. Elle ajoute : « On dit souvent que les gens les plus occupés sont disponibles, sont les plus disponibles. Eh oui. Oui, oui. Parce que je m'organise<sup>1673</sup>. »

Les avocates du panel ont tout l'air de considérer la gestion du temps comme leur arme secrète, celle qui leur permet de fonctionner dans un environnement extrêmement exigeant,

---

1672 Annie, l. 1664.

1673 Julie, l. 1381.

d'assumer leurs nombreuses tâches et de pouvoir dormir en paix durant les quelques heures qu'elles accordent à cette « activité ». Leurs listes deviennent des points d'ancrage. Il s'agit du quai auquel elles s'accrochent pour reprendre leur souffle entre deux brasses en eau trouble; elles y reviennent systématiquement après chaque période de travail. La question du rythme de consultation de leurs listes récolte de leur part des sourires moqueurs. À preuve, l'échange suivant avec Lucie, pour qui « tout est dans son téléphone<sup>1674</sup> » :

CL : Quand le consultez-vous ? L : Aussitôt que je me lève du lit. CL : Vous ne le faites pas avant d'aller vous coucher ? L : Je le fais avant de me coucher aussi [*rires*]. CL : Combien de fois par jour le consultez-vous ? L : Ouf, beaucoup. Beaucoup. Je suis pas mal attachée à mon téléphone [*rires*]. CL : Vous êtes également très en contrôle de votre agenda. L : Oui. Oui. Oui<sup>1675</sup>.

Sylvie estime quant à elle : « je ne veux pas dire que je couche avec mon ordinateur [*rire*], mais il n'est jamais loin<sup>1676</sup>. »

Celles qui utilisent assidument la gestion du temps sont convaincues que, sans elle, leur vie ne serait pas ce qu'elle est. Soit elles n'auraient pas pu mener leur carrière comme elles l'ont fait, soit leur vie aurait été un enfer. Pour elles, la gestion du temps remplit tous ses engagements : une vie en contrôle et, par-delà le contrôle, un sentiment d'ordre et d'équilibre. Bref, elles s'en disent satisfaites.

Ainsi, au sein du panel, la gestion du temps, pourtant largement enseignée par des hommes, s'est implantée beaucoup plus intensément chez les femmes. Ce phénomène semble pourtant en train de changer, puisque les jeunes hommes se sont montrés plus familiers avec ces techniques. Encore ici, on peut y voir une manifestation de la progression des idées du management et des grandeurs\* du monde industriel, dans le milieu juridique. Toutefois, la perspective historique présentée en début de chapitre permet d'ajouter qu'au cours des décennies, les femmes ont pris l'habitude de se faire enseigner des techniques visant à accroître leur efficacité. Elles n'ont pas de problème particulier à se faire dire comment faire.

---

1674 Lucie, l. 845.

1675 *Ibid.*, l. 895.

1676 Sylvie, l. 913.



### 9.3.2 En quête d'équilibre : les plages horaires

On a montré au chapitre 7 que, lors de l'organisation des activités quotidiennes, les avocates découpent leurs journées en segments ou cases horaires dont certaines sont protégées au point qu'elles en prennent un aspect sacré. Au chapitre 8, on a constaté qu'au sein de ces segments, le temps semblait se concentrer de façon à tendre vers toujours plus d'efficacité. Ce rapport très rationnel au temps était plus marqué chez les femmes dont le but est de concilier vie professionnelle et vie familiale. On verra ici l'apport émotionnel d'un tel exercice, qui permet de se conformer adéquatement aux préceptes de la performativité parentale et ainsi apaiser la culpabilité qui n'est jamais bien loin lorsque l'on aborde le sujet de la parentalité.

#### 9.3.2.1 Séparer le quotidien en plages horaires

Un moment de l'entrevue d'Alice a donné lieu à l'échange suivant :

CL : Vous avez quand même réussi à faire de la place pour vos enfants. A : Bien, ils étaient dans l'agenda entre 4 et 8! [*rires*] [...] Ils avaient une PLAGES HORAIRES, eux autres! Ce qui est compliqué, c'est quand ils ont commencé à grandir, ils ne se couchent plus à 8 h. *Oh boy!* Quand ils ont commencé à se coucher à 10 h, tu peux plus recommencer à travailler à 9 h comme avant. Alors là, ça ne te fait rien que deux heures par soir au lieu de trois<sup>1677</sup>.

De tels propos invitent à examiner une journée type de Alice, Lise, Florence, Geneviève, Lucie et Sylvie, toutes avocates et mères de famille. Les plages horaires se succèdent comme dans le Tableau 3 (page suivante). Ces informatrices sont parvenues à imposer des frontières temporelles nettes dans leurs journées entre le temps professionnel et le temps privé, généralement en fonction du temps de qualité\* consacré aux enfants. Pour elles, ces plages horaires viennent à bout de la conciliation travail-famille.

Alice explique :

Ce n'est pas que la *job* passait en premier, c'est qu'il y avait des plages horaires. [...] Je veux dire [que], pendant le jour, les enfants sont en garderie ou à l'école. Alors, toi, tu fais ta *job*. Quand mes enfants étaient jeunes, c'était rare que j'arrivais après 6 h. Je me *timais* pour arriver à 6 h pour le souper et tout ça. Donc, aller les chercher à la garderie à 5 h 45, et là, on fait le souper et ta ta ta, et je retravaille APRÈS<sup>1678</sup>.

---

1677 Alice, l. 1262.

1678 *Ibid.*, l. 1294.

**Tableau 3****PLAGES DE TEMPS D'UN HORAIRE TYPE**

<b>PLAGE HORAIRE</b>	<b>HEURES</b>	<b>OCCUPATIONS</b>
Enfants	6 h à 8 h Durée : 2 heures	Lever. Préparation pour la garderie, l'école et le travail, transport.
Travail	8 h à 17 h Durée : 9 heures	Activités professionnelles.
Enfants	17 h à 21 h Durée : 4 heures	Transport, repas, supervision des devoirs, heure du bain, rituel du coucher.
Travail (Temps clandestin)	21 h à ... Durée variable, de 1 à 5 heures	Terminer la journée ou temps de lecture ou préparation de dossier.
Sommeil	... à 6 h Durée variable, inversement proportionnelle à la plage précédente. De 4 à 7 heures.	

Nous voyons se dessiner une alternance entre les deux pôles de la vie de ces femmes : la famille et le travail. Pour celles qui peuvent compter sur leur conjoint à parts égales, on constate qu'une

des deux plages consacrées aux enfants sera redirigée vers l'activité physique, comme pour Florence, ou vers le travail, comme Lucie et Geneviève l'ont mentionné.

La charge de l'activité « travail professionnel » est la seule soumise aux imprévus, puisqu'ils semblent faire partie de sa nature. Les autres plages sont parfaitement encadrées et, à l'intérieur, la routine est pratiquement immuable, même d'une informatrice à l'autre. Elles changent cependant d'une saison à l'autre ou plutôt d'un trimestre à l'autre, en fonction des activités scolaires ou autres des enfants.

### 9.3.2.2 Utilisation genrée du temps clandestin

Les propos d'Alice montrent à quel point la plage horaire du soir est importante. Elle assure que le trop-plein de la journée pourra être récupéré, ce qui constitue l'autre fonction du « temps clandestin ». On a vu au chapitre précédent<sup>1679</sup> que, dans le processus de transformation du temps de travail intellectuel en heures facturées, un phénomène apparaît qui consiste à aménager un segment de l'horaire en dehors des heures ouvrables, plus calme et à l'abri des interruptions, dans le but de favoriser le travail intellectuel. Les hommes le considèrent généralement comme une mesure exceptionnelle, parce qu'il empiète sur des moments de la journée qui ne devraient pas être consacrés au travail, par exemple lorsque l'on doit préparer un important dossier de litige pour lequel le contrôle du nombre d'heures n'est plus une priorité. Or, les femmes, notamment les mères de famille, l'utilisent sur une base beaucoup plus régulière et à une autre fin : il s'agit de « terminer sa journée ». Geneviève explique :

[O]n prévoit de faire des choses à chaque jour, alors, ce que je n'ai pas réussi [à faire] ce jour-là, je le mets au suivant, mais à la fin de la journée. Quand je vois : « Ah non! Je n'y arriverai pas! » Ma façon d'organiser mes priorités, c'est de me faire un espace mental : « Qu'est-ce qui est vraiment plus urgent dans le temps qui me reste aujourd'hui? Est-ce que je dois rentrer travailler au bureau après avoir donné à manger aux enfants, fait promener le chien? », etc.<sup>1680</sup>

---

1679 Conférer à 8.2.3.

1680 Geneviève, l. 1259.

L'avocate a estimé que cette situation se présentait une à deux fois par semaine<sup>1681</sup>, alors que Alice, Florence<sup>1682</sup> et Sylvie y ont eu recours plus fréquemment. Celle-ci apprécie particulièrement cette période de la journée :

« ET, [*ton de grande satisfaction*] ce sont les meilleures heures! Parce que... je n'ai pas d'appel, je n'ai pas de courriels qui rentrent... Je peux juste [me concentrer] sur ma liste, je peux prendre le temps de lire quelque chose et il n'y a personne qui va me déranger... Le meilleur temps, c'est quand il n'y a personne qui nous dérange, alors... entre 9 h et 2 h du matin, ce sont les meilleures heures<sup>1683</sup>!

Aux yeux d'Isabelle, jeune avocate sans enfant, ces plages horaires sont le résultat de la conciliation travail-famille des femmes. Parlant du partage des responsabilités familiales avec un éventuel conjoint, elle estime en effet :

[S]i les deux sont susceptibles de finir à 7-8 heures le soir, bien là, c'est... // [la femme qui] va dire : « OK, c'est beau, je vais me reconnecter ce soir. » On dirait que c'est comme plus naturel que la femme fasse ça. Et ce n'est pas méchant [pour] l'homme! On est encore en train d'évoluer comme société<sup>1684</sup>.

Enfin, il est intéressant de constater que les avocates évoquent ces plages clandestines comme émanant d'un choix rationnel, libre et assumé, une marque d'autonomie et le résultat positif d'une bonne gestion du temps. Elles se posent en maîtresses de leur temps.

### 9.3.2.3 Chercher l'équilibre et procéder à toute vitesse

Selon les avocat·e·s du panel, une semaine que l'on pourrait associer à la « semaine socialement acceptable de travail » compte 50 heures<sup>1685</sup>. Elle correspond donc à des journées de dix heures, soit de 8 h à 18 h. Dans le cas des parents responsables d'aller chercher leurs enfants à la garderie, elle doit cependant s'interrompre vers 17 h, puisqu'il faut arriver avant la fermeture. Une journée de travail type a donc neuf heures de travail au lieu de dix, et une semaine, 45 heures. Pour arriver aux 50 heures de la « semaine type », il faut ajouter cinq heures soit, une heure par soir, du dimanche au jeudi, puisque le vendredi correspond généralement à une soirée « sacrée<sup>1686</sup> ». Pour réussir à travailler 70 heures, il faut récupérer 25 heures ailleurs.

---

1681 *Ibid.*, l. 1441.

1682 Voir la description d'une journée type de Florence, où elle explique qu'après le coucher de ses enfants, elles rouvraient ses livres afin de pouvoir terminer sa journée. (l. 532)

1683 Sylvie, l. 532.

1684 Isabelle, l. 1013.

1685 Il s'agit de l'évaluation la plus fréquente.

1686 Conférer à 7.1.

Cela équivaut à cinq heures par jour ouvrable, une éventualité évoquée par Sylvie, qui travaille rarement la fin de semaine<sup>1687</sup>. Pour les autres, le weekend sert de réservoir.

En ce qui concerne le temps consacré aux enfants, on arrive à 6 heures par jour de présence, de soin ou « de qualité ». Ce qui fait un total de 30 heures par semaines. Dans une semaine de 50 heures de travail, le calcul précédent permet de voir que le weekend peut être entièrement consacré aux enfants. Les informatrices et les informateurs ont assuré que toutes leurs activités de loisirs se faisaient avec eux. Ainsi, dans la mesure où une journée type de weekend peut compter une quinzaine d'heures, on peut ajouter 30 heures de présence assurée. Ce qui porte le temps total à 60 heures de temps de famille. Lors des semaines exceptionnelles, soit de 70 heures et plus, on ne coupe alors ce temps que d'une dizaine heures, puisque le temps de travail s'est plutôt déroulé le soir, dans la plage de temps clandestin.

Mathématiquement parlant, on peut donc parler d'équilibre travail-famille, car pour une semaine type de 50 heures, le temps de la famille peut facilement s'élever à 60 heures, soit 30 heures la semaine et 30 heures la fin de semaine. Les parents avocat·e·s arrivent donc à consacrer un temps conséquent à leurs enfants. Dans le cas d'une semaine de travail de 70 heures, il peut encore rester une cinquantaine d'heures de présence dans la famille, puisque dix autres heures minimum sont récupérables grâce au temps clandestin.

On voit donc que le temps de travail menace assez peu le temps de présence des parents auprès de leurs enfants, surtout dans le cas d'enfants d'âge scolaire. Cependant, ce qui permet d'atteindre cet équilibre, c'est le temps clandestin et non la gestion du temps. Les femmes ont souvent assuré qu'elles employaient la période du soir pour terminer leur « *to-do list* » ou pour préparer leurs dossiers. Pourtant, on a beau respecter un ordre parfait et systématique dans la gestion de son temps, rien ne serait possible sans le temps clandestin. Or, les femmes semblent convaincues que c'est grâce à la gestion du temps qu'elles parviennent à un certain équilibre dans leur vie. Ainsi, l'équilibre instauré dans la vie des parents a un prix. À sa façon, Isabelle décrit le défi paradoxal qu'elle désire relever et qui a été mis en lumière par les théoricien·ne·s : « je pense qu'il y a moyen de trouver un équilibre si on est prêt à mettre le temps<sup>1688</sup>. »

---

1687 Sylvie affirme qu'elle « essaie de ne pas faire ça tous les soirs », soit travailler jusqu'à 2 h. (l. 1124)

1688 Isabelle, l. 570.

Pour Lucie, l'équation de l'équilibre est réalisée. Elle ne paraît cependant pas absolument satisfaisante, si l'on en croit l'échange suivant :

L : C'est juste le sentiment d'être comme un peu toujours sous la pression dans le sens de : être toujours *rushing*. CL : Le rythme? L : Le rythme. Oui. CL : Il peut y avoir un équilibre, mais il est à toute vitesse? L : Oui. Exactement. [...] J'aurais aimé pouvoir ralentir un petit peu de temps à autre<sup>1689</sup>.

Il faut rappeler que toutes les informatrices, Lucie comprise, se sont montrées plutôt satisfaites du rythme de leur vie. Elles s'en accommodent bien, quoiqu'elles soient conscientes qu'il était plus rapide que pour la moyenne des gens.

La plage horaire est le résultat d'un rapport au temps inscrit dans la durée et la rationalité. En les établissant, les femmes cherchent à éviter toute porosité des frontières établies entre les temps sociaux<sup>1690</sup>, un phénomène qui a été relevé autant par les hommes que par les femmes. Ce qui distingue les genres cependant est, d'une part, que les femmes semblent mieux réussir à préserver une étanchéité entre le soin de leurs enfants et leurs tâches professionnelles, mais que, d'autre part, cela se fait au prix d'un recours beaucoup plus systématique à la plage horaire du soir, nommée « temps clandestin ».

### 9.3.3 Désintérêt pour le modèle de carrière traditionnel

Au cours des entrevues, les avocat·e·s ont régulièrement fait porter leurs propos à un niveau existentiel. Toutefois, les hommes s'en sont tenus, pour l'exprimer, à la sphère de l'exercice du droit, comprise comme une vocation, alors que la vision des femmes s'est avérée plus globale. Pour elles, la question du rapport au temps doit comprendre toute leur vie, ce qui est logique au regard de ce qui précède. C'est cette perspective plus générale qui leur fait remettre en question le modèle dominant centré sur le travail. Cela entraîne néanmoins des conséquences importantes sur la progression de leur carrière. En outre, comme les structures des cabinets sont encore fortement influencées par ce modèle, cela fait en sorte que les avocates sont sous-représentées dans les conseils d'administration et, donc, qu'elles participent moins aux décisions. Cette situation serait-elle en train de changer?

---

1689 Lucie, l. 806.

1690 D.-G. Tremblay, *op. cit.*

### 9.3.3.1 Partenariat des femmes dans les grands cabinets

Lorsque l'on demande à Charles combien de femmes sont associées dans son cabinet, celui-ci répond :

Ça, ce n'est pas la bonne question. La bonne question, c'est : il y a combien de femmes qui se rendent au bout de la *run* [rires]. // Parce qu'il y a pas mal de femmes qui arrivent en bas [de la pyramide], mais qui changent d'idée. On a un enjeu. D'ailleurs, c'est pour ça qu'on est embarqué dans le *Mansfield Rule*<sup>1691</sup>, pour se forcer à admettre plus de femmes... Au moins... Pas se forcer à admettre, se forcer à se QUESTIONNER sur ça<sup>1692</sup>.

Ainsi, de l'avis des membres du panel, le problème fondamental n'est pas le nombre de candidates recrutées, mais bien le nombre de celles qui finissent par quitter la société ou même, comme c'est le cas de Florence, de ne jamais vouloir s'y engager. Geneviève s'est beaucoup intéressée à cette question durant la période où elle faisait partie du conseil d'administration de son cabinet précédent. Selon elle, les exigences du partenariat en matière de tâches administratives et de développement, ajoutées à la pratique du droit, provoquent un déséquilibre à la faveur du travail que les femmes ne veulent pas vivre<sup>1693</sup>.

Parmi les informatrices dont la carrière est à maturité, aucune n'a remis en question les règles de cette montée dans la hiérarchie. Florence s'oppose même à toute discrimination positive à cet égard<sup>1694</sup>. À leurs yeux, il est tout à fait normal qu'une femme qui s'absente de son cabinet pour un congé de maternité, et ce, à quelques reprises, prenne du retard dans sa carrière. Geneviève explique :

Parce que si on fait le choix, par exemple, de prendre un congé de maternité de six mois, bien, pendant ce temps-là, le collègue masculin, à compétences égales, il continue d'avancer dans son rayonnement professionnel, ses compétences et tout, mais il a forcément une longueur d'avance sur l'accès à la société, *si c'est ça que l'on vise*<sup>1695</sup>.

Pour elle, l'enjeu se situe ailleurs :

Ce que je pense c'est qu'en fait... ce n'est pas tant que les femmes PERDENT un combat pour leur place au soleil dans la hiérarchie. Je pense que, souvent, les femmes se désintéressent de ce combat. Pourquoi ? [...] parce qu'elles trouvent ça... vide. Et... c'est

---

1691 Selon le site américain DiversityLab, la *Mansfield Rule* cherche à promouvoir la présence des avocates, des avocates LGBT+ et des avocates des minorités visibles. La certification confirme que 30 % des candidatures font partie de ces groupes dans au moins 70 % des postes à pourvoir. Diversity Lab, « Mansfield Rule 4.0 ».

1692 Charles, l. 1088.

1693 Geneviève, l. 270.

1694 Florence, l. 1338.

1695 Geneviève, l. 228. La chercheuse souligne.

une question, quelquefois, d'objectifs personnels, de profondeur, d'importance d'autres éléments dans leur vie [...] Donc, est-ce qu'elles sont désavantagées par le fait de penser de cette façon-là ? [...] Oui, clairement. Parce qu'on voit les chiffres qui retombent... Mais, est-ce que c'est une mauvaise chose pour chaque individu femme ? Ça, je ne pense pas<sup>1696</sup>.

Charles énumère les causes des retards observés : « l'importance du congé de maternité dans la carrière... le côté alpha, un peu, des fois, de la relation interne entre les gens, la recherche d'un pouvoir différent<sup>1697</sup>. » Il nomme ensuite quelques éléments en faveur de tels changements : « On a beaucoup de femmes qui s'en vont à la tête de très grands contentieux et qui vont exercer un très grand pouvoir sur nous dans pas très longtemps. C'est pour ça que c'est un défi pour nous d'avoir des femmes de pouvoir dans notre propre organisation pour pouvoir RÉSEAUTER dans ce monde-là<sup>1698</sup>.

Ce désintéret des femmes exaspère pourtant Lise qui porte sur ses cadettes un regard sévère. Première femme associée de son cabinet, Lise estime avoir travaillé avec opiniâtreté à l'intégration de ses consœurs. Après tout ce travail, elle juge leur réponse plutôt décevante. Selon elle, si le défi de l'accès des femmes à la société n'est pas gagné, ce n'est plus nécessairement la faute des hommes. En effet, l'accession des femmes au partenariat est affaire de volonté : pour devenir associée, « il faut vouloir » et, de son point de vue, certaines femmes « ne s'aident pas<sup>1699</sup> ». Cette dernière expression revenant plusieurs fois dans la conversation, l'intervieweuse lui demande de clarifier son propos : « il faut que tu le veuilles<sup>1700</sup> », répond-elle, impérative. Tout serait une question d'attitude. La force et la volonté que la répondante reconnaît pourtant aux femmes en général<sup>1701</sup>, font défaut à certaines avocates qui, malgré leur compétence, n'aboutiront jamais à rien. Une femme qui ne demande rien n'a pas de potentiel<sup>1702</sup> et la volonté doit se manifester tout au long de la carrière<sup>1703</sup>. À ce sujet, Lise présente le cas d'une collègue qui, une fois atteint le statut d'associée, s'est assise sur ses lauriers, adoptant

---

1696 Geneviève, l. 167. L'informatrice a parlé d'un pic de 15 % de femmes, qui faiblit (l. 264).

1697 Charles, l. 1097.

1698 *Ibid.*, l. 1098.

1699 Lise, l. 442.

1700 *Ibid.*, l. 1553.

1701 *Ibid.*, l. 420.

1702 *Ibid.*, l. 1586.

1703 *Ibid.*, l. 1579.



l'attitude de quelqu'un « qui a gagné le gros-lot<sup>1704</sup> », ce qui lui a valu d'être remerciée. Cela ne l'a pas surprise<sup>1705</sup>, puisqu'il aurait fallu sans relâche continuer de foncer. « Si tu es le petit chien et que tu ne demandes rien, bien, ils ne te donneront rien<sup>1706</sup> », déclare-t-elle.

Les commentaires de Florence, plus jeune que Lise, vont dans le même sens. Elle affirme :

On a toujours dit [que] les femmes sont peut-être plus attirées par certains types de profils professionnels ou certaines professions, point, et les gars par autre chose. Est-ce que ce n'est juste dans la nature ? Les femmes ont toujours, je pense, été moins enclines à prendre des risques, point. Alors, est-ce que des professions où tu as beaucoup de risques sont moins attirantes, parce que l'on est juste faite comme ça, alors que les gars vont peut-être préférer ça ? Je ne sais pas<sup>1707</sup>.

Ces propos sont pourtant contredits par le parcours de Florence elle-même qui, ayant quitté la pratique, s'est lancée dans un domaine plus risqué que le partenariat. C'est aussi le cas de Geneviève, tout comme Julie et de Mélissa, toutes trois à la tête de leurs propres cabinets<sup>1708</sup>.

### 9.3.3.2 Un entre-temps de transformation des relations?

Du côté des jeunes, la représentation faible des femmes au sommet des hiérarchies ne peut être ignorée. Isabelle, qui envisage ce parcours ascendant, affirme que les *boy's club* n'existent plus, que les règles sont en train de changer à la faveur des femmes<sup>1709</sup>. Ici, le changement de point de vue est notable : le petit nombre de femmes associées s'explique par le fait que celles qui y sont ont dû se battre sur le terrain des hommes. À ses yeux, il paraît que le nombre des avocates de son âge arrivera à transformer, non pas seulement les conditions d'accession au partenariat, mais le modèle lui-même, le rendant plus propice à la conciliation travail-famille. Elle pense que cette tâche de réaménagement des modèles sera assumée par les avocates de sa génération<sup>1710</sup>.

---

1704 *Ibid.*, l. 1576.

1705 *Ibid.*, l. 1585.

1706 *Ibid.*, l. 1583.

1707 Florence, l. 1346.

1708 À titre indicatif, les femmes faisant partie de CA de sociétés par actions – dont on peut logiquement penser qu'elles ont fondé leur entreprise, étant donné la nouveauté de cette formule juridique – représentent le tiers des S.P.A. en 2021. (Données fournies par le Barreau du Québec après demande d'accès à l'information, novembre 2021)

1709 Isabelle, l. 1030.

1710 *Ibid.*, l. 170.

Lorsque l'on a demandé à Philippe si c'étaient les femmes ou bien les jeunes qui transformeraient la profession, il a répondu du tac au tac : « Ce sont les jeunes femmes<sup>1711</sup> ». La boutade tombe sous le sens puisque, logiquement, ce serait au tour des jeunes avocates de faire un pas supplémentaire vers de meilleures conditions de vie professionnelles. Toutefois, serait-il permis d'espérer que, sur ce front, les avocates seront rejointes par leurs confrères masculins qui adhèrent de plus en plus aux plaisirs de la paternité?

En investissant le domaine juridique, les femmes ont largement accepté la charge que leur profession implique. Bien que le modèle dominant soit bel et bien remis en question, il semble encore qu'aux yeux des jeunes femmes du panel, ce sont elles qui, devant porter les enfants, en seront encore responsables. Bien que trois répondantes ont évoqué de beaux cas de prise en charge plus équitable des responsabilités domestiques, les statistiques présentées supra montrent bien que ces situations sont exceptionnelles.

En outre, ce n'est pas le signal qu'envoient les jeunes femmes interviewées. Annie se trouve chanceuse que son conjoint s'implique dans les tâches domestiques : « J'ai un homme en or<sup>1712</sup>! » se félicite-t-elle; une réplique qui rappelle les commentaires de Lise, pourtant bien plus âgée qu'elle. Elle ajoute notamment que : « Le lavage, quand il y en a à faire, il va le faire, il est capable<sup>1713</sup>. » En revanche, elle mentionne d'un ton rieur et, semble-t-il, assez fière d'elle-même qu'elle « l'organise<sup>1714</sup> ». De son côté, Isabelle affirme dès le début de la conversation :

Je trouve que [dans] la pratique du droit, [...] ce qui est difficile en tant que femme, c'est qu'il y a encore des vieilles mentalités qui ne partent pas, il y a des choses, des événements de vie que jamais c'est l'homme qui va faire. Comme ce n'est jamais l'homme qui va avoir des enfants. Bien, il a des enfants, mais ce n'est jamais lui qui va le porter ou qui va l'accoucher et ce n'est jamais lui qui va prendre, en tout cas pas tout le congé de maternité ou parental. Il y a des choses qui changent, tout ça, mais ça, je pense, c'est<sup>1715</sup>...

Après cette dernière hésitation, Isabelle se lance tout naturellement dans une analyse du faible nombre de femmes associées dans les cabinets. Elle poursuit :

Est-ce que c'est parce qu'on est encore dans la génération qui est en train de monter pour se rendre là ? Peut-être que [c'est] dans ma génération, qui est plus déterminée à faire que

---

1711 Philippe, 1371.

1712 Annie, l. 1039.

1713 *Ibid.*, l. 1044.

1714 *Ibid.*, l. 1626.

1715 Isabelle, l. 161.

ça va changer, qu'on va trouver une façon de rester en cabinet et de sentir que là, parce qu'on a eu nos enfants, parce que notre chum a aussi une carrière – parce que, bon, des fois, ça arrive deux professionnels ensemble – on n'a pas besoin de faire un choix, que personne n'a besoin de faire un choix<sup>1716</sup>.

Des données récentes émanant du Barreau du Québec semblent lui donner raison. Alors que Geneviève estimait à 15 % la représentation des femmes dans les conseils d'administration des sociétés en nom collectif au moment où elle-même y siégeait dans les années 2010<sup>1717</sup>, elles représentent aujourd'hui le quart, une proportion demeurée stable dans les trois dernières années<sup>1718</sup>. Leur présence à la tête des S.P.A. équivaut au tiers<sup>1719</sup>. Bien qu'elles demeurent sous-représentées, il s'agit là d'une amélioration indéniable.

### 9.3.3.3 Importance de la vie familiale

Les informatrices mères de famille portent des valeurs familiales fortes. Lucie a deux enfants, Lise et Geneviève en ont trois, Florence et Sylvie, quatre. Néanmoins, un élément fondamental jette une autre lumière sur ces femmes que l'on pourrait associer à la figure de la *Superwoman*. Le premier partenariat qu'elles installent dans leurs vies n'est pas professionnel, mais privé : il s'agit de l'équipe qu'elles forment avec leurs conjoints. Sauf dans le cas de Louis, aucun homme n'a évoqué aussi fréquemment la présence de sa femme, qui semble tenir un rôle plus secondaire.

Il n'est jamais question pour les femmes de délaissé leur carrière au profit de leur vie familiale; il n'est pas question non plus de mettre leur famille sous le boisseau. Même dans le cas de Florence ou Geneviève, pour qui cela a été le cas durant une certaine période de leur vie, un tel déséquilibre n'est pas souhaitable. Aussi, n'a-t-on d'autres choix que d'arrimer les deux vies. D'ailleurs, si on fait abstraction des périodes d'absences dues aux congés de maternité, les femmes estiment que leurs enfants n'ont eu aucun effet négatif sur la progression de leur carrière. Bien au contraire, elles jugent que le fait d'être mère améliore leur pratique, notamment au niveau de leurs relations avec les client·e·s : meilleure écoute, empathie, qualités de modératrices, etc.<sup>1720</sup> À leurs yeux, l'arrimage travail-famille est somme toute bienfaisant. La

---

1716 *Ibid.*, l. 169.

1717 Geneviève, l. 264.

1718 Données fournies par le Barreau du Québec après demande d'accès à l'information, novembre 2021.

1719 *Ibid.*

1720 C'est ce qui a mené, au chapitre 6, à considérer comme transversal le temps concret des relations.

chercheuse Nathalie Cadieux et son équipe ont d'ailleurs souligné que les enfants ont un effet positif dans la vie de leur parent<sup>1721</sup>. Ce point de vue annonce un bouleversement profond : car il revient à dire que le travail n'est pas la seule façon de se réaliser en tant que personne et, même, en tant qu'avocate.

Comme les femmes sont là pour de bon, il y a tout lieu de croire que cette manière de voir continuera à se manifester et à transformer la profession. C'est ce qu'Isabelle croit :

Il y a quand même moyen d'arranger ça. Et je pense qu'avec notre génération et, ma génération et celle juste en haut de moi, bien, c'est ça qu'on est en train de changer. Ce n'est pas une culture de : « On a des enfants et on ne les voit pas. » C'est une culture de : « Qu'est-ce qu'on peut faire pour mettre les choses importantes, selon nous, dans notre horaire, et [pour] le reste, bien, s'arranger autrement <sup>1722?</sup> »

On peut donc constater dans l'analyse qui précède, des différences notoires entre les femmes des différentes générations. Les plus âgées ont mené leurs batailles sur le terrain des hommes. Les plus jeunes revendiquent ouvertement de faire les choses autrement et on peut espérer que de plus en plus de leurs confrères pensent comme elles. Au centre, les femmes en train d'élever leurs enfants semblent avoir fait des choix plus individuels. Elles ont très peu comparé leur carrière à celles des hommes. À les entendre, elles ne sont pas les victimes d'un masochisme systémique. Comme l'a dit Geneviève, leur situation n'est préoccupante que d'un seul point de vue, celui du modèle dominant. Il semble que, chacune à sa façon, ces mères de famille ont indiqué qu'elles voyaient leur situation sous un jour beaucoup plus positif : leurs choix font en sorte que leur vie est plus satisfaisante, plus riche et, au bout du compte, plus réussie.

Alors que la plupart des hommes n'ont manifesté aucun intérêt pour la gestion du temps, les avocates, elles, la perçoivent comme un élément positif de leur vie. Ces méthodes leur permettraient de délimiter et protéger des plages horaires consacrées à leurs enfants. Les jeunes

---

1721 « En effet, même si le fait s'associe parfois à des inquiétudes, en particulier à l'adolescence, le rôle parental s'associe également à de grandes joies, lesquelles réduiraient la détresse psychologique [...]. Ensuite, le fait d'être parent oblige à une meilleure hygiène de vie. Les parents, en particulier les parents de jeunes enfants, se couchent à des heures plus régulières, s'alimentent mieux, ont globalement des habitudes de vie plus saines [...]. Pour cette raison, le statut parental protégerait donc les individus de la détresse psychologique. Néanmoins, cette relation disparaît lorsque l'on considère l'impact des facteurs individuels. » N. Cadieux et al., *op. cit.*, p. 36.

1722 Isabelle, l. 353.

femmes semblent d'ailleurs compter davantage sur elles que sur le choix d'un conjoint qui assumerait sa part des responsabilités domestiques et familiales; un choix qui, selon leurs aînées, est pourtant capital dans la réussite de la vie professionnelle. Ce qui amène à penser qu'au chapitre d'un éventuel partage de la charge mentale, ce n'est pas gagné pour cette génération d'avocates. Ainsi, on peut constater que le temps de transformation des relations, espéré par les jeunes et les femmes, sera peut-être plus long que prévu.

## Conclusion

L'objectif du chapitre 9 était de répondre au segment du questionnaire portant sur d'éventuelles différences de genre. Des écarts sont en effet observables dans les propos des personnes rencontrées. L'attention portée à l'histoire des femmes et aux récits de vie des membres du panel a permis d'éclairer ces observations. Au regard des répondantes, trois pistes de réflexion se dessinent alors. Premièrement, on constate que la remise en question du modèle dominant se manifeste par une abstention de la part de trois informatrices : elles ont quitté la table<sup>1723</sup> en abandonnant la voie prestigieuse du partenariat dans un grand cabinet. Cela ne doit cependant pas être considéré comme une défaite, puisque Sylvie et Geneviève ont fondé leurs propres bureaux, et que Florence a amorcé une carrière de décideure. La maternité comme seul moyen de combler tous les besoins existentiels n'était donc pas une option pour elles. Comme l'a dit Sylvie, les deux rôles sont essentiels et les femmes désirent les remplir « à 100 % ».

Ce constat mène à une deuxième piste de réflexion en lien avec l'intervention. On devine qu'il existe des enjeux existentiels assez puissants pour servir de contrefort au modèle dominant du travail accaparant toutes les heures d'éveil des personnes, surtout quand leur éthos professionnel est exigeant. L'étude empirique a cependant permis d'en identifier clairement un seul, les enfants, mais il en existe probablement d'autres<sup>1724</sup>. Or, on a vu que cet enjeu a été transmis par le modèle maternel. Les mères des avocates ont eu, à l'évidence, des emplois moins prenants que les pères : ce sont elles qui ont été les principales responsables de l'éducation de leurs enfants. Encore aujourd'hui, ceux-ci s'invitent avec plus de force dans la vie des femmes

---

1723 Pour employer l'expression de Sheryl Sandberg.

1724 Maxime a laissé entendre que l'implication communautaire pouvait mettre à distance sa pratique. (l. 909 et ss.)

que dans celle des hommes, simplement parce que cela a été le cas de leurs parents. Ce qui montre, *a contrario*, à quel point il est capital de développer d'autres modèles masculins.

Troisièmement, on comprend que ce n'est pas parce que les femmes remettent en question le modèle dominant qu'elles s'inscrivent à contre-courant d'un mode de pensée axé sur les sciences de la gestion et la quête de l'efficience. Ce serait plutôt le contraire. Dans la mesure où, comme on l'a vu précédemment, les temps concrets traversent la frontière entre vie professionnelle et vie privée et font l'objet d'un même procédé de conversion en temps abstrait, il semble que celui-ci poursuit son expansion dans toutes les sphères de la vie. Les enjeux existentiels se conjuguent alors en un seul : rendre le temps plus plein et plus productif<sup>1725</sup>.

---

1725 C'est le cas du temps de la relation\* transformé en temps de qualité. Conférer à 8.2.1.

## **10 Le temps générateur de souffrances**

Le présent chapitre a pour but de montrer dans quelles circonstances le rapport au temps\* individuel peut devenir générateur de souffrance, pour les femmes comme pour les hommes. Il comporte deux sections. Dans la première, le concept d'éthos\* est repris afin d'observer cette fois ses modes de transmission dans la sphère professionnelle de la pratique du droit. Il suivra, comme précédemment, le chemin des premiers apprentissages et des premières expériences. La section 10.2 est consacrée à l'étude des dilemmes créés par la rencontre des exigences de l'éthos professionnel, de l'économie de marché et de la parentalité, ainsi qu'aux conséquences d'une situation où les compromis ont été insuffisants, inadéquats, voire inexistants. Le récit d'un informateur permettra notamment d'examiner la construction d'une souffrance individuelle.

### **10.1 Intégration de l'éthos : « travailler fort »**

L'apprentissage de la pratique du droit couvre un peu moins qu'une dizaine d'années et se déroule en quatre étapes : la formation universitaire, l'École du Barreau, les stages et les premières années de pratique, souvent sous la gouverne d'un·e mentor. À un niveau sous-jacent à cette formation académique et pratique, les avocat·e·s s'initient à une nouvelle manière d'être : ils apprennent à se mouvoir dans un environnement spécifique et adhèrent progressivement à son code d'honneur qui régit leurs activités et donc leur temps. Si ce processus visant à « devenir avocat·e » a cours depuis les tout débuts de la profession, on verra que durant les dernières décennies un discours parallèle s'est intensifié, qui brouille le message traditionnel de valorisation de l'esprit de corps et que l'on nomme avec justesse : course aux stages.

#### **10.1.1 Formation universitaire et Barreau : premiers lieux d'intériorisation**

Pierre Bourdieu a montré que les premières expériences au sein d'un champ\* donné sont les plus déterminantes. En ce qui concerne la pratique du droit, les universités et les barreaux sont les premiers lieux de transmission des préceptes de l'éthos professionnel. Déjà familiarisé·e·s avec un travail académique assidu qui leur a valu d'être accepté·e·s en faculté de droit, les étudiant·e·s se voient assez vite confronté·e·s à un autre défi, soit celui de concurrencer leurs collègues dans un processus de sélection où beaucoup sont appelé·e·s et peu sont élu·e·s : la course aux stages dans un « grand bureau », sommet prestigieux des études en droit. Le passage à l'École du Barreau termine ce circuit académique.

### 10.1.1.1 Choisir une discipline théâtralisée

La profession juridique a encore, au Québec, un pouvoir d'attraction certain. Malgré la diversité des emplois possibles et tous les préjugés qui circulent dans l'opinion publique au sujet de la cupidité des avocats, on peut s'étonner qu'elle rayonne encore, comme au temps où, au sortir du collège classique, les jeunes hommes avaient le choix entre le droit, la médecine ou la prêtrise. Il est intéressant de constater que l'attrait du droit et le choix de cette profession présentent assez peu de variations en fonction des générations ou du genre, à l'exception des pionnières pour qui cette discipline était un bastion à conquérir<sup>1726</sup>.

La mise en scène de la pratique du droit, comme elle se fait au cinéma, dans la littérature et à la télévision a exercé une influence sur les répondants. Au détour de la conversation, Maxime a fait référence à la série américaine *Suits*<sup>1727</sup>, William a évoqué la série québécoise *Ruptures*<sup>1728</sup>. Jacques a indiqué, moqueur, que ses parents, de milieu ouvrier, étaient certains que leur fils était acteur à la télévision<sup>1729</sup>. Les beaux vêtements, les appartements luxueux et les cabinets huppés ont montré un niveau de vie élevé. Il serait pertinent de se demander si les carrières en droit sont surévaluées et ne sont pas propices à plusieurs désillusions en cours de parcours.

Stéphanie et William, en début de carrière, affirment avoir été attirés par le droit dès leur plus jeune âge et ne se souviennent pas avoir voulu faire autre chose. « J'avais huit ans, je disais que c'est ce que je voulais faire, et ça n'a jamais changé<sup>1730</sup> », se souvient William. Ici, le projet se forme sans qu'on y prenne trop garde et, tant qu'aucun obstacle ne contrecarre ce plan, on avance. On choisit aussi le droit par effet d'immersion comme pour Maxime, Lucie et Isabelle. Cette dernière affirme avoir baigné depuis son enfance dans le domaine de droit qu'elle exerce aujourd'hui<sup>1731</sup>. Durant la période de stage, elle a exploré d'autres avenues par acquit de conscience, puis elle a définitivement choisi le domaine juridique qu'elle connaissait déjà et qu'elle appréciait<sup>1732</sup>.

---

1726 Notamment Brigitte, l. 81; Alice, l. 212.

1727 Maxime, l. 364.

1728 William, l. 1169.

1729 Jacques, l. 1359.

1730 William, l. 37.

1731 Isabelle, l. 102.

1732 *Ibid.*, l. 107.



Pour d'autres, le droit est la conséquence d'une première bifurcation de parcours, survenue alors que la discipline dans laquelle on avait choisi de s'investir s'avère une impasse. Florence a délaissé une carrière artistique<sup>1733</sup>, Laurent, une charge d'enseignement en sciences humaines qui lui aurait demandé de quitter Montréal<sup>1734</sup>, et Sébastien, une fonction de rat de laboratoire en sciences de la nature<sup>1735</sup>. Le but devient alors pragmatique. On cherche une profession qui permet de gagner sa vie adéquatement. Florence explique, en parlant de son couple : « deux [artistes] ensemble, on n'aurait pas eu de quoi manger<sup>1736</sup> ». Sébastien remarque : « quant au salaire, le domaine d'où j'arrivais n'était pas difficile à battre<sup>1737</sup> ». Le choix du droit est alors plus réfléchi; on a pris le temps de considérer d'autres options. Cette profession est choisie parce qu'elle offre des possibilités d'avenir plus intéressantes. La motivation de réussir s'en trouve accrue et on compte sur l'expérience déjà acquise des études universitaires ainsi que sur sa maturité pour arriver à ses fins.

Le choix du droit a parfois été influencé par un fait très simple : la perception de sa propre incompetence en mathématiques ou en sciences de la nature. Tout se passe comme si le droit était une science humaine lucrative, marquée par la prépondérance du travail intellectuel. Dans ce sens, Mélissa était plutôt attirée par ce qu'elle nomme « l'aventure entrepreneuriale<sup>1738</sup> ». Fille d'immigrant, elle a été poussée par son père à choisir une carrière libérale, jugée stable et payante<sup>1739</sup>. « J'avais le choix entre la médecine et le droit. Comme je n'aime pas les maths, j'ai choisi le droit<sup>1740</sup> », dit-elle simplement. Cependant, pour les membres du panel, la promesse de revenus substantiels semble avoir été secondaire, bien qu'avec les années, elle vienne renforcer l'intention initiale.

Les membres du panel ont surtout montré, d'une façon ou d'une autre, un besoin de reconnaissance; cette caractéristique s'est imposée dès les premières catégorisations. Or, si la pratique du droit est reconnue comme prestigieuse, d'autres éléments sont aussi entrés en ligne

---

1733 Florence, l. 69.

1734 Connaissance personnelle de l'informateur.

1735 Sébastien, l. 29.

1736 Florence, l. 1594.

1737 Sébastien, l. 212.

1738 Mélissa, l. 486.

1739 *Ibid.*, l. 72.

1740 *Ibid.*, l. 76.

de compte. On aura pu y reconnaître quelques traits de personnalité de sauveurs, que l'on pense ici à l'expression « défendre la veuve et l'orphelin », mais d'autres s'en sont dissocié·e·s avec une certaine vigueur<sup>1741</sup>. D'autres encore ont parlé de leur volonté de « faire une différence<sup>1742</sup> ».

### **10.1.1.2 Vivre la course aux stages, une amorce de la compétition**

#### *10.1.1.2.1 Le processus de sélection des grands cabinets*

Comme on l'a vu au chapitre précédent, la plupart des informateurs et des informatrices sont issu·e·s de familles dont l'adhésion à la valeur du travail a été fermement établie dès l'enfance. Pour elles, l'engagement d'un·e de leurs membres dans une formation juridique représente soit la confirmation de l'appartenance à une élite soit, pour ceux et celles qui n'en faisaient pas déjà partie, la promesse d'une élévation dans l'échelle sociale. À leur arrivée à la faculté de droit, les étudiant·e·s comprennent assez vite que le prix à payer pour une telle reconnaissance sociale est lourd : il s'agit d'une carrière où la charge de travail est exceptionnellement importante. Travail et prestige sont liés, dès le début.

On sait déjà, en s'y inscrivant, que les facultés de droit sont contingentées. Or, dès les premiers mois de formation universitaire, on apprend qu'il y a un nombre considérable – certain·e·s diront beaucoup trop élevé – de finissant·e·s en droit chaque année. On prend conscience que le revenu des avocat·e·s n'est pas aussi élevé que ce que l'on voit à la télé, que les premières années de pratique sont difficiles et que certains juristes n'arriveront jamais à percer, ce qui leur vaudra des salaires de misère. En conséquence, le prestige de la carrière juridique est concentré dans une seule forme de pratique, soit la pratique privée dans un grand cabinet. Il convient de tout faire pour y être engagé·e.

Les grands cabinets sont considérés comme l'objectif ultime du parcours académique. Les facultés de droit ont tout l'air de conforter cette impression, puisqu'elles se prêtent à la bien nommée « course aux stages ». Isabelle raconte : « [quand] tu es étudiant en droit, on te présente [la] course aux stages en te disant : “Voici les meilleurs cabinets au Canada.” [...] Tu es comme emportée un petit peu là-dedans<sup>1743</sup> ». Stéphanie explique : « j'ai fait comme tout le monde, je

---

1741 Stéphanie, l.1631; Annie, l. 1555.

1742 Ce sont les mots de William, l. 23.

1743 Isabelle, l. 209.

l'ai faite, ma course aux stages, je suis allée travailler chez XX. Mais tant que l'on ne l'a pas vécue et qu'on ne s'est pas arrêté à savoir si c'est ce que l'on veut ou pas, tout le monde vise ça, parce que [...] tu as l'impression que c'est ÇA qui est [...] ta réussite ou pas<sup>1744</sup> » .

Il ne date cependant pas d'hier que les grands cabinets soient les premiers à se servir dans les nouvelles cohortes de juristes arrivant chaque année sur le marché du travail. Les plus âgé·e·s ont décrit de façon semblable leurs démarches d'embauche qui se déroulaient vers la fin de leurs études. Toutefois, au fil des années, le processus a pris une tournure plus exigeante, puisque les activités de ciblage des meilleur·e·s candidat·e·s commencent dorénavant dès la première année de droit<sup>1745</sup> : à moins d'avoir la conviction que cette avenue n'est pas pour soi, ce qui est rare à cette étape du parcours où l'on souhaiterait plutôt garder ouvertes toutes les avenues, il est difficile de ne pas se prêter au jeu. Plusieurs activités de recrutement sont dispersées tout au long du parcours académique, pour aboutir à une date strictement établie par les cabinets, à laquelle les étudiant·e·s peuvent soumettre leurs curriculums. L'autre date butoir est celle où les cabinets font leurs offres aux candidat·e·s sélectionné·e·s : c'est alors au tour de ces derniers et dernières de choisir parmi ces offres, celle qui leur convient le plus... Quand offres il y a, bien entendu<sup>1746</sup>.

Or, s'il y a beaucoup d'appelé·e·s, il y a peu d'élu·e·s. Lise, qui a longtemps travaillé au recrutement dans son cabinet explique : « On recevait à peu près 250 CV, on en recevait 30 à 40 en première entrevue. On en prenait 10<sup>1747</sup>. » La course aux stages envoie un premier signal clair : celles et ceux qui arriveront à se tailler une place dans cette élite de l'élite n'auront qu'une seule arme à leur disposition, soit le travail acharné. Les facultés de droit sont, à ce titre, les premiers vecteurs de transmission de la concurrence entre futurs collègues. L'installation d'un climat de compétition est un phénomène important pour la suite de la carrière et sera renforcée dans certains cabinets, fragilisant l'esprit de collaboration entre les personnes, alors que ce dernier constitue un élément de résistance efficace dans un temps surchargé<sup>1748</sup>.

---

1744 Stéphanie, l. 272.

1745 Centre de développement professionnel, « Les courses aux stages en 13 questions et réponses », UQÀM, p. 1. Le document précise : « Il y a plusieurs étapes à franchir et beaucoup de temps à investir. »

1746 Les informations présentées sont tirées des entrevues. Par ailleurs, un roman québécois récent décrit cette fameuse course aux stages : Jean-Philippe Baril Guérard, *Royal: roman*, Montréal, Éditions de ta mère, 2016.

1747 Lise, l. 912.

1748 Conférer au chapitre 11.

Ce premier signal est au diapason de ce qui a été dit et répété aux étudiant·e·s. Déjà, dans les familles, on avait insisté sur l'excellence des résultats scolaires et le travail nécessaire pour y parvenir. La requête se trouve en l'occurrence pleinement justifiée, puisqu'elle leur a déjà permis d'accéder aux facultés de droit. En revanche, ce que les cabinets ne disent pas encore, c'est que les notes ne suffisent pas; elles permettent simplement un élagage des candidat·e·s. Ils cherchent autre chose : un charisme, une « volonté<sup>1749</sup> », une habileté naturelle dans les rapports aux autres, bref, un « profil complet<sup>1750</sup> », comme le dit si bien André. On cherche ce que Charles nomme la « capacité de susciter la confiance<sup>1751</sup> ». Ce deuxième signal est moins clair que le premier, bien qu'il soit aussi, sinon plus, important : les cabinets exigent que ces compétences soient présentes, même de façon embryonnaire, dans la personnalité de leurs recrues<sup>1752</sup>. Cette quête relève de l'instinct des recruteurs et des recruteuses; les signes sont plus aisément détectables quand on rencontre les jeunes dans des cocktails ou autres activités de recrutement qui n'ont rien à voir avec le travail intellectuel<sup>1753</sup>.

Ces attentes ont un impact immédiat en termes de temps. La capacité de travail intellectuel, qui avait tenu jusqu'ici le haut de pavé, prend soudain une importance plus relative. La course aux stages annonce un élément nouveau de la profession : la vie d'un·e avocat·e est double. Parallèlement au travail intellectuel acharné, on doit être capable d'avoir une vie sociale active et y briller. C'est ce que vivent les étudiant·e·s qui doivent aménager leurs garde-robes et performer dans les milieux huppés qu'on leur présente, tout en continuant de tenir la cadence de la vie universitaire et des bons résultats académiques. Si, chez certain·e·s, cette coexistence de qualités existe bel et bien, d'autres prennent conscience de façon parfois brutale qu'il existe une autre partie de la pratique, qui leur était jusque-là étrangère.

#### *10.1.1.2.2 Le fil d'arrivée : premières déconvenues*

Isabelle réfère à cette étape avec plaisir : «Tu fais la course, tu as du fun, tu as des offres, tu choisis<sup>1754</sup>... » Toutefois, la course aux stages démarre la plupart des carrières d'avocat·e·s

---

1749 Lise, l. 1554.

1750 André, conversation téléphonique du 17 février 2020.

1751 Charles, l. 17.

1752 On entre ici dans les méandres du « savoir-être » entrepreneurial.

1753 Comme le soulignent Jacques (l. 1080) et Sébastien (l. 278).

1754 Isabelle, l. 211.

sous le signe de l'échec. Les entrevues permettent en effet de constater que les « perdant·e·s » font leurs premiers pas dans le champ juridique en état de déficit de reconnaissance.

Les jeunes ont décrit ce processus de sélection comme une mascarade soigneusement orchestrée par les grands cabinets, avec la collaboration de leurs universités. Sébastien décrit avec beaucoup d'humour ce qu'il a vu alors : les opérations de charme, les effets de l'alcool lors des 5 à 7<sup>1755</sup> et des jeunes surexcités qui s'enthousiasment lourdement pour la beauté des locaux qu'on leur fait visiter<sup>1756</sup>. Afin d'illustrer le climat de concurrence de cette expérience, Sébastien raconte :

Pour donner une idée de comment le milieu peut être, il y avait, dans la salle d'attente, un autre futur candidat [...] qui [...] me parlait de ses études, et à quel point ça allait bien, et qu'il avait de bonnes notes... [...] C'est quelqu'un que je ne connaissais pas du tout! Il attendait comme moi, pour passer son entrevue, et [...] il me déballait la liste de ses succès. À un moment donné, je me suis tanné et j'ai dit : « Ah, c'est intéressant. Moi, j'ai un doctorat [...]! » [rires] C'est rare que j'en parle, surtout pour le *pitcher* dans la face [de] quelqu'un de même, ce n'est pas quelque chose que je fais.<sup>1757</sup>

À ce chapitre, l'histoire de Stéphanie est éloquente. Elle avait été engagée comme stagiaire dans un grand cabinet dans le cadre de son baccalauréat en droit, en programme coopératif. Elle y a soumis sa candidature lors de la course aux stages, comptant sur le fait que, durant ses quatre mois d'expérience en son sein, elle n'avait reçu que des commentaires positifs<sup>1758</sup>. Elle n'a pas été retenue : « ils m'ont dit que je ne m'étais pas assez BATTUE dans le processus<sup>1759</sup> », dit-elle avec amertume. Cet épisode pénible a eu l'avantage de provoquer une remise en question :

Ça m'a fait réaliser : « Est-ce que c'est là-dedans que je veux travailler ? Est-ce que j'ai le goût, moi, de toujours avoir à me battre avec mon voisin de bureau ? Est-ce que c'est ça que je veux, pour moi, dans ma vie ? » Et je me suis dit : « Non, ce n'est pas ça que je veux. » [Alors], quand j'ai refait ma course aux stages, l'année d'après, je l'ai fait dans des plus petits bureaux<sup>1760</sup>.

---

1755 Jacques a en effet confirmé que faire boire les recrue·s lors des 5 à 7 est une autre manière de tester leur personnalité (l. 1080).

1756 Sébastien, l. 278 et ss.

1757 *Ibid.*, l. 250.

1758 Stéphanie, l. 309 et 316.

1759 *Ibid.*, l. 313.

1760 *Ibid.*, l. 320.

Ceux et celles qui ont participé sans succès à cette course ont raconté leur expérience avec une certaine aigreur. William l'a décrit laconiquement comme une expérience d'échec difficile à surmonter en début de carrière : « À l'université, ce n'est que ça qu'on nous projette. En partant, ne pas aller là [ça veut dire que l'] on n'a pas été "choisi". C'est un peu comme le sentiment qu'on est dans le cours d'éducation physique au primaire et [qu'] on est le dernier à être choisi<sup>1761</sup>. » Ce sentiment d'échec est partagé par Stéphanie qui raconte : « Moi, la première fois que ça n'a pas fonctionné et que je n'ai pas eu ce que je voulais, je pensais que je ne travaillerais plus jamais de ma vie, que c'était fini et que si je n'étais pas assez bonne pour XX, je n'étais pas bonne pour personne<sup>1762</sup>... ». Ce genre de réaction avait l'heur d'étonner Sébastien qui porte un regard cynique sur ce processus auquel il s'est prêté avec une certaine nonchalance, ce qui, manifestement, n'était pas au diapason du climat ambiant : « c'étaient des gens stressés. [...] Ils s'accrochaient à ça comme : "Si je n'ai pas ça, ma carrière, c'est un échec." Elle n'est pas commencée, leur carrière<sup>1763</sup>! »

Le processus de recrutement ne s'est jamais déroulé sans heurts; même pour Philippe qui a pourtant été engagé dans un cabinet prestigieux. Il a fait une « grosse course aux stages<sup>1764</sup> », à l'issue de laquelle il a reçu peu d'offres. Après cinq années de pratique, alors qu'il a pu acquérir une réputation enviable à son âge, on le rappelle. Il commente : « À chaque fois, je leur dis – c'est trop drôle, parce que c'est un peu trop facile : "Je [suis] passé sous le [radar], personne ne m'a vu. Et [...] tout d'un coup, je deviens intéressant?" [*pincement de lèvres*] Ça laisse un petit goût amer<sup>1765</sup>. » William partage cet avis. Il ajoute : « Avec du recul, c'est sûr que moi, je ne regrette pas de ne pas être passé par là. Et j'ai l'impression que je ne passerai jamais par là. Même si aujourd'hui, la roue tourne, ces gens-là, après trois ou quatre ans [...] c'est eux qui t'appellent pour venir combler les sièges vides des jeunes qui sont partis parce que c'était trop exigeant<sup>1766</sup>. »

---

1761 William, l. 100.

1762 Stéphanie, l. 275.

1763 Sébastien, l. 273.

1764 Philippe, l. 205.

1765 *Ibid.*, l. 213.

1766 William, l. 102.

À la ligne d'arrivée, on pourrait penser que les grands vainqueurs de cette course aux stages sont les cabinets, mais, au regard des résultats de la présente recherche, on pourrait aussi conclure que le grand gagnant, c'est l'esprit de compétition.

### 10.1.1.3 Faire l'École du Barreau

Après les trois années universitaires, c'est à l'École du Barreau de prendre la relève de la formation des jeunes. L'année est importante pour la transmission de l'éthos juridique en termes de modèles proposés et d'exigences en ce qui a trait à la pratique. À la question de savoir si quelqu'un l'avait inspirée au début de sa carrière, Annie fait référence à une enseignante de l'École du Barreau. Elle la décrit comme un modèle :

J'avais une procureure de la couronne qui me donnait un cours en droit criminel, et elle avait tellement l'air passionnée par ce qu'elle faisait, elle avait tellement l'air d'aimer ça, de nous expliquer comment ça fonctionnait dans la pratique de tous les jours! Comment ça pouvait nous apporter, en fait, je dirais... une certaine prestance quand on discute et que tout le monde nous regarde, qu'on est écouté et que ça fait du bien. De comment est-ce qu'on peut se sentir quand on réussit à gagner des causes pour nos clients et qu'on réussit à faire avancer... C'est plus ça le modèle [...] je me disais que « plus tard, moi, je veux être comme ça, je veux être heureuse dans ce que je fais, je veux être de bonne humeur tous les matins, je veux être MOTIVÉE, je veux vouloir, je veux aider les autres... » C'est vraiment comme ça que je me voyais, je me voyais, COMME ÇA, plus tard<sup>1767</sup>.

Selon Annie, sa formation à l'École du Barreau a contribué à lui inculquer des manières de faire éthiques, ce qui l'amène à juger sévèrement son patron, en fin de carrière. Elle affirme, tranchante :

Moi je trouve que les générations plus... Eux, sont là pour faire de l'argent, peu importe quoi. Nous, dans NOS générations, on a été ÉLEVÉS, l'image du Barreau et tout ça, ce qu'ils veulent qu'on montre, c'est que, il faut que ça coûte le moins cher possible. Il faut faire attention à ça. Il ne faut pas négliger les clients, il faut ÊTRE TRANSPARENT, il faut être honnête, notre code de déontologie le dit, et moi, c'est important pour moi<sup>1768</sup>.

Pour Annie, le Barreau accomplit son travail de transmission des bonnes pratiques. On voit émerger un conflit intergénérationnel, dans lequel pointe la condamnation de la cupidité.

Cela dit, les étudiant·e·s ont accompli à ce stade un tour de force : travailler d'arrache-pied à obtenir les meilleures notes tout en participant à plusieurs activités sociales où ils et elles

---

1767 Annie, l. 23.

1768 *Ibid.*, l. 825.

sont convaincues de jouer leur avenir. On est loin, alors, des activités de détente. L'invasion de la vie professionnelle sur les autres domaines de la vie commence sur les bancs d'école.

La constitution d'un panel en fonction du nombre d'années de pratique et en assurant une variété de situations quant à la taille des cabinets s'est avérée utile ici. Les récits variés ont pu témoigner, d'une génération à l'autre et en corrélation avec le nombre toujours croissant des effectifs, de la montée d'une pression à la concurrence. Or, si le lien entre le nombre et la concurrence paraît à tous et toutes relever de l'évidence, l'étude historique nous enjoint d'en relativiser la force. Comme on l'a vu au chapitre 3, le nombre a toujours été une préoccupation importante parmi les membres du Barreau, mais cela n'a pas empêché ses membres de développer leur esprit de corps. On peut donc avancer que le climat actuel révèle une couleur nouvelle, teintée par le leitmotiv de l'économie de marché : la concurrence est désormais considérée comme la seule manière d'exercer le droit d'une façon saine et juste.

### **10.1.2 Le stage : former, surveiller et discipliner**

La période du stage est historiquement liée à l'ancienne cléricature et au passé des corporations, alors que les apprentis recevaient les enseignements de leurs métiers de manière exclusivement pratique, sous l'égide d'un maître. D'après les récits qu'en font les membres du panel, cette période a peu changé depuis les années 1980, si ce n'est que la surveillance du nombre d'heures travaillées\* se fait désormais de façon électronique. À ce titre, les allègements, s'ils existent, semblent davantage profiter aux surveillant·e·s qui n'ont plus à se rendre au bureau les weekends, qu'aux surveillé·e·s.

#### **10.1.2.1 Se former par mentorat**

Le stage en cabinet permet de se familiariser avec le milieu juridique. Comme l'explique Philippe, qui y était tout à fait étranger : « Je n'ai pas vraiment eu la chance d'avoir des gens qui me *briefent* sur comment fonctionne ce milieu-là. C'était comme une sorte de grosse bibitte très étrangère pour moi<sup>1769</sup>. » Évoquant l'éthos professionnel, il ajoute que grâce au stage : « J'ai compris comment ça fonctionnait dans ce milieu-là, comment tu te présentes, comment tu parles aux gens... Il a tout un habitus juridique que je ne connaissais pas du tout<sup>1770</sup>. »

---

1769 Philippe, l. 203.

1770 *Ibid.*, l. 211.



Le mentorat est un canal privilégié de transmission de l'éthos, puisque celle-ci se fait de personne à personne. Comme nous l'avons vu précédemment<sup>1771</sup>, le mentorat s'inscrit dans le long terme et le sens de la collectivité. Il est presque impossible de valoriser la transmission dans une perspective de court terme; il faut regarder en avant, en faisant preuve de confiance. Elle semble assez naturelle aux juristes qui ont été « élevés », pour reprendre l'expression d'Annie, dans un contexte corporatiste.

La volonté de transmettre son savoir est présente chez les répondant·e·s des deux générations aînées, en plus d'être très appréciée par les plus jeunes. William qui en était à sa cinquième année auprès d'un avocat senior, éprouve de la reconnaissance à son égard : « Peut-être qu'il était rendu là dans sa vie, de redonner et de prendre le temps de montrer comme il faut à quelqu'un. Moi j'ai l'impression que c'est ce que j'ai eu<sup>1772</sup>. » Philippe parle avec vénération de l'avocate auprès de qui il a vécu ses premières années de pratique. Auprès d'elle, il aurait voulu se transformer en éponge<sup>1773</sup>. Isabelle a aussi vécu l'expérience d'être prise en main par un collègue plus âgé. Elle raconte comment, lors de ses premières plaidoiries, elle l'appelait au moment des pauses pour lui demander conseil et se faire rassurer<sup>1774</sup>.

De leur côté, la plupart des avocat·e·s d'expérience se remémorent avec facilité leurs premières années de pratique, où elles et ils ont dû côtoyer un aîné<sup>1775</sup>. Pour Luc, son mentor a été une grande source d'inspiration, bien qu'il lui ait aussi servi de contre-exemple<sup>1776</sup>. Jacques a appris par des exemples contraires : son supérieur était selon lui un être intransigeant qui considérait les plus jeunes comme des menaces<sup>1777</sup>. Référant à la question de départ de l'entrevue<sup>1778</sup>, il déclare :

[J]'ajoute aussi une caractéristique à un bon avocat [...] : dans un bureau privé, c'est de savoir dire aux jeunes : « Hey, c'est super bon, ce que tu as fait. » Parce que quand on arrive avec plus d'expérience, on se rend compte à quel point ça prend du matériel pour

---

1771 Chapitre 8.2.2.2.

1772 William, l. 416.

1773 Philippe, l. 427.

1774 Isabelle, l. 687.

1775 Ici, le masculin est historiquement de mise.

1776 Luc explique que son mentor a négligé sa santé à un point tel qu'il en est mort! (l. 86)

1777 Jacques, l. 1299.

1778 C'est quoi, selon vous, un bon avocat, une bonne avocate ? Conférer à l'Annexe 6.

bâtir la confiance et ça passe par des bons commentaires, et ça passe aussi par un climat de confiance avec tes jeunes collègues<sup>1779</sup>.

On pourrait ajouter à ce que Jacques évoque, le temps de créer un climat de confiance, ce qui est difficile à mesurer, comme on l'a vu dans les chapitres précédents.

### 10.1.2.2 Prendre conscience de la charge de travail

On l'a vu, le champ juridique n'est plus la chasse gardée d'une petite caste formant un monde à part. Comme l'a si bien dit Charles, il a perdu son appareil<sup>1780</sup>. Cette ouverture permet aux jeunes de se comparer plus facilement avec d'autres jeunes du même âge. Philippe fait l'analyse suivante :

Le déphasage entre ce que mes amis font, la charge de travail, la charge de stress liée au travail, moi je trouve ça hyper percutant. On ne s'en rend pas compte, nous, parce qu'on est dans un milieu qui s'autogénère, on fait à peu près tous les mêmes heures. Il n'y a aucun de mes amis en droit pour qui c'est surprenant si je dis : « Je travaille toute la fin de semaine. » Il n'y a personne qui tombe en bas de sa chaise. Mais mes amis dans le milieu communautaire, eux, ils tombent en bas de leurs chaises quand je leur dis : « Ah! dimanche, je ne peux pas, j'ai des meetings de 10 h le matin à 5 h de l'après-midi<sup>1781</sup>. »

Sébastien explique qu'à titre de prévention, il convient de ne pas « perdre le contact avec la réalité » :

Dans ma vie, oui, j'ai une carrière. Est-ce que je suis ma carrière ? [...] Oui, mais je ne suis pas que ça. En fait, ça me surprend toujours quand les gens me disent que je suis avocat. [...] Je trouve toujours ça un petit peu... « Ah oui, c'est vrai! J'ai fait ça. » Mais [il ne faut] pas perdre de vue des affaires simples. Annuler la fête d'une nièce, d'un neveu. Non, non, tu y vas. C'est tellement important après ça d'être capable de dire : « J'étais là<sup>1782</sup>. »

Sébastien nomme ici un phénomène qui n'appartient pas au modèle traditionnel: la double performativité. Pour lui, il s'agit d'une difficulté nouvelle, du moins pour les hommes, qui pousse les jeunes à remettre eux aussi en question le modèle dominant. Il explique en effet :

[J]e pense que les attentes pour monsieur à cette époque-là étaient : « C'est normal que tu annules ce genre d'affaires là. » Alors que, de nos jours, ce n'est PAS normal que tu annules ce genre d'affaires là. Alors, tu vas FAIRE le travail pareil et tu vas ALLER à l'événement. Alors je ne suis pas sûr que ça diminue les attentes, mais à tout le moins, ça permet de garder contact avec les gens et de voir la famille, et se rendre compte que : « Ah

---

1779 Jacques, l. 354.

1780 Charles, l. 207.

1781 Philippe, l. 273.

1782 Sébastien, l. 1237.

oui, il y a d'autres affaires dans la vie que ça. » Et ça, ça fait du bien. Au moins, ça force ce contact-là, mais est-ce que c'est juste positif ? Non, je pense qu'il y a aussi un aspect négatif du fait qu'il FAUT que tu sois là. Alors, tu vas organiser tes affaires, et tu vas MOINS dormir et travailler plus fort pour faire en sorte que tout ça *fitte*.

Le conflit générationnel, s'il existe, dépasse largement les heures imparties aux diverses tâches de la profession juridique; l'enjeu s'étend aux modes de vie des individus. Or, les membres de la génération aînée y voient une remise en question des leurs et une dévaluation des compromis qu'ils et elles ont dû faire.

### 10.1.2.3 Subir le *facetime*, une pratique de contrôle

#### 10.1.2.3.1 Un moyen de contrôler le temps

Avant que le contrôle ne soit complètement intériorisé par les avocat·e·s, les jeunes traversent habituellement une période de contrôle externe, communément nommée *facetime*, qui se traduisait auparavant par une obligation tacite de passer de très longues heures au bureau. Durant cette étape qui couvre les mois de stage et les premières années de pratique, les recrues se mettent à l'entière disposition de leurs aîné·e·s auprès de qui ils et elles s'imprègnent littéralement de l'éthos de la profession et de la culture organisationnelle du cabinet, en ce qui a trait à la charge de travail. Tous et toutes ont abordé la question du *facetime* avec plus ou moins d'aigreur. Selon les plus âgé·e·s, cette pratique, dont ils et elles ont été les victimes consentantes, a pratiquement disparu. Les jeunes n'en sont pas aussi convaincu·e·s et, s'ils et elles n'en sont pas nécessairement victimes, ils et elles sont à même de nommer quelqu'un·e de leurs cercles d'ami·e·s qui l'est.

La plupart des avocat·e·s interrogé·e·s estiment que la présence au bureau est nécessaire, afin d'entretenir l'esprit d'équipe<sup>1783</sup>. Pour les jeunes qui cherchent à se faire connaître de leurs collègues, rien n'est plus efficace que d'être physiquement disponible. Jacques résume : « c'est sûr que, à un moment donné, il faut que quelqu'un te donne un dossier, et pour que quelqu'un te donne un dossier, [il] faut qu'il pense à toi, et pour qu'il pense à toi, bien, ça se pourrait que ce soit parce que, à un moment donné, il t'a vu<sup>1784</sup>... » On ajoute que la présence physique est essentielle pour discuter des dossiers en cours de réalisation ou pour les interactions entre

---

1783 Isabelle, l. 413; André, l. 282; Jacques, l. 914.

1784 Jacques, l. 964.

collègues<sup>1785</sup>. On peut toutefois penser, à ce chapitre, que les nouvelles habitudes de visioconférences adoptées durant la pandémie de 2019-2021 ont modifié cette conviction.

Il existe une forme tyrannique du *facetime* plus insidieuse et contraignante. Lise raconte, mi-figue mi-raisin, les tactiques employées par les associés pour exercer ce contrôle : ces derniers prenaient alors des tours de garde le dimanche afin de surveiller qui rentrait et surtout, qui ne rentrait pas au bureau<sup>1786</sup>. Elle assure que de telles pratiques n'existent plus. Pourtant, Jacques convient qu'on entend des remarques acerbes sur les heures d'arrivée ou de départ au sein de son cabinet. Il conclut : « En fait, c'est quasiment mieux de ne pas être là que d'arriver à 9 h 15<sup>1787</sup>... »

Parmi les jeunes, Annie vit la forme la plus traditionnelle de *facetime* avec, néanmoins, une nuance importante : son patron et sa patronne, dans la soixantaine, lui imposent une présence durant les heures ouvrables et non les soirs et les weekends comme le veut la pratique traditionnelle. En revanche, les activités hors horaires de la jeune avocate, telles que sa présence à la Cour municipale en soirée ou une négociation qui déborde du neuf à cinq ne sont pas considérées comme une raison valable de s'absenter durant les heures ouvrables afin de récupérer. C'est leur manque de souplesse par rapport au temps que Annie condamne avec véhémence. Elle raconte avec émotion l'anecdote suivante qui montre l'esprit de contrainte du *facetime* et une certaine volonté de casser la résistance des personnes qui en sont l'objet :

[J]e faisais de la négociation [...]. On avait une compagnie qui était à DRUMMONDVILLE. [...] il fallait que je sois là à 8 h. [...] c'est tout une journée de négociation. Je termine le soir à 6 h. Le temps [...] que je m'en revienne chez moi, il est 8 h 15. [...] [L]e lendemain, c'était la même chose, j'y retournais. Donc, j'avais trois jours, cette semaine-là, où j'étais en négociation. Alors, j'ai fait 36 heures en trois jours... J'étais brûlée! [...] Donc, le jeudi, je suis rentrée ici, j'ai dit : « Bon, demain matin, je ne serai pas là, je vais arriver plus tard parce que je suis BRÛLÉE. » Et là, on me dit : « Non, non, non! Toi, tu es censée être là de 9 h à 5 h, du lundi au vendredi. – Oui, mais [...] j'ai fait 36 heures! – Mais ça n'a pas d'importance, le nombre d'heures que tu fais. Tu es censée être là DE 9 À 5<sup>1788</sup>! »

---

1785 Isabelle, l. 404; Geneviève, l. 669.

1786 Lise, l. 555.

1787 Jacques, l. 945.

1788 Annie, l. 360.

Annie comprend qu'il s'agit, pour ce petit cabinet, d'assurer une permanence durant les heures ouvrables. Ce qu'elle regrette, cependant, c'est que l'on ne puisse en aucun cas faire un écart à la règle et aménager le temps de façon plus bienveillante quand une situation extraordinaire se présente. Elle poursuit, amère : « ce n'est pas PRIS EN COMPTE, le TEMPS qu'on met, le TEMPS excédentaire qu'on va faire chez [s]oi, la FACTURATION excédentaire qu'on va faire, ce n'est PAS PRIS en compte! [ton dégoûté]. [Pour] eux, [...] tu es censée être là, de 9 à 5, et c'est tout<sup>1789</sup>. » Après avoir énuméré d'autres occasions où son patron et sa patronne ont fait preuve d'intransigeance sans jamais lui manifester la moindre reconnaissance, elle pointe l'enregistreur posé sur la table et affirme solennellement : « je ne veux pas faire vivre ça à quelqu'un, plus tard. Donc, quand je vais être plus vieille, et, là, c'est enregistré, je souhaite ardemment que JAMAIS je vais faire subir [ce] que [...] moi, j'ai subi, à quelqu'un qui va être plus jeune, parce qu'elle est plus jeune<sup>1790</sup>. »

Les avocat·e·s aujourd'hui en milieu de carrière ont eu le temps de prendre du recul par rapport au *facetime*. Néanmoins, l'émotion remonte vite à la surface lorsqu'ils et elles en parlent. Pour Sylvie, cette obligation a été un élément clé de la bifurcation de son parcours. Elle raconte :

[J]e travaillais TÔT le matin, et je retravaillais, le soir, à la maison... Il fallait que je coure! Et j'habitais en banlieue, à l'époque, et, la petite, il fallait que j'aille la chercher à la garderie à, maximum, 6 h. Mais pour arriver à 6 h, il fallait que je prenne le train de 5 h 10, et je partais [...] à 5 h, et, il y avait un associé qui disait : « Tu pars encore en plein après-midi ? » Aie! Je ne suis pas arrivée à 10 h, moi, je n'ai pas pris un lunch de deux heures<sup>1791</sup>!

Comme si l'avocat en question était devant elle, elle le harangue :

As-tu regardé mes heures ? Regarde mes heures facturables, je fais plus d'heures que toi! Pendant que tu rentres plus d'argent, on s'entend, là! Mais, mes heures sont faites. Tu n'as rien à me reprocher sur mon travail, la quantité d'heures que je fais. Mais je ne suis pas au bureau... je pars tôt, et ça te dérange! Mais le client, ça ne l'a jamais dérangé, le client, son travail [...] est fait<sup>1792</sup>.

Elle conclut : « c'est cette mentalité-là : il faut être des soldats, des [serviteurs] ». Il se manifeste aussi, dans cette argumentation, une remise en question du *facetime* au nom d'un temps productif. Si, comme Annie le promet, Sylvie s'est abstenue de faire vivre ce genre de situation

---

1789 *Ibid.*, l. 377.

1790 *Ibid.*, l. 386.

1791 Sylvie, l. 277.

1792 Sylvie, l. 283.

aux nouvelles recrues qu'elle côtoie, Jacques, qui a pourtant vécu difficilement le début de sa pratique sous le joug d'un avocat intransigeant, a tendance à reproduire cette attitude. Il confesse : « si quelqu'un part le mercredi je lui dis : "Bon weekend!" Non, non, mais ça, ça continue par exemple<sup>1793</sup> ».

Selon les personnes interrogées, le *facetime* reste une cause de démission chez les jeunes, hommes ou femmes<sup>1794</sup>. Elles avancent que cette pratique dépend de la culture du cabinet. Certains d'entre eux ont, à ce sujet, de très mauvaises réputations<sup>1795</sup>. Philippe fait part de jeux de mots associant le nom de l'un d'entre eux à l'esclavage<sup>1796</sup>. En comparant leurs propres situations à ces cas extrêmes, Philippe et Isabelle se félicitent de leur grande autonomie<sup>1797</sup>, mais précisent néanmoins que leurs collègues d'un autre service auraient probablement une tout autre version que la leur<sup>1798</sup>.

#### 10.1.2.3.2 Les TIC sous couvert d'autonomie

Pourtant, l'autonomie dont se targuent Philippe ou Isabelle semble illusoire, puisque leurs horaires demeurent très chargés. Isabelle n'est d'ailleurs pas dupe : « En bout de ligne, ils vont regarder les heures qu'on va faire à la fin de l'année<sup>1799</sup>. » Pour elle, cette autonomie apparente fait néanmoins toute la différence en termes de qualité de vie. Elle ajoute en effet :

Mais si moi, je décide, que mes heures, j'aime les faire de chez moi, après être allée m'entraîner [ou] après [être allée promener] le chien du voisin, il n'y a personne qui va poser des questions là-dessus. Je pense que ce qui est important pour le cabinet maintenant, c'est surtout que le travail soit fait dans les délais, qu'il soit bien fait, et pour le reste, on le fait un peu d'où on veut. On a de l'autonomie pourvu que le travail [soit] fait<sup>1800</sup>.

Conséquemment, on peut douter que la disparition supposée du *facetime* soit due exclusivement à la bienveillance des générations précédentes ou parce que l'on a su s'adapter

---

1793 Jacques, l. 928.

1794 Philippe, l. 62.

1795 Isabelle, l. 1785; Charles : « On n'est pas [non d'un compétiteur], ici. » (l. 888)

1796 Philippe, l. 1161.

1797 Philippe, l. 379; Isabelle, l. 808.

1798 Philippe, l. 141; Isabelle, l. 817.

1799 Isabelle, l. 406.

1800 *Ibid.*, l. 406.

aux nouveaux modes de vie<sup>1801</sup>. Bien que les plus âgé·e·s aient vécu les affres du *facetime* et soient peu enclin·e·s à le faire vivre aux autres, cette pratique devient obsolète surtout à cause des technologies. La mise en réseau des informations et leur accessibilité ont rendu inutile la présence physique. Isabelle affirme : « on est capable de se brancher, les gens nous voient connectés [...] À moins de passer devant mon bureau, il n’y a pas de façon de savoir si je suis dans mon bureau ou non<sup>1802</sup> ». En d’autres mots, ce n’est pas parce que l’on n’est pas au bureau le dimanche que l’on ne travaille pas le dimanche. Dorénavant, la facilité à produire les tableaux rendant compte des heures facturables\* assure une surveillance qui, auparavant, n’était possible que *de visu*.

#### 10.1.2.4 Facturer le « budget d’heures », une pratique disciplinaire

Les avocat·e·s salarié·e·s ont mentionné, spontanément et avec précision, leur « budget d’heures<sup>1803</sup> » à facturer dans l’année en cours, budgets qui se situent entre 1 500 et 1 850 heures, ce qui permet une première évaluation de leur tâche hebdomadaire. En présumant que quatre semaines sont consacrées aux vacances, cette cible représente de 31 à 38 heures par semaine. On a vu au chapitre 8 que pour une heure facturable\*, on estime que l’on doit travailler environ 15% de plus en moyenne, ce qui équivaut à 35 à 43 heures réelles. Cet objectif ne comprend pas « les heures non facturables », c’est-à-dire : les tâches administratives, la participation à diverses réunions et comités, la préparation de conférences ou la rédaction d’articles destinés à nourrir le site Web du cabinet, etc. On parle généralement ici de 300 heures par année, ce qui ajoute environ six heures par semaine. On arrive donc en moyenne à des semaines de 41 à 49 heures<sup>1804</sup>. Il faut noter que la plupart des cabinets offrent des plans de bonification pour ceux et celles qui dépassent leur budget. La « souplesse » des cabinets consiste ainsi à donner pleine autonomie aux personnes pour travailler une cinquantaine d’heures jugées normales<sup>1805</sup>.

---

1801 Philippe indique cependant, au sujet du rythme de travail, que celui que l’on vit dans les cabinets québécois est un peu moins intense que celui du reste de l’Amérique du Nord (l. 935).

1802 Isabelle, l. 402.

1803 Dans le langage courant, les praticien·ne·s ne parlent pas d’objectif, mais plutôt de budget d’heures. Dans ce contexte, les deux termes se confondent.

1804 Ce qui correspond à l’évaluation d’une semaine type faite par la plupart des répondant·e·s.

1805 Voir Isabelle, l. 406.

Les jeunes s'attendent à ce qu'une fois le mandat rendu à l'étape de la facturation, le nombre d'heures qu'ils et elles y ont travaillé soit réduit par l'associé·e responsable du dossier. À l'aise avec ces notions, Sébastien explique :

[J]e pense que pour les premières années de pratique, c'est construit comme ça, au bureau, parce qu'on s'attend à ce que le taux horaire nominal d'une personne [n]e soit pas son taux horaire effectif, surtout pour un jeune, parce qu'il va avoir beaucoup de radiation, beaucoup de réduction de temps, des choses comme ça. [...] Il y a un objectif d'heures officiellement. Mon impression, c'est que tant que l'argent rentre, on s'en fout un peu de combien de temps ça t'a pris [pour] les faire<sup>1806</sup>.

Afin d'illustrer les propos de Sébastien, on pourrait établir qu'un·e jeune doit rapporter au bureau 200 000 \$ de revenus bruts par année. À un taux nominal de \$125 de l'heure, on évalue qu'il faut facturer 1 600 heures ce qui correspond au budget d'heures mentionné lors des entrevues. Ce nombre peut s'élever à 1 750 heures et parfois même à 1 850 heures. Cependant, comme c'est l'objectif financier qui prime, il pourrait être nécessaire de travailler 2 000 heures au lieu de 1 600, afin d'atteindre l'objectif. Le taux effectif serait alors de \$100 de l'heure.

Sans surprise, on constate que ce n'est pas tant le nombre d'heures qui compte, mais bien, comme l'affirme Sébastien, que « l'argent rentre ». Mais, dans cet exercice, 400 heures se sont volatilisées de l'équation financière, bien qu'elles demeurent dans les bilans des salarié·e·s. Aux yeux des jeunes, ce calcul devient superflu par rapport à un autre enjeu plus important : bâtir sa réputation afin, pour les stagiaires, d'obtenir un poste permanent et, pour les salarié·e·s, de monter dans la hiérarchie du cabinet. Ainsi, on se rend compte que les budgets d'heures prennent un aspect aussi abstrait que le temps dans lequel il s'inscrit. L'exercice montre en revanche l'insistance sur la mesure de la charge de travail.

#### **10.1.2.5 Vivre la concurrence : l'aiguillon du nombre**

Bourdieu mentionne qu'un champ bien constitué impose des barrières à l'entrée<sup>1807</sup>. C'est d'ailleurs l'une des fonctions du Barreau de les ériger. On l'a vu, l'encombrement de la profession est une perception qui fait l'objet d'une préoccupation constante depuis la formation du Barreau en 1849. Cette crainte a d'ailleurs servi d'argument à l'encontre de l'entrée des

---

1806 Sébastien, l. 991.

1807 P. Bourdieu, *Science de la science...*, *op. cit.*, p. 95.



femmes dans la profession. Cet épisode nous indique que la concurrence, au niveau de la tarification des services notamment, est déjà présente à cette époque.

Les membres du panel sont sensibles à cette question. Laurent a l'impression que les avocats de la génération précédant la sienne ont eu la vie plus facile que lui, à tout le moins dans son domaine :

[D]ans les années 70, essentiellement, tu t'assois sur une chaise et tu attendais que la pluie te tombe dessus. Parce que c'était un domaine de droit qui venait d'émerger, il n'y avait pas beaucoup d'avocats, *plein* de clients. Tous ces gens-là n'avaient absolument pas plus de talent que les autres, mais ils se sont développés des clientèles et sont devenus des *big shot* et ils se sont trouvés bien bons. [...] Ils n'avaient pas de mérite particulier. C'était tous des [...] baby-boomers : ils se penchaient et ils ramassaient<sup>1808</sup>.

De la même génération que Laurent, Luc constate, ironique : « Ce qui était drôle, c'est que, quand moi j'ai été reçu avocat en 1982, ils disaient qu'il y avait trop d'avocats au Québec. On était, quoi, à peu près sept ou huit milles, et là on est rendu 25 000 avocats... Il ne devait pas y en avoir tant que ça de trop à l'époque, mais on parlait déjà de ça, qu'il y avait trop d'avocats [*rire*<sup>1809</sup>]! »

Pour les deux générations aînées, la situation des jeunes qui entrent dans la profession leur paraît plus difficile qu'au moment où elles-mêmes y sont entrées. Cette situation serait avant tout attribuable à leur nombre. Laurent s'exclame sans ambages : « Aujourd'hui, c'est de la merde! Aujourd'hui, c'est effrayant! Il y a des MILLIARDS d'avocats. Il n'y a pas tant de clients que ça<sup>1810</sup>! » Comparant leur situation avec la sienne, dans les années 1980, Lise affirme : « [de] ceux qui faisaient leur cours de droit, il y en avait plusieurs qui s'en allaient en journalisme, il n'y en avait pas beaucoup qui s'en allaient en pratique privée. Tandis que là, ça sort à pleines portes<sup>1811</sup>! » Pourtant, quel que soit leur âge, peu d'informateurs ou d'informatrices ont hésité à choisir le droit<sup>1812</sup>. L'éternel enjeu du nombre a tout lieu de conforter les nouveaux et les nouvelles venu·e·s dans l'idée qu'une concurrence forte impose de travailler beaucoup si l'on veut réussir à tirer son épingle du jeu.

---

1808 Laurent, l. 223.

1809 Luc, l. 111.

1810 Luc, l. 239.

1811 Lise, l. 937.

1812 Il est à noter que, pour certain·e·s, leurs choix font suite à une bifurcation : Lise, Florence, Laurent, Sébastien, Maxime. Pour Alice, il s'est plutôt agi d'un retour à sa formation de base.

Durant le stage et les premières années d'exercice, on peut donc estimer que le mentorat et la participation des recrues à la réalisation des mandats – que le budget d'heures aurait comme but de promouvoir – ont accompli leur rôle de transmission de l'éthos, non seulement en termes de qualité du service à rendre, ce qui est souhaitable, mais aussi en implantant dans l'esprit des jeunes une idée que les études récentes en management sont en train de remettre en question : le lien direct entre la quantité d'heures travaillées\* et la qualité du travail.

### **10.1.3 Cinq ans de pratique : une balise dans le cheminement de carrière**

Après cinq années de pratique, on estime que la formation pratique des avocat·e·s est terminée. Plusieurs répondant·e·s ont évoqué cette balise temporelle. Elle représente une période de la carrière où les décisions prises ont un effet durable en termes de choix de l'exercice en solo ou en cabinet ou bien de domaine de droit. C'est aussi à partir de cette étape que l'on peut envisager le partenariat. Une nouveauté s'ajoute à ce questionnement traditionnel, encore une fois imposée par les grands cabinets : comme l'a évoqué William, supra, ceux-ci cherchent à remplacer ceux et celles qui ont décidé de quitter leur navire. Il s'installe alors un marché d'échanges, que les avocat·e·s plus âgé·e·s n'ont pas connu.

#### **10.1.3.1 Démarrer une carrière solo**

La période d'intégration des apprentissages débute avec le stage et se poursuit durant les premières années de la pratique. Au terme du stage, les cabinets offrent des emplois salariés à ceux et celles qu'ils jugent les plus aptes. Ceux et celles qui y ont droit sont moins porté·e·s à se poser des questions sur leur carrière à venir, d'autant plus que, comme Annie l'a indiqué, un début de carrière en pratique privée est perçu comme le gage d'une formation juridique supérieure<sup>1813</sup>. Pour ceux et celles qui, à la fin du stage, n'ont pas obtenu ou ont refusé un emploi salarié, les parcours se ramifient : on cherche un emploi dans d'autres cabinets et les contentieux, ou bien on décide d'entreprendre une carrière en solo.

La décision de pratiquer en solo s'est prise assez rapidement dans le parcours des praticien·ne·s interrogé·e·s. Elle implique un nombre d'heures de travail considérable et, comme le dit Luc, un certain « esprit d'entrepreneurship<sup>1814</sup> » ainsi qu'une résistance au

---

1813 Annie, l. 93.

1814 Luc, l. 104-105.

risque<sup>1815</sup>. Brigitte qui a pratiqué en solo tout au long de sa carrière, qui s'est avérée fructueuse, ne plaint pas les jeunes avocat·e·s d'aujourd'hui qui ont choisi de pratiquer de manière autonome. À ses yeux, les débuts d'un cabinet ont toujours été difficiles. Elle constate, laconique : « Ils font ce que j'ai fait<sup>1816</sup> », tout simplement.

### 10.1.3.2 Accepter une offre de partenariat

Cette étape des cinq premières années de pratique est propice au questionnement au sujet de la cohérence entre la pratique, les valeurs et les modes de vie. À ce sujet, le cas de Philippe est intéressant : il a quitté le cabinet privé où il exerçait avec succès depuis la fin de son stage, peu de temps après l'entrevue<sup>1817</sup>. Tout au long de celle-ci, et sans souligner qu'il travaillait concrètement à un tel changement, Philippe n'a cessé de jongler avec les éléments de sa pratique quotidienne en rapport avec ses autres intérêts. La clientèle à qui il avait affaire, son taux horaire\* conséquent et le prestige qu'il en recueillait le mettaient en porte-à-faux avec certaines valeurs qu'il affichait par ailleurs. Il a décrit les aménagements qu'il arrivait à faire, encouragés par sa cheffe de département, notamment la réalisation d'un nombre important de mandats *pro bono*<sup>1818</sup>. Il a affirmé qu'il n'avait aucun intérêt à devenir associé et qu'il ne terminerait sans doute pas sa carrière dans ce milieu<sup>1819</sup>.

William montre que l'on peut tout aussi bien choisir le chemin contraire. Lors de l'entrevue, cet avocat préparait un changement imminent de cabinet<sup>1820</sup>. Heureux dans son domaine de droit, William en était venu à constater le plafonnement de sa carrière<sup>1821</sup> et bien que reconnaissant à l'égard de son mentor seul propriétaire du cabinet, il affichait d'autres ambitions que de rester son assistant<sup>1822</sup>. Pour lui, il s'agissait de voler de ses propres ailes dans

---

1815 *Ibid.*, l. 174. Voir aussi Julie, l. 98 et Florence, l. 775.

1816 Brigitte, l. 203-204.

1817 Suivi de carrière.

1818 Philippe, l. 99.

1819 *Ibid.*, l. 247.

1820 Suivi de carrière sur le Web. Bien qu'il ne l'ait pas dit en autant de mots, la relecture du verbatim à la lumière de son départ fait voir les causes de cette bifurcation.

1821 William, l. 1055.

1822 *Ibid.*, l. 1030.

un cabinet plus grand, bien qu'à « taille humaine<sup>1823</sup> », où il pourrait développer sa propre clientèle au sein d'une équipe<sup>1824</sup>.

Après cinq ans, les offres d'accès au partenariat se manifestent et, une fois que l'on devient associé·e, la mobilité s'amointrit. Comme l'ont expliqué Lucie et Geneviève, un changement de cabinet est un immense coup de dés : soit la clientèle suit l'avocat·e, soit elle reste fidèle au cabinet. Il est impossible, voire dangereux, de tâter le terrain auparavant : il s'agirait d'une entorse au contrat de société.

La perspective du partenariat impliquant un accroissement de la charge de travail et un risque financier, il convient de ne pas les prendre à la légère. C'est pourquoi des salarié·e·s hésitent à faire le pas. Dans certains cabinets la pression se fait pourtant pressante, notamment dans ceux régis par le principe *Eat what you kill*. C'est un peu comme si les associé·e·s considéraient alors les salarié·e·s comme des charges qu'il faut transférer du côté des produits. Cela a été le cas de Florence. Après une dizaine d'années de pratique, elle a compris que sa situation était devenue intenable. Elle dit s'être sentie « dans le *crunch*<sup>1825</sup> », c'est-à-dire qu'on l'invitait avec de plus en plus d'insistance à participer aux coûts<sup>1826</sup>.

Voyant que son désarroi commençait à miner sa santé, son conjoint lui a offert de vendre un actif appartenant à sa propre famille, afin de permettre au couple de traverser la période de vache maigre qu'annonçait son nouveau choix de carrière<sup>1827</sup>. Cette anecdote met en lumière le fait que les résistances de Florence à l'association n'étaient pas d'abord d'ordre financier, puisque le choix qu'elle a fait pour s'y soustraire impliquait un niveau de risque tout aussi élevé. On peut penser qu'elles étaient de nature existentielle.

Sylvie a quitté un grand cabinet pour fonder le sien avant que l'occasion lui soit offerte de devenir associée, pour obtenir plus de souplesse en termes de conciliation travail-famille. Elle raconte les tensions qui l'ont menée à faire ce choix. À son époque, il n'y avait pas de place, en pratique privée, pour celles qui, comme elle, voulaient « être avocate à 100% et maman à

---

1823 *Ibid.*, l. 1037.

1824 *Ibid.*, l. 1030.

1825 Florence, l. 479.

1826 *Ibid.*, l. 110.

1827 *Ibid.*, l. 1233.

100%<sup>1828</sup> ». Après une période d'intense remise en question<sup>1829</sup>, Sylvie s'est consacrée à créer une nouvelle forme de cabinet juridique. Après les quelques années difficiles de la mise sur pied du cabinet, sa situation s'est grandement améliorée. Cependant, son rythme de vie ne s'est jamais ralenti. Une collègue confie qu'elle « travaille tout le temps<sup>1830</sup> ». Sylvie mène en effet plusieurs projets de front. Elle affirme néanmoins qu'elle tient à les circonscrire entre le dimanche soir et le vendredi après-midi<sup>1831</sup>. Les weekends sont consacrés à la vie familiale, dans un chalet où il n'y a aucune connexion Internet<sup>1832</sup>. Rieuse, l'avocate constate que, tout compte fait, elle a fondé un cabinet pour que d'autres puissent avoir une meilleure conciliation travail-famille et qu'elle-même en profite assez peu<sup>1833</sup>.

### 10.1.3.3 Concilier la vie professionnelle et la vie privée

Le tableau de cette période active du début de la carrière ne saurait être complet sans y inclure des éléments de la vie privée. Durant ces cinq premières années, on peut voir que, pour les jeunes membres du panel, les perturbations sont, là aussi, nombreuses. Tous et toutes ont d'autres activités professionnelles en marge de leur pratique à proprement parler, ainsi qu'une vie sociale, amoureuse, familiale, sportive ou culturelle très active.

Du côté des hommes, Maxime<sup>1834</sup> et Sébastien étaient en couple. Ce dernier était, avec sa conjointe, professionnelle comme lui, en processus de décision d'avoir un enfant<sup>1835</sup>. Philippe et William étaient célibataires<sup>1836</sup>. Maxime affirme néanmoins qu'il a perdu des ami·e·s durant les premières années de fondation de son cabinet<sup>1837</sup>. Du côté des femmes, seule Isabelle était célibataire, venant de mettre fin à une relation<sup>1838</sup>, tandis que Mélissa, Stéphanie et Annie en étaient à s'installer dans leurs vies de couple et, éventuellement, de famille. Cette dernière, qui vivait avec son conjoint, supervisait la construction de leur nouvelle maison<sup>1839</sup> et préparait son

---

1828 Sylvie, l. 624.

1829 *Ibid.*, l. 186.

1830 Stéphanie, l. 1220.

1831 Sylvie, l. 756.

1832 *Ibid.*, l. 765.

1833 *Ibid.*, l. 560.

1834 Maxime, l. 76.

1835 Sébastien, l. 640.

1836 Questionnaire pré-entrevue. Conférer à l'Annexe 5.

1837 Maxime, l. 1288 et 1346.

1838 Isabelle, l. 1539.

1839 Annie, l. 1031.

mariage<sup>1840</sup>. Stéphanie avait célébré le sien l'année précédente<sup>1841</sup>. Mélissa vivait chez ses parents avec son conjoint, le temps d'assurer leur situation financière; il s'agissait manifestement, une situation temporaire<sup>1842</sup>.

Dans tous les cas, que les couples se soient séparés ou non, les conjoint·e·s ne sont pas avocat·e·s, mais plutôt notaire, travailleur de la construction, enseignant ou entrepreneur. Isabelle mentionne que son conjoint n'avait pas les mêmes ambitions de carrière qu'elle<sup>1843</sup>. Par ailleurs, les conjoint·e·s tiennent un rôle important dans la vie des informateurs et des informatrices : ils et elles sont fréquemment cité·e·s<sup>1844</sup>. Les couples évoluent dans des réseaux de parents et d'ami·e·s extérieurs au milieu juridique<sup>1845</sup>, ce qui n'est pas le cas des célibataires qui ont davantage tendance à fréquenter leurs semblables<sup>1846</sup>. Enfin, il semble qu'aux yeux des membres de ce sous-groupe, la vie privée est aussi importante que la vie professionnelle.

Ainsi, les défis du début de l'âge adulte se cumulent. Au regard de leur situation financière, les avocat·e·s décident de s'acheter une maison ou d'avoir un enfant, ce qui s'ajoute, à ce stade de leur pratique, au démarrage d'un cabinet ou à l'investissement dans une société en nom collectif. Cette double pression s'accorde cependant avec le discours dominant centré sur le duo production / consommation et celui de l'éthos professionnel: il faut travailler fort afin de gagner beaucoup d'argent.

Il y a tout lieu de croire que la pratique du droit exerce toujours autant d'attraction sur les jeunes. On peut conclure aussi que chaque étape du processus d'intégration des personnes dans le champ juridique concoure à rendre plus fortes ses grandeurs\* et plus prégnants les modes de fonctionnement établis en son sein. Plus spécifiquement, en ce qui concerne la pratique privée, les jeunes sont confronté·e·s à d'autres impératifs plus flous, mais qui se précisent au fil des années : ils et elles sont des vendeurs et des vendeuses de temps.

---

1840 *Ibid.*, l. 603.

1841 Stéphanie, l. 1026.

1842 Mélissa, l. 487.

1843 Isabelle, l. 1016.

1844 On peut étendre cette remarque à l'ensemble du panel.

1845 Annie et Stéphanie.

1846 Voir en effet William, Philippe.

## **10.2 Les dilemmes entre éthos et temps : une histoire d'usure**

La présente section vise à montrer un phénomène d'usure progressive, presque sournoise quand l'on part du principe que la pratique, bien qu'exigeante, est considérée par les membres du panel comme satisfaisante. Bien que le rythme semble lui aussi stimulant et plaisant, certain·e·s envisagent le jour où il cessera de l'être. L'histoire de Louis, le plus complet des parcours relatés, permettra d'illustrer ce cheminement. Concernant le rapport au temps, il révèle une bataille entre l'éthos (professionnel et parental) et le corps, dans un contexte où tout va plus vite. À la suite de cette présentation plus détaillée, d'autres témoignages viendront compléter ce récit.

### **10.2.1 L'histoire de Louis : quand le temps se rebiffe**

Au moment de l'entrevue, Louis venait de prendre une décision difficile : il ne reviendrait pas à la pratique du droit en cabinet privé. Cet avocat au tout début de la soixantaine s'est montré ouvert et généreux quant à ses réflexions au sujet de la maladie qui a causé une telle bifurcation et dont il n'était d'ailleurs pas encore tout à fait remis. Cette histoire individuelle ne doit toutefois pas masquer le fait que, dans le milieu auquel il appartient, près de la moitié des confrères et des consœurs de Louis manifeste des signes de détresse psychologique<sup>1847</sup>. En ce sens, son expérience montre plutôt un aboutissement possible à leur situation; en cela, elle peut servir d'avertissement.

#### **10.2.1.1 Consacrer du temps aux enfants**

Louis a toujours œuvré dans le même cabinet et son attachement à celui-ci est manifeste. Sa carrière a été un franc succès. Comme nous avons pu le constater jusqu'ici, il était apprécié de ses client·e·s, comme de ses collègues et montrait des talents remarquables en plaidoirie. Il est marié avec une professionnelle qui, du temps où leurs deux enfants étaient d'âge scolaire, a pris ce que Louis estime à 70% de la charge familiale<sup>1848</sup>. Par ailleurs, Louis était le seul responsable auprès de ses enfants de leur participation à un sport de compétition, ce qui lui demandait d'être présent auprès d'eux de façon soutenue. Cette situation place Louis dans la

---

1847 Conférer à: N. Cadieux et al. *op. cit.*

1848 Louis, l. 1156.

même situation que les avocates dont la gestion du temps\* a été décrite précédemment. Il explique :

Quand les gars se sont mis à jouer [dans une ligue], ma conjointe n'allait pas aux pratiques. Moi, je les mettais dans mon agenda parce que je les avais longtemps d'avance. Je mettais des meetings, je disais aux gens : « Je pars à quatre heures. » J'allais chercher les gars au collège et je m'en allais aux pratiques. J'ai fait toutes les pratiques des deux gars et toutes les *games* des gars. Je faisais les tournois. [...] J'organisais mon agenda, je *squeezais* mon agenda. Je n'ai jamais manqué un tournoi d'un de mes enfants. Et quand ils étaient dans les deux lettres, ils jouaient, ils faisaient deux pratiques chacun par semaine, deux *games* chacun la fin de semaine<sup>1849</sup>.

Louis souligne que ces activités lui permettaient de se changer les idées<sup>1850</sup>. On comprend aussi qu'elles faisaient de lui un père de famille présent auprès de ses enfants.

### 10.2.1.2 Servir la clientèle

D'emblée, Louis affirme : « [le plus important dans cette profession] c'est l'implication. Tu ne peux pas faire ce travail-là à moitié, le faire en dilettante, le faire avec des paramètres horaires qui sont ceux que tu peux avoir ailleurs. Je pense que c'est une disponibilité essentiellement<sup>1851</sup>. » Un peu plus loin, il explique :

Moi, je n'ai jamais dit non à un client. [...] Moi, le client m'appelait, m'envoyait un texto le jeudi soir. Je sortais de ma négo à 5 h 30, 6 h. Bien, je leur répondais le soir ou je leur répondais le lendemain matin. [...] Mais les clients M'AIMAIENT! Et c'est parce que je répondais! Et il y en a qui me disaient : « Louis, on n'opère pas à cœur ouvert! On va répondre dans deux, trois jours. » Je disais : « Bien, voyons, le client! » Moi, dans ma tête... // Ça doit être la crainte de les perdre, mais c'est parce que pour [servir] une clientèle, il faut que tu sois là quand elle en a besoin<sup>1852</sup>.

Il ajoute que ce qui a fait son succès a aussi causé sa perte : « Mon implication auprès des clients a fait en sorte que, petit à petit, je me suis brûlé<sup>1853</sup>. »

Louis générait beaucoup de revenus pour son cabinet et fournissait du travail à d'autres avocat·e·s<sup>1854</sup>. Lorsqu'il manifestait son anxiété par rapport à sa charge de travail, on lui recommandait de déléguer. À ce sujet, il s'exclame : « J'ai un million deux de clientèle, j'en

---

1849 *Ibid.*, l. 1160.

1850 *Ibid.*, l. 1174.

1851 *Ibid.*, l. 9.

1852 *Ibid.*, l. 289.

1853 *Ibid.*, l. 559.

1854 C'est le phénomène de ruissellement qui sera expliqué au chapitre 11.



facture 450, [qui tu penses qui les fait] les autres? Arrêtez de me dire de déléguer! Je délègue<sup>1855</sup>! » Il ajoute cependant qu'il se faisait un devoir d'être présent auprès de sa clientèle, parce qu'il avait conscience d'en être le premier responsable, celui à qui on faisait confiance en tout premier lieu, mais aussi par peur de les perdre. On a vu supra que lors d'une période de vulnérabilité de son cabinet, il avait pris la responsabilité d'aller les reconquérir, ce qui avait intensifié sa charge en termes de maintien de la clientèle.

### 10.2.1.3 Parvenir à fonctionner

Au cours de sa carrière, Louis compte quatre épisodes de dépression ou de burnout, à l'issue desquels il affirme qu'il est toujours « revenu trop vite<sup>1856</sup> ». Il peut en décrire le parcours avec précision, donnant les dates, les circonstances et parfois l'heure exacte d'un événement. Louis affirme qu'il a un tempérament anxieux et que lorsqu'il était plus jeune, il réussissait très bien à « se contrôler<sup>1857</sup> ». Peu à peu, les premiers symptômes ont toutefois commencé à se manifester. Il décrit sa descente aux enfers, des premières insomnies, à l'angoisse, aux idées suicidaires. Il raconte : « je m'en rendais compte. Des fois, je me levais le matin, avant de m'en venir au bureau, je me disais : « Je pense que tu es malade ». Parce que j'étais capable de voir la différence de l'état d'esprit, de l'énergie. J'étais... j'étais BRÛLÉ, j'étais on dirait sur le *rim*! Comme si je n'avais plus de RESSOURCES<sup>1858</sup>! »

Du point de vue du temps de l'horloge (exprimé en temps facturé), Louis affirme que sa maladie n'a pas paru, si bien que son départ a causé une surprise importante, tant chez ses collègues que chez ses client·e·s, même ceux de qui il était le plus proche. C'est qu'il facturait le même nombre d'heures qu'avant<sup>1859</sup> et qu'il continuait de gagner ses causes. Pourtant, des sentiments de ralentissement et de paralysie graduelle l'assaillaient. Ainsi, Louis s'est-il mis à utiliser abondamment le temps clandestin\* pour compenser son inefficacité. Il raconte :

Pendant des années, le tarif horaire, ça ne me fatiguait pas. À la fin, quand je le savais que j'étais moins efficace... LÀ, je trouvais ça lourd. [...] Alors je travaillais PLUS d'heures. Je ne les mettais pas toutes. Pour être prêt, je mettais plus d'heures. [...] Préparer une argumentation, ça peut peut-être prendre deux heures quinze [pour un] dossier moyen : tu

---

1855 *Ibid.*, l. 1233

1856 *Ibid.*, l. 956.

1857 *Ibid.*, l. 320.

1858 *Ibid.*, l. 213.

1859 *Ibid.*, l. 448.

regardes toutes tes affaires et, bon, tu relis. Je ne pouvais pas mettre six heures. Mais j'en mettais six pour faire la même affaire<sup>1860</sup>!

Quand on lui demande s'il trouvait cette situation frustrante, Louis répond : « Non, c'était paniquant. Ce n'était pas frustrant. Je PANIQUAIS<sup>1861</sup>. » Comme si la baisse de productivité\* était l'élément capital du constat d'incompétence qu'il en était venu à porter sur lui-même. S'ajoutait à cela une impression forte de perte de contrôle : « À la fin, dans certains cas, j'écrivais plus, plus de MOTS [*petit rire*] parce que je n'avais plus confiance, j'avais PEUR et je me disais : “Je ne suis plus en contrôle<sup>1862</sup>!” »

Les propos de Louis évoquent les temps concrets\* décrits au chapitre 7, dans la mesure où il fait référence aux sensations et aux émotions qui permettent de les mesurer avec plus de justesse que l'horloge. Louis parle aussi de la dégradation de sa compétence intellectuelle. Concernant les préparations de dossiers, il confie : « C'était un exercice qui était tellement ARDU! Et j'étais capable de comparer avec avant. [...] Bon, je travaillais. Il faut que tu travailles, mais, je faisais ça rapidement, de façon concise, c'était clair<sup>1863</sup>... » Il poursuit, en référant encore au temps de la réflexion intellectuelle:

[J]e faisais des argumentations, des dossiers SIMPLES, [...] des dossiers que j'aurais faits une main en arrière du dos. Je préparais mes interrogatoires et je [me] disais : « Ben non, là, j'ai oublié telle question. » Et, là : « Je recommence. » Et je recommençais. Ça me prenait deux, trois fois le temps. Mon argumentation, c'était pareil. Moi, je faisais ça d'un jet. Dans ma tête, c'était tout, tout, tout, tout, tout clair! Et là, je parlais : « Ça, ça, ça, je dis ça et nan, nan, nan. » Là, j'écrivais, j'écrivais et [ma conjointe], je m'en rappelle, je faisais ça dans la salle à manger, c'était plein de papiers chiffonnés... Elle disait [*il imite l'air exaspéré de sa conjointe*]... « Ben, je ne suis pas capable! » J'étais... Pas des affaires compliquées, là! Des affaires simples<sup>1864</sup>! »

En plus de prendre plus de temps, c'est le rythme que Louis n'était plus capable de suivre, notamment lors des audiences :

J'ai aimé ça pendant des années! Parce que le jeu du débat contradictoire, j'aimais ça! En plus, j'avais confiance en moi, c'était effrayant, mais je me disais : « Je vais gagner! »  
CL : Et à la fin, tu n'avais plus confiance en toi ? L: Ah! bien non! À fin, j'avais peur, j'étais sur les nerfs. Les jeunes avocats de l'autre bord, ils sortaient des théories, j'avais

---

1860 *Ibid.*, l. 1329.

1861 *Ibid.*, l. 1337.

1862 *Ibid.*, l. 151.

1863 *Ibid.*, l. 1341.

1864 *Ibid.*, l. 199.

de la misère à suivre le *beat* au niveau du développement. Un, parce que ça ne m'intéressait plus et [que] je n'étais plus capable de me concentrer<sup>1865</sup>.

C'est pourquoi Louis s'est mis à faire de l'évitement<sup>1866</sup> :

J'inventais, j'ai INVENTÉ des raisons pour annuler des audiences! Dans les cinq, six derniers mois, je me sentais, je partais, je ne me sentais pas la FORCE d'aller, d'aller me BATTRE encore. J'ai même annulé des négos, et moi, en négo, j'étais comme un poisson dans l'eau! Je maîtrisais ça, écoute, j'en avais fait toute ma vie<sup>1867</sup>.

Louis qui avait toujours eu une excellente relation avec ses client·e·s et ses collègues s'est mis à les éviter aussi. En consultant le cadran de son portable, il se disait : « pas elle » et il ne répondait pas<sup>1868</sup>. Du côté des collègues de bureau, il avait décidé d'arriver à 6 h le matin, puis disparaissait vers 9 h 30, pour aller travailler chez lui. Il raconte :

C'était la seule façon que j'étais capable de m'organiser pour passer à travers. Je ne me souviens pas la dernière fois que je suis allé dîner avec du monde du bureau. Parce que, bon, [avant] on allait manger, on dinait à quatre ou cinq. [...] Ça, c'était le fun. Ça allait bien, [à ce moment-là]! [...] [Quand] j'ai commencé à être moins bien. Je n'allais plus dîner, ils venaient même plus me voir. Je n'étais plus là<sup>1869</sup>.

À la maison, Louis affirme qu'il n'était « plus du monde<sup>1870</sup> ». La moindre conversation quelque peu houleuse avec les membres de sa famille suscitait chez lui des réactions excessives : « Ça me VIDAIT. Même dans ma vie personnelle, je n'étais plus capable de subir aucun stress! Il y a un gars qui venait faire des réparations chez nous. [Ma conjointe] s'en occupait; je ne voulais rien savoir. J'étais vidé<sup>1871</sup>. » Inutile de mentionner, alors, quelles conséquences la maladie de Louis a eues sur l'horaire de sa conjointe.

Louis conclut avec conviction que sa maladie n'est pas une question de contexte organisationnel, mais bien plutôt de son entière responsabilité : « Moi, j'aurais été malade pareil. [...] Avec ma *job*, moi c'était *all out*, tout le temps. Je n'avais pas deux vitesses. Et je n'avais plus la santé! [C'est] parce que j'avais une faiblesse qui était le système nerveux<sup>1872</sup>. » Au cours de l'entrevue, il nomme inlassablement des collègues qui arrivent à suivre le rythme sans jamais

---

1865 *Ibid.*, l. 183.

1866 *Ibid.*, l. 453.

1867 *Ibid.*, l. 222.

1868 *Ibid.*, l. 450.

1869 *Ibid.*, l. 443.

1870 *Ibid.*, l. 469.

1871 *Ibid.*, l. 333.

1872 *Ibid.*, l. 1588.

tomber malade. Pour lui, il ne sert à rien de changer les conditions de travail quand tous ces gens réussissent à performer. Il explique : « Ce n'est pas la structure, l'environnement des bureaux, c'est l'individu qui ne s'adapte pas. C'est ce que j'ai appris et, écoute, je suis allé voir un psychologue, un bout de temps aussi. Et le gars, il disait la même chose que mon médecin : c'est l'individu qui s'obstine<sup>1873</sup>. » Plus loin, il insiste encore : « De toute façon, c'est l'individu qui ne s'adapte pas à ce rythme de vie là<sup>1874</sup>. »

Louis n'était pas un adepte de la gestion du temps. Il disposait d'un agenda, d'un code de couleurs pour identifier ses priorités, mais ne faisait pas de liste, puisqu'il faisait les choses comme elles se présentaient et qu'il ne devait jamais avoir « quelque chose sur le *brain*<sup>1875</sup> ». Une question se pose alors : est-ce que cet avocat aurait gagné à utiliser davantage les grands principes de la gestion du temps ? L'habitude de dresser des listes ou une meilleure priorisation auraient-elles pu lui être utiles ? Il semble que poser la question en fait voir la futilité, au stade où il était parvenu : la souffrance était bien trop avancée pour être soulagée aussi aisément.

À écouter Louis, l'image de l'acrobate s'impose : après avoir longuement jonglé avec plusieurs balles, il en vient à montrer des signes de lassitude. En toute fin d'entrevue, Louis raconte que le dimanche après-midi, devant la télé, il repassait inlassablement les actions à accomplir au cours de la semaine à venir. Il constate : « Mais c'est parce que je ne décrochais pas. J'écoutais un film ou j'écoutais, une émission et là, [...] je me disais : "Moi, le mardi, et telle personne..."<sup>1876</sup> » Il ajoute : « Ça m'a envahi. Tu sais, ça m'a ENVAHI! J'étais comme enveloppé! C'était ma job. Quand j'ai arrêté, c'est comme si [mon] système [me disait] : "une chance que tu m'as donné de l'air, j'étais en train d'étouffer"<sup>1877</sup>. »

Dans le temps abstrait\*, cet avocat sera parvenu à ce que sa maladie ne soit pas perceptible. Il parvenait à « fonctionner<sup>1878</sup> » en dépit de tout. Louis tenait le même rythme, il

---

1873 *Ibid.*, l. 1627.

1874 *Ibid.*, l. 1664.

1875 *Ibid.*, l. 558.

1876 *Ibid.*, l. 1651.

1877 *Ibid.*, l. 1246.

1878 « Le terme fonctionner est présent partout et sous toutes les déclinaisons dans les récits des déprimés, car fonctionner c'est, en fin de compte, exister socialement et individuellement. Non pas penser ou sentir, l'essentiel est, avant tout de fonctionner. » Marcelo Otero, *L'ombre portée: l'individualité à l'épreuve de la dépression*, Montréal, Boréal, 2012, p. 164. Voir aussi : Hartmut Rosa, « Accélération et dépression. Réflexions sur le rapport au temps de notre époque. », *Les cahiers Rhizome*, n° 43, janvier 2012.

avait le même horaire, se levant à la même heure et, même beaucoup plus tôt, et facturait autant d'heures qu'à son habitude. Ce sont les temps concrets de Louis qui ont subi des transformations à cause de sa maladie. Son temps de relation s'est réduit comme peau de chagrin et s'il n'en était tenu qu'à lui, il aurait complètement disparu. Son temps de la réflexion intellectuelle, étroitement lié à sa pratique, a été le plus bouleversé : Louis en était venu à prendre deux à trois fois plus de temps pour réaliser son travail. Il ne parvenait plus à convertir son temps en honoraires ou il n'y parvenait qu'au prix de pertes considérables de ressources. Il avait perdu la productivité qui le rendait si fier, ce qui le faisait littéralement « paniquer ». Or, ce qui lui a permis de sauver les apparences, c'est le temps clandestin.

Il convient en terminant de rattacher l'expérience de Louis à celles des autres membres du panel. Les informateurs et les informatrices des deux générations aînées ont tous et toutes vécu au moins une crise importante dans leur parcours de vie : des épisodes dépressifs qu'ils et elles ont expliqué ouvertement ou en n'y faisant qu'allusion, des maux physiques importants ou de profondes remises en question de leur profession. Par ailleurs, les femmes ont montré moins de signes préoccupants que les hommes<sup>1879</sup>. Enfin, comme Louis, ces personnes ont mis en cause leur propre responsabilité quant aux maux qu'elles éprouvaient ou avaient éprouvés. Devant ce que l'on semblait considérer comme les insinuations de l'intervieweuse, tous et toutes ont tenu à exonérer leurs cabinets, et leur profession encore davantage.

### **10.2.2 Les leçons de la vie**

D'autres membres du panel ont vécu des expériences qui leur ont ouvert les yeux et qui ont remis en question le mode de vie qu'ils et elles avaient adopté. C'est souvent un deuil qui sonne l'alarme. Florence estime que le décès de son beau-père à l'âge de 58 ans a été un dur coup pour elle. Elle raconte qu'il s'était félicité devant son fils de ne pas avoir attendu la retraite pour commencer à vivre, une anecdote qui l'a fortement interpellée<sup>1880</sup>. Roger a perdu un ami intime, alors que tous deux avaient constitué une « *bucket list* » commune<sup>1881</sup>.

---

1879 L'étude statistique montre le contraire. N. Cadieux et al., *op.cit.*, p. 3.

1880 Florence, l. 1516.

1881 Roger, l. 423.

Les contre-exemples peuvent également façonner la relation au travail et, conséquemment, le rapport au temps. Luc se souvient que son mentor bénéficiait d'une réputation enviable dans son milieu et était de surcroît un excellent plaideur. L'avocat a pourtant vu la santé de son confrère se dégrader sous ses yeux; il est mort d'un ACV à 35 ans<sup>1882</sup>. L'histoire des deux mentors de Lucie est moins frappante, mais tout aussi éloquente. L'avocate évoque avec admiration ces femmes, pionnières dans leur domaine de droit qui avaient dû tout miser sur leur carrière : celles-ci l'ont obligée à se positionner très tôt par rapport à la maternité<sup>1883</sup>.

D'autres contraintes professionnelles ou personnelles s'ajoutent à la charge quotidienne, qui la rendent peu à peu insoutenable. Du côté professionnel, mentionnons, l'obligation de voyager souvent, comme pour André et pour Geneviève, et encore pour Roger, dont la clientèle dispersée à travers le pays l'obligeait à travailler sur plusieurs fuseaux horaires<sup>1884</sup>. Du côté personnel, ce peut être la maladie d'un enfant (Florence) ou l'obligation de s'occuper de parents en perte d'autonomie (Lucie). Plus positivement, les contraintes peuvent être reliées aux activités des enfants (Geneviève et Louis).

### **10.2.3 Les maux présents et à venir**

Lorsque Louis raconte son histoire, il réfère souvent à des images d'usure. De façon plus générale, les avocat·e·s interviewé·e·s ont conscience que le rythme et la charge qu'implique l'exercice de leur profession sont usants et envisagent que ces effets finiront peut-être par s'imposer dans leur vie. L'insomnie a été évoquée, qu'elle soit attribuable au stress ou à la charge mentale.

Le temps clandestin vient presque automatiquement puiser dans les heures de sommeil. Les avocates mères de famille ont des nuits écourtées. Lorsque l'on demande à Lucie le nombre d'heures de sommeil dont elle a besoin, elle répond : « Beaucoup plus que je ne peux! Idéalement, je dirais sept, ce qui n'est pas mauvais. D'habitude, je réussis à en avoir six. Je suis toujours un peu fatiguée<sup>1885</sup>. »

---

1882 Luc, l. 93.

1883 Lucie, l. 67.

1884 Roger, l. 422.

1885 Lucie, l. 681.

Sylvie mentionne que ses séances de travail nocturne n'enlèvent pas le fait qu'elle doive se lever à 6 h, chaque matin<sup>1886</sup>. Elle ajoute :

J'ai de l'énergie à revendre, ce n'est pas tout le monde, je pense, qui peut être capable...  
CL : Vous ne manquez pas de sommeil ? S : Non, non! C'est ça! Alors, je suis CHOYÉE pour ça! [...] Peut-être que je vais arriver à 50 ans et je... ça va me péter en pleine face!  
[rire] Peut-être, mais... Mais j'ai cette énergie-là... Alors j'en profite peut-être trop<sup>1887</sup> ?

En ce qui a trait à d'autres problèmes de santé, Lise explique qu'elle a dû arrêter de plaider à cause de problèmes cervicaux qui provoquaient des nausées. Elle tient à souligner que ses médecins ignorent si c'est son métier ou un accident de voiture qu'elle a subi et qui a provoqué de tels malaises, mais elle finit par avouer que le fait d'être très souvent penchée sur un plan d'argumentation et de tenir fréquemment un combiné téléphonique entre la tête et l'épaule n'ont pas aidé<sup>1888</sup>.

Lorsque l'on demande aux plus jeunes de se projeter dans l'avenir pour nommer le mal qu'ils et elles auront à endurer, leurs réponses sont spontanées et précises : l'anxiété<sup>1889</sup>, les migraines<sup>1890</sup>, les troubles d'estomac<sup>1891</sup>, les bronchites à répétition<sup>1892</sup>, les troubles psychologiques<sup>1893</sup>, et l'insomnie<sup>1894</sup>. Ils et elles en sont conscient·e·s, parce que ces maux existent déjà, dans leur vie, bien qu'à un stade embryonnaire.

#### **10.2.4 Sorties de crise et bifurcations**

Quelle qu'ait été la crise vécue, la sortie de crise provoque une bifurcation de la carrière. L'ampleur du changement est souvent au diapason de l'importance de la crise. Certain·e·s ont décidé de changer de cabinet, de quitter le cabinet pour lequel ils ou elles travaillaient pour fonder le leur, ou de quitter la pratique privée tout en restant dans le domaine juridique. Les bifurcations observées ont concerné autant les hommes que les femmes. Certaines personnes

---

1886 Sylvie, l. 538.

1887 *Ibid.*, l. 541.

1888 Lise, l. 1187. De même, Laurent dont les maux de dos dataient de longtemps et ont atteint un point critique au cours d'une audience. (l. 157)

1889 Stéphanie, l. 852.

1890 Annie, l. 1210, Isabelle, l. 1707, Lucie, l. 834.

1891 Laurent. Connaissance de l'informatique.

1892 Brigitte, l. 982.

1893 Sébastien, l. 1411.

1894 Annie, l. 1199, Roger, l. 1312.

qui ont mené ces bifurcations dans un but de travailler moins ont avoué que cela n'avait pas été le cas<sup>1895</sup>. Cependant, le milieu choisi leur procurait plus de satisfaction et de bonheur.

Parmi les membres du panel, seul Roger a laissé toute attache avec le droit. Pour lui, il semble aussi que l'enchevêtrement extrême de sa vie professionnelle et de sa vie privée (son bureau était à son domicile<sup>1896</sup>) l'ait poussé à développer, puis adopter un « plan B<sup>1897</sup> » : il a quitté complètement le milieu juridique. À plusieurs reprises au cours de l'entrevue, Roger a parlé du stress qu'il ne désirait plus subir : « j'avais connu à peu près le maximum que je pouvais connaître, alors j'ai décidé de tout arrêter<sup>1898</sup>. » Il explique qu'il a fait « très régulièrement<sup>1899</sup> » de l'insomnie. Quand on lui demande si le fait de quitter la pratique a été un sacrifice, il répond :

[J]e ne me suis pas senti démunir, ça ne m'a pas fait mal, ce n'était pas sacré, ce qui était là-dedans. Il n'y a rien de SACRÉ à l'intérieur de ça. // J'ai augmenté le nombre de plaisirs que je pouvais facilement identifier. [...] J'ai simplifié pour être capable de les voir plus facilement, mes plaisirs, pour les vivre. // Être [grand-père] oui, mais aussi [avoir] la satisfaction d'avoir bien fait les choses. Que quand arrivent les congés et les fins de semaine, ça m'appartient totalement<sup>1900</sup>.

Ironiquement, Roger s'était présenté comme un avocat « à la retraite ». Au cours de l'entrevue, il a expliqué qu'il avait dorénavant un autre emploi, quarante heures par semaine.

Malgré leur passion manifeste pour leur travail, plusieurs avocat·e·s interviewé·e·s se sont inquiété·e·s de ses effets à long terme sur leur santé: ils et elles ont conscience qu'un tel mode de vie est difficile et usant. Ils et elles s'y soumettent pourtant par conviction : le choix de ne pas le faire est impossible, parce que trop risqué, comprenant trop d'enjeux, soit en termes de satisfaction, de reconnaissance ou bien de sécurité, que celles-ci soient personnelles, professionnelles ou financières. Leurs propos sont alors de l'ordre de la justification et il s'agit presque d'une question de vie ou de mort. Alors, quand et comment se résout-on à adopter un rythme plus bienveillant ? Malheureusement, pour la plupart, cela prend une crise qui impose un autre non-choix, tout aussi fort que le premier, une autre question de vie ou de mort.

---

1895 Voir Geneviève, l. 947; Sylvie, l. 560.

1896 Roger, l. 9.

1897 *Ibid.*, l. 212.

1898 *Ibid.*, l. 1234.

1899 *Ibid.*, l. 1312.

1900 *Ibid.*, l. 914.



## Conclusion

Ce chapitre s'est intéressé à la partie du questionnement qui sous-entend la construction de souffrances individuelles liées au rapport au temps dans un contexte d'expansion d'une manière de penser typique des sciences économiques et managériales qui relèvent elles-mêmes du capitalisme néolibéral. Dans le cas des avocat·e·s interrogé·e·s, des exigences liées à l'éthos viennent se juxtaposer à celles d'un tempo imposé à l'ensemble de la société. L'adaptation à ce rythme nouveau doit se faire en poursuivant sans relâche un même but : servir les justiciables et plus largement, l'État de droit.

Or, on aura beau chercher dans le code de déontologie des avocat·e·s, la norme d'un travail envahissant complètement la vie des individus n'est inscrite nulle part. Les règles sont claires et invitent à une compétence sans faille, mais en termes de qualité de travail et non de quantité. On ne dit nulle part qu'il faille facturer 2 000 heures par année en plus des autres heures passées à administrer son cabinet. Pourtant, ce précepte existe bel et bien, dans le passé encapsulé dans le quotidien des praticien·ne·s (Bourdieu) : l'éthos professionnel.

Construit au fil des siècles, l'éthos professionnel juridique poursuit imperturbablement son but. L'environnement technologique change, abolissant les barrières de la vie privée; les partenaires se transforment et délaissent les activités de maintenance dont ils et, surtout, elles avaient la charge; le temps lui-même s'accélère, adoptant la vitesse comme mesure de la compétence : qu'à cela ne tienne, l'éthos garde le cap sur la nature inchangée du service. Et si, désormais, les client·e·s peuvent joindre leurs avocat·e·s jusque dans leurs lits, qu'il en soit ainsi : la disponibilité s'en trouvera améliorée.

Dans le milieu juridique, le « moulin de discipline » (Postone) tourne à plein régime. Non seulement la semaine de travail reste stable, mais elle s'allonge. Une semaine de 50 heures, la moyenne la plus souvent présentée par les membres du panel, est considérée comme la « semaine socialement acceptable » (Postone) au sein du champ juridique. Ainsi, éthos professionnel et capitalisme néolibéral partagent une même grandeur : celle de la production sans limites. Alors que le premier la justifie par le besoin de « servir » les justiciables, l'autre le fait par un « modèle d'affaires » qui ne pose aucune limite de taille de cabinet, de temps ou de revenus. On l'a dit, les avocat·e·s en pratique privée appartiennent à ces deux mondes\*.

## **11 Comment résister?**

Avant d'arriver au bout du questionnement et des éléments de réponse qui en résultent et de proposer des pistes d'intervention qui puissent contribuer à soulager les souffrances observées, il s'avère utile de recenser les modes de résistance qui existent déjà sur le terrain. C'est le but du présent chapitre. Les avocat·e·s interviewé·e·s ne sont pas complètement démuni·e·s face aux contraintes de leur profession. On s'intéressera d'abord aux éléments de la vie en cabinet privé qui, traditionnellement, ont servi de moyens de résistance à un environnement qui s'est toujours montré contraignant et anxiogène. Deux duos seront décrits : celui que forment deux avocat·e·s aux habiletés complémentaires et celui de l'avocat·e avec son adjoint·e. On verra comment ces collaborations qui ont pourtant fait leurs preuves d'un point de vue de l'efficacité\* sont actuellement malmenées et dévalorisées dans un contexte de plus en plus soumis aux grandeurs\* du capitalisme néolibéral, et ce, au profit de la technologie et de la gestion du temps\*.

La prétention de la gestion du temps à soulager les souffrances individuelles construites par le rapport au temps\* contemporain fera enfin l'objet d'une analyse plus poussée. Car, si l'on en croit les théoricien·ne·s qui gagnent leur pain et leur beurre à prévenir et soulager de tels malaises, il ne faudrait pas chercher plus loin un mode d'intervention: il suffit de généraliser l'apprentissage de la gestion du temps. Si tel était le cas, le dernier chapitre consacré à l'intervention, voire toute la thèse, serait déclaré sans pertinence. Il reste donc, pour justifier presque huit années de labeur, à s'interroger en 11.3 sur la puissance présumée des méthodes de gestion du temps.

### **11.1 La collaboration sous-estimée entre juriste et développeur·e**

Cela ne date pas d'hier que certain·e·s avocat·e·s ont plus d'intérêt et de facilité pour les questions de fond en droit, alors que d'autres sont davantage attiré·e·s par les relations avec la clientèle qu'ils et elles desservent. Toutefois, on a observé de la part des membres du panel une certaine intransigeance par rapport à ces deux types de personnalité qui amène à exiger de performer sur les deux tableaux.

### 11.1.1 Collaborer dans la rivalité

Traditionnellement, un·e avocat·e dont le « nom est sur la porte », avait la responsabilité, non seulement de remplir son propre agenda, mais aussi celui des autres avocat·e·s de son cabinet, généralement les plus jeunes. Lise évalue son apport à la société où elle travaillait en fonction, notamment, de sa capacité à « fournir » du travail à un nombre défini d'avocat·e·s<sup>1901</sup>. Cette capacité à procurer du travail à d'autres que soi grâce à un phénomène de ruissellement a fait naître le terme *rainmakers*, soient les développeur·e·s. Cette qualité n'est cependant pas donnée à tout le monde, comme nous avons commencé à le voir précédemment. Or, les grilles de pointage élaborées en fonction du principe *Eat what you kill*, adoptée dans certains cabinets, ont pour conséquence directe de faire du développement de la clientèle l'affaire de chacun·e. On s'attend à voir se généraliser des traits de caractère particuliers : chaque individu est appelé à développer ses propres qualités de « vendeur ».

Toutefois aucune formule de distribution de pointage ne semble faire l'unanimité. D'une part, là où l'on accorde plus de poids à la facturation effective, ce sont les développeur·e·s qui se sentent floué·e·s parce qu'ils et elles estiment que leur temps de développement n'est pas assez pris en compte et que pendant l'accomplissement des mandats ordinaires, leurs compétences demeurent mal employées. Pour Louis, l'argument selon lequel trop de points accordés à la colonne client déclencherait des guerres de territoires est un « faux argument ». Il s'insurge : « “Va les chercher, les clients! Personne ne va te les arracher un coup que tu vas les avoir!” [...] [Dans ce contexte] ça va être plus difficile d'avoir des avocats qui vont aller chercher de la clientèle et qui vont être bons avec les clients<sup>1902</sup> ». D'autre part, on a vu que, pour les « technicien·ne·s », les activités de développement déclenchent une réaction presque épidermique : à plusieurs, elles paraissent exigeantes et ennuyeuses. Pour Florence, le fait de ne pas les respecter suffisamment a produit une « perte de cerveaux<sup>1903</sup> » et de « fins penseurs<sup>1904</sup> » dans le cabinet où elle était salariée. On aura compris que les avis se partagent en fonction des compétences que l'on s'attribue.

---

<sup>1901</sup> Lise, l. 1635 : « Ben moi, j'en fournissais peut-être pour 7, 8, 9. »

<sup>1902</sup> Louis, l. 771

<sup>1903</sup> Florence, l. 620.

<sup>1904</sup> *Ibid.*, l. 603.

Dans un environnement jugé de plus en plus concurrentiel, les grands cabinets ont mis un tel accent sur la croissance et sur le développement, que les vendeurs et vendeuses ont vu leurs qualités considérées comme une ressource rare et prisée. Ce n'est pas tant une question de prestige, puisque ces personnes en ont toujours eu, c'est plutôt que ces qualités ont pris une importance stratégique telle que l'on en aurait tendance à oublier que l'exercice du droit est avant tout une activité intellectuelle complexe. Au sein du panel, on ne remet pas en question l'idée que les juristes soient « par définition<sup>1905</sup> » moins rémunérés. Pour Charles, cela a d'ailleurs toujours été le cas, « à moins d'avoir un très haut, très haut niveau de technicité dans un environnement où il y a beaucoup de vendeurs<sup>1906</sup>. » Sur le ton de l'évidence, il ajoute : « Parce que le meilleur technicien du monde, s'il n'a pas de contrat, il ne fait pas d'argent<sup>1907</sup>. » À l'exception notable de Florence, personne n'a tenté de renverser cet argument.

### 11.1.2 Viser à exceller en tout ?

Pourtant, la distinction entre les types de tempéraments est claire. Charles en a décrit les forces respectives. Pour lui, un « vendeur<sup>1908</sup> » est un individu qui, essentiellement, est capable de « susciter la confiance<sup>1909</sup> » d'un client. Lorsqu'on se découvre cet « immense talent<sup>1910</sup> », « [on] développe une nouvelle expertise qui est celle de *gérer* des expertises techniques, de les confronter aux faits, d'en tirer un jugement et de conforter le client et lui offrir un avis<sup>1911</sup> ». De son côté, Laurent affirme : « J'ai croisé plusieurs personnes qui étaient des avocats corrects, mais qui avaient des qualités qui faisaient que les gens étaient heureux de travailler avec eux<sup>1912</sup>. » Florence se définit comme suit : « Moi, je n'étais pas bonne dans le développement, et je n'aimais vraiment pas ça. Par contre, les belles questions de droit en Cour suprême, faire de la rédaction, aller chercher des argumentés, des plaidés, les revirer de bord, être un peu créatif au niveau des arguments, j'aimais ça<sup>1913</sup>. »

---

<sup>1905</sup> Charles, l. 163.

<sup>1906</sup> *Ibid.*, l. 167.

<sup>1907</sup> *Ibid.*, l. 168.

<sup>1908</sup> *Ibid.*, l. 162. Le répondant emploie systématiquement ce mot pour désigner ce type responsabilité.

<sup>1909</sup> *Ibid.*, l. 170.

<sup>1910</sup> *Ibid.*, l. 171.

<sup>1911</sup> *Ibid.*, l. 175.

<sup>1912</sup> Laurent, l. 269.

<sup>1913</sup> Florence, l. 168.

Aux yeux de Charles, les deux pôles sont tout à fait nobles<sup>1914</sup> et devraient idéalement se retrouver dans la même personne, à des degrés divers, néanmoins<sup>1915</sup>. C'est pourtant peu fréquent, d'autant plus que les compétences en droit requièrent généralement « une grande capacité de TRAVAIL<sup>1916</sup> ». Voilà d'ailleurs deux termes – vendeurs/vendeuses et technicien·ne·s – empruntés aux entreprises, qui ont fait grimacer Laurent, qui parle pourtant de son association avec un collègue développeur en des termes, bien plus péjoratifs :

Il faut dire qu'il y avait un avantage significatif [pour moi]. Toute ma carrière, c'était comme ça. Je pourrais dire [que] j'ai été le parasite de XX et, à la rigueur, on peut dire qu'il a été mon parasite à moi. Parce que finalement, c'est moi qui n'étais pas à l'aise avec le développement de clientèle et qui n'avais pas le goût de faire ça non plus. Je pouvais le laisser faire ces choses-là, et lui qui n'avait pas un talent de rédacteur, qui est un gars super intelligent, mais qui n'est pas à l'aise de faire de la recherche [...] Ça, il le faisait faire par moi. On fonctionnait un peu en symbiose en quelque sorte! Mais ça, pour moi, c'est sûr que c'était intéressant parce que ça m'enlevait l'obligation en large partie de faire ce qui ne me tentait pas et ce pour quoi j'étais moins fait. Ça m'enlevait de la pression, je n'avais pas à interagir avec les clients tant que ça, en tout cas, pas les décideurs<sup>1917</sup>.

À ce titre, c'est Lucie qui a semblé la plus sereine par rapport à l'équilibre qu'elle a dû installer entre les deux compétences :

Je dirais [que j'ai] un pied dans un camp et un pied dans l'autre. [...] au début de ma carrière, c'était vraiment plus sur le côté intellectuel. Je ne me vois pas non plus comme *rainmaker*, mais oui, j'ai développé une clientèle. Moi, j'ai eu certains clients qui étaient des clients de très, très longue date, qui m'ont suivie lors de mes changements de cabinet<sup>1918</sup>.

Lucie représente davantage l'exception que la règle au sein du panel.

Du côté de celles et ceux qui se reconnaissent certains attraits pour le développement, le défi semble stimulant. Isabelle, une avocate en début de carrière, dit qu'elle a « beaucoup, beaucoup de plaisir<sup>1919</sup> » avec ses clients. Pour elle, un lunch de maintien de clientèle « joint l'utile à l'agréable<sup>1920</sup> ». Il faut souligner que Isabelle se sent bien encadrée par son cabinet et

---

<sup>1914</sup> Charles, l. 27. Il s'est d'ailleurs défendu de tout préjugé à l'égard du mot « vendeur ». (l. 169)

<sup>1915</sup> *Ibid.*, l. 39.

<sup>1916</sup> *Ibid.*, l. 42.

<sup>1917</sup> Laurent, l. 630.

<sup>1918</sup> Lucie, l. 212.

<sup>1919</sup> Isabelle, l. 1528.

<sup>1920</sup> *Ibid.*, l. 1515.

qu'elle juge réalistes les attentes de celui-ci à l'égard du développement<sup>1921</sup>. De plus, pour elle, le développement est en parfaite cohérence avec son ambition de devenir associée<sup>1922</sup>.

Du côté des juristes, il est toujours envisagé avec anxiété, sinon avec angoisse. Beaucoup moins à l'aise avec cette obligation de développer de la clientèle, Sébastien confie :

[C]e n'est pas dans mes forces [...] ce n'est pas quelque chose qui, même, m'attire de la pratique. [...] moi, être dans un party et serrer des mains à plein de monde et rencontrer des nouvelles personnes tout le temps [*soupir*], ce n'est pas ma force. Je n'aime pas ça. [...] Alors que, être confronté à des problèmes et même [à] du droit qui est plate et des problèmes complexes, *let's go*, j'aime ça<sup>1923</sup>.

Florence ajoute :

[J]e suis une fille ben consciente de ce que je suis [...] je n'ai jamais été Miss Popularité [...] j'étais la *nerd* dans le fond de la classe qui travaillait fort et qui avait des bonnes notes [...] dans ce cabinet-là, je n'aurais jamais été une super *rainmaker*. Je n'aurais jamais eu une facturation de 14 millions comme ce que certains auraient souhaité. Ça ne marchait pas comme ça. [...] ce n'était pas ça ma force. À un moment donné [...] je pense qu'il faut être réaliste... Si tu n'as pas le talent qu'il faut pour devenir un joueur dans la LNH, bien, fais autre chose plutôt que de devenir quelqu'un de frustré<sup>1924</sup>.

Ce qui paraît évident, c'est que les personnes qui ne se sentent pas à l'aise dans les activités de développement le ressentent comme une « faiblesse », alors que ce n'est pas le cas pour les autres : si certain·e·s répondant·e·s ont avoué ne pas être « excité » par les questions purement techniques, ils et elles ne le perçoivent pas comme un handicap majeur. Louis avoue bien franchement : « Moi, ce que j'aimais, c'était l'*analyse* de la situation pour appliquer, après ça... Le droit pur, le droit pour le droit... [...] Ça ne m'excitait pas trop. [...] Moi, je ne me serais pas assis au bureau pour faire des [opinions]... [...] Moi, il fallait que je sorte. Il fallait que je bouge. Ça, c'est mon tempérament<sup>1925</sup>. » Il poursuit en exprimant sa confiance « TOTALE » à l'égard de l'avocat avec qui il a travaillé pendant une quinzaine d'années : « Je relisais des choses parce qu'il fallait que je les relise [...] je ne corrigeais à peu près rien<sup>1926</sup>. » De son côté, Florence décrit sur un ton plus ironique sa relation avec certains collègues :

---

<sup>1921</sup> *Ibid.*, l. 468.

<sup>1922</sup> *Ibid.*, l. 466.

<sup>1923</sup> Sébastien, l. 406.

<sup>1924</sup> Florence, l. 725.

<sup>1925</sup> Louis, l. 734.

<sup>1926</sup> *Ibid.*, l. 46.

[J]e pense à deux avocats, entre autres, dans le département, qui sont des supers développeurs : ils ramènent de la clientèle, de la *business*, ils en génèrent... Ils ne sont pas capables de plaider un dossier tout seul. Il fallait monter le dossier et dire : « Tiens, c'est ça que tu vas plaider demain. – Tu es sûre? - Oui, je suis sûre. Je l'ai regardée, là, c'est *bulletproof*. » Là, j'avais quatre appels [...] : « Cet argument-là, je ne le comprends pas, peux-tu me l'expliquer? » [...] Mais, pas capable de réfléchir le droit. Il fallait qu'ils aient [...] du support! Mais ce sont [des] super développeurs<sup>1927</sup>!

Elle conclut, philosophe : « Je ne pense pas qu'un humain peut être excellent partout. Forcément, il y a une sphère dans sa vie qui ne sera pas bonne. Ou bien tu vas avoir des gens qui vont être bons partout, mais pas excellents<sup>1928</sup>. »

Du point de vue du management, la collaboration entre développeur·e et juriste, vécue dans le respect réciproque, s'avère efficace et performante. Elle s'accorde aussi au principe économique de la spécialisation de la production. D'ailleurs, on constate du côté des sociétés par actions que le clivage entre développeur·e·s et technicien·ne·s s'aligne assez aisément sur le modèle actionnaires / salarié·e·s. Dans le cas des personnes interrogées, le problème est paradoxalement plus évident au sein des sociétés en nom collectif, pourtant établies sur le principe de partenariat. Il semble que dans certains cas, des préoccupations comptables et financières cherchent à isoler les partenaires en unités de rendement. De cette manière, chaque individu peut être évalué pour ce qu'il coûte et ce qu'il génère.

## 11.2 De secrétaires juridiques à adjointes

Comme on l'a vu au chapitre 3, les secrétaires juridiques ont eu, comme les épouses, la charge d'organiser le quotidien de leurs patron·ne·s. Si, désormais, leurs rapports avec eux et elles sont plus égalitaires et que les tâches de service (café, course chez le nettoyeur, achats de cadeaux) ont été éliminées, leur fonction de support reste centrale et précieuse. Cette sous-section vise à montrer comment.

### 11.2.1 Des alliées précieuses et polyvalentes

Dans certains cas, la relation avec la secrétaire est encore intime, voire maternante. Isabelle affirme : « Elle me voit un peu comme sa fille aussi. On a du *fun*, je connais sa vie, elle

---

<sup>1927</sup> Florence, l. 694.

<sup>1928</sup> Louis, l. 690.

connait la mienne<sup>1929</sup>. » Geneviève raconte, un brin de nostalgie dans la voix : « j'étais une petite princesse, [elle] faisait absolument tout, connaissait tout, les clients [la] connaissaient [...] [D]ans le fond, je n'étais pas nécessaire, presque! [rire] C'est vrai! c'était à ce point<sup>1930</sup>. » Il n'est pas rare que l'adjointe soit au courant de la vie privée. Nous avons vu comment Lise comptait sur sa secrétaire pour affronter les imprévus de sa charge familiale. À ce titre, Charles lance : « ma secrétaire et ma femme sont en CONSTANTE conversation<sup>1931</sup>! » Louis raconte quant à lui comment sa secrétaire se préoccupait de le voir prendre une trop lourde charge lors de ses retours de congé de maladie<sup>1932</sup>.

Les membres du panel qui travaillent en étroite collaboration avec leurs adjointes ont dressé une liste assez complète de leurs responsabilités. Les secrétaires sont ni plus ni moins que la courroie de transmission de l'information et gèrent le travail à accomplir. Jacques raconte le temps où, au début de sa pratique, sa secrétaire effectuait chaque jour un premier travail de tri de l'information, dans le but de la filtrer, de la prioriser et de l'organiser : « Elle arrivait avec les dossiers et la lettre qu'on [venait de recevoir] sur le dossier : "Alors, voici les dossiers du jour<sup>1933</sup>". » C'est encore la situation de Charles, qui souligne néanmoins qu'elle est exceptionnelle<sup>1934</sup>. Effectivement, dans les grands cabinets, rares sont celles et ceux qui peuvent encore se féliciter d'avoir une secrétaire qui leur soit exclusivement attitrée. Généralement, une adjointe doit servir de support à deux ou trois avocat·e·s. Dans certains types de droit, il existe même des groupes d'adjointes non liées à des avocat·e·s en particulier. Dans tous les cas, le contrôle des coûts est la raison avancée; même chose dans les cabinets plus petits.

Pourtant, ce sont les adjointes qui font le premier diagnostic de l'état d'urgence d'une situation. Les plus habiles savent désamorcer les situations les plus difficiles, sans indisposer le ou la client·e, ou bien rediriger et, même, déléguer vers une autre ressource du cabinet, en cas d'urgence, quand l'avocat·e est inatteignable. À ce chapitre, Lise, qui a fait beaucoup de litige, raconte son retour au bureau après une journée d'audience : « parce que, là, tu as ton adjointe

---

<sup>1929</sup> Isabelle, l. 778.

<sup>1930</sup> Geneviève, l. 520.

<sup>1931</sup> Charles, l. 665.

<sup>1932</sup> Louis, l. 778 et 1386.

<sup>1933</sup> Jacques, l. 864.

<sup>1934</sup> Charles, l. 428.



[qui] te dit : “Bon, sur votre bureau je vais vous mettre les urgences.” Donc, tu as la pile URGENCE et à côté, tu as la pile moins urgente, et tu as les autres affaires<sup>1935</sup>. » Elle poursuit : « ça te prend UNE TRÈS BONNE ADJOINTE, une TRÈS bonne adjointe<sup>1936</sup>... » Elle conclut, laconique : « [L’adjointe, c’est ta tête<sup>1937</sup>. » Charles est d’accord : « C’est impossible pour moi de réussir sans une personne de la qualité de [mon adjointe]<sup>1938</sup>. »

Les secrétaires juridiques servent également de rempart à l’avocat·e, en préservant sa qualité de concentration. Un·e avocat·e bien soutenu·e par sa secrétaire peut tout à loisir s’enfermer dans son bureau pour réfléchir : le monde continuera de tourner. Souvent, l’avocat·e reçoit sur son bureau des problèmes dont la gestion est sérieusement enclenchée<sup>1939</sup>; la secrétaire se sera assurée de rassembler les documents pertinents, aura déjà fait les appels nécessaires pour qu’on lui achemine ceux qui manquent et se sera informée sur les disponibilités de toutes les personnes intervenantes dans le dossier. Ce qui reste à traiter, pour l’avocat·e, c’est la question de droit, soigneusement dépouillée de tous les détails concrets et irritants qui contrecarrent le déroulement fluide du projet. Geneviève affirme au sujet de son adjointe : « Elle n’était pas avocate, mais elle connaissait BEAUCOUP de choses, et elle saisissait ce qui se passait dans les dossiers<sup>1940</sup>. » Une bonne secrétaire juridique va au-devant des problèmes.

Les adjointes sont responsables, selon les domaines de droit, des diverses versions des contrats, des photocopies et du montage des cahiers d’autorités<sup>1941</sup>. Elles sont aussi responsables des relations avec les livreurs, les huissiers, ou de tout autres services connexes au déroulement des dossiers<sup>1942</sup>. Elles s’occupent aussi de la facturation, à propos de laquelle André s’exclame :

Une facture! Au prix que ça coûte! C’est important que ce soit PARFAIT. Il ne faut pas que ce soit une cochonnerie comme ce que l’on reçoit des comptables [...] Je veux que ça ait une présentation CONVENABLE, bien faite. Ça prend ce qu’on a de meilleur ici pour

---

<sup>1935</sup> Lise, l. 717.

<sup>1936</sup> *Ibid.*, l. 737.

<sup>1937</sup> *Ibid.*, l. 1888.

<sup>1938</sup> Charles, l. 982.

<sup>1939</sup> Cette assertion est basée sur la description du travail sur un mandat, tel qu’expliqué par les informatrices et les informateurs interrogé·e·s pour cette recherche.

<sup>1940</sup> Geneviève, l. 524.

<sup>1941</sup> *Ibid.*, l. 492. Les cahiers d’autorités présentent la jurisprudence, lors d’une audience. Ils peuvent être extrêmement volumineux et doivent être photocopiés en plusieurs exemplaires. Leur préparation représente une tâche fastidieuse souvent faite à la dernière minute.

<sup>1942</sup> Sylvie, l. 880; Geneviève, l. 344.

la construire, la vérifier, la corriger, avant que ce soit présenté à l'avocat pour approbation<sup>1943</sup>.

Généralement, ce sont les adjointes qui transcrivent les comptes d'honoraires et tiennent le compte des heures facturées\* dans les dossiers. Elles s'occupent aussi du classement<sup>1944</sup>.

Il revient habituellement aux adjointes de coordonner la présence des personnes nécessaires à la progression d'un dossier : fixer les dates d'audience, s'assurer que tous les témoins y seront présents. Elles sont aussi responsables des calendriers de procédures. Elles connaissent toutes les dates limites des étapes d'un dossier et s'assurent quelques jours à l'avance que le ou la praticien·ne a eu le temps d'y travailler. Sébastien apprécie ce rôle de contrôle : « toutes les dates limites, elle va les inscrire dans mon agenda [*rires*] et ce que j'aime d'elle, [c'est qu']elle va me rappeler quelques jours avant : “Hey, tel jour on a telle chose. As-tu fait le suivi ? As-tu fait le suivi avec tel autre avocat qui devait réviser le travail ? Parce qu'il faut que ce soit remis tel jour.” C'est comme ça que je vois la relation<sup>1945</sup>. »

Enfin, les secrétaires juridiques comme les adjointes jouent un rôle de premier plan auprès de la clientèle. Isabelle affirme : « elle va gérer aussi beaucoup les clients. Elle est extrêmement appréciée par les clients, les clients qui travaillent avec moi depuis quatre ans travaillent avec elle depuis quatre ans aussi, alors, [elle est] une partie importante de ma pratique<sup>1946</sup>. » Elles ont le mandat de rassurer la clientèle, de montrer que leurs patron·ne·s ont leur situation bien en main. Elles sont souvent la première interlocutrice quand un·e client·e fait face à un nouveau problème, elles ont la capacité de montrer, dès les premiers instants que tout est sous contrôle. C'est pourquoi elles ont aussi le rôle de paravent, face aux client·e·s les plus difficiles : elles les connaissent et savent lire leur tempérament. Lise raconte notamment, comment le simple ton de la voix de son adjointe à propos d'un·e client·e lui permettait d'évaluer l'urgence de la situation<sup>1947</sup>.

---

<sup>1943</sup> André, l. 684.

<sup>1944</sup> André remarque à ce sujet : « Le classement, c'est-tu assez important que le papier se retrouve à la bonne place ? De concevoir aussi le classement qui est propre à un dossier ? » (l. 695).

<sup>1945</sup> Sébastien, l. 615.

<sup>1946</sup> Isabelle, l. 773.

<sup>1947</sup> Lise, l. 740.

## 11.2.2 Accepter que l'autre aménage son temps

La gestion de leurs agendas est une responsabilité que certain·e·s avocat·e·s partagent avec leurs secrétaires, alors que d'autres la font essentiellement eux ou elles-mêmes. À ce titre, il semble que ce partage soit au diapason du niveau d'intimité entre les deux personnes et aussi, du niveau d'expérience de la secrétaire. Luc est le plus distant. Bien que sa secrétaire soit au courant de la progression des dossiers, elle n'en sait pas plus : « Elle ne sait pas ce que je vais faire demain... C'est moi qui le sais. [...] Je lui ai dit ce matin que je m'en allais à Montréal, [mais] dans son agenda à elle, ce n'est pas écrit que je suis à Montréal, aujourd'hui... Mais elle n'a pas besoin de le savoir<sup>1948</sup>... »

Pour la plupart des personnes, la gestion de l'agenda prend néanmoins une forme hybride. Sébastien donne un exemple, alors qu'il est « sur la route » :

[J]e l'appelle et je lui dis : « Ah oui, il faut parler à Mme une telle dans tel dossier, [...] prends rendez-vous avec elle. » Je ne sais pas quand est-ce qu'il va arriver ce rendez-vous-là, et je lui dis : « Le plus tôt possible, ou la semaine prochaine. » Et elle va faire la démarche. Et l'inscrire à mon agenda<sup>1949</sup>.

Il reste que, le plus souvent, les rendez-vous personnels sont pris par l'avocat·e, même si, comme le dit Isabelle : « Je peux toujours mettre “rendez-vous privé” et moi, je sais c'est quoi et, peu importe... J'ai pas vraiment de malaise à ce qu'elle voit que je vais chez le dentiste ou chez le médecin<sup>1950</sup>. »

La gestion de l'agenda est souvent complexe et seules les adjointes de grande expérience peuvent jouer à ce titre un rôle prépondérant. André, qui se désole du manque d'adjointes compétentes ainsi que du faible niveau de culture et de formation de certaines d'entre elles<sup>1951</sup>, livre ce témoignage qui s'avère une description en creux d'un·e bon·ne adjoint·e, en termes de planification :

[Il faut] gérer l'agenda [...], prévoir qu'un avocat va avoir besoin de tant de temps pour travailler ce dossier-là et de rencontrer telle personne, il va falloir lui donner tel temps. Ne serait-ce que de ne pas passer de Rimouski à... Gatineau en l'espace d'une nuit... Rien que ça! Leur demander ça... Mais c'est de planifier aussi le [...] travail que ça demande comme préparation. Si tu veux [...] laisser ton agenda entre [s]es mains, [pour qu'elle]

---

<sup>1948</sup> Luc, 1081.

<sup>1949</sup> Sébastien, l. 610. Voir aussi : Lise, l. 1081.

<sup>1950</sup> Isabelle, l. 1417

<sup>1951</sup> André, l. 596.

puisse donner les rendez-vous aux clients [et] que tu ne sois pas toujours obligé de tout dire, tout faire. Parce que c'est ça qu'il faut faire avec une secrétaire aujourd'hui. Tout, tout, tout, tout, tout. Tout lui dire : « Non! Tu ne peux pas me donner ça là, tu ne peux pas me mettre ça là<sup>1952</sup>... »

André a finalement trouvé une adjointe d'expérience, qu'il décrit avec enthousiasme : « Le français est très, très bien. Elle est brillante. Elle voit tout à l'avance, elle planifie les affaires, elle travaille avec deux associés hyper productifs [...]. Elle a cinquante quelques années. C'est le genre de personne qu'on ne verra plus se présenter à 25 ans dans les postes de secrétaire, ça<sup>1953</sup>. » André pense que les excellentes secrétaires d'avant sont toutes devenues avocates aujourd'hui<sup>1954</sup>.

### 11.2.3 Dévaloriser le métier de secrétaire

Les avocat·e·s qui ont vécu ce genre de collaboration avec une adjointe ont une excellente opinion de leur travail. Ce n'est toutefois pas le cas pour ceux et celles qui doivent s'en passer<sup>1955</sup>. Du côté des jeunes, notamment, on réduit leur fonction à la dactylographie des documents qui donnait lieu à des aller-retour fastidieux entre l'avocat·e et la secrétaire. On s'entend pour affirmer que la rédaction est plus efficace quand elle est entièrement du ressort de l'avocat·e, mais cette restriction du rôle de l'adjointe à la tâche de dactylographie est loin d'être représentative de leur description de poste actuelle.

Annie a vécu des relations difficiles avec les adjointes de ses patron·ne·s. Celles-ci lui auraient réservé un accueil froid, lui affirmant en quelques mots qu'elles ne se laisseraient pas diriger par une jeune femme<sup>1956</sup>. Elle affirme que les adjointes de son cabinet ne l'ont jamais appelée « Maître », alors qu'un collègue d'aussi peu d'expérience qu'elle se faisait systématiquement nommer de cette façon<sup>1957</sup>. Contrairement à son patron, Annie assume la plupart des tâches administratives. Elle est très consciente de l'impact sur ses heures facturables\* :

---

<sup>1952</sup> *Ibid.*, l. 1631.

<sup>1953</sup> *Ibid.*, l. 624.

<sup>1954</sup> *André*, l. 608.

<sup>1955</sup> Voir Luc, l. 492. Avocat plus âgé, il a tout de même pu réduire le rôle de sa secrétaire à un poste à temps partiel.

<sup>1956</sup> Annie, l. 311. D'autres avocates ont vécu ou ont été témoin de ce genre de situations : Florence, l. 1270 , Isabelle, l. 783. Le problème est observé chez les adjointes d'expérience.

<sup>1957</sup> Annie, l. 319.

Lui, il dicte et il envoie ça à son adjointe [...] Pendant qu'elle, elle tape, et qu'elle fait les envois, lui, il passe à un autre dossier. Alors nous, [...] parce qu'on est technologique, sur certains points on peut être avantagés, sur d'autres, ça nous nuit, parce que sur l'aspect du temps, peut-être que moi, faire un dossier, rédiger la lettre, l'envoyer, etc., ça va prendre, mettons 25-30 minutes, alors que l'avocat, ça lui a pris cinq minutes pour la dicter<sup>1958</sup>.

Elle poursuit :

Ça fait que je suis obligée dans mon temps de, peut-être finir plus tard pour, dans ma journée, finir tous mes dossiers, alors que, eux, ils vont finir beaucoup plus rapidement, parce qu'ils vont tout donner à l'adjointe et quand ils vont avoir fini, ils vont partir. [...] Moi, je n'ai pas ça<sup>1959</sup>.

Pourtant, Annie tire de son expérience une grande fierté, puisqu'elle est autonome :

Moi, je me dis : « je suis en pratique privée ». Moi, je suis technologique, je fais tout moi-même. [Dans l]a gestion de mon temps, il faut que je calcule le temps que ça va me prendre pour rédiger une lettre, le temps que je l'envoie [*ton ironique*] parce que je sais comment fonctionne le fax donc... Non, mais c'est vrai! Donc moi, je fais tout toute SEULE, en fait, je n'ai pas d'adjointe, [*air un peu piteux*] à part qu'elles lisent mes lettres parce que je fais des fautes, mais, sinon, c'est moi qui fais tout<sup>1960</sup>.

La collaboration entre avocat·e et secrétaire est perçue comme faisant partie d'un temps révolu. Pour Annie, en outre, les conséquences sur les revenus des jeunes sont immédiates :

C'est difficile, les générations qui changent, parce que ces générations-là qui sont habituées comme ça, qui ne veulent pas aller vers la technologie, ils gardent des adjointes à payer... C'est correct, mais, en même temps, nous, ça nous brime parce que, nous, on fait tout, tout seul, et on ne peut pas charger autant et on n'a pas autant<sup>1961</sup>.

Pour elles et eux, ce poste représente des coûts inutiles et n'est tout simplement plus pertinent.

En outre, les avancées technologiques en termes de communication limitent le rôle stratégique des adjointes. Traditionnellement, c'était elles qui savaient en permanence où se trouvaient leurs patron·ne·s. Dans un monde sans courriels ni téléphones intelligents, ce rôle avait son importance : la secrétaire était alors la seule à pouvoir informer les collègues ou les client·e·s des allées et venues de son ou sa supérieur·e et, comme on l'a vu, de rediriger les urgences. Elles étaient le point de chute de toute information pertinente.

---

<sup>1958</sup> *Ibid.*, l. 254.

<sup>1959</sup> *Ibid.*, l. 272.

<sup>1960</sup> *Ibid.*, l. 248.

<sup>1961</sup> *Ibid.*, l. 268.

Enfin, le problème de la formation des nouvelles cohortes d'adjointes fait aussi problème. Selon André, la formation peut être aussi sommaire qu'un secondaire 5<sup>1962</sup>. On les formerait en bureautique, une discipline en perpétuelle transformation, ce qui nécessite de fréquentes mises à jour de leurs connaissances. Les compétences en français et en culture générale seraient largement déficientes<sup>1963</sup>. Julie explique :

[J'ai des attentes] réalistes et elles ne sont pas démesurées. Mais les adjointes ne les comblaient pas. Je devais toujours passer en arrière. Beaucoup de fautes d'orthographe. Mauvaise organisation dans les dossiers. Finalement, je ne pouvais pas me fier, c'était épouvantable. Alors, j'ai décidé que je n'en aurais plus<sup>1964</sup>.

Julie, qui travaille en solo, a décidé d'engager une jeune avocate qui avait fait un stage auprès d'elles. C'est elle qui s'occupe des tâches administratives.

Il semble donc s'être installé un cercle vicieux dommageable pour l'ensemble de la profession : la dévalorisation du métier de secrétaire entraîne un appauvrissement de leur formation qui, à son tour, conforte les jeunes avocat·e·s dans l'idée qu'elles ne sont plus utiles. Pourtant, les avocat·e·s qui ont pu profiter de leur concours affirment qu'elles représentent un élément majeur de leur réussite et, dans le cas qui nous occupe ici, de leur efficacité. André conclut : « Là où tu as les meilleures adjointes, tu as les avocats les plus performants. À l'heure actuelle. // Mais il faut les trouver<sup>1965</sup>. » Dans un tel contexte, les adjointes d'expérience tirent leurs épingle du jeu : elles sont extrêmement sollicitées et bien rémunérées.

### **11.3L'ambiguïté de la gestion du temps : entre productivisme et résistance**

On peut voir la gestion du temps de deux façons, à première vue opposées. D'un côté, elle est un outil précieux qui aide à inclure dans l'existence d'une personne les actions auxquelles elle accorde le plus d'importance. C'est la position partagée par tous et toutes les théoricien·ne·s de la gestion du temps ainsi que par les informatrices et les informateurs qui l'utilisent assidument et dont les arguments seront rapportés en 11.3.1. D'un autre côté, elle est

---

<sup>1962</sup> André, l. 595.

<sup>1963</sup> *Ibid.*, l. 629.

<sup>1964</sup> Julie, l. 181.

<sup>1965</sup> André, l. 710.

le fruit d'une entrepreneurisation du monde<sup>1966</sup> et, à ce titre, elle réussit à imposer son propre système de grandeurs dans toutes les sphères de la vie, même quand celles-ci sont étrangères au capitalisme néolibéral. Elle devient alors un outil d'aliénation (11.3.2). La dernière sous-section du chapitre présente une discussion théorique sur les effets de la gestion du temps, inspirée par la pensée foucauldienne sur le pouvoir.

### **11.3.1 En faveur de la gestion du temps**

Les arguments en faveur de la gestion du temps proviennent surtout de ceux et celles qui en suivent les préceptes, ce qui, en soi, serait plutôt bon signe. Fidèle au mouvement épistémologique inductif, on laissera d'abord la parole aux membres du panel qui s'expriment avec conviction sur ce sujet. On s'intéressera ensuite à deux études réalisées en psychologie industrielle qui en confirment l'utilité.

#### **11.3.1.1 Bénéficiaire d'un outil précieux**

Comme on l'a vu tout au long de la thèse, la question du contrôle semble capitale dans la pratique du droit. Cet enjeu a émergé rapidement et avec force dès les toutes premières catégorisations. À défaut de l'avoir réellement, les membres du panel assurent que l'on doit minimalement laisser croire que l'on est « en contrôle ». On comprend alors pourquoi les méthodes de gestion du temps sont aussi populaires auprès des avocat·e·s, notamment des femmes, puisqu'elles sont fondamentalement basées sur le contrôle, l'un des quatre piliers du PODC\* originel.

#### **11.3.1.2 Une impression de contrôle**

Au chapitre des avantages de la gestion du temps, certains commentaires des interviewé·e·s sont convaincants. Chez les membres du panel, le besoin de contrôle s'est manifesté avec insistance. Il est au cœur de la pratique, quelles que puissent être les autres dimensions étudiées : genre, génération, domaine de droit, taille du cabinet, litige ou non, etc. Il semble en effet que pour qu'un·e justiciable puisse mettre son problème et, parfois même, sa vie entre les mains d'un·e procureur·e, il faut qu'il ou elle se sente en confiance : cela impose,

---

<sup>1966</sup> Selon le travail de : A. Solé, *op. cit.*

de la part de ces derniers et dernières, une attitude rassurante, calme, en parfaite maîtrise de la situation, bref, « en contrôle ».

Plus qu'une image à projeter, le contrôle semble, pour le ou la praticien·ne, une manière d'être. Charles définit l'exercice de la profession comme « une façon ordonnée d'envisager la solution d'un problème en fonction des règles qui existent<sup>1967</sup> » ce qui implique une prise de contrôle. Et à ce chapitre, la gestion du temps leur paraît un outil idéal, du moins aux yeux des femmes et des jeunes hommes. La crainte de perdre le contrôle est prégnante. Certaines répondantes se diront « *control freak* » ou, du moins, se définiront par rapport à cette expression. Mélissa dit : « Je deviens plus anxieuse quand je n'ai pas de contrôle<sup>1968</sup>. » La clarté de cette affirmation révèle un sentiment partagé. Brigitte qui constate soudain que tout au long de l'entrevue, elle est revenue plusieurs fois sur cette notion, s'exclame dans un éclat de rire : « Il y a un *fix*! Il y a une idée! Il y a [un fil<sup>1969</sup>]! »

Julie et Alice affirment que leur besoin de tout contrôler est un trouble obsessionnel compulsif<sup>1970</sup>. Alice mentionne qu'elle allait jusqu'à mettre sur sa liste le fait d'avoir à se laver les cheveux<sup>1971</sup>. Charles, dont la secrétaire gère le temps à la manière d'un métronome, raconte que sa capacité de faire face à l'imprévu est à ce point sollicitée dans sa vie professionnelle qu'il y est devenu complètement intolérant dans sa vie privée<sup>1972</sup>.

La prise de contrôle du temps incite un aménagement bienveillant des plages horaires. Julie explique : « C'est rare [que les rendez-vous] vont être *back à back*. Il y a du temps pour me permettre de ne pas arriver en retard. Pour me permettre d'avoir le temps de manger. De me trouver un stationnement<sup>1973</sup>. » Quant à Geneviève, il semble qu'elle apprécie l'agenda papier notamment pour pouvoir avoir « toute sa semaine devant les yeux<sup>1974</sup> », ce qui lui permet de déplacer et dégager les journées trop bourrées, qui annoncent un aménagement irréaliste<sup>1975</sup>.

---

<sup>1967</sup> Charles, l. 739.

<sup>1968</sup> Mélissa, l. 741.

<sup>1969</sup> Brigitte, l. 909.

<sup>1970</sup> Julie, l. 468; Alice, l. 510.

<sup>1971</sup> Alice, l. 1099.

<sup>1972</sup> Charles, l. 620.

<sup>1973</sup> Julie, l. 1050.

<sup>1974</sup> Geneviève, l. 1224.

<sup>1975</sup> *Ibid.*, l. 1259.



Mais il y a une limite au contrôle. Lise n'a pas employé les techniques de la gestion du temps, mais elle a toujours travaillé étroitement avec une secrétaire. Elle n'aurait donc pas eu le loisir de se laisser convaincre par les spécialistes et leurs méthodes. Est-ce la raison pour laquelle elle s'est montrée lucide sur la question du contrôle ? Posant en effet un regard rétrospectif sur son expérience d'avocate, elle affirme : « c'est clair que les heures sont énormes et [que] tu ne contrôles pas ton horaire. TU NE LE CONTRÔLES PAS, c'est ta pratique qui le contrôle<sup>1976</sup>. »

### 11.3.1.3 Le rôle apaisant de la gestion du temps

Il a été montré précédemment que la gestion du temps n'est pas créatrice de temps. Elle n'arriverait jamais à ses fins s'il ne s'était pas développé en marge de la vie une zone de temps clandestin\*, dont la fonction est de recueillir les trop-pleins provoqués par les temps concrets\*. Toutefois, il faut reconnaître le pouvoir psychologique d'apaisement de l'anxiété de la gestion du temps.

Lucie affirme en effet que la gestion du temps a, pour elle, des vertus apaisantes<sup>1977</sup>. Elle apprécie le sentiment d'ordre et de maîtrise que ces outils lui procurent : « je n'aime pas ça avoir le sentiment d'être hors contrôle, de courir après ma propre queue. J'aime être structurée, pas rigide, mais au moins [que] les choses qui doivent se faire vont se faire<sup>1978</sup>. » D'un ton ironiquement sentencieux, elle cite David Allen : « votre tête est là pour résoudre les problèmes, pas pour garder une *to-do list*<sup>1979</sup> ».

De son côté, Julie se fait une liste chaque fois qu'elle fait face à des périodes de travail plus intenses : « Quand la pile de dossiers [est comme ça] [*elle en indique la hauteur avec sa main*], ça, ça me stresse. [...] Je ne veux pas les voir. Je vais faire une liste à la place et je vais les [ranger] au fur et à mesure<sup>1980</sup>. » Pour elle, la liste joue un rôle rassurant et bienveillant : elle permet d'y voir clair, de mettre de l'ordre dans l'environnement physique, tout en assurant que rien ne sera oublié. On a vu au chapitre 8 qu'un autre élément de réconfort a transparu lors des

---

<sup>1976</sup> Lise, l. 165.

<sup>1977</sup> Lucie, l. 1005

<sup>1978</sup> *Ibid.*, l. 1010.

<sup>1979</sup> *Ibid.*, l. 1013, citant David Allen.

<sup>1980</sup> Julie, l. 991.

entrevues. Il s'agit du plaisir de raturer un élément de sa liste; il semble qu'il s'agisse chaque fois d'une petite victoire. Certaines personnes utilisent une liste papier pour cette seule raison.

Pour celles et ceux qui pratiquent assidument la gestion du temps, celle-ci prend la forme de micro rituels qui ponctuent leurs journées. La consultation de l'agenda, l'établissement et la mise à jour de listes de tâches sont autant d'occasions de se poser et de faire le point. On pourrait avancer que ces gestes récurrents permettent d'accroître la conscience du temps qui passe et d'exercer son libre arbitre. Dans la fébrilité des journées, ils créent des parcelles de temps pour soi.

### **11.3.2 Évaluer l'efficacité des méthodes**

Il appert que, pour consulter des études sur l'utilité et l'efficacité\* de la gestion du temps, il faut se tourner vers la psychologie industrielle. Deux recherches empiriques sont décrites dans cette sous-section. La première est qualitative et confirmerait, selon ses autrices et ses auteurs, une série d'études du même type qui aboutissent à la même conclusion : la gestion du temps accroît effectivement l'efficacité des personnes. La seconde est celle de Nathalie Cadieux et son équipe à laquelle on s'est référée tout au long de la thèse. Bien qu'elle ne porte pas sur la gestion du temps, on verra comment certains de ses résultats peuvent être mis en lien avec elle.

#### **11.3.2.1 Une étude confirmant l'efficacité des méthodes**

Une étude néerlandaise de 2010 analyse les journaux de temps de vingt-neuf ingénieur·e·s en s'attardant sur quatre dimensions : la tâche, le tempérament des individus, les caractéristiques du poste occupé et leurs compétences en gestion du temps<sup>1981</sup>. Les autrices en tirent des conclusions qui, à première vue, peuvent sembler étonnantes. Le niveau d'importance d'une tâche joue en sa défaveur quand il est temps de l'entreprendre : les personnes ont plutôt tendance à s'attaquer d'abord aux tâches les moins importantes. L'attractivité du résultat final, autrement dit les effets positifs envisagés de son achèvement, n'a quant à elle pas d'effet sur la probabilité de sa réalisation. Ce qui a poussé les ingénieur·e·s à accomplir leurs tâches est avant tout leur niveau d'urgence<sup>1982</sup>. On affirme aussi que les personnes faisant preuve

---

<sup>1981</sup> Brigitte J. C. Claessens et al., « Things to Do Today: A Daily Diary Study on Task Completion at Work », *Applied Psychology*, vol. 59, n° 2, 2010, p. 288.

<sup>1982</sup> *Ibid.*

d'autodiscipline et de stabilité émotionnelle sont plus susceptibles d'être efficaces que les tempéraments impulsifs<sup>1983</sup>.

Les conclusions de la recherche corroborent des recherches antérieures au sujet de l'efficacité de la gestion du temps<sup>1984</sup>. On rapporte en effet un lien fort entre ce type de compétence et la proportion de tâches achevées par rapport à celles qui avaient été prévues dans une journée. L'emploi de l'agenda et surtout de la liste de tâches permet de rendre les actions plus concrètes et donc plus faciles à entreprendre<sup>1985</sup>. Ces outils ont aussi le pouvoir de rendre plus réaliste la planification d'une journée en mesurant mieux le temps imparti à chaque tâche. Les autrices remarquent en outre que, dans le cas des personnes étudiées, les formations suivies en gestion du temps remontaient à plus de trois années; elles y voient la preuve que les effets de ces enseignements perdurent<sup>1986</sup>.

### 11.3.2.2 Les facteurs contrant la détresse psychologique

Dans leur étude, Nathalie Cadieux et son équipe affirment : « Le troisième levier qui apparaît important en matière de prévention du développement ou de l'aggravation de problèmes de santé mentale [...] est celui de la gestion quotidienne du travail et de son organisation<sup>1987</sup>. » À ce sujet, on apporte une nuance importante : il semble que ce n'est pas la qualité du travail demandé qui fait problème, mais plutôt la quantité des tâches requises<sup>1988</sup>. La question de la gestion du temps n'est pas directement abordée et le temps lui-même est considéré comme une ressource.

Cependant, on explique que certains résultats ont mis en lumière l'utilité des capacités telles que faire face au stress (*coping*), s'affirmer et mettre des limites (*assertiveness*) ainsi que l'autogestion, pour amoindrir la détresse psychologique<sup>1989</sup>. Dans le cas du *coping*, on indique notamment que le fait de reconnaître son agentivité dans la résolution de problème permet de la réduire<sup>1990</sup>. Plus loin, on indique : « Le *self-leadership* est une compétence

---

<sup>1983</sup> *Ibid.*, p. 289.

<sup>1984</sup> *Ibid.*

<sup>1985</sup> *Ibid.*, p. 290.

<sup>1986</sup> *Ibid.*, p. 289.

<sup>1987</sup> N. Cadieux et al, *op. cit.*, p. 128.

<sup>1988</sup> *Ibid.*

<sup>1989</sup> *Ibid.*, p. 114.

<sup>1990</sup> *Ibid.*

individuelle qui vise à mettre de l'avant les pratiques d'auto-influence et de motivation personnelles axées sur une auto-direction positive dans le but d'améliorer la performance dans les différentes sphères de la vie d'un individu<sup>1991</sup>. » Pris sous cet angle, on pourrait avancer que les méthodes de gestion du temps peuvent participer à cet effort, puisqu'elles s'appuient sur le principe qu'une personne peut prendre sa vie en main et exercer un contrôle sur son temps.

Les deux études montrent que des personnes conscientes de leur pouvoir sur leur temps (11.3.2.1) et sur leur travail (11.3.2.2) exercent ce pouvoir en gérant leur temps. La première s'attarde sur les résultats tangibles d'une telle gestion : elle permet une plus grande productivité\*. La seconde se concentre plutôt sur les aspects psychologiques d'un tel exercice: une « autogestion » et une bonne « organisation du travail » peuvent accroître la confiance en soi et tenir ainsi l'anxiété à distance. Ce qui pourrait mener au raccourci suivant : ce que les êtres humains arrivent à produire dans une journée est la preuve de leur force et de leur utilité. C'est la preuve qu'ils sont vivants.

On a vu qu'au sein du panel, ce sont les femmes et les jeunes hommes qui pratiquent la gestion du temps. Les premières en retirent un sentiment de contrôle qui les calme et les reconforte, tandis qu'aux yeux des seconds, elle permet de porter un regard stratégique sur la carrière. De leur côté, les résultats de l'étude de Cadieux et al. montrent que ce sont les femmes et les jeunes parents qui vivent le plus de détresse psychologique<sup>1992</sup>. Ce contraste par rapport aux avocats plus âgés donne à penser que la densité de la vie de ces deux groupes augmente leur intérêt pour la gestion du temps, souvent présentée comme le seul moyen d'arriver à fonctionner dans un environnement aux contraintes excessives. En revanche, cela montre aussi que ces techniques, si elles peuvent contribuer à contenir ou même retarder les effets de la détresse psychologique, ne suffisent pas à la soulager complètement.

### **11.3.3 La gestion du temps remise en question**

Dans cette sous-section, il est proposé de rebrousser chemin en partant des études théoriques pour aboutir au terrain, dans le but, cette fois, de montrer les côtés sombres de l'emploi des techniques de gestion du temps. Si, dans la société en général, celles-ci ne font pas

---

<sup>1991</sup> *Ibid.*, p. 116.

<sup>1992</sup> *Ibid.*, p. 3.

l'objet de critiques, certaines recherches tendent à montrer leurs effets négatifs, notamment sur la culture d'entreprise. Ces voix discordantes, encore trop peu nombreuses, serviront de socle à l'interprétation des propos moins enthousiastes des membres du panel.

### **11.3.3.1 Les critiques théoriques de la gestion du temps**

En complément des ouvrages présentés tout au long de la thèse, on s'intéressera ici à deux recherches qui révèlent les zones d'ombres de la gestion du temps. La première montre comment un style de gestion très axé sur l'efficacité développe chez les gestionnaires une attitude individualiste qui fait obstacle à la cohésion de l'entreprise, au travail d'équipe et, finalement, à sa productivité. La seconde s'est intéressée à l'utilisation des outils technologiques. Elle révèle un paradoxe : les constantes mises à jour imposées aux individus qui tiennent à rester à la page les emprisonnent dans une quête perpétuelle qui fait obstacle à leur efficacité.

#### *11.3.3.1.1 Traiter le temps comme une ressource (Sabelis)*

Après avoir accompagné et observé des cadres d'entreprise, la chercheuse en management Ida Sabelis a montré comment l'utilité de la gestion du temps s'avérait limitée. Dans une perspective organisationnelle aussi bien qu'existentielle, l'autrice en conclut que son utilisation exclusive était même risquée<sup>1993</sup>. En transposant ces principes dans tous les domaines de la vie, on en vient à considérer le temps d'une manière abstraite et unidimensionnelle, et à le traiter comme une ressource limitée<sup>1994</sup>. Selon elle, cette manière de voir évacue du quotidien les activités du *care*<sup>1995</sup>. De plus, elle réifie les collègues et les subordonné·e·s, dont l'utilité se réduit à servir de déversoir pour des tâches qui font sauver du temps, sans se soucier de leur faire perdre le leur ni de savoir si ces personnes ne seraient pas plus utiles ailleurs<sup>1996</sup>.

Sabelis affirme que la gestion du temps entraîne les gestionnaires dans une spirale de compression, sans vraiment se poser la question de sa pertinence. La compression devient alors

---

<sup>1993</sup> I. Sabelis, « Time Management... », *op. cit.*, p. 387; I. Sabelis, « Hidden Causes for Unknown Losses: Time Compression in Management », dans *Making Time: Time and Management in Modern Organizations*, Oxford; New York, Oxford University Press, 2002, p. 103.

<sup>1994</sup> I. Sabelis, « Time Management... », *op. cit.*, p. 387- 388.

<sup>1995</sup> *Ibid.*, p. 396.

<sup>1996</sup> I. Sabelis, « Hidden Causes... », *op. cit.*, p. 93.

de la répression, ce qui nuit à la culture organisationnelle<sup>1997</sup>. L'auteur note aussi que la quête de productivité évacue les caractéristiques essentielles du leadership, à savoir la créativité, l'invention, l'empathie et l'ouverture d'esprit<sup>1998</sup>. Elle souligne que cela nuit à la prise de décision, puisque les managers ne peuvent alors réfléchir qu'à partir d'une information fragmentée<sup>1999</sup>. En les observant, Sabelis en est venue à se demander s'ils ou elles travaillaient aussi fort pour éviter de réfléchir sur leurs modes de vie<sup>2000</sup>.

#### 11.3.3.1.2 Intégrer les technologies (Hörning)

De leur côté, Karl H. Hörning et son équipe ont cherché à comprendre l'impact de l'arrivée des technologies en gestion du temps. Grâce à la méthodologie de la théorisation enracinée, leur étude a dégagé trois types d'attitudes<sup>2001</sup>. Le premier regroupe les personnes qui font confiance à la technologie pour gérer et sauver du temps. Elles tiennent à rester à jour quant aux changements technologiques dans le domaine, ce qui leur donne l'impression d'être à la page. Dans leur cas, le temps sauvé est aussitôt réutilisé dans le but d'en sauver davantage<sup>2002</sup>. Le deuxième groupe, les sceptiques, prétend que ces technologies font perdre du temps. On préfère s'en écarter, ce qui est une occasion d'en sauver et de prendre son temps<sup>2003</sup>. Ces personnes ressentent néanmoins un besoin pressant de se justifier de ne pas les utiliser<sup>2004</sup>. Enfin, pour un troisième groupe de personnes nommées « *gamblers* », le temps n'est pas une ressource (il ne peut donc pas être géré), et n'est pas non plus porteur de sens : il est un facteur d'orientation<sup>2005</sup>. Ce qui importe alors, ce sont les réseaux d'échange d'information. Ces personnes cherchent à éviter la routine et les engagements trop rigides. Elles apprécient la fluidité, l'ouverture à l'imprévu et préfèrent les solutions réversibles, qui permettent de s'adapter à la dernière minute<sup>2006</sup>.

---

<sup>1997</sup> *Ibid.*

<sup>1998</sup> *Ibid.*, p. 102.

<sup>1999</sup> I. Sabelis, « Time Management... », *op. cit.*, p. 394.

<sup>2000</sup> *Ibid.*, p. 397.

<sup>2001</sup> Karl H. Hörning et al., « Do Technologies Have Time ? New Practices of Time and the Transformation of Communication Technologies », *Time & Society*, vol. 8, n° 2-3, 9 janvier 1999, p. 297.

<sup>2002</sup> *Ibid.*, p. 298. Ce qui rappelle le commentaire de l'historienne Diane Bélisle au sujet des femmes du XIX<sup>e</sup> siècle. Conférer au chapitre 8.1.1.

<sup>2003</sup> *Ibid.*, p. 299.

<sup>2004</sup> *Ibid.*, p. 300.

<sup>2005</sup> *Ibid.*

<sup>2006</sup> *Ibid.*

Selon ces sociologues, la quête perpétuelle d'outils technologiques de gestion du temps fait problème dans un monde de plus en plus complexe, puisque ceux-ci ne peuvent être utiles que pour les tâches quantifiables et pourvu que les processus de communication soient réduits à des échanges d'information<sup>2007</sup>. Pour l'équipe de recherche, c'est le modèle du joueur ou de la joueuse qui paraît le plus adapté à la plasticité du temps<sup>2008</sup>. Tous les jours, une grande variété de possibilités s'offre aux individus, ce qui rend la tâche de vivre dans un temps rigide et compté de plus en plus difficile<sup>2009</sup>. Ce point de vue amène à penser que les techniques de la gestion du temps font désormais partie d'un passé périmé.

Alors que les chantres de l'efficacité montrent les bienfaits d'une manière d'être au monde éminemment rationnelle et axée sur le contrôle, la discipline et le calcul, ses critiques rétorquent que l'individualisme ainsi favorisé empêche les groupes sociaux de travailler ensemble dans un but commun. Dans un contexte de polarisation des opinions et alors que l'action commune et concertée est de plus en plus nécessaire, il semble que la gestion du temps accentue la première et néglige la seconde. Face à un avenir menaçant, la gestion du temps reconforte en poussant chaque individu à faire sa petite affaire, chacun de son côté.

### **11.3.3.2 Les observations des membres du panel : une concentration progressive**

En parallèle des conclusions des recherches présentées supra, la recherche empirique a révélé un phénomène : l'appauvrissement général de la vie. On observe en effet que lorsque l'éthos\* professionnel se conjugue à l'éthos parental, les compromis et les choix des personnes sont repoussés dans les autres sphères de l'existence. En d'autres mots, l'intransigeance des éthos combinés oblige à remplir toutes leurs exigences et non à les réduire; la vie culturelle, sociale ou citoyenne est donc sacrifiée à l'autel de la pratique du droit et de la parentalité.

#### *11.3.3.2.1 Concentrer sa vie sur deux pôles*

La situation des jeunes amène à penser qu'à leur arrivée dans le champ\* juridique, leur vie est aussi riche et diversifiée que celle de n'importe qui d'autre, à l'extérieur du champ. Ce

---

<sup>2007</sup> *Ibid.*, p. 303.

<sup>2008</sup> *Ibid.*, p. 305.

<sup>2009</sup> *Ibid.*

n'est qu'à l'arrivée des enfants que les activités se condensent autour de deux pôles : la pratique et l'éducation des enfants.

La gestion du temps rend plus faciles les tâches qui sont liées au travail et à la quête de productivité, ainsi qu'aux tâches diverses liées à la famille. Tout étant converti en temps productif, il n'y a plus de différences entre les tâches elles-mêmes. À terme, la productivité reste le centre absolu de la vie de l'avocat·e si bien que lorsque les enfants en viennent à occuper moins de place dans la vie, les plages de temps laissées libres sont redirigées vers le travail. À ce sujet, Geneviève, mère de trois enfants, souligne : « Je vous dirais si vous me demandez, aujourd'hui, à 51 ans, ce que j'aime faire outre ça, il n'y a pas grand-chose, il faudrait que je me gratte [la tête], puisque je ne m'en rappelle plus<sup>2010</sup>! »

De leur côté, les célibataires, bien que faisant des journées bien aussi longues que leurs collègues parents, continuent d'avoir une vie personnelle diversifiée. Isabelle fait plusieurs activités physiques et assiste à plusieurs activités culturelles, sans parler d'une vie sociale active. William et Julie réussissent à consacrer quelques heures à l'enseignement.

André, Brigitte et Jacques ont une culture riche et se désolent de la pauvreté de celles leurs confrères et consœurs. Jacques raconte l'anecdote suivante, à propos de deux collègues, pères de famille :

[Q]uand tu dis que je suis allé à Londres avec deux gars que ça fait dix fois qu'ils y vont, et, la seule soirée libre qu'on a eue, ils m'ont amené dans un quartier canadien où les *buildings* ont été [construits] il y a 5 ans! J'avais l'impression d'être à Laval! On est à Londres! // Moi, j'avais [vérifié] mes affaires, et je savais que la philharmonique de Londres jouait le jeudi soir. Je leur dis : « Ça vous tente-tu ? » Ils m'ont regardé en voulant dire... je pense que si je les avais invités à aller dans un bar gai, ils n'auraient pas réagi autrement! // Ils sont ben corrects, là! Probablement plus équilibrés que moi!<sup>2011</sup>

Brigitte, célibataire elle aussi, porte le même regard sévère sur certains jeunes collègues :

Au niveau intellectuel, au niveau de s'exprimer, PAS de vocabulaire, PAS de culture, pas de... Moi, je leur dis souvent, ça, aux jeunes avocats... « DÉVELOPPEZ une CULTURE D'INTÉRÊT GÉNÉRAL! Cultivez-vous! C'est ÇA qui fait les bons avocats! » C'est ÇA!!! Si tu ne RÉFLÉCHIS PAS, tu ne peux pas aller plus loin, dans tes dossiers<sup>2012</sup>.

---

<sup>2010</sup> Geneviève, l. 855.

<sup>2011</sup> Jacques, l. 1394.

<sup>2012</sup> Brigitte, l. 176.



D'une part, les réductions ne touchent pas le temps de travail, mais les autres temps de la vie, ce qui peut paraître normal au regard du cloisonnement des sphères publique et privée. D'autre part, c'est qu'il est considéré comme normal qu'il en soit ainsi. Comme l'a indiqué Moïse Postone, le temps de travail se régénère continuellement en l'espèce. Il n'est jamais réduit.

#### 11.3.3.2.2 Régler la prochaine chose sur la liste

Ce qui étonne aussi est que l'on semble oublier les décisions existentielles prises en amont. À ce titre, Geneviève indique qu'elle a établi des lignes directrices qui l'aident à prendre rapidement position face aux sollicitations qu'elle reçoit tous les jours<sup>2013</sup>. En se référant à un pan important de sa vie, soit l'accompagnement de ses enfants dans des compétitions sportives, l'avocate explique que lorsqu'elle a à répondre à une sollicitation extérieure, elle n'accepte que ce qui n'a pas besoin de réflexion de sa part:

[S'il s'agit] de prendre une fonction, une responsabilité plus globale, qui va demander de l'espace mental, beaucoup de liens avec les gens, comme... Ça je sais que je ne peux pas prendre quelque chose d'aussi enrobant, d'aussi important comme engagement. Mais si on me demande de *brainlessly* faire du chrono pendant trois heures à telle plage horaire, ça je suis capable de jongler, de le rentrer<sup>2014</sup>.

Quand les décisions importantes ont été prises en amont, ce qui semble la situation de Geneviève, le choix à court terme est facilité. On doit toutefois souligner que dans le cas où de grands axes n'auraient pas été préétablis, on peut craindre que la gestion du temps entraîne presque exclusivement vers des actions faciles, concrètes et de courtes durées qui n'ont pas besoin d'avoir un sens particulier pour la personne qui les accomplit.

En cours d'entrevue, la mise en situation suivante était proposée : l'audience à laquelle vous assistez se termine avant l'heure prévue, que faites-vous du temps libéré ? « Je vais faire la prochaine chose sur ma liste<sup>2015</sup> », répond spontanément Lucie. Et elle ajoute : « ça dépend de combien de temps. Une heure, je peux bien travailler dans un dossier. Si c'est comme quinze minutes, je vais faire quelque chose d'administratif<sup>2016</sup>. » Sylvie, à qui on avait soumis l'idée

---

<sup>2013</sup> Geneviève, l. 1499.

<sup>2014</sup> Geneviève, l. 1492.

<sup>2015</sup> Lucie, l. 909.

<sup>2016</sup> *Ibid.*, l. 916.

d'aller prendre « un bon café », répond, interloquée : « jamais je ne vais aller prendre “un bon café”. Je ne fais pas ça<sup>2017</sup> [*petit rire*] ».

#### 11.3.3.2.3 *Manquer de flexibilité*

Le processus de rationalisation des temps concrets et leur transformation en plages horaires installent dans la vie des personnes une certaine rigidité. Réfléchissant à voix haute sur cette question, Geneviève en arrive à cette conclusion, quelque peu empreinte de regret :

En fait, je suis plutôt rigide par rapport à ces enlignements-là, et je me suis souvent fait la critique personnelle, c'est que... ça a un avantage, c'est que je suis capable de fonctionner relativement sereinement à l'intérieur d'une vie bien remplie, mais, par contre, je ne suis pas, je ne suis pas FLEXIBLE dans ces grands enlignements-là.

Alors que l'intervieweuse lui soumet le cas où une amie, débarquant en ville, désire la rencontrer, Geneviève confesse :

Même si c'est quelqu'un que j'adore qui est en ville, je vais toujours avoir un petit « urgh » de : « Ah, OK, comment je vais faire pour rentrer cet élément-là », additionnel, même si c'est quelque chose qui me fait plaisir sur le plan personnel ? C'est tellement géré serré, le reste, que je manque de cette flexibilité, de cette générosité-là, si on veut, pour accueillir autre chose à l'horaire. Et, je pense que c'est probablement un des désavantages d'avoir un horaire rempli [de façon] aussi serrée. Ce n'est pas que des avantages, je pense. Je suis un peu critique par rapport à ça, j'essaie d'améliorer un peu. Disons que le petit « urgh » il ne paraîtra pas [*rire*]. La personne ne le ressentira pas, mais moi, je suis honnête avec moi-même et je sais bien que... ce n'est pas positif<sup>2018</sup>.

#### 11.3.3.2.4 *Faire du travail un refuge*

Un phénomène de dévalorisation des autres pans de la vie est perceptible même chez ceux et celles qui ne sont pas des adeptes à proprement parler de la gestion du temps. Jacques est, à ce titre, éloquent. Père de famille, il a dû, pendant un certain temps ajuster son horaire en fonction de la garde partagée de ses enfants, une semaine sur deux, ce qui lui confère une double charge. Aujourd'hui, alors que ses enfants sont devenus des adultes, Jacques mène une vie diversifiée en dehors de ses longues heures de travail. Célibataire, il voit ses enfants, s'occupe

---

<sup>2017</sup> Sylvie, l. 1146.

<sup>2018</sup> Geneviève, l. 1499. Ici, la chercheuse faisait référence à ce passage du livre de Jean-Louis Servan-Schreiber qui, faisant quelques portraits de « maîtres du temps », décrit : « Cet ami étranger à qui nous téléphonons en arrivant dans sa ville et qui nous reçoit sur l'heure, nous accorde sa soirée et nous raccompagnera à l'aéroport » J.-L. Servan-Schreiber, *op. cit.*, p. 116-117.

de ses parents, fréquente les concerts et les théâtres, voyage beaucoup et adore les belles voitures. Il ne semble toutefois pas apporter à ces activités le même sens qu'à son travail. Il raconte avoir confié à un psychologue : « Moi, là, vous savez, si ça allait bien dans ma vie personnelle comme ça va dans ma vie professionnelle, je ne serais pas ici<sup>2019</sup>. » Il ajoute :

Le bureau c'est devenu plus un refuge [*hésitations*] pour ne pas être confronté au vide de ce... Sans te dire ça serait quoi d'être plein! Je ne sais pas... Mais le nombre d'heures que je passe au bureau ou à travailler, je le fais parce que je... parce que je ne veux pas être confronté à... Et, ce n'est pas une figure de style : si j'arrivais à 4 h chez nous, je veux dire, à un moment donné, je pense que je ferais des niaiseries ? Je veux dire que j'aurais l'impression que je n'ai plus rien dans ma vie... Mes enfants, ils sont occupés, ils font ce qu'ils ont à faire et on se voit très régulièrement, mais<sup>2020</sup> ...

Il conclut : « Donc, la *job*, une *job* comme ça, je pense que ça peut aussi te sauver la vie<sup>2021</sup>. »

Conséquemment, on constate à l'étude des propos des avocat·e·s que leur vie a tendance à se concentrer autour d'un ou deux axes. La densité du temps amène ensuite les personnes à séparer les grandes orientations en une série d'activités et de tâches qui se succèdent dans l'agenda, sans que l'on ait à constamment se poser des questions sur leur pertinence. Étant donné le rythme auquel elles sont astreintes, on peut affirmer qu'il s'agit là d'un moyen de réduire l'anxiété et d'assurer un contrôle et une stabilité dans leurs journées. C'est ce à quoi s'engage la gestion du temps.

Devant la synergie des enjeux de l'éthos professionnel, de l'entrepreneuriation capitaliste et de la normativité parentale, le management fournit un ensemble d'outils permettant d'organiser la vie et le temps. Le but est d'atteindre une productivité dont l'horizon s'éloigne à mesure qu'on avance. Un mode de vie axé sur la rationalité et la discipline s'installe à demeure qui formate les individus autant que leurs activités. La volonté de vivre de manière productive standardise jusqu'aux désirs de sens et de profondeur, puisque tout ce qui n'apporte pas de résultat concret et mesurable perd son attrait. La gestion du temps agit à la manière d'un engrais trop puissant qui appauvrit le terreau qu'elle promettait pourtant de rendre plus fécond.

Finalement, qu'il émane des théoricien·ne·s critiques de la gestion du temps ou des membres du panel, le constat qui en découle pointe dans le même sens. La manière de penser

---

<sup>2019</sup> Jacques, l. 1308.

<sup>2020</sup> Jacques, l. 1324.

<sup>2021</sup> *Ibid.*, l. 1334.

typique des sciences de la gestion et la normativité centrée sur l'éloge de l'efficacité finissent par enfermer le rapport au temps des personnes dans un carcan unique qui le densifie. La gestion du temps devient une laisse, une trappe ou un pouvoir occulte qui maintient les personnes dans les deux fonctions qui assurent la régénération du système (Postone) : la production et la consommation. On en vient à restreindre la vie autour de pôles parfaitement gérables et à négliger ce que le procédé ne parvient pas à saisir : la gratuité, le *care*, l'action communautaire patiente, un sens de la responsabilité qui voit loin et à long terme. L'outil bienfaisant se retourne alors contre les personnes qui l'utilisent.

### **11.3.4 Outils de pouvoir, outils de résistance**

La description des mérites et des désavantages des méthodes de gestion du temps amène à en considérer deux aspects qui ont été théorisés le plus souvent en référence à la pensée de Michel Foucault. D'une part, comme on vient de le voir, ces techniques seraient devenues les instruments du capitalisme dont les formes néolibérales accroissent encore le pouvoir disciplinaire sur les individus. D'autre part, on pourrait envisager, toujours en accord avec Foucault, que ces mêmes outils pourraient se transformer en moyens de résistance. Il s'agit, en l'occurrence, de chercher un équilibre entre les bienfaits et les dangers de la gestion du temps. Comme pour le feu, la question est de savoir si on peut profiter de ses bienfaits, tout en évitant d'incendier la maison.

#### **11.3.4.1 Vivre dans des sociétés disciplinaires**

Dans son ouvrage *Surveiller et punir*, Michel Foucault invite à porter sur les sociétés un regard macrosociologique afin de dégager les grands systèmes normatifs d'une époque<sup>2022</sup>. Dans son analyse de cet ouvrage, Daniele Lorenzini explique que Foucault a insisté sur le caractère productif du pouvoir et « n'a jamais cessé de dénoncer le piège consistant à penser le pouvoir comme quelque chose de simplement répressif, comme une instance qui ne viserait qu'à dire "non", à interdire, à empêcher, à punir<sup>2023</sup>. » Citant le philosophe, il explique que le pouvoir vise à extraire le maximum de forces des individus et de manière plus fondamentale, à les

---

<sup>2022</sup> Michel Foucault, *Surveiller et punir: naissance de la prison*, Paris, Gallimard, 2008; M. Alvesson et K. Sköldbberg, *op. cit.*, p. 250.

<sup>2023</sup> Daniele Lorenzini, « La société disciplinaire: généalogie d'un concept », dans *Sociétés carcérales. Relecture(s) de Surveiller et punir.*, Paris, Éditions Mare & Martin, 2017, p. 23.

façonner<sup>2024</sup>. Pour Foucault, le pouvoir fabrique de la norme, dans le sens qu'il crée un tissu d'habitudes qui définit l'appartenance sociale<sup>2025</sup>.

Partant de ces idées, Gilles Deleuze annonce, dès la fin des années 1990, que : « Ce sont les sociétés de contrôle qui sont en train de remplacer les sociétés disciplinaires<sup>2026</sup>. » Pour lui, l'entreprise et ses grandeurs\* ont un rôle important à jouer dans cette transformation<sup>2027</sup>. Il explique que « l'entreprise ne cesse d'introduire une rivalité inexpiable comme saine émulation, excellente motivation qui oppose les individus entre eux et traverse, chacun, le divisant en lui-même<sup>2028</sup>. » Deleuze identifie la consommation comme un vecteur d'asservissement en comparant l'endettement à un nouvel enfermement<sup>2029</sup>.

Au cours de cette thèse, on aura eu affaire au caractère productif du pouvoir. Les chocs subis par la pratique privée au contact du monde industriel et des grandeurs du capitalisme néolibéral n'ont pas pour but d'interdire et de punir, mais plutôt de puiser les forces vives des avocats à des fins productivistes. En outre, dans le milieu de la pratique privée du droit, cette normativité sociale s'exerce dans un contexte professionnel où les très longues heures de travail sont valorisées. Comme on l'a vu au chapitre précédent, le message est clair, et ce, dès l'entrée à l'université : la quantité de travail est un indicateur de reconnaissance important. Parmi les lieux reconnus comme les plus prestigieux pour exercer le droit, c'est dans les grands cabinets, où le nombre d'heures peut atteindre des niveaux considérables, que la pratique est présentée comme la plus enrichissante, dans tous les sens du terme. En outre, les avertissements de Deleuze sont tout à fait pertinents dans ce contexte : la concurrence y est vive et la rémunération élevée permet de se soigner, de se récompenser et de s'apaiser en consommant.

#### 11.3.4.2 Se discipliner pour fonctionner

Après cette rapide incursion du côté de la philosophie, un retour aux textes qui ont soutenu l'analyse théorique de toute la thèse est requis. Selon ces auteurs et ces autrices, le capitalisme néolibéral cherche à réduire les membres de la société à leur fonction d'unités de

---

<sup>2024</sup> *Ibid.*, p. 23-24.

<sup>2025</sup> *Ibid.*, p. 29.

<sup>2026</sup> Gilles Deleuze, « Les sociétés de contrôle », *Association EcoRev*, vol. 1, n° 46, 2018, p. 6.

<sup>2027</sup> *Ibid.*, p. 7.

<sup>2028</sup> *Ibid.*

<sup>2029</sup> *Ibid.*, p. 11.

production et de consommation, ce qui les aliène. Ici, ce qui a été identifié dans le questionnement comme une normativité sociale faisant l'éloge de l'efficacité et constructrice de souffrances individuelles est analysé dans le but d'en montrer les conséquences nocives autant sur les individus que sur les communautés.

#### *11.3.4.2.1 Pouvoir autoritaire et hyperactivité (de Gaulejac)*

Dans ses ouvrages, Vincent de Gaulejac s'emploie à dénoncer un système requérant une adhésion totale à l'organisation capitaliste et à ses valeurs : « L'essentiel, écrit-il, n'est plus le respect des règles et des normes formelles, mais l'émulation permanente pour réaliser les objectifs. La mobilisation personnelle devient une exigence. Chacun doit être motivé pour remplir ses objectifs avec enthousiasme et détermination<sup>2030</sup>. » C'est pourquoi le sociologue affirme, en s'inspirant de Foucault, que le pouvoir managérial ne cherche pas tant à contrôler les corps que de transformer leur énergie en force de production<sup>2031</sup>. Il n'est plus un pouvoir autoritaire, mais un pouvoir psychique qui s'adresse à toutes les potentialités de l'être humain et se substitue à son idéal individuel. Or, une fois l'entreprise devenue un idéal pour l'individu, la poursuite de cet idéal peut s'étendre à chacune des heures de la vie. De Gaulejac écrit :

Il ne s'agit plus d'une disponibilité contrainte pendant les heures de travail, mais d'une disponibilité permanente et libre. [...] La réduction des coûts conduit à une colonisation progressive de l'espace-temps intime par des préoccupations professionnelles. Colonisation légitime par l'urgence, l'exigence de la réactivité immédiate. L'agent est moins dépossédé de son temps personnel que possédé par le temps de son travail. Il ne s'agit pas d'une exigence autoritaire, mais d'une conséquence logique de son désir de bien faire et de réussir<sup>2032</sup>.

Cette situation, lorsqu'elle se heurte au reste de la vie des personnes, crée le plus souvent une hyperactivité que de Gaulejac décrit de la façon suivante :

L'hyperactivité est une surcharge de travail qui s'installe durablement parce qu'elle est considérée comme normale et acceptée volontairement. Elle est vécue comme une réponse à une exigence de l'organisation, même si elle résulte en fait d'un « choix » personnel, dans un contexte où les critères pour définir la charge de travail sont flous et inexistantes. Elle est source de fierté tout en s'accompagnant d'une plainte peu convaincante de « victimisation », « je n'en peux plus », « je suis épuisé », « je n'ai plus de temps pour

---

<sup>2030</sup> V. de Gaulejac, *op. cit.*, p. 84.

<sup>2031</sup> *Ibid.*

<sup>2032</sup> *Ibid.*, p. 87.

moi ». Elle traduit un surinvestissement dans le travail qui vient combler un sentiment de manque<sup>2033</sup>.

Chez les avocat·e·s, on peut penser que l' « organisation » identifiée par Gaulejac est double : il s'agit, d'une corporation exigeante en termes de qualité de travail, le Barreau, à laquelle chaque avocat·e appartient en tant que professionnel·le et, ensuite, de leurs cabinets qui, dans un contexte où la concurrence est perçue comme plus vive qu'avant, deviennent des entreprises à la poursuite d'objectifs financiers et de parts de marché.

#### 11.3.4.2.2 *La productivité comme idéal (Gregg)*

Comme de Gaulejac<sup>2034</sup>, Melissa Gregg explique que la productivité telle que présentée dans les ouvrages qui la célèbrent, a cessé d'être une simple mesure d'efficacité ou de performance, pour devenir un appel à la vertu, voire à la transcendance<sup>2035</sup>. Elle se serait substituée au sens du travail des personnes<sup>2036</sup>. En d'autres mots, on ne se félicite plus de la pertinence d'une action, mais plutôt du simple fait de l'avoir accomplie. C'est ce qui lui fait dire que la productivité est une épistémologie privée d'ontologie<sup>2037</sup>. La productivité prise comme idéal vertueux compense l'absence d'enjeu éthique de la quête de profit capitaliste<sup>2038</sup>. Faisant écho aux propos de Sabelis, elle écrit qu'une telle pratique efface tout besoin de remettre en question la structure générale qui détermine quelles choses sont importantes, puisque si l'on passe suffisamment de temps à chorégraphier ce qui doit être fait, il n'est plus nécessaire de se demander pourquoi cela doit être fait<sup>2039</sup>.

En poussant les personnes à établir et à poursuivre leurs objectifs, la gestion du temps les enferme dans un individualisme dénudé d'empathie<sup>2040</sup>. Pour l'autrice, la productivité est devenue une démonstration de succès dans le capitalisme sécularisé<sup>2041</sup>. Dans les organisations,

---

<sup>2033</sup> *Ibid.*, p. 179.

<sup>2034</sup> On peut référer aussi à Yves-Marie Abraham et à Kathi Weeks.

<sup>2035</sup> M. Gregg, *Counterproductive....*, *op. cit.*, p. 8.

<sup>2036</sup> *Ibid.*, p. 96.

<sup>2037</sup> *Ibid.*, p. 98.

<sup>2038</sup> *Ibid.*

<sup>2039</sup> Traduction libre de : "Such a practice erases any need to question the overall structure determining *which* things are important, because if we spend enough time choreographing *what* should get gone, there is no need to deal frankly with *why*." *Ibid.* L'autrice souligne.

<sup>2040</sup> *Ibid.*, p. 91.

<sup>2041</sup> *Ibid.*, p. 103.

elle amène les personnes à consentir en son nom aux coupures de personnels<sup>2042</sup>. Elle centre le désir de liberté sur la possibilité de prendre du temps pour soi sans jamais proposer que l'on puisse le consacrer aux autres. Elle amène à penser que le temps d'un individu est plus important que celui de son ou sa voisin·e<sup>2043</sup>. Elle réduit la préoccupation sociale et environnementale<sup>2044</sup>.

Pour Gregg, la première raison d'être de la littérature sur la productivité et sur la gestion du temps est d'apporter du réconfort et de faire baisser l'anxiété. L'autrice analyse les publicités qui vantent les technologies qui y sont dévolues, où sont présentés des individus souriants et sereins qui ont terminé leur travail avant le temps prévu et qui s'adonnent à une activité récréative plaisante. Pour elle, il s'agit d'un leurre.

Par exemple, elle montre comment le récent engouement pour la méditation dans les milieux de travail répond à de nouvelles formes de quête de productivité. Comme cela a toujours été le cas dans l'histoire du management<sup>2045</sup>, le mouvement de la pleine conscience aurait été vidé de ses intentions nobles pour servir les objectifs de l'entreprise. Gregg écrit qu'en la purgeant de pratiques traditionnelles, la méditation pleine conscience produit une courtpointe de platitudes afin d'assouplir un système capitaliste qui perdure en dépit de ses déficiences spirituelles<sup>2046</sup>. Elle souligne d'ailleurs que ceux et celles qui ont introduit ces pratiques en Occident dénoncent cette récupération à des fins productivistes<sup>2047</sup>.

La quête de productivité s'oppose à toute limite au travail<sup>2048</sup>. Bien plus, elle serait même en train de se détacher du travail rémunéré pour revêtir un aspect de détente<sup>2049</sup> en célébrant le plaisir de travailler, d'être en contrôle, et de « trouver le *flow*<sup>2050</sup> ». Gregg ajoute qu'il s'agit là d'un signe que le système a fait un pas de plus vers l'aliénation : non seulement faut-il effectuer le travail, mais il faut s'assurer, individuellement, d'avoir acquis les compétences nécessaires

---

<sup>2042</sup> *Ibid.*, p. 127.

<sup>2043</sup> *Ibid.*, p. 92.

<sup>2044</sup> *Ibid.*, p. 138. On pense aux produits jetables développés par l'industrie afin de faire sauver du temps.

<sup>2045</sup> Conférer au chapitre 4.1.2.

<sup>2046</sup> Traduction libre de : « Siphoning the most utilitarian elements of centuries-old traditions, mindful meditation draws together a patch-work of platitudes to soften a capitalist system that continues in spite of its spiritual deficiencies. » M. Gregg, *Counterproductive...*, *op. cit.*, p. 125.

<sup>2047</sup> *Ibid.*, p. 105 et 110. On croirait entendre les reproches de Frederick Taylor à l'endroit des chefs d'entreprises de son temps. Conférer au chapitre 7.1.2.

<sup>2048</sup> *Ibid.*, p. 103.

<sup>2049</sup> *Ibid.*, p. 86.

<sup>2050</sup> *Ibid.*, p. 94.



pour y parvenir de la manière la plus efficace ou productive qui soit. Elle appelle ce phénomène la personnalisation de la productivité<sup>2051</sup>.

#### 11.3.4.2.3 *Le temps, régulateur des sociétés (Rosa)*

Rosa affirme que nous vivons dans une interdépendance croissante entre les agent·e·s de la société, et ce, avec relativement peu de mesures coercitives, si l'on considère à quel point la société a besoin de fonctionner à l'unisson. Pourtant, tout le monde a l'impression d'être libre et l'individualisme règne. Rosa affirme :

[C]ela explique [...] comment les sociétés modernes satisfont le besoin de coordination, de régulation et de synchronisation de très longues chaînes d'interdépendance : elles y parviennent par la mise en place rigoureuse de normes temporelles, par la domination des horaires et des délais imposés, par le pouvoir de l'urgence et de l'immédiateté, par la logique de la gratification et de la réaction instantanés<sup>2052</sup>.

Pour Rosa, ce système est fortement culpabilisant<sup>2053</sup> et invasif. Il souligne que la notion de « devoir » s'est diffusée jusqu'aux loisirs: « il faut que je lise ce roman »; « il faut que je me mette à jour sur les résultats sportifs »; « il faut que j'améliore mon jeu », sont des expressions qui font maintenant partie du langage courant<sup>2054</sup>.

#### 11.3.4.2.4 *Du temps de travail à la responsabilité (Lallement)*

Une autre tendance managériale consiste à changer de focus en passant du temps de travail à la responsabilité. Michel Lallement explique : « En abandonnant définitivement les représentations d'antan (celles du travail comme pure force mécanique ou animale), le management a repris à son compte un vocabulaire qui exalte l'autonomie, l'imagination, l'initiative, la singularité, l'authenticité, etc.<sup>2055</sup> » Si le monde du travail tend aujourd'hui à une flexibilité croissante, il est tentant de considérer la prise en charge de la responsabilité du temps par les employé·e·s comme le seul moyen de rendre cette nouvelle contrainte vivable. C'est

---

<sup>2051</sup> *Ibid.*, p. 103.

<sup>2052</sup> H. Rosa, *Aliénation et accélération...*, *op. cit.*, p. 102-103.

<sup>2053</sup> *Ibid.*, p. 102.

<sup>2054</sup> H. Rosa, *Accélération...*, *op. cit.*, p. 168.

<sup>2055</sup> Michel Lallement, « Transformations des temps, mutations du travail », *Un travail sans limites ? Subordination, tensions et résistances*, Toulouse, Érès, 2012, p. 26.

d'ailleurs ce qu'ont fait les autrices Ressler et Thompson dont les propositions ont été présentées au chapitre 9<sup>2056</sup>.

Il faut voir ce que cette « libération » des salarié·e·s implique. L'autonomie et la responsabilité permettraient-elles de désaliéner le travail ? Peut-être, mais à la condition que la productivité développée grâce à l'expérience puisse libérer du temps autre que le temps de travail et faire perdre à celui-ci son caractère central. On penserait que le travail comme valeur suprême tendrait à perdre son ascendant dans les économies où les normes du travail et le taux de chômage sont acceptables<sup>2057</sup>. Les autrices d'une étude européenne arrivent cependant à la conclusion contraire, à savoir que ce changement de valeurs et d'exigences à l'égard du travail ne produit pas une baisse du temps qui lui est consacré, puisque les personnes continuent de travailler autant afin de pouvoir continuer à consommer<sup>2058</sup>. Le capitalisme aurait tendance à récupérer de la main gauche ce qu'il a perdu de la droite, révélant une fois de plus sa remarquable capacité d'adaptation<sup>2059</sup>.

Il n'existerait pas de parties de golf impromptues, ou d'attitude pénarde, les deux pieds sur le bureau, parce que la méthode adoptée aurait fait ses preuves. Le temps sauvé est immédiatement réinvesti dans le travail. L'appel à la productivité faisant partie de la contradiction fondamentale du capitalisme, comme l'a expliqué Moishe Postone au chapitre 8<sup>2060</sup>, on comprend pourquoi la discipline vue comme un moyen de répondre à l'appel de la productivité ne sert finalement qu'à nourrir l'élan productiviste lui-même, puisque la norme sociale que constitue la semaine acceptable de travail ne change pas. Encore ici, on voit que la seule façon de casser le moule est de centrer les efforts de transformation sur la norme elle-même, qui, dans le cas des avocat·e·s, émane de leur éthos.

Dans les milieux industriels, plusieurs auteurs et autrices estiment que la productivité élevée au rang d'idéal est devenue une idéologie\* dont l'expansion phagocyte jusqu'aux élans métaphysiques des individus. Elle se serait substituée à un appel à la transcendance. Or, ce n'est

---

<sup>2056</sup> Conférer à 9.1.2.

<sup>2057</sup> Lucie Davoine et Dominique Méda, « La relation des Européens au travail », *Grande Europe*, n° 31, avril 2011.

<sup>2058</sup> Dominique Méda, « Comment mesurer la valeur accordée au travail ? », *Sociologie*, vol. 1, n° 1, 2010, p. 181-182.

<sup>2059</sup> L. Boltanski et È. Chiapello, *op. cit.*, p. 60.

<sup>2060</sup> Conférer à 8.1.1.

pas ce que l'on a observé dans l'étude empirique. Les membres du panel ne recherchent pas la productivité pour la productivité, mais la considèrent plutôt comme un moyen de mieux servir la clientèle. Grâce à l'éthos professionnel, le sens de la pratique demeure intact : le ou la client·e règne encore sur les esprits. Toutefois, l'effet sur le temps n'en est certainement pas amoindri. On pourrait plutôt dire qu'alors, la normativité sociale et l'éthos professionnel entrent en synergie, ce qui pèse encore plus lourdement sur les journées.

### 11.3.5 La gestion du temps, un moyen de résistance ?

Pour Foucault, le pouvoir, compris comme des rapports de forces, fait partie intégrante des lieux où il s'exerce<sup>2061</sup>. Il circule et il est toujours situé<sup>2062</sup>. Le pouvoir n'existe que dans les relations « inégalitaires et mobiles<sup>2063</sup> » qui agissent sur lui. « Le pouvoir est partout; ce n'est pas qu'il englobe tout, c'est qu'il vient de partout<sup>2064</sup> », écrit-il. Or, pour le philosophe, « là où il y a un pouvoir, il y a une résistance<sup>2065</sup> ». Les résistances sont elles aussi multiples, « elles sont l'autre terme, dans les relations de pouvoir<sup>2066</sup> ». Enfin, Foucault parle de la « polyvalence tactique des discours<sup>2067</sup> » et explique qu'une multiplicité d'éléments discursifs peut servir des stratégies diverses<sup>2068</sup>. Il ajoute : « Il faut admettre un jeu complexe et instable où le discours peut être à la fois instrument et effet de pouvoir, mais aussi obstacle, butée, point de résistance et départ pour une stratégie opposée<sup>2069</sup>. »

Le discours de la gestion du temps pourrait être considéré dans ce sens. Le pouvoir n'est pas souverain, il se diffuse plutôt dans un réseau de pouvoirs. Les acteurs et les actrices ont une agentivité. Il n'y a pas deux camps : chaque agent·e est, à son heure, dominant·e ou dominé·e. Rosi Braidotti explique que, selon Foucault et Deleuze, « le milieu n'est pas un conteneur passif

---

<sup>2061</sup> Michel Foucault, « Méthode », dans *Histoire de la sexualité. La volonté de savoir*, Paris, Gallimard, 1976, p. 122.

<sup>2062</sup> *Ibid.*

<sup>2063</sup> *Ibid.*, p. 123.

<sup>2064</sup> *Ibid.*, p. 122.

<sup>2065</sup> *Ibid.*, p. 125.

<sup>2066</sup> *Ibid.*, p. 127.

<sup>2067</sup> *Ibid.*, p. 132.

<sup>2068</sup> *Ibid.*, p. 133.

<sup>2069</sup> *Ibid.*

de réflexes mécaniques, mais, bien plutôt, un organisme actif, un environnement co-créateur de mondes possibles<sup>2070</sup> ».

Dans un milieu aussi contraignant que celui de la pratique privée du droit, l'application des principes de la gestion du temps est présentée comme la seule manière de répondre aux demandes sans compromettre la qualité du service, tout en réussissant à installer un équilibre entre le travail et la vie privée. Celles et ceux qui s'y adonnent sont convaincu·e·s que ces techniques ont un effet positif dans leur vie quotidienne. Dans un tel contexte, il serait complètement irréaliste de chercher à les éradiquer, d'autant plus que l'on n'a aucune alternative à proposer. La technique masculine de réaliser les tâches à mesure qu'elles se présentent ne semble fonctionner que dans les cas où le rythme de travail est plus lent et que la charge mentale est nulle, c'est-à-dire au sein du modèle dominant. Le cas de Louis, présenté au chapitre précédent, montre que lorsque les défis sont trop nombreux, l'aménagement du temps risque de déraiser.

Serait-il possible alors de se réappropriier la gestion du temps à titre de moyen de résistance? Pour cela, certaines conditions doivent être remplies. Il faudrait d'abord l'appréhender de façon plus réaliste en cessant d'ignorer ses limites. D'une part, la gestion du temps, si elle permet de mieux « employer » le temps, n'en crée pas : elle ne fait qu'aménager des plages de temps clandestines qui, si elles permettent à court terme de terminer ses journées, se révèlent délétères à plus long terme. D'autre part, il faut prendre conscience qu'une large part des activités humaines la dépassent, au sens propre comme au figuré et que, comme il a été montré au cours de la thèse, ce qui dépasse ne disparaît pas. Une autre condition est de cesser présumer que le temps sauvé peut effectivement être consacré à une autre activité que le travail rémunéré, car, pour qu'il en soit ainsi, il faudrait changer la norme sociale qui s'oppose à un tel résultat. En effet, tant que la semaine socialement acceptable de travail reste la même, tout effort de productivité et donc, toute pratique de gestion du temps, s'enfonce de plus en plus profondément dans une heure abstraite qui se densifie à l'infini.

La normativité faisant l'éloge de l'efficacité ne peut mener à autre chose qu'au travail rémunéré tant qu'elle est basée sur le modèle du quart de travail à durée fixe et socialement

---

<sup>2070</sup> Rosi Braidotti, *La philosophie, là où on ne l'attend pas*, Paris, Larousse, 2009, p. 202.

acceptée, qui relève d'une manière de penser typique des sciences managériales. Chez les avocat·e·s, cette norme est supérieure à celle établie dans la société en général : alors qu'un quart de travail normal est de 8 heures, celui des avocat·e·s s'élève à 10 heures. La gestion du temps cherche à accroître la productivité sans remettre en question le cadre dans lequel elle s'inscrit. Ainsi, les gains de productivité qu'elle permet de réaliser ne permettent pas de « quitter le bureau ». Tant que les 50 heures ne sont pas atteintes, elle sert donc à produire davantage, ce qui, au surplus, est en accord avec l'idéal de croissance illimitée du système capitaliste néolibéral.

La première chose qui frappe en terminant cette troisième section, c'est qu'il aurait été beaucoup plus difficile de l'écrire sans une approche interdisciplinaire. Il semble en effet que les défenseur·e·s et les opposant·e·s à la gestion du temps n'appartiennent pas aux mêmes disciplines. D'un côté, on trouve la psychologie industrielle et de l'autre, la sociologie<sup>2071</sup>. Cela s'explique par le fait que l'une porte les enjeux des individus et l'autre, ceux des collectivités. En outre, les perspectives diachronique et synchronique adoptées tour à tour ont permis de montrer que les effets positifs de la gestion du temps se manifestent à court terme et leurs conséquences néfastes se font progressivement, insidieusement et à long terme. Les opposant·e·s aux changements climatiques se heurtent aux mêmes difficultés.

## Conclusion

Si la gestion du temps, très centrée sur l'atteinte d'objectifs personnels, ne s'oppose pas nécessairement au collectif, elle montre néanmoins que l'établissement d'objectifs communs est beaucoup plus long et ardu que les objectifs individuels. On pourrait donc avancer que les obstacles qui s'érigent devant les efforts de travail en équipe ne sont pas le fruit du hasard, mais bien plutôt une conséquence de l'expansion d'une manière de penser le temps comme une ressource rare qui, si on veut l'utiliser de façon optimale, devra l'être de manière à « se réaliser » soi-même<sup>2072</sup>. Paradoxalement, les sciences économiques et managériales cherchent, dans une certaine mesure, à promulguer la collaboration. Mais, on constate que c'est le processus de

---

<sup>2071</sup> Bien qu'œuvrant en sciences de la gestion, Ida Sabelis est anthropologue et Karl Hörning est sociologue.

<sup>2072</sup> Voir à ce sujet: S. R. Covey et al., *op. cit.*, p. 150. Il écrit par exemple : « We may not be able to influence the President's foreign policy decisions or the threat of nuclear war, but we can do something about our health ». (p. 150)

traduction des activités en temps productif lui-même qui induit une vision en tunnel et oriente fortement les activités sur des préoccupations individuelles. Non seulement les décisions prises par les individus rendent le système malsain d'un point de vue macrosociologique, mais les techniques rationnelles employées sont déjà fortement et ouvertement marquées par des valeurs individualistes qui négligent d'emblée l'action collective. Ainsi, la transformation de la gestion du temps en outil de résistance s'avère une entreprise difficile, voire improbable, sans une solide remise en question.

## **12 Pistes d'intervention : miser sur les jeunes**

Les thèses en sciences humaines appliquées partagent l'objectif de proposer des pistes de solution aux problèmes qu'elles étudient. L'approche interdisciplinaire cherche à relier les savoirs de disciplines définies épistémologiquement afin de parvenir à répondre adéquatement à un questionnement et proposer des solutions aux problèmes qu'il a soulevés. Le but de ce dernier chapitre est d'explorer, en 12.1, les modes d'intervention proposés par la littérature et de discuter de leur pertinence. En 12.2, on décrit certaines pistes qui émergent de la présente recherche. Il en résulte en 12.3 des propositions de formation et de transformation.

### **12.1 Panorama des solutions issues de la recherche macrosociologique et historique**

Les disciplines auxquelles on a fait référence jusqu'ici proposent des analyses éclairantes et originales sur l'objet de cette recherche. Néanmoins, elles offrent des pistes de solutions limitées. Certains auteurs et autrices en sciences humaines et sociales brossent en effet un tableau sombre de la situation et montrent peu d'espoir quant aux perspectives d'amélioration.

#### **12.1.1 Pistes de solution suggérées en sciences humaines et sociales**

Pour cette thèse, la sociologie, l'histoire et le management ainsi que les études féministes ont alimenté l'analyse d'un rapport au temps difficile qui s'avère générateur de souffrance. Comprendre le mal est l'étape obligée du changement souhaité. Les analyses présentées peuvent en outre contribuer à la prise de conscience des effets nocifs de l'idéologie économiste et managériale actuelle.

##### **12.1.1.1 En sociologie : désaliéner dans un temps de transformation des relations**

Dans les ouvrages consultés, une approche sociologique du problème aboutit sensiblement aux mêmes conclusions. Des auteurs et des autrices comme Nicole Aubert, Fabienne Hanique et Vincent de Gaulejac peuvent fournir des descriptions détaillées et fort pertinentes de la situation qui sévit dans les organisations depuis les années 1990 et terminent leurs ouvrages en montrant l'urgence de réintégrer dans les organisations le sens de la collectivité. Pour Hartmut Rosa, le rapport au temps étant intrinsèquement lié à l'identité,

l'accélération\* exerce sur les personnes une « sourde violence normative<sup>2073</sup> », menaçant d'exclure tous ceux et celles qui sont incapables de suivre le rythme, ce qui provoque des « pathologies de l'accélération », comme la dépression<sup>2074</sup>. Les individus accaparés par les urgences sont confinés dans une vision à court terme, puisque l'immédiateté est le seul horizon temporel qui demeure à peu près prévisible et, donc, contrôlable. Soumis à des pressions temporelles constantes, ils perdent leur autonomie et deviennent aliénés<sup>2075</sup>.

Rosa affirme en l'occurrence que le contraire de l'accélération n'est pas la décélération, mais plutôt la désaliénation. À la fin de son premier ouvrage, le sociologue étudie quatre scénarios de changements possibles. Il envisage notamment une intervention politique qui viserait à obliger le système à décélérer, ce qui représenterait selon lui, une révolution contre le progrès<sup>2076</sup>, « profondément irréaliste<sup>2077</sup> ». Conséquemment, il estime que les chances d'éviter l'effondrement final d'une humanité livrée aux forces de l'accélération (scénario 4) sont faibles<sup>2078</sup>. Dans ses livres subséquents, Rosa élabore une théorie sociale de la « résonance<sup>2079</sup> » qui, selon lui, pourrait contribuer à rouvrir des canaux de communication (qu'il nomme axes de résonance) avec les autres, le travail ou la nature, qui ont été réduits au silence par les modes de vie actuels. Le rôle de la sociologie serait de promouvoir une société de la résonance basée sur le principe philosophique de la vie bonne\*, un idéal porté par le courant de la Théorie critique duquel l'auteur se réclame<sup>2080</sup>.

Au chapitre de la centralité du travail dans la vie des personnes, l'autrice Kathi Weeks exprime l'espoir que la concordance des enjeux des femmes et des jeunes générations favorisera une volonté commune de sortir du modèle dominant du travail et de son éthique. Selon elle, l'ouverture provoquée par cet alignement des planètes doit être saisie dans la poursuite de changements axés sur la collectivité et non sur les individus<sup>2081</sup>. Pour elle, il s'agit pourtant

---

<sup>2073</sup> H. Rosa, *Accélération ...*, *op. cit.*, p. 366.

<sup>2074</sup> *Ibid.* Au Québec Marcelo Otero arrive aux mêmes conclusions : M. Otero, *op. cit.*.

<sup>2075</sup> C'est l'objet de son deuxième ouvrage sur l'accélération : H. Rosa, *Aliénation et accélération...*, *op. cit.*

<sup>2076</sup> H. Rosa, *Accélération ...*, *op. cit.*, p. 373.

<sup>2077</sup> *Ibid.*, p. 372.

<sup>2078</sup> *Ibid.*, p. 373.

<sup>2079</sup> Hartmut Rosa, *Résonance: une sociologie de la relation au monde*, Paris, La Découverte, 2018.

<sup>2080</sup> H. Rosa, *Aliénation et accélération...*, *op. cit.*

<sup>2081</sup> K. Weeks, *op. cit.*, p. 228.



d'obéir à une injonction bien connue de la langue anglaise : « *Get a life*<sup>2082</sup>! ». En s'appuyant sur la notion de biopouvoir de Foucault, l'auteurice plaide pour une société constituée de singularités et non d'individualités où le mot « *get* » installe un mouvement, une temporalité, mais ne statue pas en termes de contenu de ces vies singulières<sup>2083</sup>. Enfin, elle plaide pour un nécessaire effort créatif, car, selon elle, lorsque l'on n'a aucun souvenir ou du mal à imaginer une alternative à une vie centrée sur le travail, il n'existe aucun incitatif à réfléchir au sujet de ce pourquoi nous travaillons comme nous le faisons et qu'est-ce que nous pourrions espérer faire à la place<sup>2084</sup>.

D'autres chercheuses féministes plaident pour « dégenrer » le *care*. Fabienne Brugère reprend à cet effet les conclusions de Carol Gilligan pour élaborer une « éthique du *care* » dans laquelle les relations d'interdépendances seraient mises de l'avant et la vulnérabilité acceptée comme une qualité humaine<sup>2085</sup>. Elle plaide pour la reconnaissance des activités du soin comme condition *sine qua non* de l'activité économique<sup>2086</sup>. Elle écrit : « Il s'agit bien de déployer une figure inédite de l'attention aux autres et de la responsabilité sociale en mettant en cause une société dans laquelle la réussite individuelle passe par la capacité à devenir un entrepreneur de soi peu soucieux des autres et du collectif<sup>2087</sup>. » Cette affirmation prend indirectement à partie la gestion du temps\*, en tant qu'outil de réussite individuelle et d'entrepreneuriation de soi. Un tel changement entraînerait une valorisation des temps spécifiques aux activités de soin, les plus réfractaires au concept de la productivité\*.

Dans un horizon plus immédiat, la prise de conscience et la reconnaissance de la charge mentale sont aussi porteuses d'allègement des contraintes temporelles des femmes. À ce sujet, des essais comme celui d'Amélie Châteauneuf<sup>2088</sup> ou les dessins de la bédéiste Emma<sup>2089</sup> contribuent à faire ressortir l'impact de cette charge invisibilisée et, pour cela, jugée sans

---

<sup>2082</sup> *Ibid.*, p. 231.

<sup>2083</sup> *Ibid.*, p. 232.

<sup>2084</sup> Traduction libre de : « [...] when we have no memory or little imagination of an alternative to a life centered on work, there are few incentives to reflect on why we work as we do and what we might wish to do instead ». *Ibid.*, p. 47.

<sup>2085</sup> F. Brugère, *L'éthique du « care »*, *op. cit.*, p. 3.

<sup>2086</sup> *Ibid.*, p. 4.

<sup>2087</sup> *Ibid.*, p. 5.

<sup>2088</sup> A. Châteauneuf, *op. cit.*

<sup>2089</sup> Emma, *op. cit.*

importance. Si les hommes venaient à partager la charge mentale, la densification du temps serait plus équilibrée, mais son mouvement n'en serait pas ralenti.

En cohérence avec l'idée que nous vivons, dans la modernité\* tardive, dans un temps de transformation des relations, notamment entre hommes et femmes, trois idées maîtresses sont à tirer de la sociologie : la première est qu'il faut orienter ces transformations vers un idéal de désaliénation, la deuxième est que ces nouvelles relations peuvent tabler sur la concordance des intérêts des jeunes et des femmes. Troisièmement, il faudra retenir que ce temps de transformation des relations devrait viser à dégenrer les activités du *care*, et cela pour le bien de tous et toutes; elles devront être reconnues et partagées si l'on désire vivre dans une société plus humaine.

#### **12.1.1.2 En histoire : reconnaissance de la puissance du système**

Encore faudra-t-il que les femmes se posent des questions sur leur fascination pour la productivité dont les racines remontent à loin, comme on l'a vu au chapitre 9. Une approche historique montre à quel point les racines de l'esprit capitaliste sont profondes. Or, si l'absence des femmes des études historiques du travail en usine a pu laisser penser qu'elles avaient été à l'abri de l'idéologie productiviste et confinées dans un temps cyclique\*, on sait grâce aux historiennes féministes qu'il en va tout autrement. Non seulement les femmes étaient présentes dans les usines durant la période où les idées productivistes étaient testées<sup>2090</sup>, mais elles ont subi le même type de programmation à l'égard de leurs responsabilités domestiques<sup>2091</sup>.

Le regard rétrospectif posé par Luc Boltanski et par Ève Chiapello<sup>2092</sup> sur les critiques du système capitaliste dans les années 1960 confirme ce sombre portrait. Leur analyse de l'esprit du capitalisme conclut à la capacité du système de s'adapter et, même, de se transformer sous la critique, mais de façon superficielle et dans le but de perdurer : il trouve le moyen de récupérer et d'instrumentaliser les critiques<sup>2093</sup>. Une telle analyse ramène aux explications de Moishe Postone au sujet d'une « contradiction en procès » où la quête sans limites de productivité menace un système qui cherche à se régénérer en l'état.

---

<sup>2090</sup> M. Haicault, *L'expérience sociale au quotidien...*, *op. cit.*, p. 209.

<sup>2091</sup> M. Gregg, *Counterproductive...*, *op. cit.*, p. 24-34 ; D. Bélisle, *op. cit.*, p. 69-97.

<sup>2092</sup> L. Boltanski et È. Chiapello, *op. cit.*

<sup>2093</sup> Conférer à 9.3.3.2.4.

### 12.1.1.3 En management : les critiques en situation minoritaire

Omar Aktouf a montré comment les pensées les plus novatrices en management – particulièrement celles qui ont trait aux relations de travail – n’ont été que partiellement adoptées par les directions d’entreprises. On s’est assuré de les priver de leurs visées authentiquement bienfaisantes pour ne conserver que ce qui permettait de faire croître les profits. À l’époque des recherches d’Elton Mayo, un dirigeant aurait énoncé en toute candeur : « La sociologie a montré que les hommes semblent produire mieux s’ils sont heureux. Mais si l’expérience prouvait qu’ils produisent encore mieux s’ils sont furieux, nous nous arrangerions pour qu’ils le soient en permanence<sup>2094</sup>. »

Si l’on en croit Melissa Gregg, il n’y a aucune raison de penser que la situation ait changé. Ainsi, les nouvelles tendances dans le domaine du management – comme la méditation, la pleine conscience et même la procrastination – n’ont pas d’autres objectifs. Ces actions servent à augmenter la productivité des « ressources humaines » en rendant le quotidien au travail plus tolérable, ce qui contribue à diminuer les coûts de l’absentéisme et les factures des régimes d’assurances aux employé·e·s. Les recommandations de mieux gérer son temps, de contrôler davantage son environnement ou, même, de méditer pour accroître sa créativité ne font pas sortir du paradigme dominant<sup>2095</sup>.

Les propositions de changements espérés par ces chercheurs et ces chercheuses aboutissent-elles à un simple tour de manivelle supplémentaire dans la spirale de la productivité? Comme l’a montré la pandémie de 2019-2021, des mesures comme celles du télétravail, qui laissaient présager plus de liberté et d’autonomie face au travail rémunéré, brouillent encore davantage les espaces temporels, sans changer fondamentalement les rôles traditionnels des hommes et des femmes ni la prédominance du travail dans la vie. En d’autres mots, si une personne n’a pas compris les enjeux du problème pour elle-même et résolu d’y remédier en marchant à contrecourant de la normativité sociale, ce n’est pas en accomplissant son travail sur la table de sa cuisine, qu’elle parviendra à s’en libérer. À ce chapitre, les travaux de Monique Haicault sont convaincants<sup>2096</sup>.

---

<sup>2094</sup> Cité par O. Aktouf, *Le Management*, *op. cit.*, p. 221.

<sup>2095</sup> M. Gregg, *Counterproductive...*, *op. cit.*, p. 122.

<sup>2096</sup> M. Haicault, « La gestion ordinaire... », *op. cit.* Cf. 5.4.2.3

#### 12.1.1.4 « Aménager pour soulager<sup>2097</sup> » (Grossin)

Devant les perspectives précédemment décrites, la pensée de William Grossin offre des éclaircies. On l'a dit, pour ce sociologue, le temps est multiple; il réfère au concept de temps réels<sup>2098</sup>. Le temps abstrait\* de l'horloge, quant à lui, n'existe pas : l'horloge est l'outil de mesure d'un temps « réel », soit le temps linéaire\*. Pour Grossin<sup>2099</sup>, le problème est que le temps linéaire étant devenu hégémonique dans les sociétés industrielles, son instrument de mesure a prétendu pouvoir mesurer tous les autres temps. L'auteur invite à développer une science des temps qu'il nomme l'écologie temporelle. Comme dans toute science, la première étape est d'observer. C'est ce à quoi cette thèse s'est employée.

Pour Grossin, il n'existe pas une seule manière de vivre les temps. Chaque personne devrait être en mesure de choisir ceux qui lui siéent le mieux. Ainsi, dit-il, que ceux et celles qui préfèrent « les temps tourbillonnants effervescents, primesautiers puissent en jouir<sup>2100</sup>! » Que les personnes fougueuses se dépensent en activités physiques et qu'il soit accordé aux contemplatives de chercher à saisir l'éternité de chaque moment<sup>2101</sup>. Grossin exprime son optimisme à l'égard de « la diversité des préférences et des arrangements personnels » pour pallier les problèmes de coordination sociale. Il évoque les expériences de travail en temps flexible où, assez naturellement, toutes les plages de temps ouvrable ont été assurées de la présence des employé·e·s<sup>2102</sup>.

On pourrait accuser Grossin d'être utopiste, mais certains propos des membres du panel laissent présager que l'on n'est pas si loin de cette situation annoncée. Lorsqu'on leur demande quelle est leur période de la journée la plus propice au travail, tous et toutes répondent sans hésitation. Lorsque l'intervieweuse cherchait à observer leurs temps concrets\*, personne ne lui a fait remarquer que ses questions étaient bizarres; on comprenait aisément de quoi il s'agissait. Il semble en conséquence que porter l'attention des personnes sur les particularités de leurs

---

<sup>2097</sup> W. Grossin, *op. cit.* p. 247.

<sup>2098</sup> Il faut souligner que cette façon de nommer les temps n'a pas été retenue, parce qu'elle s'accorde assez mal avec une approche constructiviste. D'ailleurs, après l'avoir testée dans l'entourage, on a constaté que les personnes sont portées à penser que le temps réel est le temps de l'horloge. On a donc choisi de les nommer temps concrets, à la manière de Jonathan Martineau.

<sup>2099</sup> Comme pour l'historien Jonathan Martineau; conférer à 6.5 et 8.1.

<sup>2100</sup> W. Grossin, *op. cit.*, p. 246.

<sup>2101</sup> *Ibid.*

<sup>2102</sup> *Ibid.*

temps vécus n'est qu'un pas de plus à faire et que cette connaissance pourrait contribuer à protéger ces espaces temporels si particuliers<sup>2103</sup>.

Le problème réside dans l'hégémonie du temps de travail sur les autres temps de la vie. Il est dans la « journée socialement acceptable de travail » qui reste intouchée malgré les efforts de productivité. Il est dans le fait que l'éthos\* professionnel confond la compétence et la réussite avec le nombre d'heures de travail. Ce sont ces éléments desquels il faudrait se libérer. Néanmoins, dans une volonté d'intervention sur le terrain, il reste possible de saisir ce qui, souvent, semble aux yeux des personnes une anomalie de leur tempérament et les rediriger à des fins d'aménagement plus bienveillant.

Cette « écologie » n'est pas de la « gestion » du temps qui, elle, considère le temps comme une ressource limitée et univoque. Il s'agit plutôt de l'aménagement de temps non réifiés, vivants, en mouvement – qui s'avèrent plus proches des temps « réels » ou « concrets » – que les humains auraient le loisir d'organiser, de chorégraphier d'une manière qui leur est propre. Il ne s'agit pas de méthodes applicables par tous et toutes, mais d'un processus débutant par l'observation et la compréhension des temps personnels qui mèneraient à un aménagement singulier en fonction des contraintes de leur environnement, aménagement qui, pour s'inspirer d'une éthique du *care*, devrait être entretenu, protégé et soigné. Car, comme Grossin l'affirme : « L'on ne vit bien que dans des temps à soi<sup>2104</sup>. »

Les études présentées amorcent un changement de perspective et plaident pour la nécessité de construire des alternatives à un rapport au temps rationnel et univoque. En revanche, à l'exception notable de quelques remises en question de la gestion du temps, les spécialistes en économie et en management croient que si tout va mal en termes de rapports au temps, c'est que la quête de productivité est encore maladroite et insuffisante. Les travaux qui ouvrent une perspective nouvelle sur la complexité et la multiplicité du temps, comme ceux de Barbara Adam et William Grossin, demeurent quant à eux ignorés par le public; leurs idées semblent voler au-dessus des têtes, comme des cerfs-volants sans corde.

---

<sup>2103</sup> Les expériences de communication de la chercheuse à la suite de la publication de ses ouvrages ont contribué à le confirmer.

<sup>2104</sup> W. Grossin, *op. cit.*, p. 246.

## 12.1.2 Les propositions extérieures au milieu universitaire

Dans une quête de solutions qui se veut rigoureuse, les propos des spécialistes de la gestion du temps sont incontournables, puisqu'ils et elles sont souvent les seuls à la disposition des personnes qui cherchent à améliorer leur sort. En outre, dans les rapports publiés par le Barreau du Québec consacrés aux besoins de transformation de la pratique privée du droit, dont on a fait état au chapitre 5, l'enjeu du temps est très présent. Dans ces rapports, on cible presque exclusivement la tarification horaire comme problème fondamental et frein aux changements souhaités en l'accusant de lier de façon malsaine (lire non productive), temps et argent. Il convient de prendre position quant à cette piste de solution.

### 12.1.2.1 Les propositions de la gestion du temps

On a vu qu'il s'agit là d'un corpus de théories et de méthodes volumineux. Le théoricien célèbre Stephen Covey, décédé en 2012, a accompli un travail rigoureux d'analyse des différentes générations de méthodes, dont il énumère les forces et les faiblesses. Selon lui, les premières méthodes de gestion du temps cherchaient à suppléer la manière courante d'aborder les tâches (c'est-à-dire comme elles viennent) en mettant de l'ordre dans l'environnement de travail, en établissant des listes et en déléguant. La deuxième génération met de l'avant la planification, la priorisation et le contrôle. Elle se conforme ainsi aux principes élémentaires de la gestion, adaptée à la gestion du temps<sup>2105</sup>. La troisième génération, dont Covey se réclame, se positionne en amont, alors que des questions existentielles doivent être posées. Ce dernier emploie l'image de la boussole comme outil supplémentaire de gestion du temps. Son approche remet en question la centralité du travail dans la vie, au moyen de cette boutade : qui, demande-t-il, regrettera sur son lit de mort de n'avoir pas passé assez de temps au bureau<sup>2106</sup>?

Le très populaire David Allen, qui représenterait la deuxième génération, propose une approche pragmatique, qui prétend venir à bout de toutes les demandes qui résultent de la vie quotidienne, qu'elles proviennent de soi-même ou des autres, de la sphère professionnelle ou personnelle. L'auteur soutient qu'il ne sert à rien d'avoir de grandes ambitions existentielles si le quotidien est complètement embourbé dans les méandres des tâches quotidiennes<sup>2107</sup>. Il

---

<sup>2105</sup> Conférer au chapitre 8.1.4.

<sup>2106</sup> S. R. Covey et al., *op. cit.* p. 17.

<sup>2107</sup> D. Allen, *Getting Things Done...*, *op. cit.*, p. 8.

affirme que la focalisation sur les valeurs des individus ne simplifie pas la vie; elle apporte du sens et une direction, mais aussi beaucoup plus de complexité<sup>2108</sup>. Son intention est de mettre du mouvement et de la fluidité dans le bombardement incessant d'activités et de responsabilités<sup>2109</sup>.

On aura compris que les entrevues ont permis d'identifier les trois types de méthodes. Cependant, la troisième génération (Covey), soit celle qui promeut la prise de décision en amont de la gestion quotidienne, n'a pas été clairement identifiée. Une informatrice a parlé d'enlignements<sup>2110</sup> qui servent de support à ses décisions, tout en regrettant la rigidité qu'ils provoquent. Une autre, avec qui il a été possible de discuter de ces méthodes, a dit préféré Allen, très pragmatique, et ne pas « aimer » Covey<sup>2111</sup>, bien qu'elle ait présenté un cadre général que l'on pourrait qualifier d'existentiel à l'intérieur duquel elle insérait ses actions quotidiennes. Est-ce à cause de l'étape où les jeunes étaient parvenus dans leur carrière? Il s'avère que c'est avec cette génération que ces questions ont été le plus souvent évoquées. Pour Covey, la compréhension plus globale des enjeux existentiels permet d'améliorer la prise de décision quotidienne.

Enfin, Melissa Gregg établit les principes d'une « productivité post-travail<sup>2112</sup> ». Selon elle, il faudra cesser de mesurer la productivité afin de se concentrer sur le travail à accomplir et ses effets sur la collectivité et l'environnement; autrement dit, passer du travail abstrait (Postone) à un travail concret, centré sur les tâches. Il s'agirait aussi de favoriser le travail collectif et l'établissement de réseaux, ce qui permettrait de développer une immunité collective contre le surtravail (*overwork*). Enfin, elle affirme que le concept de carrière doit être délaissé, parce que focalisé sur la croissance de l'activité humaine et l'individualisme<sup>2113</sup>.

---

<sup>2108</sup> Traduction libre de: « Focusing on values does not simplify your life. It gives meaning and direction – and a lot more complexity. » *Ibid.*, p. 9.

<sup>2109</sup> On reconnaît l'attitude du joueur ou de la joueuse (Hörning et al.). Alain Samson qui a fait connaître les idées de Allen au Québec, emploie l'expression « surfer sur le temps ». A. Samson, *op. cit.*

<sup>2110</sup> Geneviève, l. 1499.

<sup>2111</sup> Lucie, l. 1025.

<sup>2112</sup> Traduction de « post-work productivity ». M. Gregg, *Counterproductive...*, *op. cit.*, p. 139.

<sup>2113</sup> *Ibid.*

### 12.1.2.2 Les avenues possibles, au Barreau

Pour le Barreau du Québec et pour les cabinets privés, la situation alarmante révélée par l'étude de Cadieux<sup>2114</sup> impose de s'attaquer au problème sur plusieurs fronts. Du côté du Barreau, deux types d'intervention se dégagent. Le premier consiste en l'instauration de mesures de soutien psychologique. Au-delà des rencontres privées de consultation de thérapeutes, dont les coûts sont assumés par les programmes d'assurance du Barreau, des conférences, des ateliers, des formations et des chroniques dans les publications spécialisées portent sur le sujet. Son association avec l'Ordre des psychologues du Québec contribue à ces démarches.

#### 12.1.2.2.1 Délier temps et argent : que faire du taux horaire ?

Indirecte et inscrite dans le temps long, le second type d'intervention préconise l'abandon partiel du mode de facturation par taux horaires\* et l'adoption des modes alternatifs de tarification (MAT<sup>2115</sup>). On comprend que le but premier de la transformation est d'adapter la pratique professionnelle des avocat·e·s à la nouvelle réalité économique. L'impact des modes de facturation sur le temps des avocat·e·s est immédiat et les auteurs mandatés par le Barreau pour l'examiner, en soulignent les effets. Alors que les objectifs avancés sont surtout d'ordre économique (élargissement du champ de pratique, offre et demande, valeur, concurrence), le plan de plaidoirie, lui, inclut la question des modes de vie. Dans le document de 2016 notamment, deux des trois arguments présentés au chapitre des conséquences sur la vie des avocat·e·s concernent le rapport au temps, à savoir la conciliation travail-vie privée et la féminisation de la profession<sup>2116</sup>. L'auteur affirme : « Le modèle économique basé sur les heures facturables\* est un des facteurs identifiés comme étant un obstacle majeur à la rétention et à la progression des femmes dans les cabinets<sup>2117</sup>. »

L'abandon de la tarification à l'heure est considéré par les rédacteurs comme une excellente chose, notamment du point de vue des plus jeunes, puisque, comme l'a indiqué une avocate du panel, elle a l'avantage notable de se concentrer sur la valeur du service rendu plutôt

---

<sup>2114</sup> Selon laquelle presque la moitié des avocat·e·s exerçant dans un cabinet privé manifesterait des signes de détresse psychologique.

<sup>2115</sup> Barreau du Québec, *La tarification horaire...*, *op. cit.*, p. 14.

<sup>2116</sup> *Ibid.*, p. 15. Le troisième argument est celui de favoriser la recherche et le développement.

<sup>2117</sup> *Ibid.*



que sur la ressource principale employée pour le rendre, c'est-à-dire le temps<sup>2118</sup>. Ainsi disparaîtrait toute tentation de faire durer le service dans le but de charger plus d'heures. Dans l'absolu et toujours selon cette informatrice, le temps sauvé pourrait alors être réorienté dans d'autres domaines de la vie. Cette analyse concorde avec celles des publications du Barreau. On a cependant vu précédemment que les avocat·e·s installé·e·s dans leurs pratiques, malgré leurs propos positifs au sujet des MAT, s'y révèlent pourtant réfractaires, puisque pour elles et eux, la tarification horaire, bien qu'imparfaite, est celle qui reflète le mieux la qualité du service rendu.

#### 12.1.2.2.2 *Les arguments*

La facturation à l'heure instaurant un lien direct entre le nombre d'heures travaillées\* et le revenu, il semble en effet logique de penser qu'une telle association puisse servir de carburant à la dépendance au travail et défavoriser un mode de vie durable\*. Il convient cependant d'étudier plus avant la question à la lumière des réflexions et des constats suscités par la présente recherche. Cet exercice sera réalisé sur la base d'une liste des « bénéfiques potentiels » des modes alternatifs de facturation. Bien que l'on se concentrera sur les effets directement liés au temps, il est intéressant de la citer en entier :

Les bénéfiques potentiels sont : 1) La réduction des coûts; 2) La réduction du temps travaillé par service rendu; 3) L'amélioration des échéanciers; 4) La diminution du risque; 5) La minimisation des tâches non profitables; 6) La minimisation du temps pour les processus; 7) La plus grande productivité du personnel; 8) L'amélioration de la satisfaction de la clientèle; 9) L'augmentation des profits<sup>2119</sup>.

Cette liste ne semble faire aucune distinction entre le point de vue des praticien·ne·s et ceux du marché, comme si l'amélioration du service rendu réconciliait les intérêts des uns et des autres.

Une première classification met dans la colonne des bénéfices directs pour la clientèle la réduction des coûts, l'amélioration des échéanciers, la diminution du risque et l'amélioration de la satisfaction de la clientèle (1, 3, 4 et 8). Les autres (2, 5, 6, 7 et 9) touchent des avantages pour les avocat·e·s et leurs cabinets. Plusieurs éléments sont essentiellement comptables (1, 3 et 9), tandis que d'autres présentent l'accélération comme un avantage (3 et 6). Les arguments

---

<sup>2118</sup> Mélissa, l. 358.

<sup>2119</sup> Barreau du Québec, *La tarification horaire...*, *op. cit.*, p. 21.

qui évoquent la productivité (2, 3, 6, 7 et 8) méritent que l'on s'y arrête. Une attention aux temps concrets apporterait un nouvel éclairage sur la potentialité de ces bénéfiques.

*La réduction du temps travaillé par service rendu* (2). On présume que pour améliorer sa compétitivité sur le marché, l'avocat·e doit offrir de meilleurs prix et, en même temps, travailler moins *par service rendu*<sup>2120</sup>, afin d'assurer la stabilité de ses revenus. Un tour de force qui serait rendu possible grâce aux technologies. Or, les conclusions de la présente recherche tendent vers une autre direction. D'une part, les technologies étant déjà bien implantées dans les cabinets, il semble peu probable qu'elles contribuent encore de façon significative à une réduction du temps de travail. D'autre part, en admettant qu'il y ait encore à réduire, le temps désinvesti du service rendu se trouve transféré dans d'autres domaines de la pratique technologisée et managérialisée : les compétences techniques comme l'apprentissage de nouveaux logiciels ou l'élaboration, la mise en place et le suivi d'un modèle d'affaires prennent du temps, surtout dans la mesure où elles sortent le ou la praticien·ne de son mandat principal. Le précepte déjà imposé aux femmes du XIX<sup>e</sup> siècle au regard du temps gagné demeure d'actualité : « Mais, ce temps, elles devront le consacrer à l'étude des moyens permettant d'en épargner encore davantage<sup>2121</sup> ! » On croirait entendre le bruit des rouages du moulin de discipline.

*L'amélioration des échéanciers* (3). En ce qui concerne le bénéfice précédent comme pour celui-ci, on semble présumer que, libéré de la tarification horaire, le service rendu sera automatiquement raccourci pour la simple raison que le taux horaire pousse les avocat·e·s presque malgré elles et eux, à inscrire le maximum de temps dans leurs dossiers. L'argument est valable. Il existe en effet une telle perspective pour qui est tenté·e d'étirer les mandats au moyen de la « procédurite », comme le dit une informatrice<sup>2122</sup>. Toutefois, le généraliser serait ignorer le poids que met sur l'autre plateau de la balance le dilemme de la « raisonabilité » de la facturation, dont il a été question précédemment, surtout pour les services offerts à des particuliers ou à des petites entreprises. En outre, comment un mode de facturation pourrait-il contribuer à réduire les échéanciers, aussi attribuables aux disponibilités de la magistrature qu'à

---

<sup>2120</sup> Cette expression, « le service vendu » réfère directement à la notion de coût des marchandises vendues dans le secteur secondaire de l'économie.

<sup>2121</sup> D. Bélisle, *op. cit.*, p. 90.

<sup>2122</sup> Sylvie, l. 491.

celles des praticien·ne·s ? Du point de vue du temps linéaire – dont l'une des fonctions principales est la coordination des activités sociales – les échéanciers sont ralentis par les difficultés de trouver des cases horaires communes dans les emplois du temps surchargés des nombreux et nombreuses intervenant·e·s dans un dossier. La bureaucratie du système judiciaire a plus de pouvoir sur les échéanciers que le mode de facturation.

*La minimisation du temps pour les processus* (6). De cette formulation vague, on comprend que les processus dont il est question correspondent aux actions juridiques elles-mêmes qui se trouveraient réduites au minimum. Cet argument réfère au cœur de la présente thèse qui a cherché à comprendre les temps concrets de la pratique juridique en dehors du temps linéaire qui prétend les contenir. Il s'est agi de montrer que deux pans de l'exercice du droit sont inscrits dans des temps éloignés du temps que l'on peut compter : le temps du *care* et le temps du travail intellectuel\*. Attardons-nous pour l'instant au processus du travail intellectuel. À l'issue des conversations avec les membres du panel, il apparaît que cette activité est difficilement compressible et ne saurait en aucun cas être minimisée : ce serait, d'une part, lui retirer sa « valeur marchande » spécifique<sup>2123</sup> et, d'autre part, compter sans la tension générée par l'éthos. S'il est contraint par des délais de plus en plus courts, le travail intellectuel prendra, dans le cas des dossiers aux enjeux jugés importants, de plus en plus souvent le chemin du maquis : il s'inscrira dans le temps clandestin\*.

L'analyse des propos des personnes interviewées montre que les émotions suscitées par un éthos fort amènent à consacrer à un mandat le temps nécessaire. En outre, il ne serait être question de parler de bénéfice lorsque l'on cherche à minimiser l'activité qui apporte le plus de sens à la pratique, soit le travail intellectuel. Enfin, au-delà du dilemme entre la facturation raisonnable et le temps requis pour s'assurer la reconnaissance de son entourage, souvent à la source du temps clandestin, il est probable que les avocat·e·s s'organiseront pour que leur travail soit justement rémunéré. Avec les MAT, l'on pourrait perdre la juste description du travail effectué au profit de formulations standardisées qui minimiseraient la contribution intellectuelle de l'avocat·e pour la restreindre à sa qualité de marchandise.

---

<sup>2123</sup> Certain·e·s répondant·e·s ont employé le concept de « plus-value ».

*La plus grande productivité du personnel* (7). Encore là, on voit mal le lien entre les MAT et la productivité du personnel. On imagine que les auteurs, en conformité avec l'équation de la productivité, visent l'augmentation des résultats d'une masse salariale stable, sinon en décroissance. Or, le marché du travail actuel fait en sorte que le nombre d'adjoint·e·s dont le travail a été dévalué par l'arrivée des technologies diminue, ce qui fait augmenter leur valeur sur le marché et donc leurs salaires. Ainsi, le seul moyen, dans de telles circonstances, d'augmenter la productivité de ce poste comptable est d'en réduire le nombre. Comme on l'a vu au chapitre 11, les jeunes praticien·ne·s ont exprimé, au nom de l'autonomie, leur fierté de pouvoir se passer d'un·e assistant·e, qui pourrait pourtant se révéler un·e partenaire fort utile au soutien de la pratique.

À converser avec les avocat·e·s qui ont participé à cette recherche, on arrive plutôt à la conclusion que le personnel de soutien au sens large est déjà considérablement réduit. Même d'un point de vue économique, on pourrait avancer que la réduction drastique des postes de secrétaires ou d'adjoint·e·s serait déjà parvenue, dans bien des cas, à un point de bascule : trop peu d'allié·e·s dans le travail obligent précisément les avocat·e·s à se consacrer à des « tâches non profitables » (bénéfice no 5). C'est dire à quel point une vision comptable limite la compréhension des enjeux.

*L'amélioration de la satisfaction de la clientèle* (8). On aura compris, à la lecture de cette thèse, que la satisfaction de la clientèle à l'égard d'un·e avocat·e est souvent tributaire de la qualité de son écoute. Celle-ci assure avant tout le discernement des enjeux véritables du dossier, mais se révèle aussi une occasion d'approfondir la relation et la fidélité de la clientèle, et d'en respecter les parcours psychologique et émotionnel en situation de conflit. Tout cela en prenant le moins de temps possible, car on réalise assez vite qu'un·e client·e que l'on n'a pas averti·e que le chronomètre était en marche et qui s'est épanché·e à fort prix, a tout lieu de se sentir trahi·e.

À nouveau, le bénéfice comptable de la satisfaction de la clientèle est difficilement mesurable. C'est qu'il semble que cette relation soit émotive avant tout : on aura vu qu'un·e client·e qui n'a pas le sentiment d'avoir été écouté·e par l'appareil judiciaire (le fameux « *day*

*in court* »), ressort de son expérience avec une immense frustration<sup>2124</sup>. Enfin, certain·e·s affirment que le taux horaire est directement lié à la perception de la qualité du service – comme l’a fait voir une informatrice<sup>2125</sup> au sujet du taux horaire des femmes et comme c’est le cas pour les produits de luxe – ce qui entraîne des répercussions certaines sur la satisfaction de la clientèle. En d’autres mots, le service juridique, s’il est marchandisable, est beaucoup plus complexe à saisir qu’une structure de prix, ce dont on convient d’ailleurs aisément en marketing.

Les arguments présentés précédemment n’ont pas pour but de discréditer les MAT et de décourager l’adoption de modes de facturation hybrides. L’accessibilité du système judiciaire est une préoccupation importante aux yeux des avocat·e·s consulté·e·s, puisqu’elle est concomitante avec leur vision de l’État de droit. Cependant, il ne faut pas être dupe : le but principal des propositions de transformation des modes de facturation est le décroisement et la dérèglementation du marché des services juridiques, ce qui se situe en droite ligne avec les visées du néolibéralisme. Les promesses d’une amélioration de la vie des personnes semblent de la poudre aux yeux.

Les conclusions de la présente recherche montrent que la déconnexion entre le temps et le revenu qu’offrent les autres modes de facturation améliorerait la qualité de vie des avocat·e·s à la condition que les visées de croissance perpétuelle des revenus ainsi que le climat de concurrence disparaissent; en d’autres mots, en dehors d’une économie néolibérale. Autrement, il sera toujours question de combler un manque à gagner. S’il semble que la tarification horaire, une mesure généralisée au cours de la première vague du néolibéralisme dans les années 1980, ne soit plus utile sinon nuisible, c’est qu’elle contrecarre désormais l’accélération des visées productives. Il s’agirait d’atteindre un niveau d’abstraction tel que le temps de travail et celui de la vie privée soient désormais complètement amalgamés, et ce, à un niveau de densité exprimé par le ratio 1/1 et à la vitesse d’un TGV.

#### *12.1.2.2.3 L’année 2021... C’est maintenant!*

Du côté des économistes qui ont participé à la rédaction des rapports prospectifs au nom du Barreau du Québec, on annonce des lendemains plus radieux. Dans celui de 2011, intitulé

---

<sup>2124</sup> Sylvie, l. 132; Roger, l. 512.

<sup>2125</sup> Brigitte, l. 224.

*Les avocats de la pratique privée en 2021*, analysé en profondeur au chapitre 5, Pierre Boucher, le rédacteur principal, affirme en conclusion :

Ces avocats de 2021 auront une vision bien différente du travail. Les bourreaux de travail, hommes ou femmes, seront toujours présents au sein de la profession. Toutefois, ils ne seront plus la norme, mais l'exception. L'accroissement majeur de la productivité au sein de l'industrie, propulsée par les TIC, permettra d'atteindre cet équilibre qui trouve ses racines dans de nouvelles valeurs<sup>2126</sup>.

Cette thèse montre que la situation réelle des avocat·e·s de pratique privée en 2021 contredit chaque ligne de cette joyeuse prophétie. Les parcours et les modes de vie décrits dans la présente recherche sont davantage apparentés aux conclusions de la chercheuse Nathalie Cadieux, qu'aux résultats attendus du « scénario Bombardier<sup>2127</sup> ».

Si l'on demandait à l'auteur d'expliquer une telle erreur de prévision, il est probable qu'il répondrait que les avocat·e·s ont fait la sourde oreille aux arguments présentés par le rapport et qu'ils et elles n'ont pas voulu adopter les fameuses valeurs qui y étaient promulguées. Il aurait sans doute raison. On peut néanmoins déceler dans de tels propos les conséquences d'une attitude disciplinaire hégémonique, celle de l'économie, où l'analyste a tenu pour acquis qu'il était le seul à détenir la vérité. Selon l'autrice de ces lignes, ce rapport affiche une méconnaissance bourrue, voire arrogante, des réalités de la profession.

Finalement, que l'on se penche sur les ouvrages de gestion du temps ou sur ceux des économistes employés par le Barreau, le message est le même : l'augmentation de productivité procure une amélioration de la qualité de vie. Que l'on réussisse à l'augmenter en utilisant une méthode ou en abolissant un modèle d'affaires basé sur le taux horaire, importe assez peu. On n'est pas loin de penser que bonheur et efficience\* sont synonymes.

Les auteurs et les autrices en sciences humaines et sociales s'entendent pour dire que le système capitaliste est puissant et bien rodé, et on a du mal à dégager de leurs ouvrages des raisons d'espérer une désaliénation du rapport au temps. Du côté des théoricien·ne·s de la gestion du temps, on promulgue la prise de contrôle accrue des agendas, ce qui, selon les travaux

---

<sup>2126</sup> Barreau du Québec, *Les avocats de la pratique privée...*, *op. cit.*, p. 107.

<sup>2127</sup> *Ibid.*, p. 103. Conférer au chapitre 4.2.2.2.3.

d'Hörning, serait une entreprise déjà dépassée. Quant aux spécialistes de l'économie, les solutions leur paraissent plus évidentes, mais aussi peu réjouissantes : il faut viser inlassablement une hausse de productivité et ainsi continuer à scier la branche sur laquelle nous sommes assis·e·s.

Afin de répondre aux exigences d'un monde éclaté, la proposition d'explorer la multiplicité des temps est la voie de la plus invitante, puisqu'elle s'accorde à la fluidité et à la diversité de l'activité contemporaine. En outre, parce qu'elle ouvre les valves de l'imagination, la prise de conscience des temps concrets offre la possibilité de casser l'évidence selon laquelle l'élan vital des personnes ne leur sert qu'à produire.

## **12.2 Résultats empiriques : éléments en vue de l'intervention**

En parallèle des études macrosociologique et historique, la recherche empirique permet d'identifier quelques pistes d'intervention. Évidemment, celles-ci se concentrent sur la communauté d'où elles émergent, bien que l'on puisse espérer les adapter à d'autres milieux. Néanmoins, le but de soulager la souffrance causée par un rapport au temps très contraignant peut facilement prendre l'allure d'une bataille contre les moulins à vent. Afin de compléter adéquatement les actions déjà entreprises par le Barreau, il convient de miser sur des éléments qui sont déjà présents dans le champ\* juridique et que la recherche empirique a permis d'identifier : on doit choisir ses batailles et intervenir au bon moment.

### **12.2.1 Choisir les cibles**

Entre les pressions exercées par un mode de pensée typique des sciences économiques et managériales et la résistance de l'éthos professionnel, la thèse a permis de préciser le nœud du problème. La théorie de Bourdieu permet en effet de considérer la communauté juridique comme un champ soumis à un *ethos* qui protège ses frontières et assure sa cohésion. Cet *ethos* constitué de réflexes, d'attitudes, de préjugés et de manières d'être au monde développés au fil de l'histoire de la profession, doit être distingué des contraintes déontologiques qui, elles, assurent la qualité des services rendus. Ce faisant, il est permis de proposer des mesures visant à adapter la communauté juridique à son époque, sans pour autant amoindrir les exigences déontologiques. Ainsi, à court comme en long terme, le but sera de mettre à jour un modèle de pratique désuet.

### 12.2.1.1 Écouter les jeunes, hommes et femmes

Une première piste d'intervention serait donc de porter plus d'attention aux « transformations des relations » (Couture) en cours dans la société. Alors que l'on s'entend sur la porosité de plus en plus grande du champ juridique, il s'agirait d'ouvrir l'observation « aux signes des temps » : d'écouter les jeunes pour comprendre les nouveaux enjeux qu'ils et elles subissent au premier chef.

La profession juridique prend acte, comme elle ne l'a peut-être jamais fait auparavant, des changements de pratique qui ont cours en son sein. Les entrevues ont révélé une remise en question de la centralité du travail dans la vie et, à ce chapitre, les jeunes hommes viennent ajouter leur voix à celles de leurs consœurs. Les membres du panel appartenant au groupe des jeunes sont conscient·e·s qu'il existe dans leur profession une pression temporelle qu'ils et elles acceptent difficilement. Pour Annie, par exemple, le mépris qui accompagne le jugement de ses ainé·e·s sur son emploi du temps est un perpétuel sujet d'indignation : « Eux, leur mentalité, c'est : “Tu es jeune, tu travailles.” C'est ça : “Tu es capable d'en prendre, tu es jeune<sup>2128!</sup>” ». Plus loin elle s'exclame : « Je ne suis pas mon travail, moi<sup>2129!</sup> »

Si un informateur explique que la profession a perdu de son appareil<sup>2130</sup>, le bon côté de ce phénomène serait que l'on considère moins les nombreuses heures travaillées comme des marques de prestige. Une avocate l'a dit le plus clairement : « Nous, on est plus une génération, je pense, qui va préférer... Si je n'ai pas à travailler en fin de semaine, et bien, je ne vais pas travailler, plutôt que de travailler pour avoir des heures<sup>2131</sup>. » Elle poursuit :

Tu pourrais avoir une discussion avec des associés, et le seul *clash* générationnel qu'il y a, c'est là-dessus. Eux, dans leur temps, tu faisais en bas de 2 000 heures et tu t'excusais, tandis que nous, on fait notre 1 750 et on est content. On est : « J'ai rempli mon *target*. » Pas besoin d'en faire plus. Alors ça, c'est le seul *clash*. Mais encore là, je ne pense pas que c'est un *clash* négatif. C'est un *clash* vers où on doit s'en aller<sup>2132</sup>.

---

<sup>2128</sup> Annie, l. 406.

<sup>2129</sup> *Ibid.*, l. 1602.

<sup>2130</sup> Charles, l. 206.

<sup>2131</sup> Isabelle, l. 901.

<sup>2132</sup> *Ibid.*, l. 910.



Cette remise en question est aussi partagée par les deux jeunes entrepreneur·e·s du panel<sup>2133</sup>. Conscient·e·s qu'il faut consacrer beaucoup de temps au démarrage de leurs cabinets, Mélissa et Maxime ont expliqué qu'ils avaient dorénavant d'autres défis. Pour Mélissa, la chose est claire : « quand il y a du travail, je travaille », mais elle ajoute qu'elle pourrait travailler quatre jours, du moins durant certaines périodes de l'année<sup>2134</sup>. Maxime raconte qu'à l'orée de la trentaine, son associé et lui pouvaient considérer que leur cabinet était bien établi et que le temps était venu pour lui de ralentir la cadence : « Ce n'est pas vrai que je vais travailler fort comme j'ai travaillé toute ma vie. Je peux encore travailler 70-80 heures par semaine, mais j'aurais peur de me rendre malade et de ne pas être bien<sup>2135</sup>. » Maxime raconte que son associé avait présenté cette idée à un « coach d'affaires » qui lui avait manifesté son étonnement devant cette volonté, alors qu'ils étaient encore aussi jeunes<sup>2136</sup>.

### **12.2.1.2 Insister sur la désuétude du modèle familial sous-tendu par le modèle dominant**

La recherche empirique a montré que le modèle de carrière « à deux personnes<sup>2137</sup> » (McKenzie Leiper), linéaire et ascendante est en voie de disparaître. Au sein du panel, peu de parcours suivaient cette trajectoire et on peut envisager que chez les plus jeunes, ils seront encore plus diversifiés. Les associé·e·s des grands bureaux ont parlé de la mise en place d'accommodements nécessaires à une conciliation aisée entre le travail et la famille. À ce sujet, on peut penser que le projet Justicia a contribué à ces changements de perspective<sup>2138</sup>. Dans le cabinet de l'un des informateurs<sup>2139</sup>, on a fait un pas de plus en proposant, la même année, le partenariat à deux avocates du même âge, mais dont l'une avait quitté à quelques reprises pour un congé de maternité, ce qui n'était pas le cas de sa collègue. L'événement va au-delà des attentes des avocates interviewées qui ont toutes considéré normal que la carrière d'une femme soit ralentie par ses projets de famille. Bien que soulignant qu'il s'agirait de cas par cas et non d'une règle formelle, une telle mesure paraît encourageante, puisqu'elle table sur l'avenir des

---

<sup>2133</sup> Il faut souligner que du côté des carrières solos, un équilibre de vie est plus facilement atteignable, du moins si on en croit nos informatrices et informateurs : Alice, Luc et Julie.

<sup>2134</sup> Mélissa, l. 815.

<sup>2135</sup> Maxime, l. 1272

<sup>2136</sup> *Ibid.*, l. 1257.

<sup>2137</sup> Soit un avocat pourvoyeur travaillant de longues heures et de son épouse qui s'occupe de tout le reste

<sup>2138</sup> Conférer à 8.1.3.2.

<sup>2139</sup> André, l. 138 et ss.

personnes et non sur leur passé. Il faudra voir cependant comment ces avocates pourront réussir à surmonter les défis que l'accès au partenariat pose, dans un milieu où l'éthos, lui, reste inchangé.

### 12.2.1.3 Créer des occasions de retour réflexif

La force du récit comme moyen d'action sur soi-même est depuis longtemps reconnue et explorée. Comme l'a souligné Jean-Claude Kaufmann, les gens racontent des histoires qu'ils et elles croient et qui donne sens à leur vie<sup>2140</sup>. Il ajoute : « S'ils la racontent si fort au moment de l'enquête, c'est d'ailleurs parce qu'ils ont peur de moins y croire<sup>2141</sup>. » Ainsi, la conviction avec laquelle un informateur ou une informatrice raconte une crise lui permet d'expliquer et de justifier les changements apportés ensuite. Les membres du panel se sont aussi employé·e·s à justifier leurs longues heures de travail, en assurant qu'il n'y avait pas d'autres choix, qu'ils et elles n'auraient pas pu faire autrement.

Des personnes ont noté leur satisfaction à l'issue des rencontres, parce que celles-ci leur avaient permis de réfléchir à leurs modes de vie. Personne n'a craint l'effort réflexif que l'intervieweuse leur demandait de faire. Au contraire, ils et elles ont manifesté de la curiosité. Il serait intéressant, dans un contexte extérieur à la recherche universitaire, de recréer ce type d'échange. Il s'agirait alors d'un travail d'observation et de compréhension, voire de déconstruction, à réaliser, ainsi que d'une reconstruction et de réaménagements (Grossin) en fonction d'alternatives élaborées en commun. Vers une adaptation de l'éthos aux contextes contemporain, il s'agirait d'en réinterpréter et rediriger les exigences de telle sorte qu'elles soient moins nocives pour les individus. Par exemple, il serait intéressant de redéfinir des termes tels que « succès » ou « excellence » pour réorienter l'élan vital qu'ils renferment vers d'autres concepts comme « épanouissement » ou « réussite ».

Faire la part des choses entre les règlements inscrits dans le code de déontologie et l'éthos professionnel peut contribuer à relativiser la menace d'un éventuel relâchement du code de déontologie. La remise en question des longues heures de travail pourrait enfin permettre aux praticien·ne·s de profiter vraiment de leurs gains de productivité. Le besoin d'équilibre entre la

---

<sup>2140</sup> J.-C. Kaufmann, *L'entretien compréhensif...*, op. cit., p. 67.

<sup>2141</sup> *Ibid.*, p. 68.

vie familiale et la vie professionnelle devrait par ailleurs profiter aux avocat·e·s sans enfants. Enfin, le même exercice de discernement pourrait se faire individuellement en créant des lieux où l'effort réflexif est encouragé : connaître la source de ses propres réticences aux compromis que demande un aménagement du temps plus bienveillant est un facteur de réussite dans une telle entreprise.

## **12.2.2 Choisir son moment**

Après avoir réfléchi sur le comment, il faut chercher à savoir à quel moment une intervention promet d'être la plus percutante. Sans surprise, et en toute logique par rapport à la pensée bourdieusienne, le tout début de la carrière semble le moment stratégiquement le plus propice à un ajustement entre l'éthos et les contraintes temporelles. Il s'agirait de mettre l'épaule à la roue, avec les jeunes qui réclament déjà ces changements.

### **12.2.2.1 Chercher les failles : par où commencer?**

Au cours du processus des entrevues, on a été confrontée à quelques reprises aux réserves des membres du panel à l'égard de la charge de travail : « nous n'avons pas le choix », a-t-on affirmé en substance. En d'autres mots, le système est ce qu'il est, il n'est pas près de changer et c'est aux individus de s'y adapter. D'autant plus que, dans le cas de la pratique privée du droit, les contreparties sont plutôt satisfaisantes : un travail stimulant et intéressant, la promesse de revenus élevés. Il n'y a donc pas lieu de s'en plaindre<sup>2142</sup>.

L'analyse des transcriptions d'entrevues laisse cependant voir que cette assertion n'est pas un bloc monolithique : quelques voix discordantes attirent l'attention. La dimension de la génération révèle une première fissure dans cette unanimité. Ainsi, le discours du non-choix a été particulièrement puissant chez les plus âgé·e·s, dont le regard rétrospectif sur leur carrière les amène à justifier leur propre mode de vie. Le discours se fragmente lorsque l'on descend l'échelle de l'âge : les jeunes, au stade où ils et elles amorcent leurs carrières, ont le sentiment et surtout le désir d'avoir une vie plus diversifiée.

On pourrait en conclure que n'ayant pas encore l'habitude des hauts revenus ni de responsabilités familiales, les jeunes ont moins à perdre et peuvent se permettre de viser

---

<sup>2142</sup> « Pourquoi tu te plains? » demande Lise aux jeunes qui remettent en question ce mode de vie. (l. 271.)

librement d'autres horizons. Lorsque les hauts revenus seront devenus habituels, sauront-ils, au contraire de leurs aîné·e·s, conserver une telle indépendance? Pour le moment, il leur est facile de penser que tout gain de productivité n'a pas à être réinvesti dans le travail. Cela semble en effet logique. Pourtant, selon les autrices et les auteurs consulté·e·s, si les moyens choisis sont les mêmes, à savoir, ceux de la gestion du temps – sans doute affinés et technologisés – ils devraient mener aux mêmes résultats : un enfermement dans le travail.

Les jeunes affirment haut et fort que les conditions de la pratique peuvent changer et sont même en train de le faire. Ils et elles refusent que leur rythme de travail actuel s'éternise. Encore ici, on pourra y voir le signe que l'éthos professionnel n'a pas encore terminé son œuvre de transmission et compter sur les années pour que se termine le formatage. Dans une perspective où il s'avère que les modes de vie transmis actuellement ont fait la preuve de leur nocivité, le décalage des jeunes par rapport au discours dominant représente une opportunité d'intervention. Ces personnes restent convaincues, à tort ou à raison, qu'il existe d'autres façons de pratiquer le droit, leur motivation pour les faire advenir est à son maximum. Il faut en profiter.

La dimension du genre montre une deuxième faille. Les femmes ont conscience des effets délétères du modèle traditionnel de l'avocat. Elles remettent en question la définition de la « réussite » qu'il sous-tend et dénoncent le manque malsain d'équilibre qu'il installe dans la vie des personnes. Encore ici, les effets de la génération se font sentir, puisque les pionnières ont consenti sans réserve aux préceptes du modèle traditionnel, n'étant pas assez nombreuses pour se permettre d'exercer leur profession d'une autre manière que celle du modèle dominant.

Les femmes du groupe intermédiaire ont, elles aussi, rempli leurs mandats professionnels. Les hasards de la construction du panel de la recherche ont fait que les avocates rencontrées ont pu compter sur des conjoints qui ont assumé une grande partie de la charge familiale et parfois même, l'ont prise en totalité durant une certaine période. La comparaison de ces cas avec ceux des recherches effectuées dans les dernières années amène à douter de la prégnance actuelle d'un tel modèle, mais on peut néanmoins avancer que les questions du sens de la pratique et de la réussite de la vie ont été posées par cette génération-là; les publications et les actions du Barreau du Québec sur les questions de conciliation travail-famille en sont la preuve. Quant aux jeunes femmes, on a vu qu'elles avaient la conviction qu'une bonne organisation du quotidien, soutenue par leurs réseaux, ainsi que par les outils de la productivité

et de la gestion du temps, allait assurer leur qualité de vie. Leurs attentes à l'égard de leurs conjoints sont étonnamment peu élevées. Elles devraient néanmoins en être détrompées assez vite: il sera alors temps d'agir.

Un troisième élément a permis d'identifier où le bât blesse particulièrement dans le milieu de la pratique en cabinet privé, dans la région montréalaise : il s'agit de la taille des cabinets. Après des débuts difficiles et tumultueux à tenter de se tailler une place dans le « marché des services juridiques », la carrière en solo ou en petit cabinet peut présenter une certaine stabilité et des activités variées et stimulantes, tout en laissant place à la vie privée. Cette stabilité n'est cependant pas envisageable dans les grands cabinets où les objectifs financiers imposés par des structures plus lourdes interdisent de délaissier l'activité du développement de la clientèle. En conséquence, le travail se complexifie grâce à l'expérience acquise, mais s'allège peu, dans la mesure où les mandats délégués aux jeunes demeurent sous la responsabilité de ceux et celles à qui la clientèle appartient. Ce genre d'information pourrait profiter aux plus jeunes et rééquilibrer le prestige de la pratique en grand cabinet par rapport aux autres types de pratique. En outre, une meilleure communication des valeurs du cabinet au sujet de la charge de travail clarifierait les attentes de part et d'autre, ce qui ne peut que profiter aux deux parties, puisque du côté des cabinets, la formation des recrues a un coût substantiel.

#### **12.2.2.2 Questions de *timing* (ou de *Kairos*)**

Une activité de conscientisation qui trouverait un·e avocat·e en train de surfer avec maîtrise et agilité sur une vague d'efficacité\* et de productivité réelles et affichées pourrait bien s'avérer inutile, voire nuisible. Le sentiment de contrôle et l'assurance qu'il apporte, doublé du plaisir d'avancer dans sa vie en allant de succès en succès, ne favorisent pas l'abord d'une personne sur ces questions. Quand on n'a pas de problème, quelle perte de temps d'essayer de s'en trouver! Il serait vain de jouer alors les trouble-fête.

C'est pourquoi, de la même manière que les intervenant·e·s en toxicomanie doivent attendre que la personne, après une série de crises, soit au plus bas, une intervention portant sur le rapport au temps doit avoir lieu lorsque la personne a l'impression de perdre pied, alors qu'un autre non-choix s'impose à elle et la pousse à opérer des changements dans sa vie. Or, à cette étape, la seule façon trouvée par les informateurs et les informatrices – du moins la seule qui

leur a semblé fonctionner vraiment, c'est de quitter la pratique. À ce stade, il semble que la situation commande des formes d'intervention psychologique menées de façon individuelle par des thérapeutes accrédité·e·s. Un soutien que le Barreau du Québec assure déjà par le biais des programmes d'assurances.

Ainsi, des pistes d'intervention se profilent en amont d'un parcours s'inscrivant dans un rapport au temps générateur de souffrance, qui sont à la portée des premières institutions responsables de la transmission de l'éthos : les facultés de droit et le Barreau. Il s'agirait de donner aux jeunes les moyens de bâtir un éthos professionnel du XXI<sup>e</sup> siècle, toujours exigeant et fier, mais adapté aux contraintes de la modernité tardive, au lieu de livrer ces esprits neufs à des mentors convaincus que la pratique ne pourra jamais changer.

Le milieu de la pratique privée du droit est en pleine transformation. Le modèle dominant de carrière ne correspond presque plus à la réalité. Les grands cabinets ont du mal à retenir les jeunes et les femmes, les deux groupes les plus vulnérables du point de vue de la détresse psychologique, selon l'étude de Cadieux et son équipe. La thèse a permis de préciser le rôle de l'éthos professionnel dans cette problématique. En expliquant son mode de fonctionnement et en l'isolant de la déontologie, elle ouvre la porte à une intervention qui, en cherchant à distinguer la qualité du service à rendre d'un nombre d'heures déterminé par une normativité d'une autre époque, ne menace pas de détériorer la pratique. De plus, en décrivant le temps des avocat·e·s, elle a permis d'en saisir la spécificité et le sens, ce qui lui redonne sa valeur existentielle au-delà de sa valeur marchande.

### **12.3 Pour une intervention efficace à long terme**

Il a été dit au chapitre 5 que même si l'on changeait aujourd'hui les formulations empreintes de préjugés du code de déontologie concernant la vente, on ne réussirait pas à transformer les perceptions avant plusieurs années. Partant de ce principe, on peut plaider que chaque nouvelle génération qui entre en faculté de droit et reçoit l'éthos tel qu'il est actuellement, fera perdurer le rapport au temps qu'il induit tout au long de sa carrière. D'où l'importance de développer des interventions qui, non seulement sont pertinentes immédiatement, mais auront une portée à plus long terme. C'est pourquoi la proposition d'ateliers ou de formation présentée à la fin de cette section est destinée à la jeune génération.

### 12.3.1 Miser sur l'influence du Barreau

Donner les outils et les arguments nécessaires aux femmes et à la jeune génération pour affermir leurs résistances, transformer les modèles de pratique et rendre l'exercice du droit moins usant et malsain est à la portée du Barreau et des facultés de droit. En revanche, convaincre les cabinets de changer leurs façons de faire est plus improbable, du moins à court terme. Il s'avère pourtant utile d'identifier les facteurs qui contribuent aux problèmes des rapports difficiles au temps et par ricochet, à la détresse psychologique des avocat·e·s, quels qu'ils soient et où qu'ils soient, et ce, dans le but d'en tenir compte dans d'éventuelles interventions.

#### 12.3.1.1 Les structures de pointage ou comment orienter l'action

L'adoption de la structure de partenariat a un impact sur la qualité de vie des membres d'un cabinet : les grilles de pointage donnent la direction de leurs activités quotidiennes, identifient les priorités et influencent donc directement le rapport au temps des personnes. Pour une informatrice, les réorganisations qui ont eu cours dans son ancien cabinet et qui ont abouti à une grille centrée sur le développement des affaires, ont été responsables des nombreuses défections des quarantenaires<sup>2143</sup>, dont elle faisait partie, créant ainsi un « trou<sup>2144</sup> » générationnel dans la hiérarchie. Toujours selon cette avocate, le cabinet a aussi été amputé de sa génération ainée qui, condamnée à facturer sans possibilités de décroître et en désaccord avec les nouvelles valeurs du cabinet<sup>2145</sup>, a décidé de quitter.

Il s'agit ici d'une piste de recherche peut-être déjà empruntée par le Barreau. Il faudra insister sur le lien à faire entre les diverses grilles de participation et le rapport au temps (et, plus largement, sur la détresse psychologique) des individus. De plus, il est à espérer que lors des entrevues d'embauche, les jeunes sont convenablement informé·e·s à ce sujet.

#### 12.3.1.2 Les budgets d'heures : un problème passé sous silence

Pourtant, s'il y avait une seule mesure à laquelle il faudrait s'attaquer pour délier le temps et l'argent, ce serait l'abolition des budgets d'heures. À ce sujet les propos de Maxime sont

---

<sup>2143</sup> Selon les calculs de Florence, dans son groupe, 11 départs sur 34, dont deux retraites. (l. 953)

<sup>2144</sup> Florence, l. 1131.

<sup>2145</sup> *Ibid.*, l. 942.

intéressants. Son modèle de cabinet étant la société par actions, les avocat·e·s de son équipe restent des salarié·e·s. Il est fier d'expliquer à quel point son équipe a une grande latitude au regard de l'horaire de travail et souligne qu'il n'y a pas d'objectifs d'heures facturables<sup>2146</sup>. Il ajoute :

On pourrait être millionnaires demain, si on *boostait* tous nos gens, [mon associé] et moi, mais ce n'est pas ça, nos objectifs. [...] On se dit : « Ils vont faire ce qu'ils veulent, ils vont gérer leurs horaires, et nous, en autant qu'on soit, qu'on ait des bénéfiques en fin d'année. Quand même, on ne demanderait pas d'avoir plus qu'il en faut. On veut [...] une équipe ancrée chez [nom du cabinet], [...] des gens qui partagent une vision. Des gens qui vont rester longtemps. Nous, on est prêts à renoncer à ces objectifs d'heures facturables, pour, justement, accorder une qualité de vie à notre *staff*. Ça n'empêche pas que, à cause de la charge de travail, des fois, ils sont au bureau jusqu'à 8 h<sup>2147</sup>...

Pour Maxime, l'absence de budget d'heures apporte un ciment supplémentaire au travail d'équipe. Il ajoute, convaincu :

C'est sûr que sans objectif d'heures facturables, il n'y a pas de rivalité. Ça aide beaucoup au climat de travail. Parce que quand il y a des objectifs d'heures facturables... [...] Ce n'est pas juste de dire : « Je veux facturer le plus, je veux être le meilleur. » C'est aussi de dire : « Je veux que le prochain dossier qui rentre, je ne veux pas qu'il soit donné à quelqu'un d'autre, je veux [qu'il soit à moi], qu'il soit sur mon bureau pour que j'en fasse encore plus.» Ça, ce n'est pas sain<sup>2148</sup>.

Le budget d'heures est la mesure qui manifeste le plus concrètement le transfert de l'éthos sur la charge de travail. Alors que de leur côté les associé·e·s accordent de l'importance à d'autres mesures telles que les revenus générés et ne comptent plus le temps investi\* dans le développement, le budget d'heures constitue, pour les salarié·e·s, la première mesure de leur travail. Une étude du Jeune Barreau de Montréal datée de 2016 montre que le budget d'heures facturables moyen est de 1 500 heures<sup>2149</sup>, ce qui équivaut à des semaines de plus de 45 heures. On indique que dans certains cabinets, peu nombreux il faut le dire, cet objectif peut atteindre 2000 heures, soit des semaines de plus de 60 heures. Ces résultats attendus sont considérés comme une production « normale ».

---

<sup>2146</sup> Maxime, l. 480.

<sup>2147</sup> *Ibid.*, l. 485.

<sup>2148</sup> *Ibid.* l. 641.

<sup>2149</sup> Jeune Barreau de Montréal, *Situation de l'emploi chez les jeunes avocats du Québec*, Montréal, 2016, p. 45.



L'analyse de ces mesures par l'équipe de rédaction du rapport laisse perplexe : « Les objectifs les moins ambitieux (moins de 1 400 heures) n'ont pas été réalisés tandis que les plus ambitieux (plus de 2 000 heures) ont été dépassés<sup>2150</sup> ! » Les mots employés manifestent davantage un enthousiasme pour ceux qui dépassent les objectifs qu'une critique des objectifs eux-mêmes. Mais le fait d'exiger des jeunes avocat·e·s des semaines excédant de 5 à 20 heures la semaine « normale » de 40 heures établie par la Commission des normes du travail pose un problème. Cela confirme comment les lourdes charges de travail sont considérées comme une grandeur\* et un facteur de reconnaissance.

En termes de modes de vie durables, il appert que la remise en question des budgets d'heures devrait être davantage priorisée que la remise en question du taux horaire comme mode de facturation, bien que ces deux éléments soient intrinsèquement liés. Autrement dit, il faudrait aller au bout de l'idée de l'abolition du taux horaire, ce que ses partisan·e·s ne font pas. Un·e jeune avocat·e ne peut tout simplement pas consacrer du temps à son propre bien-être<sup>2151</sup> lorsque les patron·ne·s qui l'emploient le ou la forcent à travailler une soixantaine d'heures par semaine en indiquant qu'il s'agit là d'une attente normale. Une telle injonction paradoxale, au sens de Hanique et de Gaulejac, ne peut que nuire à la quête de bien-être.

### 12.3.1.3 Semer des idées nouvelles

Les jeunes du panel ont raconté des situations où ils et elles ont été confronté·e·s aux préceptes de leurs ainé·e·s qu'ils jugeaient éculés ou dans certains cas, en contradiction avec ce qui leur avait été enseigné au Barreau. Rappelons l'expérience d'Annie dont la différence générationnelle à l'égard de ses patron·ne·s était la plus marquée. L'avocate s'insurgeait notamment de la façon dont le doyen du cabinet produisait sa facturation, c'est-à-dire sans aucun détail permettant à sa clientèle de comprendre ce qu'il avait accompli, ni même de trace du processus de réalisation du mandat. La réaction d'Annie était épidermique : ce n'était pas de cette façon-là qu'on l'avait « élevée<sup>2152</sup> », au Barreau. L'emploi de cette métaphore éducative

---

<sup>2150</sup> Jeune Barreau de Montréal, *op. cit.*, p. 45.

<sup>2151</sup> Il s'agit de termes employés sur le site du Barreau du Québec : <https://www.barreau.qc.ca/fr/ressources-avocats/espace-bien-etre-psychologique/>

<sup>2152</sup> Annie, l. 44.

montre la force positive qu'avait, à ses yeux, la formation déontologique reçue au chapitre des critères de qualité du service à la clientèle.

Or, au XIX<sup>e</sup> et au début du XX<sup>e</sup> siècle, il n'existait aucune formation universitaire au Barreau. L'apprentissage du droit adoptait le modèle de l'apprenti et les résultats montraient que ces recrues devenaient aussi bonnes et habiles que le permettaient les talents de leurs maîtres. En d'autres mots, les mauvais maîtres formaient de mauvais avocats. Une formation adéquate offerte en dehors des cabinets est venue combler cette grave lacune. La situation actuelle a beaucoup de points communs avec cette histoire. Alors que près de la moitié des avocat·e·s présentent des signes de détresse psychologique, et que les prestations d'assurances montent en flèche pour cause de flambée des demandes d'aide psychologique, on confie encore au hasard des rencontres le soin de former les nouvelles recrues quant aux habitudes de vie à adopter; un milieu où les individus comprennent majoritairement leur pratique comme un « tue-monde<sup>2153</sup> » et où seul·e·s les plus fort·e·s subsistent. Pour un Luc dont le patron bourreau de travail lui a recommandé de ne jamais rencontrer ses client·e·s le soir ou la fin de semaine, combien y en a-t-il qui affirment le contraire? De ce point de vue, peut-être n'est-il pas étonnant que les jeunes avocats et, surtout, les jeunes avocates, une fois pleinement « fonctionnel·le·s » et adéquatement formé·e·s, quittent les cabinets privés pour aller pratiquer ailleurs ou autrement, notamment dans les contentieux d'entreprises ou le gouvernement.

Comme l'explique Patrice Bonnewitz, l'*habitus*\* d'un champ donné, malgré son apparence immuable, peut se transformer. Cela arrive lorsque se manifeste un « désajustement » entre la production de l'*habitus* et le contexte dans lequel il s'inscrit ou lorsque changent les trajectoires sociales parcourues par les agents<sup>2154</sup>. Ainsi, comme Kathi Weeks l'évoque, les conditions semblent réunies pour que l'on assiste à un changement de l'*habitus* chez les avocat·e·s; il serait même en train de se faire. Les faits historiques et démographiques créent les conditions qui amorcent une telle transformation : d'une part, un désajustement avec le contexte social (et technologique) dans lequel est produit l'*habitus* et, d'autre part, le changement manifeste des trajectoires individuelles des agent·e·s, qui, se féminisant, apportent de nouvelles

---

<sup>2153</sup> Jacques, l. 1385.

<sup>2154</sup> P. Bonnewitz, *op. cit.*, p. 72-73.

expériences qui transforment le champ. Ajoutons à cela la prise de conscience d'une crise, au sein de l'Ordre, face aux maux psychologiques qui l'assaillent.

Dans les facultés de droit, une intervention sous la forme d'un cours ou d'un atelier de formation, comme présenté infra, pourrait se tenir après la course aux stages, alors que, comme on l'a vu au chapitre 10, les étudiant·e·s non sélectionné·e·s vivent une période difficile où le sentiment de rejet est à son plus fort. Les inviter à envisager l'avenir de façon positive, en réfléchissant à leurs options professionnelles, à leurs objectifs de vie en général ainsi qu'à leur rapport aux temps serait une façon pertinente de panser quelques plaies d'égo. À l'École du Barreau, les mêmes formes pourraient s'appliquer. Dans un cas comme dans l'autre, il s'agirait d'une invitation à réfléchir à d'autres façons d'envisager la profession, en créant des alternatives au modèle dominant qui, de l'avis de plusieurs, est au cœur du problème – sans toutefois s'attendre à des résultats immédiats. L'idée serait plutôt de semer les graines d'un « plan B<sup>2155</sup> » qui, au moment où les circonstances commencent à se corser, ne demanderait pas mieux que de germer.

L'éthos étant, en quelque sorte, constitué par l'histoire de la profession, on doit compter sur le temps pour le transformer. En considérant les options à la disposition, il s'avère que la façon la plus efficace à court terme comme à long terme d'intervenir est l'éducation. Comme c'est au début du processus de transmission que l'éthos peut être le plus durablement modifié (Bourdieu), une première bonne nouvelle est que les mesures pour l'adapter à son époque sont à la portée du Barreau et des facultés de droit. Une deuxième bonne nouvelle est que la focalisation sur l'éthos permet d'en respecter la déontologie et de raviver la fierté d'appartenir à une profession aux visées rigoureuses et singulières. Il s'agit là du mandat du Barreau.

### **12.3.2 Axer la formation sur trois axes temporels**

La proposition d'intervention présentée dans la présente sous-section vise à transformer progressivement l'éthos professionnel. D'une part, elle offre une alternative au discours ambiant, typique des sciences économiques et managériales qui considèrent le temps exclusivement comme une ressource; elle favorise une compréhension plus riche des enjeux temporels propres à la pratique du droit, qui sont actuellement défendus de manière occulte et

---

<sup>2155</sup> Roger, l. 212.

souvent désuète par l'éthos professionnel. D'autre part, elle s'inscrit dans une volonté de dialogue entre les générations que ce même discours dominant tend souvent à opposer les uns aux autres. C'est dans cet esprit de collaboration que les ateliers sont proposés. Ils couvriraient trois horizons temporels\*, présentés non pas de façon linéaire, mais sous la forme de cercles concentriques : le quotidien au centre, la carrière et la vie.

### 12.3.2.1 Aménager les temps

Un premier cercle temporel aborderait les tâches quotidiennes du point de vue pragmatique de leur exécution. Il s'agirait de transmettre les grandes idées de base de la gestion du temps, dont on a vu que les formations à ce sujet ont un effet durable<sup>2156</sup>, dans une perspective existentielle et adaptée à la profession. Selon William Grossin :

[D]es temps assez bien reconnus voire caractérisés dans leurs grandes lignes peuvent être agencés dans l'intention d'une vie moins oppressante, de meilleure qualité. Ce qui suppose que l'on tienne compte aussi des dispositions de chacun, car il n'est de solution pour une écologie temporelle que particularisée<sup>2157</sup>.

Dans cette perspective et afin de dégager des pratiques efficaces et conformes aux exigences déontologiques de la profession, les préceptes concernant les rapports au temps recueillis dans la littérature générale, au cours de cette recherche, ainsi qu'en consultant d'autres avocat·e·s, notamment celles et ceux qui accompagnent les jeunes au cours des inspections professionnelles, seront présentés. Les participant·e·s seront alors invité·e·s à se les approprier non pas comme des méthodes strictes, mais plutôt comme des guides, en les adaptant à leurs propres besoins et démarches. En outre, dans une perspective de temps multiple, les temps spécifiques à l'exercice de la profession seraient analysés : le temps linéaire\* de la coordination des événements et des projets, le temps du *care* et ses exigences d'écoute et de disponibilité et enfin, le temps du travail intellectuel et les façons de le favoriser et de le protéger.

À ce chapitre, les portraits inspirants abondent : les expériences des avocat·e·s qui, dans leurs milieux respectifs, se sont questionnés et ont posé des gestes concrets qui tiennent lieu de résistances par rapport aux pressions temporelles qu'ils et elles subissent seraient mises à contribution<sup>2158</sup>. Ces gestes pourront être répertoriés et présentés de façon synthétique. Des

---

<sup>2156</sup> B. J. C. Claessens et al., *op. cit.*

<sup>2157</sup> W. Grossin, *op. cit.*, p. 18.

<sup>2158</sup> Les membres du panel ont fourni de nombreux trucs et conseils.

sujets tels que l'établissement des priorités quotidiennes, l'utilisation des outils technologiques, la gestion des courriels, les imprévus, les urgences et le suivi du temps facturable seraient abordés.

Il s'agirait aussi d'amener les participant·e·s à observer leurs propres rapports aux temps, afin de développer des attentes plus réalistes à cet égard. Des sujets tels que les fluctuations de l'énergie, les nécessités quotidiennes imposées par un mode de vie durable\* et le réalisme dans l'établissement de la liste de tâches sont des sujets à traiter. Sur cette base, la bienveillance devrait être visée, c'est-à-dire une attitude qui se veut non intransigeante ou sévère, sans toutefois encourager le laisser-aller.

### **12.3.2.2 Penser les plans de carrière**

Le deuxième cercle concentrique permettra d'examiner les étapes de la carrière dans une perspective de parcours linéaires, mais aussi en spirale, pour mieux en comprendre les défis. Les choix en amont de la pratique sont déterminants. Les contraintes temporelles et les valeurs véhiculées au sein des différents domaines de droit, ainsi que les questions de culture organisationnelle des cabinets seraient aussi étudiées. Les exigences de la carrière en solo et la spécificité de la pratique en région seraient aussi à l'ordre du jour.

À défaut de disposer de l'information complète de la part des cabinets, on pourra, grâce à la littérature spécialisée au sujet des grilles de pointage, développer un sens de l'observation qui amène les jeunes à poser les bonnes questions. Dans les circonstances actuelles, il semble que l'on navigue à l'aveugle; du moins du point de vue des jeunes interrogé·e·s.

On pourra observer les nombreux changements qui se font à l'an 5 de la carrière, alors que les jeunes ont obtenu l'expérience nécessaire pour se juger apte à négocier, et que les modes de fonctionnement des cabinets sont mieux connus et intégrés. Peu de personnes auront la possibilité de faire un choix véritable dès la fin de leurs études, mais on a vu que ces possibilités s'améliorent au fil des premières années. Il faudrait que cela se sache!

### **12.3.2.3 Englober toute la vie**

Le troisième cercle concentrique intègre les deux autres dans le vaste horizon temporel de l'existence humaine. Clarifier sa conception de la vie bonne, préciser ses rêves et choisir son mode de vie sont des questions en amont du processus de l'aménagement du temps qui tendent

à lui donner sens, puissance et clarté. Si le débat demeure ouvert quant aux multiples possibilités qu'offre notre époque, il reste qu'une attitude réaliste serait de considérer qu'il est impossible de tout faire ou, à tout le moins, de tout faire en même temps. Les modèles de conciliation travail-famille, la notion de charge mentale et le choix de la parentalité sont des enjeux importants au début de la pratique. Dans le cas des femmes, il conviendrait de les aborder dans une perspective de recherche et de reconnaissance de partenaires adéquats.

Tous les autres pans de la vie seraient mis en perspective de la carrière : la famille, la vie sociale, les loisirs, les intérêts de chacun·e, mais aussi la vie citoyenne et les préoccupations écologiques et politiques des individus. Ces choix de vie ont non seulement un impact sur la carrière, mais peuvent l'enrichir ou la faire échouer. Il sera ainsi question de réfléchir à la notion de réussite et d'en établir les indicateurs; c'est ici que seraient proposées les alternatives au modèle dominant délétère et l'ouverture à un éventuel « plan B » si chèrement défendu par un informateur. Il s'agirait enfin de montrer comment le moulin de discipline peut appauvrir la vie, si on la laisse sans gouvernail. En ce sens, ce genre de formation serait en phase avec le plus bel héritage de la modernité (Rosa), à savoir la possibilité de mener une existence au cours de laquelle les personnes restent les agentes de leur projet existentiel. Il s'agirait de favoriser leur réelle autonomie.

La proposition de la mise sur pieds d'ateliers semble la plus adaptée au public ciblé. Le fait d'établir les conditions d'un rapport au temps plus bienveillant ou moins générateur de souffrance dans le contexte particulier de la pratique du droit, et ce, dès le début de la carrière, donnerait des arguments plus solides en réponse aux personnes qui affirment qu'il n'existe aucune alternative au système actuel, générateur de détresse psychologique (Cadieux et al.) et de souffrances individuelles en rapport avec le temps. En outre, il est à espérer que la participation à ces ateliers considérés comme des lieux d'échanges créerait un sentiment de fierté et d'appartenance à la profession juridique et permettrait aux praticien·ne·s de garder vivant l'élan qui les a mené·e·s vers elle.

De façon plus générale, une telle approche a pour but d'utiliser des outils qui ont démontré leur utilité en termes d'aménagement de l'agenda et qui s'avèrent essentiels dans un contexte professionnel, dans le but d'en récupérer les effets positifs pour la vie des personnes elles-mêmes. Il s'agirait ensuite de proposer d'autres manières de penser le temps que celle

imposée par les économistes et les gestionnaires, afin d’appréhender de façon plus concrète celui des avocat·e·s, qui va au-delà de l’heure facturable\* et de l’échange d’information juridique. Enfin, pour être parfaitement adapté à la vie contemporaine, un tel exercice ne peut se faire qu’en considérant tous les temps de la vie.

## Conclusion

La réponse au questionnement est à l’effet que la confrontation entre l’éthos et la normativité productiviste crée chez les individus des dilemmes qui se résolvent au moyen d’une semaine de travail au-dessus de la moyenne. En séparant l’éthos professionnel qui tient de la tradition, de la déontologie, on peut arriver à dénouer l’impasse. Le défi reste de taille. Il faut donc choisir d’intervenir là où les conditionnements transmis ne sont pas encore tout à fait figés, soit chez ceux et celles qui, en début de carrière, remettent le modèle dominant en question. Toutefois, tant que le cœur du problème n’est pas précisément identifié, on ne peut élever la discussion au-dessus de l’éternelle querelle entre les Ancien·ne·s et les Modernes... qui deviendront à leur tour des Ancien·ne·s.

Il sera toujours temps, pour les jeunes, de rencontrer des bourreaux de travail et des personnes qui se tuent littéralement à l’ouvrage. On sait néanmoins aujourd’hui que de telles pratiques, si elles sont impressionnantes et forcent parfois l’admiration, ne sont pas durables. Ainsi, l’adhésion à ces modèles devrait pouvoir se faire en ayant conscience des écueils qu’ils peuvent créer et dans l’idée que des alternatives existent. Le choix sera d’autant plus positif si on a l’impression d’avoir construit pour soi et avec d’autres, des alternatives épanouissantes, durables et tout aussi utiles pour les clientèles que l’on s’apprête à servir.

Face à l’accélération et à la densification, le but n’est donc pas tant, comme l’indique Hartmut Rosa, d’inviter à décélérer, une prétention illusoire et nuisible dans le contexte de travail actuel, mais plutôt de désaliéner le temps<sup>2159</sup>. Le moulin de discipline se nourrira de lui-même<sup>2160</sup> tant qu’un effort conscient de réappropriation des outils de la gestion du temps ne sera pas réalisé. Or, la condition de succès d’un tel exercice se trouve ailleurs, dans un angle mort du temps rationnel : il faut casser le moule de la semaine juridiquement acceptable de

---

<sup>2159</sup> H. Rosa, *Accélération...*, *op. cit.*

<sup>2160</sup> Ce qu’une informatrice exprime en affirmant : « Du travail 24/7, il va toujours y en avoir. » Stéphanie, l. 500.

travail qui, si on l'examine bien, n'est pas que rationnel. Il porte en effet des émotions : la reconnaissance des pair·e·s et un sentiment rassurant de contrôle des situations<sup>2161</sup>. Une telle entreprise peut se faire par une prise de position du Barreau à cet effet. Mais celle-ci sera d'autant plus forte si on la nourrit des idées de la base qui cherche déjà à prévenir les formatages malsains et à réinventer une pratique moins délétère et plus durable. Et encore, cela ne suffit pas. Ces jeunes font face à des défis humains sans précédent : il faut leur laisser le temps de devenir des citoyen·ne·s, afin qu'ils et elles contribuent à les régler.

Ainsi, les interventions suggérées dans ce chapitre sont en cohérence avec toute la thèse. En évoquant d'éventuelles actions et prises de position du Barreau et en proposant des ateliers ciblés sur l'accompagnement des individus, on met de l'avant un arrimage entre macro et microsociologie. En proposant d'intervenir au niveau de l'éthos professionnel, on mise sur une bonne compréhension du passé et du présent pour développer une vision renouvelée de l'avenir de la profession.

---

<sup>2161</sup> On peut parier que c'est ce sur quoi portent les consultations psychologiques.



## Conclusion de la Partie II

C'est dans la deuxième partie de la thèse que s'est installé un dialogue entre les deux recherches, l'une concentrée sur les phénomènes de groupe et l'autre sur les expériences individuelles; l'une requérant l'autre, afin de progresser vers la réponse. Au regard du segment principal du questionnement, à savoir : dans quelle mesure l'expansion d'une manière de penser typique des sciences économiques et managériales et d'une normativité centrée sur l'éloge de l'efficacité est-elle constructrice des souffrances individuelles du rapport au temps d'aujourd'hui? La réponse peut se résumer comme suit.

Depuis son avènement dans les années 1980, le néolibéralisme installe dans l'ensemble de la société une manière spécifique d'être au monde. Grâce à des accointances nouvelles avec l'État de droit, celle-ci s'impose en outre de plus en plus fortement dans la communauté juridique qui est sommée d'en appliquer les préceptes : croissance illimitée et concurrence. Afin de nourrir cette croissance, la manière de penser typique des sciences économiques et managériales de type néolibéral ont établi une normativité centrée sur le concept de productivité. Celui-ci peut se résumer par l'injonction paradoxale (Hanique et de Gaulejac) suivante : produire toujours plus avec toujours moins de ressources. Le temps est l'une d'entre elles et sous cette pression, il s'accélère et se densifie. Or, du côté des praticien·ne·s du droit, une résistance se crée, celle de l'éthos professionnel. Celui-ci ne s'oppose pas à la rentabilité, au toujours plus et aux gains financiers, il exprime simplement l'idée qu'ils ne doivent pas se faire aux dépens de la qualité du service. L'éthos professionnel défend une culture du temps basée sur un modèle de pratique désuet qui confond la qualité du service avec la quantité d'heures de travail. Chez les praticien·ne·s du droit, la norme de la « semaine socialement *et* juridiquement acceptable de travail » (Postone) est établie à 50 heures ou plus, si nécessaire...

Dans un tel contexte, l'expansion de la normativité productiviste produit le phénomène suivant : chaque heure de travail s'intensifie jusqu'à égaler une heure de production, soit une heure facturée. Ce processus obéit à une équation mathématique et, en l'occurrence, il ne semble pas avoir de limite; c'est pourquoi on parle d'un temps abstrait, décroché du temps concret et « fini » des personnes. Tous ces gains de productivité n'ont aucun impact sur la norme établie : ils servent donc à nourrir et renforcer les vellétés de croissance du système, ce qui le rend de

plus en plus malsain. La thèse a permis de montrer que ce processus abstrait ne fait pas disparaître la part des activités humaines qu'il ne parvient pas à saisir et à comptabiliser. Les individus subissent donc à la fois la matérialité de leurs activités et les exigences abstraites de la productivité sans limites. Chaque jour, ils doivent faire des compromis pour arriver à fonctionner dans ce système qui, selon Hanique et de Gaulejac, peut faire sombrer dans la folie. Plus sobrement, on peut certainement affirmer que ce phénomène construit de la souffrance individuelle qui, à la longue, menace la qualité du service juridique que l'on prétend vouloir protéger. Défaire ce nœud ne sera pas chose facile. Il faudra trouver les bons arguments, des alliés et du temps.

Dans ces circonstances, peut-on présumer que la gestion du temps peut tenir à elle seule le rôle de résistance que l'on souhaite lui voir jouer ? C'est le pari que font notamment les avocates du panel qui ont à négocier avec un autre éthos, tout aussi exigeant, soit celui de la parentalité. La présente recherche a confirmé l'utilité de ces méthodes pour aménager le temps linéaire, pour donner un sentiment de contrôle et pour soulager l'anxiété. Néanmoins, dans la mesure où on ne fait aucun compromis avec l'éthos professionnel, la gestion du temps en est réduite à désigner ce qui entrera dans une plage de temps additionnelle qui ne fait qu'allonger la journée de travail. C'est pourquoi, au regard de l'objectif de soulager le temps des personnes, des interventions visant l'éthos professionnel sont bien aussi nécessaires que celles de parfaire l'aménagement du temps.

En cherchant à se rapprocher d'un rapport de productivité égal à un, les praticien·ne·s ne peuvent se résoudre à évacuer de leur vie le temps que leur éthos et leurs besoins de reconnaissance et de contrôle leur interdisent d'évacuer, ce qui leur fait vivre un dilemme si constant qu'il leur paraît normal. En tant qu'avocat·e·s, il oblige à choisir entre l'éthos professionnel et une plus grande profitabilité. En tant que parent, il fait entrer dans une lutte pour préserver un temps de qualité avec leurs enfants. Certain·e·s arriveront, à la faveur de quelques compromis ou d'une santé hors du commun, à manœuvrer avec aisance entre ces écueils. Pour d'autres, il en va tout autrement : à leurs yeux « il n'y a pas deux façons de faire

ce travail<sup>2162</sup> », aucun compromis n'est donc possible, l'éthos professionnel a le dernier mot. Ils et elles en paient les frais.

---

<sup>2162</sup> Louis, l. 586.

## Conclusion

Écrire une thèse de doctorat *pendant* une carrière, et non *avant* comme c'est le cas pour la plupart, comporte des avantages et des inconvénients. Le premier des avantages réside vraisemblablement dans une certaine maturité, qui permet de goûter comme une « pause » ce qui risque sinon d'être vécu comme une « course ». En outre, il ne s'agit pas tant de découvrir sa voie que d'approfondir une démarche, de poursuivre la construction d'un chemin. En revanche, un désavantage réside dans la difficulté sans doute plus grande d'accéder à un mode de communication qui ne fut pas principalement le sien auparavant. La rédaction d'une thèse appelle pourtant implicitement la maîtrise de ce mode de communication typiquement universitaire, non plus marqué par les formes littéraires et d'expression par l'image, mais plutôt par l'idéal de précision conceptuelle et, ici, de synthèse interdisciplinaire adéquate. Une façon d'écrire à plusieurs égards étonnamment nouvelle, qui doit soumettre toute quête esthétique à un but, à une rationalité apparemment sévère, à la pertinence de l'ensemble de l'argumentation, mais différemment productrice de sens. Une production désormais faite d'une suite de fabrication de « ponts nouveaux » entre des savoirs qu'une propension à la surspécialisation a constamment éloignés les uns des autres au siècle dernier — ici une microsociologie qualitative de type enraciné, des théories macrosociologiques ou autrement critiques du fait néolibéral contemporain, et une histoire géographiquement située d'une profession, des femmes, etc.

Si cette façon de communiquer a dû s'acquérir à la dure, à coup de déconstruction quelquefois douloureuse des réflexes acquis, la façon de penser le scientifique sur un mode plus constructiviste fut aussi un important défi. L'interdisciplinarité en sciences humaines appliquées suppose d'apprendre à accepter de produire de la connaissance « autrement », toujours partiellement en marge de ce que les formations spécialisées par discipline nous enseignent. Chaque recherche doit alors construire par elle-même son propre chemin et façonner sur mesure ses propres instruments méthodologiques, au gré des besoins de réponses variées qu'appelle un questionnement aussi fondamentalement hybride par rapport aux cloisons disciplinaires.

Tel fut bien sûr le questionnement qui s'est tenu au soubassement de cette merveilleuse aventure doctorale dont il est fait récit. Pour commodité de mémoire, il n'est pas inutile de le rappeler ici :

- Dans quelle mesure l'expansion d'une manière de penser typique des sciences économiques et managériales et d'une normativité centrée sur l'éloge de l'efficacité est-elle constructrice des souffrances individuelles du rapport au temps d'aujourd'hui?
- D'où un tel phénomène social tire-t-il ses racines?
- Ces effets diffèrent-ils d'un genre à l'autre et comment se manifestent-ils alors?
- Empiriquement et à l'échelle individuelle, comment s'opère le lien entre une macrosociologie et une microsociologie du rapport au temps?
- Comment en tirer des conclusions qui font sens pour les individus et ainsi permettre une intervention adéquate, pertinente et efficace visant à soulager la souffrance observée?

L'énoncé d'un pareil questionnement appelle bien sûr une approche interdisciplinaire, puisqu'aucune culture disciplinaire ne peut *complètement* s'identifier à lui, tel ou tel élément en débordant toujours. Pour y répondre, il fallait donc explorer divers champs de savoir pour y dénicher les différents instruments théoriques nécessaires, pour puiser à diverses traditions méthodologiques utiles pour construire le montage hybride et bigarré que constitue l'ensemble de cette thèse.

La volonté d'une observation empirique des effets individuels de souffrance du rapport au temps que produit l'expansion d'une normativité basée sur les valeurs d'efficacité et de productivité fut chronologiquement la première. La curiosité envers « l'origine » d'un phénomène social générateur de cette souffrance individuelle a ensuite provoqué celle de vouloir découvrir comment s'opère un maillage entre une macrosociologie du rapport au temps dont discutent tant de ces autrices et de ces auteurs incontournables ici convié·e·s, et les façons dont ces thèmes se vivent quotidiennement par les individus au travail. De son côté, la volonté de comprendre les racines de la souffrance individuelle de nature genrée est née de la rencontre avec le terrain. C'est la constatation d'importantes différences entre les discours masculins et féminins qui explique ce choix accentué en cours de route. La réponse au questionnement offre des éléments macro et microsociologiques, une attention particulière aux enjeux de genres et, finalement, des points de vue synchronique et diachronique. D'où cette dimension forcément « multicolore » des résultats.

De ce tissu coloré, une trame fondamentale devait cependant rester bien visible : la volonté d'interroger des personnes très occupées sur leur rapport au temps. Cette préoccupation

est restée centrale grâce au choix méthodologique de la théorisation enracinée. Le mouvement qu'elle a instauré tient son origine du terrain. Tous les procédés de l'ensemble de la thèse reposent en effet sur la résolution première, assurée en permanence et maintenue jusqu'à la fin, d'amorcer et d'enraciner la totalité des constructions théoriques à la recherche empirique. À partir des descriptions fournies par les participant·e·s, on a pu constituer des catégories endogènes, au sujet des deux pans principaux de la pratique du droit, soit la relation avec les client·e·s et le travail intellectuel juridique, pour *ensuite*, au contact des analyses théoriques, les regrouper afin de construire les éléments de réponse.

Les informatrices et les informateurs ont décrit avec force détails des activités qui, semblait-il, menaçaient constamment de déborder les heures dans lesquelles elles étaient inscrites. Comme l'indique Luc Boltanski au sujet de la sociologie pragmatique, « en prenant pour objet la formation de catégories au lieu de les traiter comme allant de soi, en cherchant à construire une démarche qui se veut non pas en rupture, mais en continuité avec le sens commun<sup>2163</sup> » des avocat·e·s rencontré·e·s, on a cherché à dépasser l'opposition habituelle entre l'individuel et le collectif.

À ce chapitre, l'habitude communicationnelle antérieure, qui consistait le plus souvent à ajouter une épithète au mot « temps » a facilité la saisie des phénomènes à l'étude. Qu'elles proviennent du terrain, des textes savants ou du processus de théorisation, ces images ont soutenu l'effort conceptuel de multiplier les angles d'études et les dimensions du temps afin de deviner une complexité souvent sous-estimée. Elles ont permis de *défamiliariser* le temps, en formulant des alternatives à sa définition économique-centrée qui s'est imposée dans le sens commun. Elles ont aussi permis de *désinvisibiliser*, en quelque sorte, la charge mentale.

Néanmoins, si l'on convient généralement que les études macrosociologiques ne sont pas l'équivalent de la somme des études microsociologiques, il existe des dissensions sur les façons de concevoir le lien entre les études quantitatives de grands groupes, qui mettent en évidence les déterminants sociaux, et les études visant l'observation de l'action individuelle. La

---

<sup>2163</sup> Luc Boltanski, « Préface », dans *Introduction à la sociologie pragmatique: vers un nouveau « style » sociologique?*, Paris, Armand Colin, coll. « Collection Cursus. Sociologie », 2015, p. 22.

présente recherche, parce qu'elle combine l'apport de ces deux perspectives, apporte des éléments de compréhension à ce sujet.

## **Répondre à chaque portion d'un questionnement formé par l'agrégat de segments tirés de cultures disciplinaires différentes**

Cette thèse, comme toute thèse, propose une réponse à l'ensemble des questionnements de départ. Cependant, chaque segment trouve ses références utiles à l'aune de cultures disciplinaires ou de champs de savoirs différents. Une stratégie de construction de réponses par segments a donc été adoptée. Les réponses apportées sont ensuite devenues de grands éléments à agencer entre eux, un peu comme on termine un énorme puzzle en faisant se rejoindre de grands pans de pièces déjà assemblées.

### **1<sup>er</sup> segment : L'expansion d'une manière de penser typique des sciences économiques et managériales**

Le terrain de la pratique privée du droit s'est d'abord imposé par le degré de difficulté qu'il présentait en termes d'horaire et de charge de travail. Néanmoins, il s'est révélé fort utile pour répondre à ce premier segment de la question. Les avocat·e·s en pratique privée occupent en permanence une double fonction : celle de leur pratique et celle de gens d'affaires. On a pu constater que la frontière entre ces deux rôles est imprécise. « On est tous des *business*, maintenant! », a affirmé une intervenante. La situation n'est pourtant pas aussi simple : à la question de savoir si l'on se considère d'abord comme un·e avocat·e ou bien comme une personne d'affaires, les avis sont partagés.

La consultation de deux rapports prospectifs<sup>2164</sup> sur l'avenir de la profession où l'on invite les praticien·ne·s à « changer de paradigme » et à considérer désormais la pratique du droit comme une « industrie » a été révélatrice de la visée expansive, voire hégémonique de la science économique sur un mode de pensée corporatiste. Un autre élément est aussi convaincant : il s'agit de l'engouement observé pour la forme juridique de la société par actions (S.P.A.) empruntée, depuis 2004, au modèle entrepreneurial, au détriment de la forme

---

<sup>2164</sup> Barreau du Québec, *La pratique du droit au Québec... op. cit.* ; Barreau du Québec, *Les avocats de la pratique privée...*, *op. cit.*

traditionnelle en nom collectif (S.E.N.C. / S.E.N.C.R.L). De leur côté, les théoricien·ne·s consulté·e·s ont fourni, d'une part, les concepts nécessaires à une meilleure compréhension du phénomène (Bourdieu, Boltanski et Thévenot) et, d'autre part, des analyses à ce sujet qui, qu'elles proviennent de la France, des États-Unis ou du Québec, ont en commun de constater cette « expansion ». En outre, la perspective historique a permis de comprendre l'origine et l'évolution de cette situation.

Entre la recherche empirique et théorique, l'observation de l'expansion d'une manière de penser fortement influencée par le capitalisme néolibéral s'avère concluante. En ce qui concerne le terrain étudié, le Barreau a tenu à ce sujet un rôle de vecteur de transmission important du discours économiste et gestionnaire.

## **2<sup>e</sup> segment : Une normativité centrée sur l'éloge de l'efficience**

La normativité centrée sur l'éloge de l'efficience a bel et bien été observée sur le terrain, et ce, de façon encore plus importante qu'attendu. Dans les domaines de leur vie évoqués en entrevue, les avocat·e·s s'astreignent à un « effort de conversion productiviste » presque perpétuel. Ils et elles ont révélé leur préoccupation récurrente pour l'efficacité. On tend généralement vers un rapport 1/1, où chaque heure travaillée doit correspondre le plus fidèlement possible à une heure facturée. La même visée d'un travail « productif », soit concentré, débarrassé de ses temps morts et profitable, a été transposée à d'autres activités comme la relation aux client·e·s ou aux enfants et la vente ou le mentorat. Selon les rapports du Barreau, la productivité devrait régler à elle seule les problèmes de conciliation travail-famille, grâce à l'emploi encore plus intensif des technologies de l'information. Un autre rapport remettant en question la tarification horaire montre lui aussi l'importance du concept de productivité en tablant sur celle-ci pour combler les manques à gagner à venir.

Les informateurs et les informatrices ont décrit les journées de leurs ainé·e·s comme étant plus « lâches » dans le sens où, par exemple, l'arrivée au bureau ne correspond pas toujours au début du travail ou que les heures de lunch se passent en bonne compagnie et non devant un ordinateur, etc. Cette observation s'accorde avec les propos du sociologue Hartmut Rosa qui aborde le phénomène de l'accélération non seulement comme une augmentation de vitesse, mais aussi comme une augmentation de densité. Ainsi, si le nombre d'heures jugées « normales » par



un éthos professionnel puissant reste le même, c'est leur concentration qui confirme l'expansion de cette normativité. Comme si chaque activité s'y trouvait coincée jusqu'à l'asphyxie.

Toutefois, contrairement aux conclusions des études menées dans des contextes industriels (Aubert, de Gaulejac, Gregg), cette quête de productivité ne porte pas, à première vue, d'élan métaphysique ou d'idéal en elle-même; elle reste plutôt au niveau du moyen vertueux. On cherche l'efficacité au nom de deux grandeurs partagées : le service et la famille. Il faudra vérifier si cette différence est spécifique à la pratique du droit ou bien si elle s'étend à d'autres professions ou types de travaux. On serait portée à opter pour la deuxième possibilité, en mettant à l'étude le concept de « vocation ». Une chose est certaine, un tel amalgame en conforte la puissance.

### **3<sup>e</sup> segment : La construction de souffrances individuelles**

Le fait de retracer les souffrances provoquées par une manière de penser économiste et managériale et par une normativité centrée sur l'éloge de l'efficacité est une tâche difficile, puisque beaucoup d'autres facteurs peuvent être mis en cause. De façon plus réaliste, il s'est agi d'identifier les éléments d'une corrélation. Des participant·e·s à l'étude empirique ont évoqué une souffrance que l'on a pu mettre en lien avec un rapport au temps difficile, dans une espèce de synergie malsaine. Ce qui a pu être constaté alors, c'est la progression insidieuse d'un rythme de vie usant qui plaît au premier abord et que l'on juge stimulant, jusqu'au moment où provient une crise.

Trois éléments liés au rapport au temps ont été identifiés qui, seuls ou ensemble, peuvent participer à la construction de souffrances individuelles. Premièrement, la perception négative de l'activité de vente, issue d'un éthos professionnel ancien, crée, dans certains cas, une injonction paradoxale (Hanique et de Gaulejac) lorsqu'elle est confrontée au discours entrepreneurial. Du strict point de vue de la gestion du temps, il s'agit là d'un frein à l'établissement d'objectifs clairs et performants. Deuxièmement, la préoccupation de parvenir à clore des journées chargées prend souvent la forme de plages de temps dit « clandestin » qui empiètent sur les activités de soins du corps et le sommeil, ce qui, à la longue, fragilise la santé des individus. Troisièmement, dans un monde où l'efficacité – concept qui implique la rapidité d'exécution – est considérée comme une vertu cardinale, le fait de ne pas se sentir « à la

hauteur » s'avère une marque de faiblesse impardonnable et cause de grandes souffrances. Dans ces trois cas, on assume individuellement le blâme de ces facteurs, en refusant d'accuser un système auquel on adhère par ailleurs.

Les praticien·ne·s craignent les impacts éventuels de leur rythme de vie. Les jeunes connaissent déjà leurs propres faiblesses à cet égard et peuvent identifier spontanément le mal physique ou psychologique dont ils et elles souffriront un jour. La publication en 2019 des résultats d'une étude de l'Université de Sherbrooke sur la détresse psychologique des avocat·e·s (Cadieux et al.) a sûrement nourri leurs appréhensions. Bien qu'on n'y établisse aucun lien précis entre détresse psychologique et rapport au temps, certaines initiatives du Barreau visant à contrer le phénomène étudié promulguent une meilleure connaissance des techniques de « gestion du temps ». Enfin, les études macrosociologiques consultées établissent des liens plus nets entre détresse psychologique, dépression et rapport au temps (Aubert, de Gaulejac, Rosa, Otero).

L'objectif de comprendre « dans quelle mesure » les deux phénomènes présentés dans le questionnaire sont créateurs de souffrance impose donc une certaine prudence. Ce que l'on peut affirmer cependant, c'est que le rythme de vie trépidant, conjugué avec les pics d'adrénaline produits par la pratique, notamment la plaidoirie, est perçu plutôt positivement et apprécié. Dans certains récits, on décrit l'apparition d'une insatisfaction, d'un sentiment de déséquilibre existentiel ou bien de maux physiques ou psychologiques qui, chez ceux et celles pour qui ils deviennent intenable, appellent une bifurcation. Il faut souligner qu'un tel changement de trajectoire n'amène pas nécessairement un changement de régime, mais plutôt une réorganisation de la vie et un accroissement de sens. Finalement, les « souffrances individuelles » évoquées dans le questionnaire sont construites dans la mesure où elles sont progressives, insidieuses, voire sournoises. Les avocat·e·s se doutent qu'un jour, peut-être, leur corps pourrait flancher, en espérant que ce soit le plus tard possible.

#### **4<sup>e</sup> segment : Les racines du phénomène, perspectives individuelle et sociale**

La thèse a traité la question des racines du phénomène dans les deux projets complémentaires. Du côté empirique, les participant·e·s ont été invité·e·s à parler des grandeurs transmises par leurs parents, de leurs années de formation et de leurs premières expériences

professionnelles. Du côté de l'étude théorique, la question a été traitée dans une perspective historique et macrosociologique.

La piste de l'éthos professionnel, identifiée dans des études précédentes, s'est avérée fructueuse pour comprendre les parcours individuels. L'*ethos*, en tant que composante de l'habitus (Bourdieu), est « la présence agissante de tout le passé dont il est le produit<sup>2165</sup> ». Dans le cas des praticien·ne·s du droit en terre québécoise, ce passé remonte à la conquête et ses accents européens sont encore perceptibles. Or, les temps changent. Trois phénomènes sociaux d'envergure se sont manifestés à partir des années 1980. L'avènement du capitalisme néolibéral a créé des tensions nouvelles entre capitalisme et corporatisme, notamment au sujet de la dérèglementation de la profession. L'accélération des rythmes de vie s'est manifestée par l'arrivée de membres de l'ordre issu·e·s de la classe moyenne (accélération de la mobilité sociale) autant que par l'emploi généralisé des technologies. Enfin, en transformant les rapports entre les hommes et les femmes, le féminisme a bouleversé les modes de vie et mis à mal un modèle de pratique qui ignorait jusqu'alors toutes considérations domestiques et familiales. Devant ces bouleversements apportés par la modernité, l'éthos professionnel tient le phare. Les temps changent, mais lui ne bronche pas. La fin de non-recevoir à l'égard de toute initiative d'allègement de la charge de travail viendrait de cet éthos puissamment implanté au cœur de chaque praticien·ne et dont l'analyse des entretiens a pu suivre la trace.

Afin de comprendre et de théoriser le rapport au temps, la discipline historique a été mise à contribution. Les multiples activités humaines qui se déployaient auparavant dans *des* temps dits « concrets » parce que spécifiques à chacune ont, à partir du Moyen Âge, cédé progressivement le pas à un seul temps dit « abstrait » (Postone, Martineau), mesurable au moyen de l'horloge et récupéré par le capitalisme. Avec la Révolution industrielle, des générations de travailleurs et de travailleuses ont pris chaque jour le chemin de l'usine, y consacrant la majorité de leur temps d'éveil. S'il représentait un immense gain de productivité (Gorz), le travail en usine requérait néanmoins beaucoup d'énergie. Dans une visée d'accumulation du capital, les industriels ont donc fait en sorte que la plage de temps consacrée au travail soit aussi longue et intense que possible. La pointeuse protégeait ce rythme de

---

<sup>2165</sup> P. Bourdieu, *Le sens pratique*, *op. cit.*, p. 95.

production exempt de toute distraction. La chaîne de montage fonctionnant sans interruption, l'horloge marquait à elle seule le début et la fin d'une tâche. Les activités jugées non productives se sont donc installées autour de cette imposante plage de temps. Alors qu'il était associé auparavant à des événements moins fréquents (par exemple, l'horaire de train ou l'heure de la messe), le temps « abstrait » s'est peu à peu implanté au quotidien en établissant des coupures strictes entre les activités ordonnées en séquences.

Les sociétés occidentales s'étant construites sur le système capitaliste, la consommation sert de contrepartie à la production : la variété et la quantité des activités de loisirs sont infinies. Comme le travail rémunéré occupe la majorité des heures d'éveil, les personnes ont cherché à rendre leur temps de « non-travail » aussi intense et dense que l'autre dans le but de « profiter de la vie au maximum ». Les modes de production appris en usine ont donc progressivement été transférés au reste du temps d'éveil, si bien que la frontière érigée par l'entreprise capitaliste entre vie privée et travail rémunéré, destinée à protéger les zones temporelles centrées sur la production, a fini par s'avérer inutile. Désormais, le capitalisme n'a plus besoin de la pointeuse : on peut travailler de partout et tout le temps. Le travail est même associé au plaisir. La productivité est devenue un mode de vie.

### **5<sup>e</sup> segment : Les effets de genre**

Partant d'une simple préoccupation de parité entre les répondant·e·s, la dimension du genre s'est imposée avec force dans la recherche. On peut voir clairement ici les effets positifs du maillage entre les éléments micro et macrosociologiques. Dès les premières entrevues, les femmes ont affirmé leurs différences, notamment en amalgamant la maternité à leur vie professionnelle. Cela transforme leur quotidien, leur façon de mener leurs carrières, et même leur façon de voir la vie. Le traitement plutôt superficiel des enjeux féminins par les économistes chargés, par le Barreau, d'analyser l'avenir de la profession a amorcé, *a contrario*, des réflexions qui ont coloré toute la thèse. Il en ressort que la présence accrue des femmes au tableau de l'Ordre ne doit pas être considérée comme une simple curiosité statistique. Il s'avère que les femmes ne se contenteront pas des gains de productivité amenés par les technologies pour améliorer leur situation; elles sont en quête de justice et d'équité.

Les différences constatées empiriquement entre les rapports au temps masculin et féminin se sont ajoutées au questionnement historique. Comment se fait-il que les femmes utilisent avec tant d'aisance les outils de la gestion du temps? D'où vient leur préoccupation constante pour l'efficacité? Dans l'histoire (masculine) du management, l'application du concept de productivité ailleurs qu'en usine est complètement ignorée, ce qui rend inexplicable une gestion aussi précise de la vie professionnelle, domestique et familiale.

L'histoire des femmes déconstruit cette perception d'une productivité exclusivement associée au travail rémunéré et masculin, ce qui met en lumière deux phénomènes. Premièrement, les impératifs de productivité en usine ayant été mis en application durant les deux guerres mondiales, ce sont les femmes qui, à titre d'ouvrières, en ont été les premières récipiendaires. Deuxièmement, lorsque ces préceptes leur ont été enseignés dans des ouvrages ou des instituts ménagers, les femmes, ironiquement, les ont intégrés d'une manière tout à fait moderne. Sans contremaîtres pour organiser et chronométrer leur travail, elles l'ont toujours fait elles-mêmes. L'autocontrôle, à la manière de Foucault et Deleuze, elles l'ont vécu dès la fin du XIX<sup>e</sup> siècle : les maîtresses de maison sont devenues des gestionnaires sans autre pouvoir que celui qu'elles s'imposaient à elles-mêmes (Bélisle).

Les avocates interrogées ont reçu et intégré ce modèle. Leur avance sur le terrain de la gestion du temps s'en trouve expliquée. En outre, à cause de leurs maternités, les femmes remettent en question le modèle dominant dès le début de leur carrière, puisque d'une part, elles ont été plus sensibles au modèle de leurs mères et, d'autre part, elles doivent planifier leurs grossesses. Les hommes sont confrontés aux contraintes de la parentalité beaucoup plus tard et de façon moins aiguë<sup>2166</sup>. On constate donc que, du côté des mères interrogées, les enfants exercent un contrefort puissant à l'envahissement du travail dans la vie. Ce phénomène va au-delà des contraintes de performativité parentale (qui sont pourtant bien présentes) : il s'agit d'un regard différent sur la notion de « réussite ».

---

<sup>2166</sup> La constitution de l'échantillon n'a pas permis d'interroger des pères dans le sous-groupe des cinq ans de pratique et moins. Il semble que la paternité arrive un peu plus tard dans la carrière. Toutefois, les répondant·e·s ont mentionné plusieurs cas de pères très impliqués dans l'éducation de leurs enfants. Les jeunes hommes se montraient solidaires, voire admiratifs à l'égard de leurs collègues parents.

La gestion du temps aide les femmes à concentrer leurs différentes tâches dans les plages de temps qu'elles établissent. On peut observer que leur vie familiale, choisie autant qu'imposée par la charge mentale, ne leur permet aucun relâchement. Contrairement aux hommes qui pourraient considérer leur vie en cabinet comme un refuge contre l'atmosphère souvent fébrile de leur vie familiale, les femmes, dont cela pourrait être aussi le cas, n'ont pas le loisir de s'y soustraire trop longtemps.

Conceptuellement, les études féministes ont joué un rôle majeur dans la théorisation. D'un point de vue macrosociologique, elles ont remis en question le temps abstrait, c'est-à-dire univoque et quantifiable en heures, en montrant que les femmes vivaient aussi un temps non linéaire et plus incarné. Ensuite, elles ont conceptualisé cette inadéquation entre les activités féminines et la mesure du temps par quarts de travail. Dans cette thèse, les concepts du *care* et de la charge mentale ont traversé la frontière des genres pour servir à comprendre le temps de la pratique du droit dans son ensemble. Qu'il vienne de l'histoire ou des études féministes, on arrive au même constat théorique : le temps que l'on comptabilise afin de l'intégrer à l'équation de la productivité est un concept pauvre qui n'a jamais pu saisir complètement les expériences humaines.

## **La thèse comme synthèse finale**

L'expansion d'une manière de penser fortement influencée par le capitalisme néolibéral a pu être observée de façon empirique. La communauté juridique exerçant en cabinet privé est sommée de s'adapter à la seule réalité possible, soit celle d'une compréhension capitaliste de l'« industrie des services juridiques ». Le Barreau tient à ce sujet le rôle de courroie de transmission du discours économiste et gestionnaire, particulièrement évident au regard de rapports prospectifs publiés au tournant des années 2000. La normativité centrée sur l'éloge de l'efficacité a elle aussi été observée sur le terrain. On a donc pu discerner une intériorisation des injonctions à la productivité, dans un contexte pourtant fort différent de celui d'origine, soit le monde industriel. Les avocat·e·s s'astreignent toutefois à cette quête de productivité au nom d'un idéal implanté par leur éthos professionnel : servir leurs clientèles.

En rapport avec l'objectif de comprendre « dans quelle mesure » ces deux phénomènes sont créateurs de souffrance, une certaine prudence reste de mise. La question s'est révélée

complexe et a fait surgir des éléments nouveaux et inattendus. D'emblée, le rythme de vie adopté par les avocat·e·s est perçu plutôt positivement (« il me convient », affirme simplement une informatrice), même s'il est généralement jugé frénétique par les non-avocat·e·s de l'entourage. Néanmoins, des « souffrances individuelles » sont perceptibles dans les discours, soit comme éléments du passé, soit comme malaises présents ou même, envisagés.

Un autre phénomène se manifeste qui ne peut être directement associé à de la souffrance, du moins à court terme : il s'agit de la concentration progressive de la vie des individus sur le travail. Seule la parentalité a le pouvoir d'exercer un contrepoids à cette concentration. La vie se limite alors à ces deux axes, toutes les autres activités étant négligées ou abandonnées (vie de couple; vie sociale, culturelle et sportive sans les enfants; vie citoyenne) ou bien justifiées par le besoin de performer au travail (« sans le gym, je n'aurais pas survécu »). L'équilibre instauré entre le travail et la vie privée n'est donc qu'apparent, puisque dans les deux domaines, on obéit à une même injonction, soit rendre le temps le plus productif possible. C'est ce qu'ont montré les répondant·e·s en décrivant leur quête d'un « temps de qualité », en justifiant leurs « investissements » de temps dans leurs relations ou le mentorat ou, enfin, en désignant des « plages horaire » soigneusement découpées. Leurs efforts participent du même besoin d'éviter de « gaspiller du temps », conformément à la définition économique-centrée du temps ressource rare. Il semble par ailleurs que le chalet ou les voyages permettent encore de vivre le temps de façon moins contraignante. Cela expliquerait pourquoi ces activités sont si populaires.

L'étude empirique a permis de mettre en lumière un autre moyen, beaucoup plus récurrent et caché, de s'offrir du temps exempt de contraintes. Les avocat·e·s ont décrit une case horaire particulière, destinée au travail intellectuel ou, particulièrement dans le cas des mères, au rattrapage des retards résultant de journées trop chargées. Le rapport au temps que l'on y vit est bienveillant : ces périodes servent de soupapes qui deviennent bouées de sauvetage. Elles ne sont pas contraintes par l'horloge, puisqu'on les préfère souvent au sommeil à qui on les arrache : on s'y adonne en fin de soirée, à l'aurore ou durant le weekend.

Ces heures se déroulent à l'abri des interruptions, sans téléphones, textos ni courriels. Dans tous les cas, on explique que l'on s'y sent au calme, « en paix ». Elles sont perçues comme rassurantes : on s'y permet une certaine lenteur, d'aller au fond des choses, de ne pas « tourner les coins ronds ». Elles génèrent un sentiment de contrôle, tant sur les mandats que sur l'horaire.

Elles créent une image positive de soi-même, par exemple, en se montrant disponible aux autres, enfants, collègues ou intervieweuse : « On en TROUVE TOUJOURS, du temps », clame une informatrice. Les répondant·e·s y réfèrent de façon peu précise, en les associant surtout au moment de la journée où elles se déroulent. Elles restent souvent cachées, soit des collègues, soit des enfants. Les conjoint·e·s n'en sont pas toujours conscient·e·s non plus.

En cours de théorisation, on a donc associé ces descriptions à la construction d'une sorte de désobéissance sociale où l'équilibre nécessaire à la survie psychologique devient acte transgressif des normes dominantes où seul le temps rentable est compté pour valable et valorisé. Les avocat·e·s prennent en quelque sorte le maquis, guidé·e·s le plus souvent par leur éthos professionnel qui réclame de leur part un travail sans faille. C'est pourquoi on a affirmé que ce « temps clandestin » est le lieu de résistance de l'éthos de la profession.

Il faut d'ailleurs se demander si ce temps invisibilisé ne l'est pas aux yeux mêmes de ceux et, surtout, celles qui y ont recours, puisque c'est avant tout à la gestion du temps que l'on attribue le mérite de venir à bout d'une trop longue liste de tâches. Or, la découverte de ce temps clandestin amène à une autre conclusion : c'est plutôt lui qui crée du temps. Il le vole à d'autres activités qui, pour la plupart, servent à la récupération : « Je suis toujours un petit peu fatiguée », confie une avocate. La gestion du temps, quant à elle, ne peut que déterminer ce qui y est accompli, car sans le temps clandestin la possibilité de tout faire devient illusoire.

Si cette clandestinité a pour fonction immédiate de prémunir contre la souffrance – celle de se sentir inadéquat·e, de perdre le contrôle d'un dossier ou de ne pas voir assez ses enfants – son effet peut finir par s'étioler. Lorsque ces plages de temps ne suffisent plus à contenir les portions de temps concret débordant du temps abstrait, l'inconfort, le malaise, la détresse et enfin une véritable souffrance physique ou psychologique s'installent tour à tour. L'individu entre en crise et doit chercher d'autres moyens de la soulager. Les multiples perspectives adoptées dans la thèse ont montré qu'une telle réponse aux problèmes temporels n'est bienveillante qu'à court terme, alors qu'à long terme, elle gruge l'énergie et la santé des personnes. Conséquemment, cette réponse individuelle « rationnelle » rend, d'un point de vue macrosociologique, le système pervers<sup>2167</sup>.

---

<sup>2167</sup> M. Forsé, *op. cit.*, p. 732.



Deux phénomènes historiques successifs sont à l'origine de ce phénomène d'expansion. Le premier, très ancien, tient aux progrès de l'horlogerie qui ont rendu possibles la mesure du temps et permis aux groupes de coordonner plus précisément leurs activités. Le problème vient du fait que, régi par les domaines industriel et marchand, ce temps abstrait s'est peu à peu imposé comme la seule rationalité prétendant saisir toutes les dimensions du temps. Le deuxième phénomène est plus récent, bien qu'il découle directement du premier; il a pris son importance avec l'avènement du néolibéralisme. Dans les économies financiarisées, les horizons temporels raccourcissent et la vitesse désormais calculée en nanosecondes procure un avantage stratégique : le temps ressource perd sa valeur à long terme.

Dans un tel contexte, tout ce qui ne contribue pas à la valeur marchande, tout ce qui est lent ou gratuit est invisibilisé. Dans cet exercice les femmes, qui sont encore largement responsables de ce type d'activités, ont le plus à perdre. C'est ce que les concepts du *care* et de la charge mentale ont remis au jour. En outre, la notion d'*ethos* (Bourdieu) a permis de mieux comprendre pourquoi cette situation perdure encore aujourd'hui chez les avocat·e·s. On a vu en effet que du point de vue de la vie domestique, les femmes ont su capter les leçons d'efficience de leurs mères, même quand celles-ci étaient restées à l'écart du marché du travail. En conséquence, l'éthos professionnel s'inscrit différemment chez elles que chez leurs collègues masculins; il doit bousculer un autre éthos déjà solidement installé.

Finalement, la densité temporelle n'est pas tant une affaire de genre que de savoir qui assume la charge mentale. Toutefois, partager cette responsabilité plus équitablement entre femmes et hommes et dégenrer les activités du *care* pourraient avoir deux effets contraires. D'une part, on pourrait observer une diminution du nombre d'activités par personne – ce qui devrait entraîner un relâchement de régime, une baisse de la pression et, donc, une amélioration de bien-être. D'autre part, dans la mesure où l'on obéit aux impulsions d'un système capitaliste qui cherche à faire produire et consommer toujours plus, elle poussera les deux genres vers une concentration encore accrue de leur temps : l'égalité entre hommes et femmes aura alors servi le capitalisme et non les individus. Entre ces deux possibilités, seul un choix éclairé des personnes peut faire la différence.

Lorsque les études macrosociologiques prennent le relai de l'histoire, les perspectives tendent à confirmer la seconde possibilité. Chaque personne a intériorisé la responsabilité de

produire (Foucault, Deleuze, Rosa, Gregg). Dans un monde désenchanté (Weber), la productivité nourrit l'élan métaphysique des personnes humaines (Weeks, Gregg), qui la considèrent dorénavant comme une manière de « vivre à plein » (Rosa). Dans le cas de la thèse, on a vu que la quête de productivité est mise au service de grandeurs fortes, soit un sens de la mission (éthos professionnel axé sur le service) ou une volonté de vivre d'autres modèles comme la parentalité, ce qui en augmente encore l'intensité.

Ce n'est donc pas le but en lui-même qui s'appauvrit, mais plutôt l'emploi perpétuel des mêmes outils, en l'occurrence ceux de la gestion du temps, déjà bien employée par les femmes et que le Barreau, comme toute autre organisation moderne, cherche à diffuser parmi ses membres. Plus largement, on ne compte plus les méthodes, les formations et les applications destinées à gérer le temps. Il existe donc une véritable matrice de rapport au monde, centrée sur l'efficacité et qui se trouve à rendre invisible ce qu'elle n'arrive pas à saisir ou à comptabiliser. Le concept de « temps clandestin » est une façon de rendre compte de cette invisibilité.

Cette situation aurait peu d'importance si elle n'avait pas quatre conséquences dangereuses. Premièrement, elle maintient les individus dans un état de fébrilité constante qui a un impact nocif sur leur santé. Deuxièmement, elle réduit considérablement la variété et la richesse des activités humaines en les concentrant sur un seul rapport au monde, soit celui de la productivité, dans l'espoir d'atteindre l'idéal philosophique de la vie bonne. Troisièmement, cette concentration évacue des éléments capitaux de la vie en société, comme la citoyenneté, puisqu'elle met de l'avant une vision individualiste (Sabelis, Gregg), centrée sur le contrôle et les résultats personnels. L'élaboration et la poursuite d'objectifs communs prennent beaucoup trop de temps et perdent leur intérêt, mettant ainsi la démocratie en danger. Quatrièmement, en entretenant le mythe du toujours plus, la quête de productivité transforme, à terme, les humains en moteurs de la croissance sans limites, ce qui entraîne des répercussions négatives sur les écosystèmes naturels et met en danger leur propre espèce. On n'a qu'à penser à tout ce que l'on achète pour gagner du temps, de la lingette jetable au billet d'avion.

Finalement, le constat de l'expansion d'une manière de penser typique des sciences économiques et managériales et d'une normativité centrée sur l'efficacité appelle la notion d'idéologie, vue comme un système de pensée qui se présente comme rationnel alors qu'il entretient une illusion et dissimule un projet de domination (de Gaulejac). La productivité élevée

au rang d'idéologie phagocyte toutes les autres manières d'être au monde et instaure un rapport au temps univoque. En dénonçant cette mystification qui veut qu'elle permette d'atteindre la vie bonne, on peut contribuer à contrer son hégémonie. Il faudrait diffuser une idéologie autre, répéter que l'existence peut être vécue à partir de grandeurs autres et de schèmes autres; montrer la liberté là où le choix aliénant est vécu comme une obligation indiscutable.

## **Point d'orgue : éléments pour une intervention**

La distinction entre éthos et code de déontologie (Bonnewitz) apporte des arguments aux femmes et aux jeunes parents qui remettent en question un modèle dominant révolu, issu du patriarcat et encouragé par le contexte néolibéral. En identifiant la « semaine socialement acceptable de travail » (Postone) comme norme sociale à changer, la recherche a permis de préciser la cible d'éventuels outils de transformation, sans remettre en cause les règles de déontologie elles-mêmes, qui n'imposent d'ailleurs pas de charge de travail excessive et qui tendraient même à s'y opposer. C'est plutôt une règle tacite qui prend, en début de pratique, l'aspect du budget d'heures, qui instaure un mode de vie délétère à long terme et menace la qualité du service. En d'autres mots, la quantité d'heures n'est pas synonyme de qualité... Ce que les nouvelles théories du management confirment d'ailleurs!

On a vu que l'éthos professionnel s'installe lors d'expériences clés situées en début de carrière : l'acceptation dans une faculté de droit, la course aux stages et les premières expériences de travail. On a du même coup indiqué le « meilleur moment » (*kairos*) pour intervenir. De plus, on peut considérer qu'un pouvoir conséquent échoit entre les mains d'institutions aptes à changer les choses : les facultés de droit et l'École du Barreau. On a aussi montré l'ambiguïté de lutter pour un mode de vie plus bienveillant tout en imposant des budgets d'heures qui établissent des semaines jugées « normales » de travail à plus de 50 heures (ce qui excède de dix heures les normes québécoises du travail).

Dans le contexte actuel, la gestion du temps demeure le seul moyen d'atteindre l'efficacité. En toute logique, les personnes adhèrent à l'idée que ces méthodes augmentent la productivité, que la productivité libère du temps et qu'en conséquence, la gestion du temps libère du temps. La thèse a tenté de déconstruire un tel syllogisme en montrant qu'elle nourrit plutôt un « moulin de discipline » (Postone) d'autant plus implacable qu'il s'est construit sur un éthos

puissant. Dans la mesure où rien ne bouge du côté des exigences qui sont imposées ou que l'on se fixe à soi-même, la gestion du temps libérera un temps servant à produire davantage.

De façon plus générale, la recherche empirique a permis de discerner l'agentivité des individus à l'égard de leur temps personnel. Comme l'a laissé entendre Foucault, les instruments de pouvoir utilisés par des agents plus conscient·e·s de leur liberté de choix peuvent être transformés en modes de résistance. Les personnes le font déjà, mais tant qu'elles demeurent dans un mode de pensée unique, dans une perspective individuelle et à court terme, leurs efforts consistent à chercher encore et toujours des gains de productivité.

Or, la phase d'exploration littéraire du thème des souffrances rattachées au rapport au temps a permis d'identifier des zones d'impensés qui ouvrent l'esprit à de nouvelles possibilités. Les récits des répondant·e·s ont permis de mettre au jour un outil conceptuel alternatif à la gestion du temps, jusqu'à maintenant considérée comme seul moyen de « vivre pleinement ». Cet outil consiste à observer les étapes de la transformation de l'action humaine « concrète » en actions parcellaires et productives dont le sens devient presque superflu, ce qui a le pouvoir de transformer la vie en « moulin de discipline » (Postone). Ce procédé favorise une attitude plus réaliste à l'égard de l'aménagement du temps, puisqu'il réussit à désinvisibiliser ce qui a été ignoré ou jugé sans valeur. Au lieu de considérer les processus vécus par les personnes humaines comme des anomalies qui les disqualifient par rapport aux technologies, il permet de tableur sur leur agentivité et de manifester d'autres grandeurs que celles du monde industriel. En outre, savoir aménager ses propres temps, c'est apprendre à respecter ceux des autres et cesser de réifier les personnes ou la planète à son profit. Tout cela demande à être développé, mais constitue une piste enthousiasmante.

La gestion du temps est aujourd'hui considérée comme le seul outil vraiment efficace pour répondre aux exigences d'une normativité centrée sur l'éloge de l'efficacité. Elle ne rencontre jamais de critique; elle fait office de vertu. Il importe d'en expliciter les revers. Il est urgent d'en relativiser l'usage et d'aider l'entendement collectif à se décoloniser, à se défaire d'une normativité qui étouffe trop de valeurs essentielles à l'épanouissement humain sous l'illusion d'une « nécessité » de la performance et de l'efficacité. Le fait de mieux comprendre le rôle central que joue paradoxalement l'agenda, outil approché comme émancipateur, mais se révélant empiriquement source sournoise d'aliénation accrue, ouvre la voie nécessaire pour

réintégrer la notion de limite légitime. La gestion du temps est un remarquable outil au service de l'efficacité, mais l'heure est à l'identification, nécessaire à l'équilibre humain, de zones de vie à construire posément à l'abri des valeurs d'efficacité, de productivité et de « vitesse ».

Les personnes se sont installées à demeure dans un temps « productif » qui s'aligne devant elles comme une chaîne de montage. L'usine est leur caverne de Platon; elles ne savent plus la quitter. Or, les prises de conscience écologiques actuelles les amènent à comprendre que les principes régissant la nature concernent aussi les êtres humains et que, en l'occurrence, la diversité est plus favorable à la vie que la monoculture. De la même façon que l'on ne peut plus, dorénavant, considérer la nature comme un objet inanimé et étranger à soi, une perspective holistique ou écosystémique du rapport au temps doit permettre de contempler chaque instant de la vie comme interdépendant avec d'autres instants et les instants individuels dépendants des instants collectifs, passés, présents et futurs.

Plus que jamais, la conscience de cette interdépendance rappelle la dimension désuète du temps comme capital de production et ses avancées constantes aux dépens de la vie elle-même. Plus que jamais, devient urgente notre conscience collective des conséquences néfastes de notre rapport au temps pour l'avenir de notre monde. Puissent l'éducation du futur et l'intervention de soutien aux professionnel·le·s épuisé·e·s, enseigner les voies d'un rapport au temps plus serein et plus durable. Tous les efforts consentis à la réalisation de cette thèse leur sont dédiés.

## Bibliographie

Abraham, Yves-Marie, *Guérir du mal de l'infini, produire moins, partager plus, décider ensemble*, Montréal , Écosociété, 2019, 278 p.

Adam, Barbara, « The Multiplicity of Time , Contributions from the Tutzing Time Ecology Project. Introduction », *Time & Society*, vol. 11, no 1, mars 2002, pp. 87-88.

Adam, Barbara, *Time*, Malden , Polity, 2004, 184 p.

Aktouf, Omar, *La stratégie de l'autruche, post-mondialisation, management et rationalité économique*, Montréal , Éditions Écosociété, 2002, 370 p.

Aktouf, Omar, *Le management, entre tradition et renouvellement, édition révisée*, Boucherville , Gaëtan Morin, 1990, 492 p.

Allain, Valentin, « Les avocats, des humains pas comme les autres », *Droit inc.*, 27 novembre 2018. [En ligne , <http://www.droit-inc.com/article23762-Les-avocats-des-humains-pas-comme-les-autres>] (29 août 2019)

Allen, David, *Getting Things Done, the Art of Stress-Free Productivity*, New York , Penguin Books, 2003, 267 p.

Allen, David, *Making it All Work, Winning at the Game of Work and the Business of Life*, New York, Penguin Books, 2009, 298 p.

Alvesson, Mats et Kaj Sköldbberg, *Reflexive Methodology, New Vistas for Qualitative Research*, Los Angeles/London , SAGE, 2009, 350 p.

Angenot, Maya, « Le nouveau Code de procédure civile en cinq sujets », *Norton Rose Fulbright, Actualité juridique*, octobre 2015. [En ligne , <https://www.nortonrosefulbright.com/fr-ca/centre-du-savoir/publications/a1e47442/le-nouveau-code-de-procedure-civile-en-cinq-sujets>] (31 août 2019)

Arbour, Marie-Ève, « Réflexions portant sur le contrôle de la compétence professionnelle des membres du Barreau du Québec », *Les Cahiers de Droit*, vol. 42, n° 4, 2001, pp. 1063-1092.

Attali, Jacques, *Histoires du temps*, Paris , Fayard, 1982, 318 p.

Aubert, Nicole (éd.), *L'individu hypermoderne*, Ramonville-Saint-Agne , Érès, 2006, 320 p.

Aubert, Nicole, *Le culte de l'urgence, la société malade du temps*, Paris , Flammarion, 2003, 375 p.

Banque du Canada, *La productivité*, 2010. [En ligne , <https://www.banqueducanada.ca/wp-content/uploads/2010/11/productivite.pdf>] (4 juin 2015)

Baril Guérard, Jean-Philippe, *Royal, roman*, Montréal , Éditions de ta mère, 2016. 287 p.

Barreau de la Province de Québec, « Règlements du Barreau de la province de Québec », *La revue du Barreau de la Province de Québec*, vol. 14, n° 6, juin 1954, pp. 288-294.

Barreau de la Province de Québec, *Règlements / By-Laws*, 1961, pp. 23-40.

Barreau du Québec et al., *Guide 2005 de déontologie en milieu multidisciplinaire*, Montréal , Barreau du Québec, 2005, 168 p.

Barreau du Québec et Comité sur l'avenir de la profession, *La pratique du droit au Québec et l'avenir de la profession*, Montréal , Barreau du Québec, 1996, 143p.

Barreau du Québec, *27 questions pour évaluer vos pratiques déontologiques*, Montréal , Barreau du Québec, 2016, 12 p.

Barreau du Québec, *Barreau-mètre 2015, mise à jour*, Montréal , Barreau du Québec, 2015, 10 p.

Barreau du Québec, *Barreau-mètre 2015*, Montréal , Barreau du Québec, 2015, 55 p.

Barreau du Québec, *Guide du nouvel avocat*, Montréal , Barreau du Québec, 2016, 98 p.

Barreau du Québec, *La tarification horaire à l'heure de la réflexion*, Montréal , Barreau du Québec, 2016, 84 p.

Barreau du Québec, *Les avocats de la pratique privée en 2021*, Montréal , Barreau du Québec, 2011, 122 p.

Barreau du Québec, *Mémoire à la Commission spéciale des corporations professionnelles sur le Code des professions; projet de loi 250 et la loi modifiant la Loi du Barreau, projet de loi 251*, 1972, n. p.

Barreau du Québec, *Mémoire du Barreau du Québec sur l'avant-projet de loi Loi modifiant le code des professions et d'autres lois professionnelles*, 1993, n. p.

Barreau du Québec, *Mémoire du Barreau du Québec sur l'avis de l'Office des professions du Québec intitulé Le système professionnel québécois de l'an 2000, présenté au ministre de la Justice et ministre responsable de l'application des lois professionnelles*, 1997, n. p.

Barreau du Québec, *On se fait une loi de vous intéresser*, Montréal , Barreau du Québec, 2018, n. p.

Barreau du Québec, *Projet de Règlement modifiant le Code de déontologie des avocats*, 2019, n. p.

Barreau du Québec, *Projet Justicia , Équité et diversité au sein de l'Ordre*, Montréal , Barreau du Québec, 2016. [ En ligne , <http://www.barreau.qc.ca/fr/avocats/equite/justicia/index.html>] (23 septembre 2016).

Barreau du Québec, *Rapport annuel 2019-2020*, Montréal , Barreau du Québec, 2020, 149 p.

Barreau du Québec, *Rapport annuel 2020-2021*, Montréal , Barreau du Québec, 2021, 195 p.

Barreau du Québec, *Règlements du Barreau de la Province de Québec*, 25 octobre 1917, pp. 64-69.

Barreau du Québec, *Sous la loupe des barreaux de section*, Montréal , Barreau du Québec, 2017, 94 p.

Barreau du Québec, *Tableau comparatif, Nouveau code de déontologie des avocats*, 2015, n. p. [En ligne , [CDA-Tableau-comparatif-2015.pdf](#)] (9 mai 2019)

Bélisle, Diane, « Une histoire de ménagères », dans Louis Vandelac et al. *Du travail et de l'amour, les dessous de la production domestique*, Montréal , Éditions Saint-Martin, 1985, pp. 69-97.

Belley, Jean-Guy, « L'avenir du droit et des juristes , trois scénarios », *Revue générale de droit*, vol. 30, n° 3, 1999, pp. 501-521.

Berg, Maggie et Barbara Karolina Seeber, *The Slow Professor, Challenging the Culture of Speed in the Academy*, Toronto , University of Toronto Press, 2016, 115 p.

Bertholet, Jean-François, « Laisser l'espace à la créativité », *Travailler mieux, Montréal*, Radio-Canada Ohdio, 2020. [En ligne , [iii](https://ici.radio-</a></p></div><div data-bbox=)



canada.ca/ohdio/balados/7901/travailler-mieux/491653/creativite-travail-innover-bertholet]  
(14 avril 2021)

Bessin, Marc et Corinne Gaudart, « Les temps sexués de l'activité, la temporalité au principe du genre ? », *Temporalités. Revue de sciences sociales et humaines*, septembre 2009. [En ligne, <https://temporalites.revues.org/979>] (2 mai 2016)

Bessin, Marc, « Présences sociales, une approche phénoménologique des temporalités sexuées du care », *Temporalités. Revue de sciences sociales et humaines*, décembre 2014. [En ligne, <https://temporalites.revues.org/2944>] (2 mai 2016)

Boltanski, Luc et Ève Chiapello, *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard, 2011, 971 p.

Boltanski, Luc et Laurent Thévenot, *De la justification, les économies de la grandeur*, Paris, Gallimard, 1991, 483 p.

Boltanski, Luc, « Préface », dans Mohamed Nachi, *Introduction à la sociologie pragmatique, vers un nouveau « style » sociologique?*, Paris, Armand Colin, 2015, 224 p.

Bonnewitz, Patrice, « L'homo sociologicus bourdieusien », dans Pierre Bonnewitz, *Premières leçons sur la sociologie de Pierre Bourdieu*, Paris, PUF, 2002, pp. 61-74.

Boucher, Pierre, *L'implosion du marché des services juridiques, conséquences et implications pour les avocats de pratique privée*, Cowansville, Éditions Yvon Blais, 2011, 125 p.

Bouffartigue, Paul, « Une course fatale vers l'abîme ? », *Temporalités. Revue de sciences sociales et humaines*, juin 2011. [En ligne, <http://temporalites.revues.org/1501>] (21 juillet 2015)

Bourdieu, Pierre, « Introduction. Épistémologie et méthodologie », dans Pierre Bourdieu et al. *Le métier de sociologue. Préalables épistémologiques*, Paris, Mouton Éditeur, 1983, p. 11-25.

Bourdieu, Pierre, « La force du droit », *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, vol. 64, n° 1, 1986, pp. 3-19.

Bourdieu, Pierre, *Le sens pratique*, Paris, Les Éditions de Minuit, 1980, 475 p.

Bourdieu, Pierre, *Science de la science et réflexivité, cours du Collège de France*, Paris, Éditions Raisons d'agir, 2001, pp. 74-141.

Bouvier-Ajam, Maurice, « Corporatisme », *Encyclopædia Universalis*. [En ligne, <https://www.universalis.fr/encyclopedie/corporatisme/>] (16 novembre 2020)

Braidotti, Rosi, *La philosophie, là où on ne l'attend pas*, Paris, Larousse, 2009, 286 p.

Bruce, Debra, L. « Partner compensation structures », *Lawyer-Coach.com*, 2012. [En ligne: <https://lawyer-coach.com/2012/05/14/partner-compensation-structures-a-seven-part-series-1-of-7/>] (26 juin 2020)

Bruch, Helke et Sumantra Goshal, « Beware the Busy Manager », *Harvard Business Review*, février 2002. [En ligne, <https://hbr.org/2002/02/beware-the-busy-manager>] (1<sup>er</sup> juin 2021)

Brugère, Fabienne, « Pour une théorie générale du care », *La vie des idées*, 8 mars 2009. [En ligne, [http://www.laviedesidees.fr/IMG/pdf/20090508\\_tronto.pdf](http://www.laviedesidees.fr/IMG/pdf/20090508_tronto.pdf)] (17 juin 2020)

Brugère, Fabienne, *L'éthique du « care »*, Paris, Presses universitaires de France, 2011, 127 p.

Burchill, Louise, « Becoming-Woman A Metamorphosis in the Present Relegating Repetition of Gendered Time to the Past », *Time & Society*, vol. 19, no 1, janvier 2010, pp. 81-97.

Cadieux, Nathalie et al., *Étude des déterminants de la psychologie au travail chez les avocat(e)s québécois(e)s. Phase II - 2017-2019*, Université de Sherbrooke / Barreau du Québec, 2019, 181 p.

Carrasco, Cristina et Màrius Dominguez, « Measured Time, Perceived Time, A Gender Bias », *Time & Society*, vol. 24, n° 3, novembre 2015, pp. 326-347.

Centre de développement professionnel de l'UQÀM, *Les courses aux stages en 13 questions et réponses*, n.d. [En ligne, [https://cdp-fspd.uqam.ca/fichier/document/Les\\_Courses\\_aux\\_stages\\_en\\_13\\_questions\\_et\\_r%C3%A9ponses.pdf](https://cdp-fspd.uqam.ca/fichier/document/Les_Courses_aux_stages_en_13_questions_et_r%C3%A9ponses.pdf)] (26 novembre)

Charette, Frédérick, « Libéraliser la publicité des avocats, fondements et conséquences », *Revue du Barreau canadien*, vol. 71, 1992, pp. 508-551.

Charmaz, Kathy et Reiner Keller, « A Personal Journey with Grounded Theory Methodology. Kathy Charmaz in Conversation With Reiner Keller », *Forum Qualitative Sozialforschung /*

*Forum, Qualitative Social Research*, vol. 17, n° 1, 19 janvier 2016. [en ligne, <http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/2541>] (30 juin 2020)

Charmaz, Kathy, « Grounded Theory, Methodology and Theory Construction », *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences*, Elsevier Ltd., vol. 10, 2015, pp. 402-407.

Charmaz, Kathy, *Constructing Grounded Theory, a Practical Guide through Qualitative Analysis*, London , SAGE, 2006, 208 p.

Châteauneuf, Amélie, *Si nous sommes égaux, je suis la fée des dents , Réflexions et outils pour mieux partager la charge mentale*, Montréal , Éditions poètes de brousse, 2019, 196 p.

Chesneaux, Jean, *Habiter le temps , passé, présent, futur , esquisse d'un dialogue politique*, Paris , Bayard Éditions, 1996, 344 p.

Claessens, Brigitte J. C. et al., « Things to Do Today, A Daily Diary Study on Task Completion at Work », *Applied Psychology*, vol. 59, n° 2, 2010, pp. 273-295.

*Code de déontologie des avocats*, Décret 129-2015, G.O.Q., vol. 147, no 10, 11 mars 2015, pp. 456-470.

*Code de déontologie des avocats*, RLRQ c B-1, r. 3.1. [En ligne , <http://legisquebec.gouv.qc.ca/fr/document/rc/B-1,%20r.%203.1%20/>] (28 octobre 2021)

*Code de déontologie des psychologues*, RLRQ C-26, r. 212. [En ligne , <http://legisquebec.gouv.qc.ca/fr/document/rc/C-26,%20r.%20212%20/>] (8 mai 2021)

Collectif Clio, *L'Histoire des femmes au Québec depuis quatre siècles*, Montréal , Quinze, 1982, 521 p.

Collège des médecins du Québec, *Rapport annuel 2019-2020*, Montréal, 2020, 216 p.

Conseil général du Bas-Canada, *Règles de la profession d'avocat*, 1868.

Corbeil, Christine et al., « Des femmes, du travail et des enfants, des vies dédoublées », *Pratiques féministes*, vol. 3, n° 2, 1990, pp. 99-115.

Corbin, Juliet M., « Préface », dans Jason Luckerhoff et François Guillemette, *Méthodologie de la théorisation enracinée. Fondements, procédures et usages*, Québec , Presses de l'Université du Québec, 2012, pp. vii-xii.

Corten, Olivier, « Le positivisme juridique aujourd’hui, science ou science-fiction? », *Revue québécoise de droit international*, n° Hors-série, mars 2016, pp. 19-42.

Couture, Denise, *Spiritualités féministes, pour un temps de transformation des relations*, Montréal, Presses de l’Université de Montréal, 2021, 245 p.

Couturier, Yves, *La collaboration entre travailleuses sociales et infirmières, Éléments d’une théorie de l’intervention interdisciplinaire*, Paris, Harmattan, 2005, 288 p.

Covey, Stephen R. et al., *First Things First, to Live, to Love, to Learn, to Leave a Legacy*, New York, Simon & Schuster, 1994, 360 p.

Damamme, Aurélie et Patricia Paperman, « Temps du care et organisation sociale du travail en famille », *Temporalités. Revue de sciences sociales et humaines*, septembre 2009. [En ligne, <https://temporalites.revues.org/1036>] (22 juillet 2020)

Dansereau, Suzanne, « Apprendre à décrocher, c’est payant », *Journal Les Affaires*, 7 juillet 2012. [En ligne, <https://www.lesaffaires.com/archives/generale/apprendre-a-decrocher-c-est-payant/546201>] (24 mars 2016)

Dardot, Pierre et Christian Laval, *La nouvelle raison du monde, Essai sur la société néolibérale*, Paris, La Découverte, 2009, 497 p.

Davoine, Lucie et Dominique Méda, « La relation des Européens au travail », *Grande Europe*, n° 31, avril 2011. [En ligne, <http://www.ladocumentationfrancaise.fr/pages-europe/d000434-la-relation-des-europeens-au-travail-par-dominique-meda-et-lucie-davoine/article>] (25 juillet 2020)

Deleuze, Gilles, « Les sociétés de contrôle », *Association EcoRev*, vol. 1, n° 46, 2018, pp. 5-12.

Denis, Charles et Barreau du Québec, *SENCRL ou SPA? , Faites un choix éclairé*, Montréal, Barreau du Québec, 2007, 147 p.

Dictionnaire Larousse, <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/>

Dictionnaire Le Robert, <https://dictionnaire.lerobert.com/>

Diversity Lab, « Mansfield Rule 4.0 », *Diversity Lab* [ En ligne, <https://www.diversitylab.com/mansfield-rule-4-0/>] (3 juin 2021)

- Dorlin, Elsa, *Sexe, genre et sexualités. Introduction à la théorie féministe*, Paris , Presses Universitaires de France, 2008, 160 p.
- Doyon, J. Michel, *Les avocats et le Barreau, une histoire...*, Montréal , Barreau du Québec, 2009, 249 p.
- Dramba, Mihaela, « Mise en place d'un dispositif numérique de gestion du temps , de l'agencement managérial à la trahison », *Communication Organisation*, vol. 56, n° 2, 2019, pp. 33-46.
- Dubar, Claude, « Une critique sociale du temps au cœur des préoccupations de Temporalités », *Temporalités. Revue de sciences sociales et humaines*, juin 2011. [En ligne , <http://temporalites.revues.org/1504>] (4 août 2020)
- Dubé, Catherine, « Justiciers des temps modernes », *L'actualité*, mars 2018, pp. 50-55.
- Dumas, Jean-Louis, *Histoire de la pensée, philosophies et philosophes. 2, Renaissance et siècle des Lumières*, Paris , Tallandier, 1990, 446 p.
- Duranleau, Stéphane, « Webmarketing et enjeux juridiques, 5 appels à la prudence avocats », *Wink Stratégies*, 7 février 2017. [En ligne , <https://winkstrategies.com/webmarketing-enjeux-avocats/>] (15 mai 2019)
- Egger, Michel Maxime, « Habiter le temps autrement », *La chair et le souffle*, vol. 5, n° 2, 2010, pp, 156-169.
- Einstein, Albert 1879-1955 et Alice Calaprice, *The ultimate quotable Einstein*, Princeton , Princeton University Press, 2013, 578 p.
- Emma, « Fallait demander », Emma, 2017. [En ligne , <https://emmaclit.com/2017/05/09/repartition-des-taches-hommes-femmes/>] (2 mars 2021)
- Farge, Arlette, *Le goût de l'archive*, Paris , Seuil, 1997, 176 p.
- Foenkinos, David, *La famille Martin, roman*, Paris, Gallimard, 2020, 225 p.
- Forsé, Michel, « Macrosociologie », dans Sylvie Mesure et Patrick Savidan, *Dictionnaire des sciences humaines*, Paris , Presses universitaires de France, 2006, pp. 731-733.

Foucault, Michel, « Méthode », dans Michel Foucault, *Histoire de la sexualité , La volonté de savoir*, Paris, Gallimard, 1976, pp. 121-135.

Foucault, Michel, *Surveiller et punir, naissance de la prison*, Paris , Gallimard, 2008, 360 p.

Fraser, Nancy, « Feminism, Capitalism, and the Cunning of History », dans Nancy Fraser, *Fortunes of Feminism, From State-Managed Capitalism to Neoliberal Crisis*, Brooklyn , Verso Books, 2013, pp. 209-226.

Froidevaux-Metterie, Camille, *La révolution du féminin*, Paris , Gallimard, 2015. 384 p.

Fusulier, Bernard, « Le concept d'éthos., De ses usages classiques à un usage renouvelé », *Recherches sociologiques et anthropologiques*, vol. 42, n° 1, 29 août 2011. pp. 97-109.

Gaignaire, Anne, « Grands du droit », *Journal Les Affaires*, juin 2017. pp. 23-30.

Gallichan, Gilles, *Les Québécoises et le barreau, l'histoire d'une difficile conquête, 1914-1941*, Sillery , Septentrion, 1999, 249 p.

Gaulejac, Vincent de et Fabienne Hanique, *Le capitalisme paradoxant , un système qui rend fou*, Paris , Seuil, 2015, 272 p.

Gaulejac, Vincent de, *La société malade de la gestion , Idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*, Paris, Seuil, 2005, 275 p.

*Getting things done*, site officiel. [En ligne: <https://gettingthingsdone.com/about/>]

Gilbreth, Ernestine et Frank Gilbreth, *Treize à la douzaine*, Paris , Gallimard, 2008, 293 p.

Gilligan, Carol, *In a Different Voice, Psychological Theory and Women's Development*, Cambridge, Harvard University Press, 1982, 184 p.

Glaser, Barney G. et Anselm A. Strauss, *La découverte de la théorie ancrée , stratégies pour la recherche qualitative*, Paris , Armand Colin, 2010, 409 p.

Glaser, Barney G., « Constructivist Grounded Theory? », *Forum, Qualitative Social Research*, vol. 3, n° 3, 30 septembre 2002. [En ligne , <http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/825> ] (21 avril 2021)

Glaserfeld, Ernst von, « Introduction à un constructivisme radical », dans Philippe Jonnaert et Domenico Masciotta, *Constructivisme, choix contemporains, Hommage à Ernst von Glasersfeld*, Québec, Presses de l'Université du Québec, 2004, pp. 11-36.

Gorz, André, *Bâtir la civilisation du temps libéré*, Paris, Les liens qui libèrent / Le Monde diplomatique, 2013, 57 p.

Gregg, Melissa, « The Limits of Self-Help Productivity Lit », *The Atlantic*, 22 avril 2016. [En ligne, <https://www.theatlantic.com/business/archive/2016/04/the-limits-of-self-help-productivity-lit/479382/>] (11 juin 2020)

Gregg, Melissa, *Counterproductive, Time Management in the Knowledge Economy*, Durham/London, Duke University Press, 2018, 200p.

GRIL, Emmanuelle, « Cahier spécial, Champs de pratique majoritairement masculins. Les avocates foulent le terrain, mais à quelles conditions? », *Journal le Barreau*, mars 2017, 8 p.

Grossin, William, *Pour une science des temps, Introduction à l'écologie temporelle*, Toulouse, Octarès Éditions, 1996, 268 p.

Haicault, Monique, « La gestion ordinaire de la vie en deux », *Sociologie du travail*, vol. 26, n° 3, 1984, pp. 268-277.

Haicault, Monique, *L'expérience sociale au quotidien, Corps, espace, temps*, Ottawa, Presses de l'Université d'Ottawa, 2000, 222 p.

Harvey, David, *A Brief History of Neoliberalism*, Oxford, Oxford University Press, 2011, 247 p.

Hawking, S. W., *Une brève histoire du temps, du big bang aux trous noirs*, Paris, Flammarion, 1989, 236 p.

Herman, Daisy et Bénédicte Willemart, « La charge mentale, le syndrome des femmes épuisées d'avoir à penser à tout », *ACRF-Femmes en milieu rural*, 2018. [En ligne, <https://acrf.be/la-charge-mentale-le-syndrome-des-femmes-epuisees-davoir-a-penser-a-tout-analyse-de-d-herman-avec-b-willemart/>] (26 février 2021)

Héту, Jean, « Les diplômées de la Faculté de droit, Des pionnières du milieu juridique », *Droit Montréal*, no 24, automne 2017, pp. 32-35.

Hörning, Karl H. et al., « Do Technologies Have Time? New Practices of Time and the Transformation of Communication Technologies », *Time & Society*, vol. 8, n° 2-3, 9 janvier 1999, pp. 293-308.

Huffington, Arianna Stassinopoulos, *Thrive, the Third Metric to Redefining Success and Creating a Life of Well-Being, Wisdom, and Wonder*, New York, Harmony Books, 2014, 342 p.

Jarty, Julie, « Les usages de la flexibilité temporelle chez les enseignantes du secondaire », *Temporalités. Revue de sciences sociales et humaines*, septembre 2009. [En ligne, <https://temporalites.revues.org/1057>] (1<sup>er</sup> juillet 2016)

Jérôme-Forget, Monique, *Les femmes au secours de l'économie, pour en finir avec le plafond de verre*, Montréal, Stanké, 2012, 186 p.

Jeune Barreau de Montréal, *Situation de l'emploi chez les jeunes avocats du Québec*, Montréal, Jeune Barreau, 2016, 54 p.

Jönsson, Bodil, *Dix considérations sur le temps*, Paris, Gallimard, 1999, 171 p.

Justicia et Barreau du Québec, *Guide à l'intention des cabinets d'avocats. Vision et audace, Stratégies gagnantes pour l'avancement des femmes dans les cabinets d'avocats*, Montréal, Barreau du Québec, 2014, 54 p.

Kaufmann, Jean-Claude, *L'entretien compréhensif*, Paris, Armand Colin, 2013, 126 p.

Labelle, François et al., « Choisir et tirer parti de la méthodologie de la théorisation enracinée. Un regard pratique depuis le terrain en sciences de la gestion », dans Jason Luckerhoff, et François Guillemette, *Méthodologie de la théorisation enracinée. Fondements, procédures et usages*, Québec, Presses de l'Université du Québec, 2012, pp. 61-84.

Lahire, Bernard, *Monde pluriel, penser l'unité des sciences sociales*, Paris, Seuil, 2012, 393 p.

Lallement, Michel, « Transformations des temps, mutations du travail », dans Patrick Cingolani (éd.), *Un travail sans limites? Subordination, tensions et résistances*, Toulouse, Érès, 2012, pp. 17-34.



Lamoureux, Diane, *Les possibles du féminisme, agir sans « nous »*, Montréal , Les Éditions du remue-ménage, 2016, 280 p.

Le Feuvre, Nicky, « Le genre des temporalités sociales », dans Jens Thoemmes et Gilbert De Terssac (éds.), *Les temporalités sociales, repères méthodologiques*, Toulouse , Octarès, 2006, pp. 29-41.

Legavre, Jean Baptiste, « La «neutralité» dans l’entretien de recherche. Retour personnel sur une évidence », *Politix*, vol. 9, n° 35, 1996, pp. 207-225.

Lejealle, Catherine, « Le mobile professionnel , un outil de conciliation ou de confinement dans la charge du *care* pour les femmes cadres ? », *Temporalités. Revue de sciences sociales et humaines*, septembre 2009. [En ligne , <https://temporalites.revues.org/1010>] (2 mai 2016)

Lemaire, Christine, *À contretemps, gérer moins, vivre mieux*, Montréal , Fides, 2011, 300 p.

Lemaire, Christine, *La surchauffe de nos agendas, vivre le temps autrement*, Montréal , Fides, 2013, 228 p.

Lemaire, Christine, *Les femmes à l’Université de Montréal vues à travers un journal étudiant, Le Quartier Latin (1927-1945)*, Mémoire de maîtrise en Histoire, Université de Montréal, 1990, 183 p.

Lemay, Violaine, « Critique de la raison disciplinaire, une révolution tranquille? », *TrajEthos*, vol. 6, n° 1, 2017, pp. 11-28.

Lemay, Violaine, « Et si on entrait dans la “danse” de l’interdisciplinarité? », *TrajEthos*, vol. 6, n° 1, 2017, pp. 5-10.

Lemay, Violaine, « La propension à se soucier de l’Autre. Promouvoir l’interdisciplinarité comme identité savante nouvelle, complémentaire et utile. », dans Frédéric Darbellay, et Theres Paulsen (éds.), *Au miroir des disciplines. Réflexions sur les pratiques d’enseignement et de recherche inter- et transdisciplinaires*, Berne , Peter Lang, 2011, pp. 25-47.

Lemay, Violaine, « Trois principes de rénovation tranquille pour l’enseignement du droit. L’avantage d’un retour du souci méthodologique et épistémologie », *R.I.E.J.*, n° 72, 2014, pp. 27-50.

Lemay, Violaine, *Séminaire doctoral SHA 7055 Interdisciplinarité et sciences humaines appliquées*, Montréal, Faculté de Droit, Université de Montréal, automne 2014.

Lord, Simon, « La réputation des avocats s'améliore... peut-être », *Les Affaires*, 13 janvier 2018. [En ligne, <https://www.lesaffaires.com/dossier/profession-avocat-imperatif-innovation/la-reputation-des-avocats-s-ameliore-peut-etre/599759>] (19 janvier 2020)

Lord, Simon, « Les professionnels du droit plus vulnérables mentalement », *Les Affaires*, 13 janvier 2018. [En ligne, <https://www.lesaffaires.com/dossier/profession-avocat-imperatif-innovation/les-professionnels-du-droit-plus-vulnerables-mentalement/599758B>] (13 février 2021)

Lorenzini, Daniele, « La société disciplinaire, généalogie d'un concept », dans Foucard, Isabelle (éd.), *Sociétés carcérales. Relecture(s) de Surveiller et punir*, Paris, Éditions Mare & Martin, 2017, pp. 21-29.

Luckerhoff, Jason et François Guillemette, *Méthodologie de la théorisation enracinée. Fondements, procédures et usages*, Québec, Presses de l'Université du Québec, 2012, 282 p.

Martineau, Jonathan, *L'ère du temps, modernité capitaliste et aliénation temporelle*, Montréal, Lux, 2017, 304 p.

McKenzie Leiper, Jean, *Bar codes, Women in the Legal profession*, Vancouver, UBC Press, 2006, 242 p.

Méda, Dominique, « Comment mesurer la valeur accordée au travail ? », *Sociologie*, vol. 1, n° 1, 2010, p. 121.

Menzies, Heather et Janice Newson, « Time, Stress and Intellectual Engagement in Academic Work, Exploring Gender Difference », *Gender, Work & Organization*, vol. 15, n° 5, 2008, pp. 504-522.

Molénat, Xavier, « Luc Boltanski - La force de la critique », *Les Grands Dossiers des Sciences Humaines*, vol. 30, n° 3, 1 mars 2013, p. 34.

Morgenstern, Julie, *Organizing from the Inside Out, the Foolproof System for Organizing your Home, your Office, and your Life*, New York, Henry Holt, 1998, 262 p.

- Morgenstern, Julie, *Time Management from the Inside Out, the Foolproof System for Taking Control of your Schedule--and your Life*, New York , Henry Holt/Owl Books, 2004, 285 p.
- Moyser, Melissa, *Les femmes et le travail rémunéré*, Ottawa , Statistique Canada, 2017, 43 p.
- Mozère, Liane, « Devenir-femme chez Deleuze et Guattari. Quelques éléments de présentation », *Cahiers du Genre*, vol. 38, no 1, 2005, pp. 43-62.
- Nizet, Jean et François Pichault, *Les critiques de la gestion*, Paris , La découverte, 2015, 128 p.
- Normand, Sylvio, « De la difficulté de rendre une justice rapide et peu coûteuse , une perspective historique (1840-1965) », *Les Cahiers de Droit*, vol. 40, n° 1, 1999, pp. 13-31.
- Olivier de Sardan, Jean-Pierre, *La rigueur du qualitatif, les contraintes empiriques de l'interprétation socio-anthropologique*, Louvain-La-Neuve , Academia-Bruylant, 2008, pp. 259-297.
- Otero, Marcelo, *L'ombre portée, l'individualité à l'épreuve de la dépression*, Montréal , Boréal, 2012, 374 p.
- Perreault, Julie, « Repenser son modèle d'affaires pour mieux prospérer », *Journal Le Barreau*, février 2017, pp. 2-3.
- Piché, Catherine, « L'accès à la justice. Une entrevue avec l'honorable juge Jacques Fournier », *Droit Montréal*, no 24, automne 2017, pp. 30-31.
- Porter, Rébecca et Alain Roussy, « La sous-traitance des services juridiques au Canada », *La revue du Barreau canadien*, vol. 95, n° 3, 2017, pp. 631-667.
- Postone, Moishe, *Temps, travail et domination sociale, une réinterprétation de la théorie critique de Marx*, Paris, Mille et une nuits, 2009, 591 p.
- Pottage, Alain, « Common law », *Encyclopædia Universalis*. [En ligne , <http://www.universalis-edu.com/encyclopedie/common-law/>] (26 avril 2021)
- Prost, Antoine, *Douze leçons sur l'histoire*, Paris, Éd. Points, 2014, 370 p.
- Règlement modifiant le Code de déontologie des avocats*, Décret 1380-91, G.O.Q., vol. 123, no 43, 23 octobre 1991, pp. 5802-5803.

Rehn, Alf, « Time and Management as a Morality Tale, or “What’s Wrong with Linear Time, Damn it?” », dans Richard Whipp et al. (éds.), *Making time , time and management in modern organizations*, Oxford ,Oxford University Press, 2002, pp, 77-85.

Renaud, Michel, *Fleurs et jardins écologiques. L’art d’aménager des écosystèmes*, Boucherville , Bertrand Dumont, 2005, 352 p.

Ressler, Cali et Jody Thompson, *Why Managing Sucks and How to Fix it, a Results-Only Guide to Taking Control of Work, Not People*, Hoboken, John Wiley & Sons, Inc, 2013, 278 p.

Roberge, David E., « Nouveau Code de procédure civile du Québec, un an après », *McCarthy Tétrault*, 4 janvier 2017. [En ligne , <https://www.mccarthy.ca/fr/references/articles/nouveau-code-de-procedure-civile-du-quebec-un-apres>] (1<sup>er</sup> septembre 2019)

Roberts, Emma, « Time and Work–Life Balance, The Roles of “Temporal Customization” and “Life Temporality” », *Gender, Work & Organization*, vol. 15, no 5, 2008, pp. 430-453.

Rosa, Hartmut, « Accélération et dépression. Réflexions sur le rapport au temps de notre époque », *Les cahiers Rhizome*, n° 43, janvier 2012, pp. 4-43.

Rosa, Hartmut, *Accélération , une critique sociale du temps*, Paris ,La Découverte, 2010, 474 p.

Rosa, Hartmut, *Aliénation et accélération , vers une théorie critique de la modernité tardive*, Paris , La Découverte, 2014, 153 p.

Rosa, Hartmut, *Rendre le monde indisponible*, Paris , La Découverte, 2020, 144 p.

Rosa, Hartmut, *Résonance, une sociologie de la relation au monde*, Paris , La Découverte, 2018, 536 p.

Rouch, Jean-Pierre, « Une approche compréhensive des emplois du temps, cahiers-temps et chronostyles », dans Jens Thoemmes, Gilbert de Terssac (éds.), *Les temporalités sociales, repères méthodologiques*, Toulouse, Octarès, 2006, pp. 109-119.

Sabelis, Ida et Elisabeth Schilling, « Frayed Careers, Exploring Rhythms of Working Lives », *Gender, Work & Organization*, vol. 20, no 2, 2013, pp. 127-132.

Sabelis, Ida, « Hidden Causes for Unknown Losses, Time Compression in Management », dans Richard Whipp et al., *Making Time, Time and Management in Modern Organizations*, Oxford, Oxford University Press, 2002, pp. 89-103.

Sabelis, Ida, « Time Management, Paradoxes and Patterns », *Time & Society*, vol. 10, n° 2-3, 9 janvier 2001, pp. 387-400.

Samson, Alain, *Glissez sur le temps*, Montréal, Éditions Transcontinental, 2002, 112 p.

Samson, Philippe, « L'avocat, conseiller et coach », *Le journal Barreau du Québec*, juin 2019, pp. 18-20.

Sandberg, Sheryl, *En avant toutes! Les femmes, le travail et le pouvoir*, Paris, JC Lattès, 2013, 390 p.

Saucier, Emmanuel, « L'adoption du nouveau Code de procédure civile, un changement nécessaire pour une justice civile plus accessible, efficace et rapide », *McMillan, Bulletin de litige*, mars 2014. [En ligne, [https://unik.caij.qc.ca/recherche#q=nouveau%20code%20de%20proc%C3%A9dures%20civiles&t=unik&sort=relevancy&f,caij-unik-checkboxes=\[Jurisprudence,Doctrine,L%C3%A9gislation\]&m=detailed&i=1&bp=results](https://unik.caij.qc.ca/recherche#q=nouveau%20code%20de%20proc%C3%A9dures%20civiles&t=unik&sort=relevancy&f,caij-unik-checkboxes=[Jurisprudence,Doctrine,L%C3%A9gislation]&m=detailed&i=1&bp=results)] (1<sup>er</sup> septembre 2019)

Savoie-Zajc, Lorraine, « L'entrevue semi-dirigée », dans Benoit Gauthier, *Recherche sociale. De la problématique à la collecte de données*, Montréal, Presses de l'Université du Québec, 2009, pp. 337-360.

Seidman, Irving, *Interviewing as Qualitative research*, New York, Teachers College Press, 2006, 143 p.

Servan-Schreiber, Jean-Louis, *L'art du temps, le secret des hautes performances*, Bruxelles, Marabout, 1983, 217 p.

Solé, Andreu, « La décroissance, un mouvement révolutionnaire ? », *Nouveaux cahiers du socialisme*, n° 14, automne 2015, pp. 126-136,

Statistique Canada, *Enquête sociale générale, 2010 aperçu sur l'emploi du temps des Canadiens*, Ottawa, Statistique Canada, 2011, 32 p. [En ligne,

[http://publications.gc.ca/collections/collection\\_2011/statcan/89-647-X/89-647-x2011001-fra.pdf](http://publications.gc.ca/collections/collection_2011/statcan/89-647-X/89-647-x2011001-fra.pdf)] (29 octobre 2020)

Strauss, Anselm et Juliet M. Corbin, *Les fondements de la recherche qualitative*, Fribourg , Academic Press, 2004, 342 p.

Susskind, Richard E., *Transforming the Law, Essays on Technology, Justice, and the Legal Marketplace*, New York , Oxford University Press, 2000, 301 p.

Susskind, Richard, « Richard Susskind », Site officiel. [en ligne, <http://www.susskind.com>] (11 mai 2019).

Susskind, Richard, *Canadian Bar Association - Tendances clés du marché juridique*, Ottawa , L'association du Barreau canadien, 2012, 10 p.

Teubner, Gunther, « After Privatization? The Many Autonomies of Private Law », *Current Legal Problems*, vol. 51, n° 1, 1<sup>er</sup> janvier 1998, pp. 393-424.

The Law Society of British Columbia, *The Business Case for Retaining and Advancing Women Lawyers in Private Practice*, Vancouver , The Law Society of British Columbia, 2009, 28 p.

The Law Society of Upper Canada, *Retention of Women in Private Practice Working Group*, Toronto, The Law Society of Upper Canada, 2008, 17 p.

Thivierge, Nicole, « L'enseignement ménager, 1880-1970 », dans Nadia Fahmy-Eid et Micheline Dumont, *Maîtresses de maison, maîtresses d'école. Femmes, famille et éducation dans l'histoire du Québec*, Montréal, Les Éditions du Boréal Express, 1983, pp. 119-142.

Thoemmes, Jens et Gilbert de Terssac, *Les temporalités sociales, repères méthodologiques*, Toulouse , Octarès, 2006, 187 p.

Tison, Florent, « Tous les salaires des métiers juridiques en 2020 », *Droit inc.*, 3 février 2020. [En ligne , <https://www.droit-inc.com/article26164-Tous-les-salaires-des-metiers-juridiques-en-2020>] (23 juin 2021)

Tremblay, Diane-Gabrielle et Elena Mascova, « La gestion des temporalités familiales et domestiques et la carrière des avocats et avocates, différents modèles de conciliation? », *SociologieS*, novembre 2013. [En ligne , <http://sociologies.revues.org/4449>] (27 janvier 2017)

Tremblay, Diane-Gabrielle et Elena Mascova, *Les avocates, les avocats et la conciliation travail-famille*, Montréal , Les Éditions du remue-ménage, 2013, 175 p.

Tremblay, Diane-Gabrielle, « Conciliation emploi-famille et porosité des temps sociaux chez les avocats et les avocates, des stratégies de report et d'intensification pour arriver à concilier? », *Canadian Journal of Women and the Law*, vol. 26 / 2, 2014, pp. 402-426.

Tronto, Joan, *Un monde vulnérable, pour une politique du care*, Paris , La Découverte, 2009, 240 p.

Troper, Michel, « Kelsen Hans (1881-1973) », *Encyclopædia Universalis*. [En ligne , <http://www.universalis-edu.com/encyclopedie/hans-kelsen/>] (26 avril 2021)

Troper, Michel, « Positivisme juridique », *Encyclopædia Universalis*. [En ligne , <http://www.universalis-edu.com/encyclopedie/positivisme-juridique/> ] (26 avril 2021)

Tunc, André, « Code Napoléonien », *Encyclopædia Universalis*. [En ligne , <http://www.universalis-edu.com/encyclopedie/code-napoleon/>] (26 avril 2021)

Veilleux, Christine et Gilles Gallichan, « Historique du Barreau du Québec », *Histoire du Québec* [En ligne , <http://histoire-du-quebec.ca/historique-barreau/>] (11 novembre 2020)

Villers, Marie-Éva de, *Multi dictionnaire de la langue française, 5. éd*, Montréal , Québec Amérique, 2009, 1707 p.

Vincent, André, « Fonctions de production et formules de productivité », *Revue économique*, vol. 20, n° 1, 1969, pp. 1-36.

Vostal, Filip, « Towards a Social Theory of Acceleration, Time, Modernity, Critique », *Revue européenne des sciences sociales*, novembre 2014, pp. 235-249.

Wahl, Elodie, « Hartmut Rosa, Accélération. Une critique sociale du temps », *Lectures*, avril 2010. [En ligne , <https://lectures.revues.org/990>] (12 décembre 2018)

Weeks, Kathi, *The Problem with Work, Feminism, Marxism, Antiwork politics, and Postwork Imaginaries*, Durham , Duke University Press, 2011, 287 p.

Whipp Richard, Barbara Adam et Ida Sabelis (éds.), *Making Time , Time and Management in Modern Organizations*, Oxford , Oxford University Press, 2002, 222 p.

## **Annexe 1. Texte de la lettre de présentation du projet au Barreau**

Texte de la lettre envoyée par le doyen de la faculté de droit au Barreau du Québec en janvier 2017.

INFORMATIONS DEMANDÉES AUX FINS DE DEMANDE D'ACCÈS AUX DONNÉES POUR LA RECHERCHE DOCTORALE DE CHRISTINE LEMAIRE

**SUJET DE LA THÈSE:** LE RAPPORT AU TEMPS DES AVOCAT(S) EN FONCTION DE L'ÂGE, DU GENRE ET DU TYPE DE PRATIQUE PRIVÉE

**OBJET:** DEMANDE DE SOUTIEN À LA RECHERCHE AU PROFIT D'UNE THÈSE DE DOCTORAT DONT LES CONCLUSIONS PROFITERONT À L'ENSEMBLE DES AVOCAT(E)S

Christine Lemaire effectue sa recherche doctorale sous la supervision de la professeure Violaine Lemay, professeure à la faculté de droit de l'Université de Montréal. Ses travaux se situent dans la foulée des études concernant la conciliation travail-famille des avocat(e)s (dont le projet Justicia et l'étude de Diane-Gabrielle Tremblay/Elena Mascova). La recherche porte exclusivement sur la pratique juridique en cabinet privé, car les attentes et les exigences envers les personnes y sont décrites comme plus sévères. D'autres facteurs générateurs d'un stress aggravé ont aussi été identifiés par la littérature et feront aussi l'objet d'une analyse : les nouvelles technologies, l'augmentation de la taille des cabinets et l'intensification de la concurrence.

Cette recherche bénéficierait énormément du soutien du Barreau à deux niveaux: a) d'une part au niveau de l'accès à la documentation diverse que l'institution possède et, d'autre part, b) dans le recrutement d'avocat(e)s disponibles pour des entretiens. En raison même de l'objet de la recherche (le manque de temps des avocat(e)s en pratique privée!), il est difficile de construire l'échantillon de recherche. Dans la mesure où les retombées de cette recherche bénéficieront à l'ensemble des professionnel(les) de l'ordre et comme il est certain qu'un appel de soutien solidaire à la recherche lancé par le Barreau aurait un impact bénéfique, un appel en ce sens est lancé à l'institution.

a) DOCUMENTATION: Les recherches en cours profiteront d'un accès à toute documentation disponible relative aux nouvelles conditions de pratique professionnelle en cabinet privé, que ce



soit dans des archives officielles ou dans de la documentation diverse. En ce sens, sont utiles et recherchées toutes les informations, depuis 1950, concernant:

-l'évolution des structures des cabinets privés est particulièrement recherchée: nombre de cabinets, nombre d'employé/es, chiffres d'affaires, répartition des effectifs (hommes/femmes, associé/es / salarié/es), proportion des membres du Barreau qui exercent leur profession au sein de ces cabinets, répartition selon les groupes d'âge définis, etc;

-le mode de vie des avocats est aussi important: documents (livres, fascicules, dépliants) portant sur le code de déontologie, énumérant les avantages de cette profession par rapport aux autres (dans un but de recrutement par exemple), critiques de toutes sortes en rapport avec la qualité espérée de la pratique juridique.

- la santé des professionnel/es

B) ENTRETIENS: Madame Lemaire doit recruter environ 25 participant/es à des entrevues individuelles. Les participants doivent être réparti/es en trois générations :

1- des retraité/es;

2- des avocat/es entre 45 et 55 ans et

3- des avocat/es nouvellement diplômé/es.

Naturellement, cette recherche est dûment encadrée par la délivrance d'un certificat du Bureau de l'éthique de la recherche de l'Université de Montréal: le tout garantit le respect le plus strict du caractère confidentiel des données, le cas échéant, tout autant que le contenu des entretiens à réaliser.

## Annexe 2. Lettre de recrutement du Barreau

Lettre envoyée le 22 février 2017 à des avocat·e·s sélectionné·e·s en fonction des critères établis

Bonjour,

Madame Christine Lemaire, doctorante en Sciences humaines appliquées à la faculté des Arts et Sciences de l'Université de Montréal, a récemment contacté le Barreau du Québec, afin de nous faire part de son projet de recherche et demander l'aide du Barreau pour obtenir la participation d'avocats pouvant répondre aux critères du projet de recherche.

Son projet a pour thème « ÉTHOS PROFESSIONNEL, PENSÉE MANAGÉRIALE ET RAPPORTS AUX TEMPS : ÉVOLUTION DE LA PROFESSION D'AVOCAT/E EN PRATIQUE PRIVÉE AU QUÉBEC DEPUIS 1950 » et s'appuiera sur une recherche d'archives et d'entrevues avec des avocats de pratique privée faisant partie de différentes générations. **Nous vous transmettons ce courriel puisque, selon nos informations, vous correspondez aux profils recherchés.**

L'entrevue, d'une durée maximale de deux (2) heures, peut être effectuée en personne ou via Skype, selon votre région, et peut être divisée en deux (2) entrevues d'environ une (1) heure, à votre convenance. En résumé, les points suivants seront discutés :

- Description générale ou description de personnes qui vous a servi (ou vous sert) de modèle;
- Valeurs transmises par l'éducation au sujet du temps (ex. : ponctualité, temps libres, farniente, etc.);
- Situation personnelle (vie familiale, loisirs, implications citoyennes);
- Niveau d'autonomie, contraintes de temps.

Vous trouverez ci-joint le **certificat d'approbation éthique** de ce projet, ainsi que le **formulaire d'information et de consentement**. Nous vous invitons à en prendre connaissance afin de bien comprendre les objectifs et les intentions liés aux résultats de cette recherche. Nous apprécierions une **réponse avant le 1<sup>er</sup> mars prochain**.

**Pour toute question relative au projet, ou pour donner votre consentement à y participer, veuillez contacter Mme Christine Lemaire directement. Ses coordonnées de trouvent au formulaire.**

Cordialement.

# Annexe 3. Certificat d'approbation éthique



Comité plurifacultaire d'éthique de la recherche

10 janvier 2017

Madame Christine Lemaire  
Candidate au doctorat  
Sciences humaines appliquées - Faculté des arts et des sciences

## **OBJET: Approbation éthique**

---

Mme Christine Lemaire,

Le Comité plurifacultaire d'éthique de la recherche (CPER) a étudié le projet de recherche intitulé « Ethos professionnel, pensée managériale et rapports aux temps : évolution de la profession d'avocat/e en pratique privée au Québec depuis 1950. » et a délivré le certificat d'éthique demandé suite à la satisfaction des exigences précédemment émises.

Notez qu'il y apparaît une mention relative à un suivi annuel et que le certificat comporte une date de fin de validité. En effet, afin de répondre aux exigences éthiques en vigueur au Canada et à l'Université de Montréal, nous devons exercer un suivi annuel auprès des chercheurs et étudiants-chercheurs.

De manière à rendre ce processus le plus simple possible et afin d'en tirer pour tous le plus grand profit, nous avons élaboré un court questionnaire qui vous permettra à la fois de satisfaire aux exigences du suivi et de nous faire part de vos commentaires et de vos besoins en matière d'éthique en cours de recherche. Ce questionnaire de suivi devra être rempli annuellement jusqu'à la fin du projet et pourra nous être retourné par courriel. La validité de l'approbation éthique est conditionnelle à ce suivi. Sur réception du dernier rapport de suivi en fin de projet, votre dossier sera clos.

Il est entendu que cela ne modifie en rien l'obligation pour le chercheur, tel qu'indiqué sur le certificat d'éthique, de signaler au CPER tout incident grave dès qu'il survient ou de lui faire part de tout changement anticipé au protocole de recherche.

Nous vous prions d'agrèer, Madame, l'expression de nos sentiments les meilleurs,

JP/RS/rs

c.c. Gestion des certificats, BRDV  
Violaine Lemay, professeure agrégée, Faculté de droit  
Yves-Marie Abraham, Sociologie  
Claudia Escobar  
p.j. Certificat CPER-16-129-D

**adresse postale**  
3744 Jean-Brillant, B-430-8  
C.P. 6128, succ. Centre-ville  
Montréal QC H3C 3J7  
www.cper.umontreal.ca

Téléphone : 514-343-6111 poste 1896  
cper@umontreal.ca

# Annexe 4. Formulaire de consentement

## FORMULAIRE D'INFORMATION ET DE CONSENTEMENT

### ETHOS PROFESSIONNEL, PENSÉE MANAGÉRIALE ET RAPPORTS AUX TEMPS : ÉVOLUTION DE LA PROFESSION D'AVOCAT/E EN PRATIQUE PRIVÉE AU QUÉBEC DEPUIS 1950.

Chercheuse-  
étudiante

**Christine Lemaire**  
Doctorante en Sciences humaines appliquées  
Faculté des Arts et Sciences- Sciences humaines appliquées,  
Université de Montréal

Ce projet n'est pas financé.

Vous êtes invité/e à participer à un projet de recherche. Avant d'accepter d'y participer, veuillez prendre le temps de lire ce document présentant les conditions de participation au projet. N'hésitez pas à poser toutes les questions que vous jugerez utiles à la personne qui vous présente ce document.

#### Objectifs de la recherche

De façon générale, comprendre le rapport au temps des avocates et avocats membres du Barreau du Québec et exerçant leur profession dans un cabinet privé. Évaluer et expliquer dans quelle mesure le temps est devenu générateur de souffrance pour certains d'entre elles et eux.

Comprendre l'impact de l'éthos professionnel (exigences « implicites » de la profession) sur les modes de vie, le rapport au temps et son aménagement au quotidien.

Retracer les changements survenus dans la structure, la gérance et le contexte d'affaires des cabinets québécois depuis les années 1950 et en identifier les conséquences quant à leurs exigences au niveau du temps des personnes qui y exercent leur profession. Deux aspects fondamentaux de l'étude sont les différences d'opinions, d'une part, entre hommes et des femmes ainsi que, d'autre part, d'une génération à l'autre.

Cette étude s'appuiera donc sur la recherche d'archives retraçant cette évolution ainsi que sur une vingtaine d'entrevues dont le but est, dans une première étape, d'explorer ce qu'est « un bon avocat », « une bonne avocate ». Une deuxième étape consistera à cerner le parcours biographique des répondant/es, leurs modes de vie et l'aménagement de leur quotidien dans sa totalité (vie personnelle et vie professionnelle).

Des préoccupations très actuelles seront abordées dans la présente étude : techniques de gestion de l'information et des communications (TIC), sociétés et modèles d'affaires,

rapports entre collègues, modes de rémunération, liens et services à la clientèle, modes de vie, etc.

### **Équipe de direction**

Directrice : Violaine Lemay, professeure agrégée de la Faculté de Droit de l'Université de Montréal. Chercheuse au Centre de recherche en droit public (CRDP). Théoricienne du droit, sociologue et spécialiste de l'interdisciplinarité.

Codirecteur : Yves-Marie Abraham, professeur agrégé au département des Sciences de la gestion (management) de HEC Montréal. Sociologue et anthropologue de l'économie, spécialiste de la décroissance soutenable et de la gestion de l'innovation.

### **Participation volontaire et droit de retrait**

Vous êtes libre d'accepter ou de refuser de participer à ce projet de recherche. Vous pouvez vous retirer de cette étude à n'importe quel moment, sans avoir à donner de raison. Vous avez simplement à en aviser la chercheuse-étudiante et ce, par simple avis verbal.

Les entrevues se dérouleront de préférence au bureau de la personne interviewée ou à son lieu de résidence, afin d'assurer la qualité sonore de l'entrevue. Elles pourront aussi être menées par l'intermédiaire de Skype, pour les personnes à l'extérieur de Montréal. Chaque entrevue sera d'une durée totale de deux heures au maximum, menée soit en un seul temps ou en deux rencontres, selon ce qui est le plus facile pour les participant/es. La chercheuse-étudiante est disponible à l'heure qui conviendra le mieux aux interviewé/es, qui peut précéder ou succéder les heures habituelles de travail. Dans le cas où une autorisation de l'employeur est souhaitée, la chercheuse-étudiante se chargera des démarches nécessaires.

L'entretien aborde deux volets principaux, à savoir (1) une conversation au sujet de la profession d'avocat/e dans le contexte de la pratique privée (type de personnalité et compétences nécessaires, relations aux collègues et à la clientèle, préparation de dossiers, etc.) et (2) une conversation sur les modes de vie et le rapport au temps.

Dans le cas où certaines questions susciteraient des interrogations ou de l'inquiétude quant à la possibilité d'un problème de santé psychologique (ex. dépression, dépendance, TDAH, etc.), deux références pourront être utiles : l'Ordre des psychologues du Québec ([www.ordrepsy.qc.ca](http://www.ordrepsy.qc.ca)) et le site [eSantéMentale.ca](http://eSantéMentale.ca), ce dernier offrant une série de questionnaires de dépistage de divers problèmes de cet ordre. N'hésitez pas à demander plus d'informations auprès de la chercheuse.

### **Avantages liés à votre participation et intentions de diffusion**

Votre participation à cette recherche permettra de mieux comprendre les défis et les contraintes que le temps moderne, ainsi que la structure actuelle des cabinets privés présentent aux avocates et avocats quant à leur rapport au temps. En plus de vous offrir un moment de réflexion sur votre profession et votre propre rapport au temps, elle sera utile à tous les avocats et avocates de ce secteur d'activité, quelle que soit leur situation familiale.

Si vous en manifestez le désir, les étapes du projet et les résultats de recherche vous seront régulièrement communiqués par infolettre. Si c'est le cas, vous pouvez, indiquer votre adresse courriel au bas de ce document. La liste d'envoi sera cachée ('cc').

Par ailleurs, les résultats de cette recherche seront communiqués au Barreau du Québec et pourront faire l'objet de présentations aux cabinets qui en feront la demande. De plus, il est possible que cette étude constitue la base d'une formation sur le rapport au temps, adaptée au milieu juridique et disponible par l'intermédiaire des programmes de formation du Barreau. Dans l'éventualité où un tel projet (sous la forme de « cliniques temporelles ») serait mis sur pied, votre demande d'inscription serait priorisée.

### **Confidentialité**

Votre participation à ce projet de recherche sera confidentielle. Dans toutes les références à cette entrevue, votre nom sera remplacé par un pseudonyme et le cabinet auquel vous appartenez ne sera jamais nommé autrement que par sa taille relative. Ainsi, les cabinets seront regroupés en trois ou quatre catégories dont l'échelle sera établie en fonction de certains indicateurs repérés au cours de la recherche. La liste de codage sera conservée sur une clé USB différente de celle des entrevues.

Les données et les enregistrements recueillis seront conservés au domicile de la chercheuse, sur des clés USB et non sur un « nuage ». Elles serviront exclusivement à la recherche en cours, à moins que la chercheuse vous demande expressément l'autorisation de les utiliser, avec les mêmes restrictions de confidentialité, pour d'autres publications sur le sujet. Les entrevues et la liste de codage seront détruites sept ans après le dépôt de la thèse.

En acceptant de participer à cette étude, vous ne renoncez à aucun de vos droits ni ne libérez la chercheuse-étudiante de ses responsabilités civiles et professionnelles.

Si vous avez des questions sur les aspects scientifiques du projet de recherche, vous pouvez me contacter au numéro de téléphone [514 343-6111](tel:5143436111) ou par courriel à [christine.lemaire@umontreal.ca](mailto:christine.lemaire@umontreal.ca).

Pour toute préoccupation sur vos droits ou sur les responsabilités des chercheurs concernant votre participation à ce projet, vous pouvez contacter le Comité plurifacultaire d'éthique de la recherche par courriel à l'adresse [CPER@umontreal.ca](mailto:CPER@umontreal.ca) ou par téléphone au 514 343-6111 poste 1896 ou encore consulter le site Web <http://recherche.umontreal.ca/participants>.

Toute plainte concernant cette recherche peut être adressée à l'ombudsman de l'Université de Montréal, au numéro de téléphone (514) 343-2100 ou à l'adresse courriel [ombudsman@umontreal.ca](mailto:ombudsman@umontreal.ca). L'ombudsman accepte les appels à frais virés. Il s'exprime en français et en anglais et prend les appels entre 9h et 17h.

---

**Consentement**

---

**Déclaration du participant**

- Je comprends que je peux prendre mon temps pour réfléchir avant de donner mon accord ou non à participer à la recherche.
- Je peux poser des questions à la chercheuse-étudiante et exiger des réponses satisfaisantes.
- Je comprends qu'en participant à ce projet de recherche, je ne renonce à aucun de mes droits ni ne dégage la chercheuse-étudiante de ses responsabilités.
- J'ai pris connaissance du présent formulaire d'information et de consentement et j'accepte de participer au projet de recherche.

\_\_\_\_\_  
Prénom et nom du/de la participant/e  
(caractères d'imprimerie)

\_\_\_\_\_  
Signature du/de la participant/e

Adresse courriel (facultatif) :

Date :

\_\_\_\_\_

**Engagement de la chercheuse-étudiante**

J'ai expliqué les conditions de participation au projet de recherche au/à la participant/e. J'ai répondu au meilleur de ma connaissance aux questions posées et me suis assurée de la compréhension du/de la participante. Je m'engage, avec mon équipe de direction, à respecter ce qui a été convenu au présent formulaire d'information et de consentement.

\_\_\_\_\_  
Prénom et nom de la chercheuse-étudiante  
(caractères d'imprimerie)

\_\_\_\_\_  
Signature de la chercheuse-  
étudiante  
Date :

\_\_\_\_\_

Une copie signée du présent formulaire m'a été remise.

## Annexe 5. Fiche signalétique

Nom, prénom : \_\_\_\_\_

Date de naissance : \_\_\_\_\_

Scolarité : \_\_\_\_\_

Membre du Barreau depuis : \_\_\_\_\_

Nombre d'années en pratique privée : \_\_\_\_\_

Dans le cabinet actuel depuis : \_\_\_\_\_

Position actuelle :    salarié/e    associé/e    autre : \_\_\_\_\_

Type de droit pratiqué : \_\_\_\_\_

*Cabinet actuel* : \_\_\_\_\_

Nombre de secteurs : \_\_\_\_\_

Nombre d'associé/es : (hommes/femmes) \_\_\_\_\_

Nombre de salarié/es : (hommes / femmes) \_\_\_\_\_

Célibataire ou en couple? \_\_\_\_\_

Enfants? \_\_\_\_\_

Courriel : \_\_\_\_\_



# Annexe 6. Guide d'entrevue

## Présentation du déroulement de l'entrevue

Deux parties égales :

1. Pratique, ce qui fait un/e bon/ne avocat/e
2. Votre mode de vie et aménagement du temps.

Durée prévue : 1 h 30 à 2 heures

## Guide d'entretien

### Première partie :

#### Description d'un/e bon/ne avocat/e

- Principales exigences.
- Pourriez-vous me décrire un/e avocat/e qui vous a vraiment inspiré/e au début de votre pratique? Qui vous a servi de modèle?
- Pratique privée par rapport aux autres milieux
- Perception de soi par rapport aux exigences
- Pensez-vous qu'un homme (femme) aurait une description différente de la vôtre?
- Pensez-vous qu'un/e jeune ou un plus vieux aurait une description différente de la vôtre?

#### Relations avec les collègues :

- Présence au bureau / total de la pratique?
- Implication dans la gestion du cabinet? Quelles activités?  
Participation aux activités sociales organisées par le bureau?
- Pour les plus vieux : Changements? Évolution ?
- Perception des autres générations?

#### Relation avec les clients :

- Considérations par rapport à la « colonne clients » (Par exemple « *rainmaker* » ?) Comment ça fonctionne dans votre cabinet?
- Quelles sont vos priorités par rapport aux clients?
  - Comment aller chercher de nouveaux clients?
  - Comment faites-vous votre maintien de la clientèle?
  - Clients « amis »?
- Pour les plus vieux : Changements? Évolution ? *Ex. TIC.*
- Perception des autres générations?

### Préparation des dossiers :

- Qu'est-ce qu'un dossier bien préparé ?
  - *Quels impacts sur l'assurance face aux clients ou en audience?*
- Combien de dossiers pouvez-vous traiter dans une semaine?
  - *Est-ce un nombre satisfaisant? Pourquoi?*
- Pour les plus vieux : Changements? Évolution ?
- TIC / Adjointe : utilisation, aisance, difficultés. Atout ou bien obstacle?
- Perception des autres générations?
- Pensez-vous qu'un homme (femme) aurait eu des descriptions différentes de la vôtre?

### Deuxième partie : Rapport au temps

**Influence des parents** : éducation reçue, valeurs par rapport au temps.

### Vie personnelle :

- Ambitions professionnelles ?
  - *Sky is the limit. Commentez.*
- Situation financière :
  - Satisfaisante ou non?
  - *Buts financiers, habitation/s, dettes, stress occasionné par la situation/ambition financière?*
- Vie de couple et de famille, enfants ou non (fiche signalétique).
- Vie sociale
- Famille élargie, ami.es,
- Réseaux sociaux?
- Vie citoyenne, implications citoyennes?
- Suivi de l'actualité? Est-ce que vous votez?
- Temps de transport :
  - Distance du bureau
  - Voyages d'affaires
- Chalet ou résidence secondaire ?

### État de santé général + maladies vécues dans le passé ou au présent :

- Perception du niveau d'anxiété, de stress, épisodes de dépression.
- Perception du niveau d'énergie disponible.
- Heures de sommeil nécessaires, atteintes ou non ?

## Rapports aux temps :

- Jugez-vous que vous menez une vie équilibrée ?
- Niveau de satisfaction par rapport aux rythmes et aménagements du temps.
  - Si satisfaisant : quels sont les éléments qui favorisent cette satisfaction ?  
Si non : où sont les difficultés et elles sont dues à quoi ? Perception des solutions possibles (sentiment d'avoir le choix, marge de manœuvre, etc.)
- Niveau d'autonomie : Libre d'aménager votre temps comme vous l'entendez?
  - Satisfaisant ou non satisfaisant? Quelle amélioration?
  - Quelles sont vos plus grandes contraintes à ce niveau?
  - Qu'est-ce que vous pensez du contrôle? Vous sentez-vous en contrôle?
- Êtes-vous du style à entremêler les activités personnelles et professionnelles ou bien strictement séparé?
  - Beaucoup de travail à la maison?
  - Rythme de consultation de courriels et de texto?
  - Notifications sonores?
- Loisirs ou activités de détente préférées.
  - Qu'est-ce qui vous fait « décrocher »?
  - Définition du « temps de qualité » ?
  - Au travail
  - Dans la vie privée
- À combien d'heures de travail estimez-vous une semaine type ?
- Quand une heure se libère de façon inattendue, qu'en faites-vous ?
- Préférez-vous une journée où les activités sont nombreuses et très variées ou plutôt une journée consacrée à une seule activité / dossier ?

## Description de la méthode de gestion du temps

- Avez-vous une méthode particulière de gestion du temps?
  - Qui gère votre agenda? Vous ou Adjointe?
  - Outils : papier ou TIC?
  - Vous est-il déjà arrivé d'oublier un rendez-vous?
  - Perception des effets des outils de gestion du temps. Positifs ou négatifs, limites identifiées ?
- Vous fixez-vous des objectifs et dans un horizon de combien de temps ?
- Votre planification est-elle très formelle, employez-vous des plans d'action écrits, vous fixez-vous des échéances intermédiaires, des dates butoirs ?
  - Vie professionnelle et/ou
  - Vie privée (ex. sportif).
- Votre perception de votre niveau d'organisation, fiabilité, efficacité, productivité?

- Vous considérez-vous comme une personne disponible ? (/ Collègues, famille et ami/es, client/es)
- D'après vous, combien de temps a duré cette entrevue?

**Possibilité de revenir sur certains points par courriel, demandes de clarification?**

## Annexe 7. Comprendre les citations

Les références indiquent le numéro de ligne du verbatim.

PETITES MAJUSCULES :	On insiste sur un mot.
// :	Marque d'interruption de la part de l'intervieweuse.
[ <i>italiques</i> ] :	Indication d'une réaction corporelle ou langagière.
[...] :	Ellipse.
[abc] :	Citation complétée par la chercheuse, soit pour des raisons d'anonymat ou pour une meilleure compréhension à la lecture.

*Lorsque dialogue :*

CL :	L'intervieweuse.
ABC :	Autres initiales, celles du pseudonyme de l'interviewé·e.

# Annexe 8. Formulaire d'engagement à la confidentialité

## FORMULAIRE D'ENGAGEMENT À LA CONFIDENTIALITÉ

### ETHOS PROFESSIONNEL, PENSÉE MANAGÉRIALE ET RAPPORTS AUX TEMPS : ÉVOLUTION DE LA PROFESSION D'AVOCAT.E EN PRATIQUE PRIVÉE AU QUÉBEC DEPUIS 1950

Cette étude est réalisée par Christine Lemaire, doctorante en Sciences humaines appliquées à l'Université de Montréal, sous la direction de Violaine Lemay, professeure agrégée à la Faculté de droit de l'Université de Montréal et de Yves-Marie Abraham, professeur agrégé au département des Sciences de la gestion (management) de HEC Montréal.

Il m'a été expliqué que :

1. Le but de la recherche est d'explorer les liens entre la pratique du droit en cabinet privé, la conception personnelle de l'idéal d'un.e bon.ne avocat.e (ci-haut nommé « ethos ») et l'aménagement du temps des avocates et avocats.
2. Pour réaliser cette étude, la chercheuse mène des entrevues semi-dirigées auprès d'avocates et d'avocats du Québec. Par la signature d'un formulaire de consentement écrit, elle s'engage auprès des participant.e.s à assurer la confidentialité des données recueillies.
3. Dans l'exercice de mes fonctions d'assistant.e de recherche chargée de la transcription des entrevues, j'aurai accès à des données qui sont confidentielles. En signant ce formulaire, je reconnais avoir pris connaissance du formulaire de consentement écrit, signé avec les participant.e.s et je m'engage à :
  - assurer la confidentialité des données recueillies, c'est-à-dire à ne pas divulguer l'identité des participant.e.s ou toute autre donnée permettant d'identifier un.e participant.e, le cabinet au sein duquel il ou elle exerce sa profession, un.e collègue ou un.e juge dont il ou elle pourrait mentionner le nom au cours de l'entrevue et, ce, non seulement durant la durée du projet, mais également lorsque celui-ci sera complété;
  - assurer la sécurité physique et informatique des données recueillies;
  - ne pas conserver de copie des documents contenant des données confidentielles.

Je, soussigné.e, \_\_\_\_\_,

m'engage à assurer la confidentialité des données auxquelles j'aurai accès.

\_\_\_\_\_ Date : \_\_\_\_\_

Signature : assistant.e de recherche

\_\_\_\_\_ Date : \_\_\_\_\_

Signature : chercheure responsable – Christine Lemaire

Ce projet a été approuvé par le Comité plurifacultaire d'éthique de la recherche de l'Université de Montréal. Projet no CPER-16-129-D

Si j'ai des questions à propos de la recherche, je peux contacter la chercheure responsable, par téléphone au \_\_\_\_\_

## Annexe 9. Glossaire

*Au fil de la thèse, les concepts suivis d'un astérisque sont définis dans ce glossaire, à titre de rappel. La référence à la section du chapitre qui les traite est donnée.*

**Accélération** : Au sens de Hartmut Rosa: « une augmentation quantitative par unité de temps ». Cette définition doit être comprise comme une augmentation de vitesse (ex. passer de 100 à 110 km/h), de rythme (ex. les modes sont de plus en plus éphémères) ou de densité, soit le nombre d'épisodes d'action ou d'expériences vécues par unité de temps (ex. on peut lire ses courriels dans l'autobus ou manger en travaillant). Conférer à 6.3.2.1.

**Champ** : Au sens de Pierre Bourdieu. Un champ est une classe ou un domaine social autonome dont les membres partagent un même habitus. Conférer à 1.3.1.1.

**Efficacité** : Le fait d'atteindre les résultats attendus dans un temps alloué. Conférer à 2.3.

**Efficienc**e : Le fait d'atteindre un résultat avec le moins de ressources possible. L'efficienc se rapporte au concept de la productivité. Conférer à 2.3.

**Ethos / Éthos** : Au sens de Pierre Bourdieu qui l'emploie dans sa forme originale grecque, l'*ethos* est une composante de l'habitus, avec l'hexis. « On parlera d'*ethos* pour désigner les principes ou les valeurs à l'état pratique, la forme intériorisée et non consciente de la morale qui règle la conduite quotidienne : ce sont les schèmes en action, mais de manière inconsciente » (Bonnewitz, 2002). Sa forme francisée sera utilisée dans toutes les autres occasions, notamment dans l'expression éthos professionnel. Conférer à 1.3.1.1.

**Gestion du temps** : Méthodes et techniques développées à partir des quatre principes de la gestion : prévoir / planifier, organiser, décider / diriger et contrôler (P.O.D.C.). Il en découle une série d'autres préceptes : la notion d'échéance (planifier), l'établissement d'objectifs qui permettent de traduire un projet en étapes et actions précises, morcelées, séquencées et faciles à évaluer (organisation et contrôle) et la délégation (diriger). Conférer à 8.1.4.1.

**Grandeur** : Au sens de Luc Boltanski et Laurent Thévenot. D'après leur théorie, chaque monde (voir infra) tend vers une Cité qui en définit les idéaux : ce qui est grand s'oppose à ce qui est petit. Chaque monde présente des grandeurs qui lui sont propres et celles-ci se forment souvent dans la critique de celles des autres mondes. Lorsque deux mondes sont présents dans une même

situation, leurs grandeurs s'affrontent, obligeant les individus à négocier des compromis, soit en eux-mêmes ou par rapport aux autres. Conférer à 1.3.1.2.

**Grilles de pointage ou de participation** : Dans les sociétés en nom collectif (S.E.N.C. / S.E.N.C.R.L.) elles définissent la part de chaque membre de la société dans l'ensemble des revenus générés par le cabinet, qui est traduite par un nombre de points. Elles sont élaborées de façon à orienter et évaluer les activités des associé·e·s en fonction des valeurs véhiculées par la culture organisationnelle du cabinet. Conférer à 5.1.1.3.

**Habitus** : Au sens de Bourdieu. Il s'agit d'une manière commune d'habiter les institutions. « [L]es pratiques et les œuvres sont immédiatement intelligibles et prévisibles, donc perçues comme évidents et allant de soi. » (Bourdieu, 1980). Conférer à 1.3.1.1.

**Heures facturables ou facturées** : Le temps comptabilisé de la réalisation d'un mandat. Il est lié au taux horaire (voir infra) avec qui il constitue le mode de facturation le plus courant en pratique privée. Entre les heures facturables et facturées peut avoir eu lieu une « radiation » d'heures, souvent imposée par la « raisonabilité » du compte d'honoraires final. Les heures facturées (et payées) sont celles qui génèrent un revenu pour le cabinet et sur lesquelles les avocat·e·s sont évalué·e·s annuellement. L'heure facturée représente l'étalon-or de toutes les mesures administratives, comptables et financières d'un cabinet. Conférer à 4.3.1.3 et 8.2.3.

**Heures travaillées** : Les heures travaillées regroupent les heures facturées (voir supra), les heures consacrées au travail administratif et au développement de la clientèle. Les avocat·e·s interrogé·e·s distinguent aussi leurs heures travaillées des heures « passées au bureau », qui comprennent alors les temps de battement (repas, visites à la salle de bain) et les temps morts (conversations diverses avec les collègues qui ne sont pas des rencontres de travail). Conférer à 8.2.3.1.

**Horizons temporels** : Perspectives linéaires variées inscrites dans la durée. Les horizons temporels permettant d'aménager le temps sont fixés en journées, semaines, mois, saisons et années. Lors des entrevues, on a pu adopter aussi de plus longues périodes, tel que les étapes de la carrière ou de l'existence. Conférer à 7.1.



**Idéologie :** Au sens de Vincent de Gaulejac. Il s'agit d'un système de pensée qui se présente comme rationnel alors qu'il entretient une illusion et dissimule un projet de domination. Conférer à 1.4.2.3.

**Matrice d'Eisenhower :** Tableau sous forme de quatre quadrants : (1) urgent et important (2) non urgent et important (3) urgent et non important (4) non urgent et non important. Le but principal de ce discernement est d'évacuer les tâches inscrites au quadrant 4 et de faire en sorte que les activités du quadrant 2 ne se retrouvent jamais dans le quadrant 1.

**Mode de vie durable :** Dans la littérature environnementaliste, on l'emploie pour désigner un mode de vie qui n'épuise pas les ressources de la nature plus vite qu'elle n'est capable de les régénérer. Ce sens sera étendu aux êtres humains : il réfère à un mode de vie qui respecte la capacité de régénéscence d'une personne, en d'autres mots, qui lui permettra de se livrer à ses activités le plus longtemps possible.

**Modernité :** Selon Kant, la modernité représente une ère où la raison régit les actions humaines. Hartmut Rosa conclut que nous évoluons toujours dans l'ère « moderne », mais qu'il convient de la qualifier plus précisément : il parle de modernité « tardive » ou de modernité « avancée ». Denise Couture et Rosi Braidotti avancent quant à elles que nous vivons dans un « entre-temps », soit une période de transformation des relations, notamment initiée par le mouvement de femmes. Conférer à 6.3.1.1.

**Modes alternatifs de facturation (MAT) :** Un rapport du Barreau les énumère : tarification forfaitaire (fixe) ou déterminée à l'avance, tarification conditionnelle au succès ou à un rendement, taux variable selon la tâche, taux horaire qui diminue avec le volume garanti, tarification fixe mensuelle ou hebdomadaire. Conférer à 5.2.4.4.

**Mondes :** Au sens de Boltanski et Thévenot. Il existe, dans le corps social, des constructions idéologiques dissemblables qui doivent cohabiter et communiquer entre elles, puisqu'elles peuvent se manifester dans un même lieu. « Les formes de généralités [...] ne sont pas attachées, en effet, à des collectifs, mais à des situations. » (Boltanski et Thévenot, 1991) Les mondes tendent vers des idéaltypes nommés « cités » qui en déterminent les grandeurs (voir supra). Dans la thèse, le concept de « monde » sert à indiquer à quelle construction idéologique la discipline

juridique appartient et la mettre en relation avec les autres mondes, au regard de situations données. Conférer à 1.3.1.2.

**Plage horaire** : Segment de journée aux limites étanches, consacré à une activité centrale et récurrente de la vie. Par exemple, le soin des enfants. Conférer à 7.2.6 et 9.3.2.1.

**PODC** : Il traduit les quatre piliers du management : planifier, organiser, décider et contrôler.

**Productivité** : Quotient dont la formule est :  $r = P / F$ , où r représente la productivité (rendement), P la production et F les facteurs de production. Ceux-ci comprennent les heures de travail et le capital fixe, c'est-à-dire les ressources financières et matérielles. Le résultat doit tendre vers 1. Élaboré en contexte industriel, ce principe économique et managérial tend à s'étendre aux autres domaines de la vie. Dans les discours recueillis, on l'évoque grâce au mot efficacité, alors que dans le questionnaire on y réfère en tant qu'efficience. La notion de productivité est intimement liée à la croissance économique. Conférer à 8.1.3.1.

**Rapport au temps** : L'expression « rapport au temps » implique un regard réflexif sur l'expérience individuelle et collective du temps. Elle est basée sur le choix de le considérer comme un milieu et non comme une ressource (voir infra). La réflexivité ne doit donc pas se manifester par une utilisation du temps, mais plutôt comme une interaction avec lui. Conférer à 1.2.4.

**Taux horaire** : Montant d'argent représentant une heure d'un service rendu. Il est établi en fonction de l'expérience de l'avocat·e, de sa réputation personnelle et de la renommée de son cabinet, de la concurrence et de la capacité de payer de la clientèle desservie. Le taux horaire multiplié par le nombre d'heures consacrées à un mandat (heure facturable, supra) constitue le revenu généré par le service rendu. Conférer à 4.3.

**Temporalités sociales** : Selon Daniel Mercure. Elles réfèrent à : « la réalité des temps vécus par les groupes, c'est-à-dire la multiplicité des conduites temporelles et des représentations du temps liées à la diversité des situations sociales et des modes d'activités dans le temps ». Conférer à 6.3.1.2.

**Temps, définition générale** : Invention métaphysique et multiforme qui contient les existences des êtres humains et leur permet de ressentir, de rêver, de créer et de produire des actions et des non-actions, de façon subjective, individuelle et collective, en fonction de leurs cultures et de

leurs histoires. Cette définition du temps constitue la base de la réflexion de la thèse. De nombreux qualificatifs servent toutefois à énoncer l'aspect multiforme du concept; la plupart sont expliqués dans ce qui suit. Conférer à 1.2.

**Temps abstrait** : Portion de l'existence mesurée par l'horloge qui en détermine le début, la fin et la durée. On le dit abstrait parce qu'il a été inventé par les êtres humains : il n'a aucun sens pour tout autre être animé ou inanimé. On y référera aussi comme à un temps compté ou comptabilisé (voir infra), qui entre dans l'équation de la productivité. Sur le terrain choisi, il est souvent synonyme d'heures facturées (voir supra). Selon Postone, Rosa et Martineau, le temps abstrait régit les rapports sociaux dans le système capitaliste. Conférer à 6.5 et 8.1.

**Temps clandestin** : Portion d'existence aménagée en dehors des heures ouvrables des cabinets et en marge d'une normativité sociale dominante centrée sur le « faire toujours plus avec moins de ressources ». Cette portion de vie échappe aux critères d'évaluation ainsi véhiculés à l'égard de la qualité du temps, se faisant plutôt tributaire de valeurs alternatives souvent attribuables à un éthos professionnel puissant ou bien à des valeurs individuelles subjectivement vitales. Elle fait aussi office de bouée de sauvetage informelle lorsque la planification quotidienne n'a pas pu inclure toutes les exigences de l'emploi du temps. Conférer à 8.2.3 et 9.3.1.

**Temps compté** : Expression matérielle d'une mesure par l'horloge pour exprimer la volonté de comptabiliser la totalité des segments d'existence humaine qu'il a fallu consacrer à l'établissement d'une tâche alors que très souvent, il en a fallu beaucoup plus — en raison du phénomène du « temps concret ». Conférer au chapitre 8.2.

**Temps concret(s)** : Portion de l'existence consacrée à une activité qui tient compte de la totalité de l'expérience vécue, soit les aspects psychiques, psychologiques et émotionnels, la superposition des activités (ex. réfléchir à un projet intellectuel en lavant la vaisselle) et la maturation inconsciente d'un projet (ex. revenir à un texte après l'avoir laissé reposer). Le temps concret déborde donc très souvent le temps abstrait (voir supra) qui tente de le contenir et s'accorde ainsi au concept de la charge mentale. Postone et Grossin le nomment « temps réel ».

Le temps concret d'une activité donnée se confondant avec elle; on emploiera le pluriel pour désigner l'ensemble des activités ou des expériences vécues dans une journée. Les deux principaux « temps concrets » traités dans la thèse sont le temps de la relation et le temps du

travail intellectuel (voir infra). Les « temps concrets » appréhendent le rapport au temps des personnes, non pas en fonction d'une durée abstraite (on se hâte ou on ralentit pour accomplir quelque chose « à temps » ou on cesse de faire quelque chose parce « qu'il n'est plus temps »), mais en fonction des grandeurs ou valeurs propres aux diverses raisons ou rationalités qu'appelle l'exécution adéquate des tâches, par exemple, universitaires ou juridiques dans le cas du travail intellectuel, relationnelles ou émotionnelles dans le cas des activités du *care*. Ils s'accordent souvent avec le désir de « bien faire ». Conférer à 6.5.1.

**Temps cyclique :** Portion de l'existence qui se reproduit en fonction de durées variables. Il réfère à l'astronomie et aux mouvements naturels; celui des jours et des saisons. Les premières manifestations de rites sacrés y sont inscrites. On l'a associé aux femmes qui, à cause de leur cycle menstruel, vivaient plus intimement cette cyclicité. On l'oppose souvent au temps linéaire. Conférer à 6.4.3.

**Temps de la relation :** Segment de l'existence humaine consacré à la naissance et à l'entretien d'un rapport humain ( d'amitié, d'affaires, parental, amoureux). On le présente comme un temps concret (voir supra), puisqu'il s'adapte affectivement et parfois stratégiquement à la personne qui en fait l'objet. Conférer à 7.2.

**Temps de qualité :** Notion directement issue de l'étude empirique et du langage commun, le temps de qualité est le résultat d'un processus de transformation d'un temps « concret » de relation à l'autre, en un segment de journée jugé productif, dans la mesure où, pour une heure donnée, le « rendement » en termes de qualité de relation est supérieur à ce à quoi l'on peut s'attendre d'une présence plus assidue. D'expression consacrée dans la sphère familiale, il semble que, pour les personnes interrogées, elle ait pénétré d'autres domaines comme les relations de couple ou à la clientèle. Conférer à 8.2.1.

**Temps du travail intellectuel :** Portion d'existence humaine consacrée à des objectifs dont le caractère adéquat ou d'achèvement relève des « grandeurs » ou valeurs du monde intellectuel, savant ou universitaire (ex. précision conceptuelle, adéquation méthodologique, rigueur de la pensée, réflexivité et distance critique nécessaire à la capacité de jugement éclairé, etc.). On le qualifie de temps concret (voir supra). Conférer à 7.3.

**Temps géré** : Résultat de la gestion du temps. Le temps géré est organisé de façon rationnelle et mathématique; chaque heure y trouvant sa pleine utilité. Il peut être contrôlé et évalué. Conférer à 8.3.

**Temps investi** : Notion émergeant de l'étude empirique et du langage commun, il réfère à tous les segments de temps consacrés à un projet, sans pour cela mener à un résultat comptabilisé ou satisfaisant. Alors qu'en finance, on vise un retour sur l'investissement sous la forme d'intérêts, ce but s'avère tout à fait illusoire quand il est question de temps. On constate en effet que l'investissement de temps aboutit à des résultats souvent fort modestes en proportion. Plus raisonnablement, l'expression évoque le fait de compter sur l'avenir. Conférer à 8.2.2.

**Temps linéaire** : Employée tant en histoire qu'en sociologie, la notion de linéarité exprime un rapport au temps au sein duquel les épisodes de la vie (des sociétés comme des individus) se succèdent les uns aux autres sans qu'il soit nécessaire d'établir de rapport entre eux. On le représente par une ligne droite qui s'avère en géométrie la façon la plus efficace d'aller d'un point A au point B. C'est pourquoi, en gestion du temps, on s'y réfère souvent dans l'élaboration des objectifs. Ce temps linéaire, mesurable par l'horloge, est socialement nécessaire, puisqu'il permet de coordonner les actions des membres d'une communauté donnée (l'heure du conseil de ville, l'horaire des trains de banlieue, une rencontre amicale au restaurant). Cette linéarité du temps aurait été instaurée en opposition au temps cyclique, grâce au christianisme. De là émergerait la notion humaniste de progrès. Conférer à 6.5.1.4.

**Temps unique et univoque** : L'expression réfère à la conception dominante dans les sociétés occidentales contemporaines, soit à une vision réifiée du temps, considéré comme une ressource rare à utiliser avec parcimonie. Son caractère univoque exprime quant à lui l'idée que dans toutes les circonstances ou les expériences de la vie humaine, on se réfère exclusivement à une seule et même conception du temps. Conférer à : 6.5.2.

**Vie bonne** : L'expression doit être entendue dans son sens philosophique ou à la façon d'Hartmut Rosa qui y réfère comme au contraire de l'aliénation. Conférer à 6.3.2.1.

## **Annexe 10. Index biographique**

### **Alice [70 ans, solo; carrière finissante]**

Alice pratiquait en solo, le temps de terminer ses dossiers. Cette femme énergique, fumeuse assumée, s'est impatientée devant les questions qui révélaient l'ampleur de la méconnaissance de l'intervieweuse au regard de son domaine de droit. Se livrant à des analyses à l'emporte-pièce, racontant des anecdotes parfois drôles, parfois émouvantes, Alice a livré le fond de son cœur d'avocate : les autres méritent un dévouement sans limites et toutes les heures de travail qu'on n'a d'autre choix que d'investir dans la pratique de la profession.

Alice a reçu la chercheuse dans son petit appartement de retraitée, avec vue sur la Rivière-des-Prairies. Elle lui a montré, sur l'autre rive, le collège qu'elle avait fréquenté étant jeune, où une religieuse avait décrété qu'elle avait le talent nécessaire pour poursuivre des études universitaires. Divorcée, Alice a vécu à plein la double tâche de cheffe de famille de deux enfants et d'avocate. Entre quelques paroles-chocs et des éclats de rire partagés, cette entrevue s'est révélée fort éclairante à ce chapitre.

### **André [60 ans, associé, grand cabinet; carrière finissante]**

André affichait quelques réticences à se considérer en fin de carrière; il y a fort à parier qu'il voudrait pratiquer des dizaines d'années encore. À l'écouter, on ne peut ignorer son immense passion pour le droit comme discipline intellectuelle : « c'est une profession de vieux », soutient-il, en décrivant la maturité, voire la sagesse nécessaire à un tel exercice. Fidèle à son cabinet dont le nom lui est « tatoué sur le cœur », André remplissait, lors de l'entrevue, un mandat d'associé-directeur, poste qu'il décrit comme un véritable apostolat. On serait d'ailleurs tenté de mettre toute sa carrière sous ce vocable.

Tout au long de la rencontre, André éprouvait d'importants problèmes respiratoires. Il a raconté ses ennuis de santé en insistant sur le fait qu'ils n'étaient en aucun cas le résultat de l'usure causée par sa pratique. Il a exprimé à quel point il était heureux de côtoyer les collègues de sa génération et son émerveillement est manifeste devant la jeune génération qui fait preuve, selon lui, de grande intelligence et de créativité. L'entrevue a eu lieu dans une salle de conférence de son cabinet, à l'heure du lunch. On entendait en sourdine les cris de joie et les éclats de rire d'un groupe d'adjointes qui fêtaient l'anniversaire de l'une d'entre elles.

### **Annie [28 ans, salariée, petit cabinet; 5 années et moins de pratique]**

La plupart des nouveaux et des nouvelles client·e·s commettent la même erreur : quand Annie vient les accueillir à la réception de son cabinet, on la prend pour une jeune adjointe. Toutefois, comme elle l'a expliqué, la méprise s'estompe dès les premières minutes de

l'entretien, et pour cause : Annie est une avocate fouguese, aux idées bien arrêtées et très au fait des défis des barreaux du Québec. Cette jeune avocate avait néanmoins beaucoup de mal à trouver auprès de ses patrons la reconnaissance qui constitue sans aucun doute son carburant premier dans l'exercice de sa profession.

Annie aurait préféré travailler dans la fonction publique; elle entend y être engagée à plus long terme. Au moment de l'entrevue, plusieurs autres défis l'attendaient : terminer la construction d'une nouvelle maison, préparer son mariage, avoir un enfant et fonder son propre cabinet. L'été, Annie joue à la balle-molle. « Aujourd'hui, on peut TOUT faire! N'est-ce pas merveilleux? » s'enthousiasme-t-elle.

### **Brigitte [67 ans, solo, cabinet en partage de frais; carrière finissante]**

Au début de sa carrière, Brigitte a dû faire sa place dans un monde d'hommes : « Nous n'avions pas de modèle », dit-elle. Alors qu'en début d'audience un juge lui demandait s'il devait l'appeler Madame ou Mademoiselle, elle a répondu du tac au tac : « "Maître", ça va faire l'affaire! » L'attitude assurée, la voix rauque, elle ponctue ses réponses de grands éclats de rire. Manifestement passionnée par sa profession, elle confie : « Quand je rentre dans une salle d'audience, je me dis : "*This is mine!*" » Inutile d'ajouter qu'elle a adoré plaider.

Au moment de l'entrevue en 2017, elle se disait en « *fade out* », c'est-à-dire qu'elle ne prenait plus de nouveaux clients. Elle est aujourd'hui à la retraite. Durant notre rencontre, un appel téléphonique et un petit incident (son café tombe par terre) imposent d'interrompre le fil de la discussion... qu'elle reprend plusieurs minutes plus tard, exactement là où elle l'avait laissée, comme si de rien n'était. « Il y a très longtemps », Brigitte a vécu un divorce; elle est restée célibataire depuis.

### **Charles [51 ans, associé, grand cabinet; carrière à maturité]**

Charles a toujours exercé au sein du même cabinet. Son parcours présente toutefois quelques parenthèses, au cours desquelles il a poursuivi notamment des études de deuxième cycle dans une université prestigieuse. Lors de l'entrevue, il amorçait un deuxième mandat d'associé directeur. Afin de mieux s'acquitter de cette fonction, Charles a suivi diverses formations en management. Ce répondant s'est avéré une mine d'informations au sujet du milieu juridique en général et de la prégnance du milieu des affaires sur la pratique du droit en particulier. Il est marié et a deux enfants.

La rencontre a eu lieu en fin d'après-midi dans une salle de conférence avec une vue magnifique sur Montréal et sa rive sud. Charles a été le plus concis parmi les personnes interviewées. Il avait annoncé d'emblée la durée de notre rencontre et il comptait sur sa secrétaire pour lui faire respecter le temps imparti. De plus, il a été interrompu deux fois, expliquant qu'il était en ce moment en train de négocier une transaction importante. Un peu déçue de tant de contraintes, la chercheuse s'est rendu compte, à l'écoute de

l'enregistrement, que Charles avait été d'une clarté et d'une précision remarquables concernant tous les sujets abordés dans le plan d'entrevue.

### **Florence [44 ans, salariée, grand cabinet; départ]**

Florence est venue en droit sur le tard, après avoir compris que son premier choix de carrière s'avérait irréaliste pour qui veut élever une famille. Elle et son conjoint ont eu leur premier enfant durant leurs études. Elle a débuté sa pratique dans un grand bureau montréalais. À la naissance de son deuxième enfant, l'absence de souplesse de ses patrons l'amène à changer d'employeur. La période qui a suivi est la plus heureuse de sa pratique, tant en termes de qualité de ses relations avec les associé·e·s du cabinet, que de l'intérêt des dossiers qui lui sont confiés. Cependant, la fusion avec un autre bureau de culture différente la pousse à abandonner la pratique privée, après avoir convoité et obtenu un poste de décideure.

Ses décisions de changement de vie, Florence les a prises en collégialité avec son partenaire, une stratégie qui a permis au couple d'élever quatre enfants. Florence est convaincue que sans le support et les choix de son conjoint, notamment celui d'assumer la plus grande part des responsabilités familiales, elle n'aurait jamais pu accomplir ce qu'elle a accompli; elle lui en est infiniment reconnaissante. Cette juriste dans l'âme a reçu l'intervieweuse à son bureau, non loin de chez elle. Après deux ans, elle s'émerveillait encore de son rythme de vie et de sa disponibilité auprès de sa famille.

### **Geneviève [51 ans, associée, petit cabinet; carrière à maturité]**

Geneviève a démarré sa carrière dans un grand cabinet montréalais, où elle est rapidement devenue associée. Elle estime y avoir été très heureuse. Son ascension est le fruit d'une entente avec son conjoint, qui avait pris la décision d'opérer une bifurcation dans sa propre carrière, ce qui lui a permis de prendre en charge la plus grande partie des responsabilités familiales. Ainsi, durant cette période de sa vie, Geneviève a pu profiter du climat dont ont joui beaucoup d'hommes de la génération précédente : avoir l'esprit libre pour se concentrer sur son travail. Aussi, l'avocate affirme-t-elle que sa décision de fonder son cabinet boutique ne vient en aucune façon de sa vie privée, mais bien de la conviction de pouvoir mieux servir, grâce à cette formule, la clientèle qu'elle avait ciblée. Geneviève n'a donc jamais cessé de travailler beaucoup. Pourtant, elle affirme avec conviction qu'à ses yeux, c'est sa famille qui est la plus importante. Elle offre un exemple parfait d'un temps également réparti entre le travail et la famille.

L'entrevue s'est déroulée au cabinet de l'avocate, dans une salle de conférence au cachet vieillot, en partageant un repas que Geneviève avait préalablement commandé. Cet environnement et la chaleur de l'accueil étaient en parfaite cohérence avec son discours. Geneviève est l'une des quelques personnes interviewées au sujet de laquelle la



chercheuse a pensé, en la quittant, qu'elles auraient pu devenir amies. En tant qu'intervieweuse, elle estime avoir réalisé sa plus solide entrevue.

**Isabelle [26 ans, salariée, grand cabinet; 5 années et moins de pratique]**

Isabelle a baigné dans son domaine de droit depuis l'enfance. Étudiante talentueuse, elle a commencé à travailler dans un grand cabinet dès la fin de sa première année de baccalauréat. Cette société s'étant dissoute, elle a suivi un collègue mentor dans son cabinet actuel, auquel elle se dit très attachée. Elle aime la pratique privée, s'y sent à l'aise et s'intéresse sincèrement aux client·e·s. Au moment de l'entrevue, Isabelle visait le partenariat (ce qui s'est concrétisé depuis). Elle vivait seule dans son condo, s'adonnait à une vie sociale et culturelle très active, s'entraînait, jouait du piano et voyageait beaucoup.

Isabelle a reçu l'intervieweuse en fin d'après-midi, alors que les rayons du soleil déclinant aveuglaient. Elle a avoué qu'après la rencontre, elle allait reprendre le travail, sans doute jusqu'en toute fin de soirée. Cette belle jeune femme s'est cependant montrée déterminée à ne pas faire de sa profession le centre de sa vie. Elle avait confiance que les valeurs des femmes et des jeunes allaient changer le modèle traditionnel de la pratique privée. Elle voulait avoir des enfants.

**Jacques [51 ans, associé, grand cabinet; carrière à maturité]**

Jacques travaille au sein du même cabinet du centre-ville depuis trente ans. Engagé comme stagiaire, il a gravi les échelons vers le partenariat à la fin des années 1990. Sa pratique s'est peu à peu spécialisée, si bien que ses mandats actuels sont moins nombreux, mais d'une importance considérable, tant en termes financiers qu'au niveau de la vie des personnes concernées. Il a été marié et le couple a eu deux enfants. Il est aujourd'hui célibataire. Jacques mène une vie culturelle active; il aime le baseball, les beaux vêtements et les voyages. Il adore conduire de belles voitures.

Jacques est un homme volubile et un brin intense; cette entrevue est l'une des plus longues de la série. Les anecdotes qu'il raconte sont bien montées, avec des comparaisons pleines d'esprit, un humour assaisonné d'une pointe de cynisme et le sens du punch : il peut facilement susciter des éclats de rire. Bref, on ne doute pas un instant qu'il mérite sa réputation de redoutable plaideur.

**Julie [40 ans, solo; carrière à maturité]**

Julie a débuté sa carrière comme assistante d'une avocate pratiquant en solo. Son cabinet actuel reproduit ce modèle : la jeune avocate qui fait office d'adjointe lui apporte la certitude que le travail sera bien fait. D'un caractère prudent, Julie explique que, dans sa vie, elle a toujours pris beaucoup de temps à prendre ses décisions. Elle affirme n'avoir pas de plan de carrière arrêté. Empruntant la métaphore de l'avion, elle considère que, pour elle, « planer » n'est pas synonyme de « *crasher* ». À date, cette attitude la sert très

bien : sa carrière est florissante, elle peut choisir ses mandats et elle enrichit encore sa pratique en s'impliquant activement dans d'autres domaines du milieu juridique.

Au moment de l'entrevue, Julie venait de terminer une relation amoureuse. Elle a été rencontrée chez elle, dans la maison dont elle a dû racheter la part de son ex-conjoint. Elle est proche de sa famille, adore ses jeunes nièces auprès de qui elle estime satisfaire ses besoins maternels. De fait, elle a fait le choix de ne pas avoir d'enfant. Julie projette assurance et stabilité : un réconfort assuré pour sa clientèle! Elle a aussi fait preuve de beaucoup de réflexivité, acceptant sans problème de se remettre en question devant le flot des interrogations auquel elle a été soumise.

### **Laurent [55 ans, associé, grand cabinet; départ]**

Laurent a travaillé dans un grand cabinet de pratique privée du centre-ville de Montréal pendant près de 25 années. D'abord engagé comme étudiant, il a gravi les échelons jusqu'au partenariat. Au début des années 2000, il commence à souffrir de maux de dos sévères. Un épisode particulièrement aigu l'oblige à ralentir considérablement ses heures de travail. Mal à l'aise de cette situation, se considérant comme un boulet pour son cabinet, il finit par poser sa candidature pour un poste de décideur, qu'il obtient quelques mois plus tard. Il vit en couple; il a deux enfants.

Au moment de l'entrevue, Laurent avait quitté la pratique privée du droit depuis trois ans. Il a cependant parlé de sa profession avec lucidité et passion. À ses yeux, sa carrière se scinde en deux périodes bien distinctes : un avant et un après le jour fatidique où, en pleine audience, penché sur son plan de plaidoirie, son dos s'est brusquement transformé en un amas de muscles douloureux.

Il faut noter par ailleurs que la qualité de l'enregistrement de cette entrevue est mauvaise.

### **Lise [75 ans, associée, grand cabinet; retraite]**

Lise est arrivée à la pratique du droit sur le tard. Faisant partie de la génération aînée, elle avait commencé sa vie professionnelle dans un autre milieu, plus traditionnellement féminin. Bien qu'elle ne tînt pas à travailler au même endroit que son conjoint avocat, un concours de circonstances l'y a cependant menée. Elle est devenue une procureure de renom et la première femme associée de son cabinet. À l'égard de sa clientèle, Lise a employé cette belle expression : « je me suis bâtie avec eux ». Elle a eu trois enfants.

L'entrevue s'est déroulée dans son condo, un lieu calme et spacieux avec vue imprenable sur le fleuve. Elle s'est montrée très généreuse. Pince-sans-rire, Lise répondait avec un aplomb qui laissait deviner sa grande passion pour le droit. Au cours de l'entrevue, le téléphone s'est mis à sonner. Malgré une invitation à y répondre, elle a refusé. Mal à l'aise, elle s'est tue jusqu'à ce que le bruit cesse, puis elle s'est excusée de ne pas avoir éteint la

sonnerie. La chercheuse y a vu un exemple de ce que l'avocate avait expliqué tout du long de la rencontre : un·e client·e a besoin d'un maximum d'attention et d'écoute.

### **Louis [61 ans, associé, grand cabinet; départ]**

Louis avait d'abord envisagé le notariat; ses amis le convainquent de changer de trajectoire. À la fin de ses études, il est engagé dans un grand bureau montréalais dont le décorum le met mal à l'aise; il opte donc à la dernière minute pour un cabinet « plus petit et plus francophone ». C'est le début d'une longue et belle carrière, au cours de laquelle il dit avoir été heureux avec ses collègues et apprécié par sa clientèle. Louis est marié et a deux enfants dont il a suivi assidument les activités sportives. Malheureusement, l'usure s'est installée peu à peu, l'entraînant dans la spirale du burnout.

Louis est un homme affable et sans prétention, ses paroles sont teintées d'humour. Son intégrité et sa passion pour l'exercice du droit sont évidentes. Il a été d'une générosité et d'une transparence exceptionnelles, décrivant à la date près les étapes de sa maladie. Lors de la rencontre, il avait choisi de ne plus pratiquer, décision difficile à laquelle ses collègues et certains clients se sont opposés autant que possible. Pour Louis, ce n'est pas le système qui est en cause, puisque plusieurs y réussissent très bien, « c'est l'individu qui ne s'adapte pas ».

### **Luc [57 ans, solo, cabinet en partage de frais; carrière à maturité]**

Depuis le début de sa carrière, Luc pratique en solo dans une ville de région. Il semble bien que le « temps générateur de souffrance » ne soit pas une expression qui sied à son état : il attribue sa chance simplement au fait qu'il n'exerce pas à Montréal. Il faut cependant ajouter qu'il a profité de l'expérience d'un mentor qui l'a incité à établir des limites nettes à sa vie professionnelle. Cela ne l'empêche toutefois pas de montrer beaucoup d'empathie à l'égard de sa clientèle. Luc est marié et père de trois enfants, tous adultes. Il aime voyager et jouer au golf, mais ce qui lui tient manifestement le plus à cœur, c'est son engagement dans sa communauté. C'est avec Luc que l'intervieweuse a appris qu'il ne faut jamais fermer son micro trop vite... Il avait encore à partager une déception qu'il venait de vivre dans sa vie citoyenne.

La rencontre a eu lieu dans la salle de conférence d'un hôtel du centre-ville de Montréal, où il devait assister à une réunion après l'entrevue. Luc s'est montré détendu et généreux. Il s'agissait de la toute première expérience de la chercheuse; le plan de l'entrevue a été suivi à la lettre. Malheureusement, le bon outil de travail faisait défaut : la qualité sonore de cette entrevue est mauvaise.

### **Lucie [55 ans, associée, grand cabinet; carrière à maturité]**

Lucie travaille au sommet d'une tour du centre-ville. Le cabinet dans lequel elle exerce depuis plus de dix années est le troisième de sa carrière. L'avocate laisse entendre que la réception de l'annonce de ses deux maternités peut avoir refroidi ses liens avec l'un ou

l'autre des cabinets précédents. Toutefois, ce n'est vraisemblablement pas la seule raison de ses changements. Lucie accorde autant d'importance à sa vie familiale qu'à sa vie professionnelle. Elle s'estime heureuse de pouvoir compter, elle aussi, sur un conjoint qu'elle nomme sciemment « partenaire », en faisant référence au plaidoyer de Sheryl Sandberg (*Lean in!*). La famille habite en banlieue.

L'entrevue s'est déroulée dans une salle de conférence du cabinet. Lucie s'est montrée ouverte et généreuse bien qu'ayant été assez précise sur la durée de la rencontre : elle devait aller chercher sa fille à l'école. À ce sujet, elle avait tout d'abord accordé une heure, mais devant la demande de disposer d'une demi-heure supplémentaire, elle a sans problème devancé le rendez-vous d'autant. Il n'y a donc eu aucun sentiment d'urgence : Lucie a expliqué qu'elle cherchait à l'éviter en aménageant soigneusement son horaire. La mise en commun de lectures au sujet de la gestion du temps a installé une complicité avec l'intervieweuse. Cette avocate avait l'art de la formule et surtout celui d'étonner et de faire rire. Elle ressemblait physiquement à une amie de la chercheuse; elle en a reçu le pseudonyme. Ce fut une entrevue fort agréable.

#### **Maxime [29 ans, actionnaire, cabinet de taille moyenne; 5 années et moins de pratique]**

Depuis son adolescence, Maxime mène des projets d'entreprises. Après son Barreau, il a fondé avec un confrère et ami un cabinet dans la région de Québec selon le modèle de la société par actions. L'avocat est un fervent défenseur de l'intégration des technologies dans la pratique du droit. Selon lui, le « marché » a beaucoup évolué : les citoyens ne réclament dorénavant une « justice efficace et bien vulgarisée ». Maxime réfléchit la mission de son cabinet en termes de management; il en manie les concepts avec aisance. En guise de préparation de notre rencontre, il avait élaboré des schémas. Pourtant, la pratique du droit, et particulièrement la plaidoirie, lui procurent beaucoup de plaisir. Au moment de l'entrevue, il habitait à proximité de son cabinet. À ses yeux, la pratique en région s'avère beaucoup moins stressante qu'elle le serait à Montréal.

Maxime raconte que, dans sa jeunesse, on aurait voulu lui prescrire du Ritalin, tant son énergie était débordante. De fait, son intensité a paru évidente. « Je suis multitâche », explique-t-il fièrement. Affable et dynamique, il se montre très ouvert, tant au regard de sa vie professionnelle que privée. Il explique qu'il ne perd jamais une occasion de parler de son expérience puisque ces récits l'aident à grandir. Pourtant, si Maxime croit à l'adage *Sky is the limit*, c'est surtout en termes de capacité de créativité. Lors de la rencontre dans un restaurant du vieux Montréal, il allait fêter son trentième anniversaire. Il ressentait le besoin de ralentir la cadence, certain que le rythme adopté jusqu'ici menaçait de le rendre malade.

#### **Mélissa [27 ans, actionnaire, petit cabinet; 5 années de pratique et moins]**

Mélissa a connu un début fulgurant dans la profession. De fait, ses idées et le cabinet qu'elle a fondé avec une collègue sont jugés emblématiques d'une façon nouvelle de

pratiquer le droit. Fille d'immigrant, Mélissa s'affiche comme entrepreneure : elle maîtrise les termes du management à la perfection. Au moment de l'entrevue, elle vivait avec son conjoint chez ses parents, situation qui permettait au couple de stabiliser sa situation financière.

J'ai rencontré Mélissa en toute fin d'après-midi dans un vaste local bien fenestré et meublé à la IKEA, où deux assistant·e·s ont travaillé durant une grande partie de l'entrevue. Cette jeune femme calme et élégante s'est montrée réservée : ses réponses ont été franches, mais concises. Elle n'a toutefois pas manifesté de réticence devant les demandes de clarification. L'entrevue a été d'assez courte durée, ce qui a paru décevant au premier abord. Elle n'a révélé sa richesse qu'après coup.

### **Philippe [28 ans, salarié, grand cabinet; 5 années de pratique et moins]**

Philippe a débuté sa carrière dans un cabinet prestigieux du centre-ville de Montréal. Il explique qu'en côtoyant « les plus grands » de sa profession, il a fait des pas de géant dans sa pratique. Son appartenance à l'un des services les plus lucratifs du cabinet et, surtout, l'appui de sa patronne permettent à l'avocat d'afficher son esprit indépendant, notamment en matière d'habillement. Il se rebiffe aussi devant les attentes de ses confrères et concurrents au niveau des délais de réponse exigés. Philippe alterne les périodes intenses des dossiers de litige avec des périodes de vacances aussi soudaines que méritées. Il admet assez facilement qu'il ne fera pas toute sa carrière en pratique privée, ce qui s'est effectivement réalisé quelques mois après l'entrevue. Il est célibataire.

La rencontre a eu lieu le matin, dans une salle de conférence de son cabinet. Philippe avait pris soin de faire préparer un petit déjeuner, auquel il a fait honneur. Lorsque la discussion a porté sur les moments les plus propices à la concentration, il a confié qu'il travaillait bien mieux le soir. Ce jeune avocat impressionne par son assurance, sans aucune ostentation. Il s'est montré franc et ouvert.

### **Roger [59 ans, solo; départ]**

D'emblée, Roger se dit avocat retraité. Or, au fil de l'entrevue, il appert qu'il avait un autre emploi à temps plein, aussi éloigné que possible de la profession juridique. Pour lui, cette période de sa vie lui a simplement permis de concrétiser un principe fondamental, qu'il a érigé en mission de vie : « Chaque personne a des droits et des obligations. » À l'aide de métaphores, il a expliqué son besoin de simplifier sa vie, à l'origine de son retrait de la pratique privée. Son message aux jeunes avocat·e·s : « Ayez un plan B! »

L'entrevue s'est déroulée un matin d'avril, chez lui, à la table de cuisine. Sa conjointe circulait dans la maison, d'une discrétion exemplaire. Travaillant de nuit, disposition acquise après de nombreuses nuits d'insomnie, il allait se coucher après la rencontre. Le ton de voix clair, le discours articulé, Roger prenait plaisir à entraîner l'intervieweuse dans ses réflexions, tout en testant ses connaissances du milieu. Il ponctuait ses propos de

grands états de rire. Manifestement de tempérament joyeux, les yeux de Roger pétillaient : il semblait très heureux!

### **Sébastien [36 ans, salarié, grand cabinet; 5 années de pratique et moins]**

Sébastien est arrivé sur le tard à la pratique du droit. Sa maturité a certainement été un atout dans sa course aux stages. Très attaché à son cabinet, l’avocat s’y implique et se sent écouté. Il aime le droit pour sa rationalité qui emprunte souvent, selon lui, la logique des sciences pures. Sébastien aime analyser ses résultats à l’aide de chiffres et de tableaux dont la complexité impressionne ses supérieurs. Il affirme pourtant n’en tirer aucun stress : pour lui, l’exercice est aussi plaisant et sans conséquence que de consulter les résultats sportifs du jour. Ces chiffres ne lui apprennent rien de plus qu’il ne « sait déjà » de ses résultats personnels. Les statistiques aident aussi Sébastien à surmonter l’ennui de la course à pied. Il aime les voyages et la randonnée. Il vit en couple et n’a pas d’enfant.

La rencontre a eu lieu quelques jours avant Noël. Souriant, parfois moqueur devant le parcours de la doctorante – par lequel il était déjà passé, il a manifesté un intérêt quelque peu teinté de scepticisme devant la démarche qualitative en sciences humaines. Devenu allergique au vocabulaire universitaire, Sébastien ne peut plus tolérer le mot « épistémologie ».

### **Stéphanie [25 ans, salariée, cabinet de taille moyenne; 5 années de pratique et moins]**

Dernière arrivée, Stéphanie assiste la plupart des avocats de son cabinet. Quand elle ne peut pas faire de télétravail, elle doit consacrer de nombreuses heures par semaine au transport. Elle dit ne pas trop en souffrir : elle travaille dans le train qui l’amène au centre-ville. Ce mode de vie a l’avantage de la tenir à proximité de sa famille à laquelle elle est très attachée. Manifestement surchargée, Stéphanie affirme n’avoir même pas le temps de former celle qui devait lui prêter main-forte. « Il faudrait que quelqu’un m’explique comment maximiser mon temps », lance-t-elle, quelque peu déçue d’elle-même.

Énergique, mais se disant anxieuse, cette jeune femme venait de se marier et, tout compte fait, elle devait être enceinte lors de la rencontre. Le suivi de sa carrière montre qu’elle a résolu son problème de temps : elle s’est trouvé un emploi dans un cabinet plus près de chez elle. Ce qui, à n’en pas douter, a eu l’heur de la mettre en cohérence avec ses priorités familiales. N’est-ce pas là une belle façon de « maximiser » le temps?

### **Sylvie [42 ans, actionnaire, cabinet de taille moyenne; carrière à maturité]**

Sylvie a débuté sa carrière dans un grand cabinet privé du centre-ville de Montréal. Après la naissance de son deuxième enfant, elle commence à souffrir de la pression des associés senior, au regard de sa présence au bureau. S’enclenche alors pour elle un long processus de réflexion qui l’amène à envisager de quitter le droit. Elle finit plutôt par fonder son propre cabinet privé. Elle explique : « Je voulais être 100% maman et 100% avocate ».

Elle estime y être arrivée. Elle est mariée à un avocat et le couple a quatre enfants. Les membres de son cabinet sont sa deuxième famille.

Sylvie a été la première à répondre au courriel d'appel de répondant·e·s; elle tenait à montrer qu'il y « a plusieurs façons de pratiquer le droit ». L'entrevue a eu lieu un lendemain de tempête, dans une salle de conférence attenante à son bureau. Chaleureuse et énergique, elle s'est présentée avec sa tablette électronique et son téléphone. Plusieurs clochettes de notifications ont tinté au cours de notre discussion, ce qui n'avait pas l'air de la troubler.

**William [27 ans, salarié, cabinet solo; 5 années de pratique et moins]**

William a passé les cinq premières années de sa carrière à travailler à titre de collaborateur d'un avocat exerçant en solo. En parallèle, il s'adonne à d'autres activités : il mène en effet de front un projet de maîtrise en droit et une charge d'enseignement, en plus d'être membre du conseil d'administration d'une « *start up* ». William tient solidement les rênes de sa carrière. Il compare sa situation à celle d'un joueur de hockey. Au moment de l'entrevue, il entrevoyait que ses capacités de joueur se trouvaient à l'étroit dans son environnement actuel et il envisageait de changer d'équipe, ce qui a en effet été le cas, quelques mois plus tard. Il venait aussi de mettre fin à une relation de couple.

William s'est montré intéressé par le sujet de la thèse ce qui a donné lieu, dans certaines parties de l'entrevue, à des échanges un peu plus théoriques. La rencontre a eu lieu à l'heure du lunch et William avait préparé le sien avec soin, soucieux de perdre du poids. Selon l'intervieweuse, il n'était pas loin, dans ce cas aussi, d'avoir atteint son objectif.