



---

# VERS UNE PRATIQUE SAINNE ET DURABLE DU DROIT AU CANADA



Phase II | 2022-2024

## RAPPORT DE RECHERCHE **MANITOBA**

Sous la direction scientifique de la  
Prof. Nathalie Cadieux, Ph.D. CRHA

---

Ce rapport a été produit grâce au soutien financier du Conseil de recherches en sciences humaines du Canada dans le cadre du programme Développement de partenariat.



Conseil de recherches en  
sciences humaines du Canada

Social Sciences and Humanities  
Research Council of Canada

Canada

### **Tous droits réservés**

ISBN – 978-2-925533-03-0

Toutes informations tirées de ce rapport peuvent être utilisées sans versement de droits d'auteurs mais doivent être citées de la manière suivante :

Cadieux, N., Bélanger, M.-A., Camille, A. B., Cadieux, J., Morin, É., Driss, A., Pomerleau, M.-L., Gahunzire, J., Guoin, M.-M. (2024). Rapport de recherche : Vers une pratique saine et durable du droit au Canada. Rapport du Manitoba. Étude nationale des déterminants de la santé et du mieux-être des professionnels du droit au Canada, Phase II (2022-2024). Université de Sherbrooke, École de Gestion, 36 pages.

## Auteurs de ce rapport

**Prof. Nathalie Cadieux, Ph.D., CRHA**

Chercheuse principale

**Marc-André Bélanger, M.Sc.**

Professionnel de recherche

**Audrée Bethsa Camille, M.Sc., CRHA**

Candidate au DBA, auxiliaire de recherche

**Prof. Jean Cadieux, Ph.D.**

Co-chercheur et directeur statistique

**Éveline Morin, M.Sc.**

Candidate au DBA, auxiliaire de recherche

**Amira Driss**

Candidate à la maîtrise en administration,  
auxiliaire de recherche

**Marie-Louise Pomerleau**

Candidate à la maîtrise en administration,  
auxiliaire de recherche

**Josbert Gahunzire, M.Sc.**

Candidat au DBA, auxiliaire de recherche

**Prof. Marie-Michelle Gouin, Ph.D., CRIA**

Co-chercheuse

## Remerciements

Le présent rapport s'inscrit dans la Phase II du projet national «Vers une pratique saine et durable du droit au Canada».

Les auteurs de ce rapport tiennent à remercier chaleureusement tous les professionnels du droit œuvrant au Manitoba ayant accepté de participer à ce projet. Le partage de vos expériences a contribué à contextualiser les défis vécus au sein de la pratique du droit au Manitoba.

L'équipe de recherche tient également à souligner le soutien de toute la communauté juridique canadienne dans la réalisation de cette seconde phase et en particulier, le soutien du Barreau du Manitoba, de la Fédération des ordres professionnels de juristes du Canada, de l'Association du barreau canadien et du comité directeur mis en place pour soutenir la réalisation et la coordination de ce projet d'envergure nationale.

\*L'emploi du masculin a été privilégié afin d'alléger le texte et de faciliter la lecture du rapport.

# Table des matières

<b>INTRODUCTION .....</b>	<b>3</b>
<b>1.1 THÉMATIQUE 1   ÉQUILIBRE TRAVAIL-VIE PERSONNELLE .....</b>	<b>4</b>
<b>DES HABILÉTÉS QUI FACILITENT L'ÉQUILIBRE TRAVAIL-VIE PERSONNELLE .....</b>	<b>7</b>
<b>1.2 THÉMATIQUE 2   CONDITIONS DE TRAVAIL ET CHARGE MENTALE .....</b>	<b>8</b>
<b>PORTRAIT DES FACTEURS DE RISQUE AU TRAVAIL CHEZ LES PROFESSIONNELS DU DROIT     MANITOBAINS PARTICIPANTS.....</b>	<b>8</b>
<b>PORTRAIT DES RESSOURCES AU TRAVAIL CHEZ LES PROFESSIONNELS DU DROIT DU MANITOBA ...</b>	<b>10</b>
<b>IMPACT DES EXIGENCES ET DES RESSOURCES SUR LA SANTÉ MENTALE DES PROFESSIONNELS DU     DROIT .....</b>	<b>11</b>
<b>1.3 THÉMATIQUE 3   HABITUDES DE VIE ET STRATÉGIES D'ADAPTATION FACE AU     STRESS.....</b>	<b>13</b>
<b>LA CONSOMMATION D'ALCOOL ET DE DROGUE DANS LA PRATIQUE DU DROIT .....</b>	<b>13</b>
<b>LES SAINE STRATÉGIES DE COPING POUR FAIRE FACE AU STRESS .....</b>	<b>15</b>
Savoir se détacher psychologiquement du travail.....	16
Savoir mettre ses limites au travail.....	16
Avoir du soutien et de l'écoute d'un professionnel de la santé mentale .....	17
Opter pour l'exercice et la méditation .....	17
<b>1.4 LES PISTES DE SOLUTIONS PROPOSÉES PAR LE MILIEU.....</b>	<b>18</b>
<b>VOLET 1 : PROTÉGER LE MIEUX-ÊTRE DES PROFESSIONNELS .....</b>	<b>18</b>
Considérer l'importance d'avoir des professionnels du droit en santé pour mieux protéger le public.....	18
Reconnaître le besoin de repos à travers les demandes émotionnelles.....	19
Adopter une perspective systémique du mieux-être dans la profession .....	19
<b>VOLET 2 : ORGANISATION DU TRAVAIL .....</b>	<b>20</b>
Revoir les politiques de disponibilité.....	20
Intégrer une sélection diversifiée des affectations .....	20
<b>VOLET 3 : ÉQUILIBRE TRAVAIL-VIE PERSONNELLE.....</b>	<b>21</b>
Améliorer la promotion de l'équilibre travail-vie personnelle .....	21
Avancement de carrière : changer les règles du jeu.....	21
<b>VOLET 4 : AMÉLIORER LA FORMATION ENTREPRENEURIALE DANS LA PROFESSION .....</b>	<b>22</b>
<b>1.5 LES INITIATIVES EN PLACE VERS UNE PRATIQUE SAINTE ET DURABLE DU DROIT AU     MANITOBA .....</b>	<b>23</b>
<b>1.6 RECOMMANDATIONS CIBLÉES PAR L'ÉQUIPE DE RECHERCHE .....</b>	<b>27</b>
<b>RECOMMANDATION 1 .....</b>	<b>27</b>
<b>RECOMMANDATION 2.....</b>	<b>28</b>
<b>RECOMMANDATION 3.....</b>	<b>29</b>
<b>1.7 LES RESSOURCES POUR ALLER CHERCHER DE L'AIDE POUR LES PRATICIENS DE     CETTE PROVINCE .....</b>	<b>30</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE.....</b>	<b>32</b>

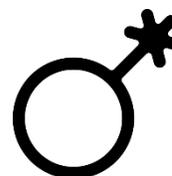
# DESCRIPTION DES PARTICIPANTS DE LA PHASE I : LAW SOCIETY OF MANITOBA



**60,1 %** de femmes avec une moyenne d'âge de **40,6** ans

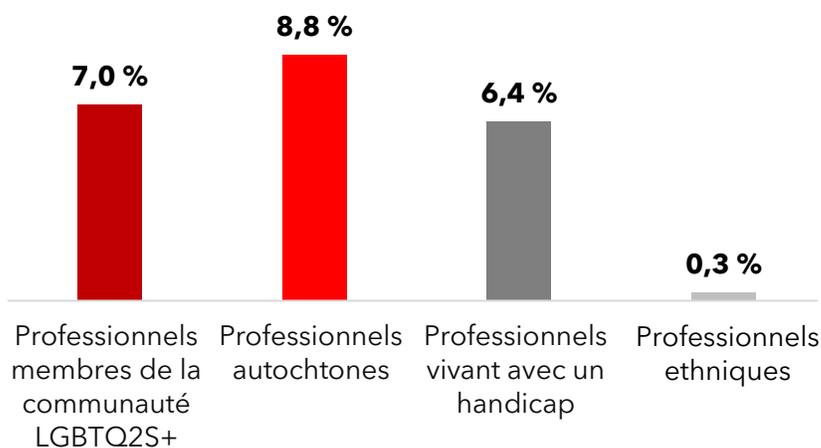


**39,1 %** d'hommes avec une moyenne d'âge de **45,2** ans

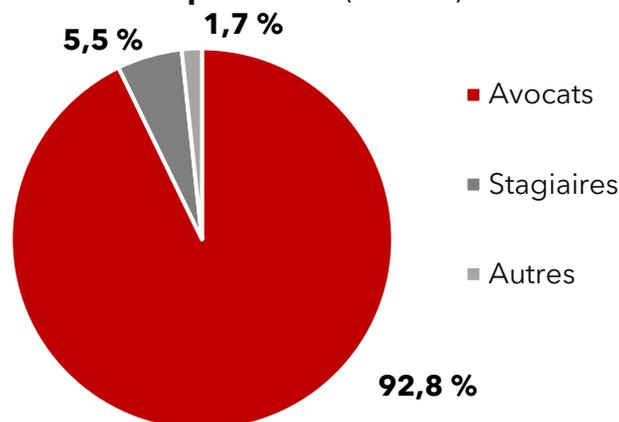


**0,3 %** de personnes non-binaires avec une moyenne d'âge de **29,0** ans

Portrait de la **diversité** parmi les professionnels du droit participants au Manitoba ( $n = 343$ )



Proportion des professionnels du droit participants au Manitoba selon la **profession** ( $n = 343$ )



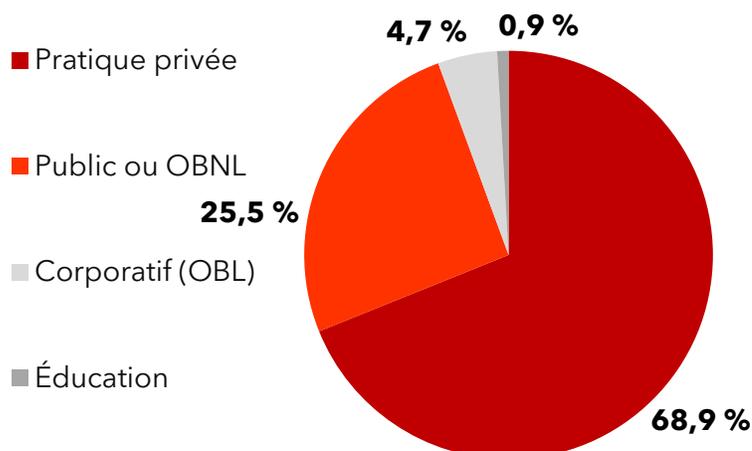
**66,8 %**

Des professionnels du droit participants au Manitoba sont membres de l'Association du Barreau Canadien ABC ( $n = 343$ )

**8,3 %**

Des professionnels du droit participants au Manitoba sont qualifiés par le comité national sur les équivalences des diplômes de droit CNE ( $n = 337$ )

Proportion des professionnels du droit participants au Manitoba selon le **secteur d'activité** ( $n = 318$ )

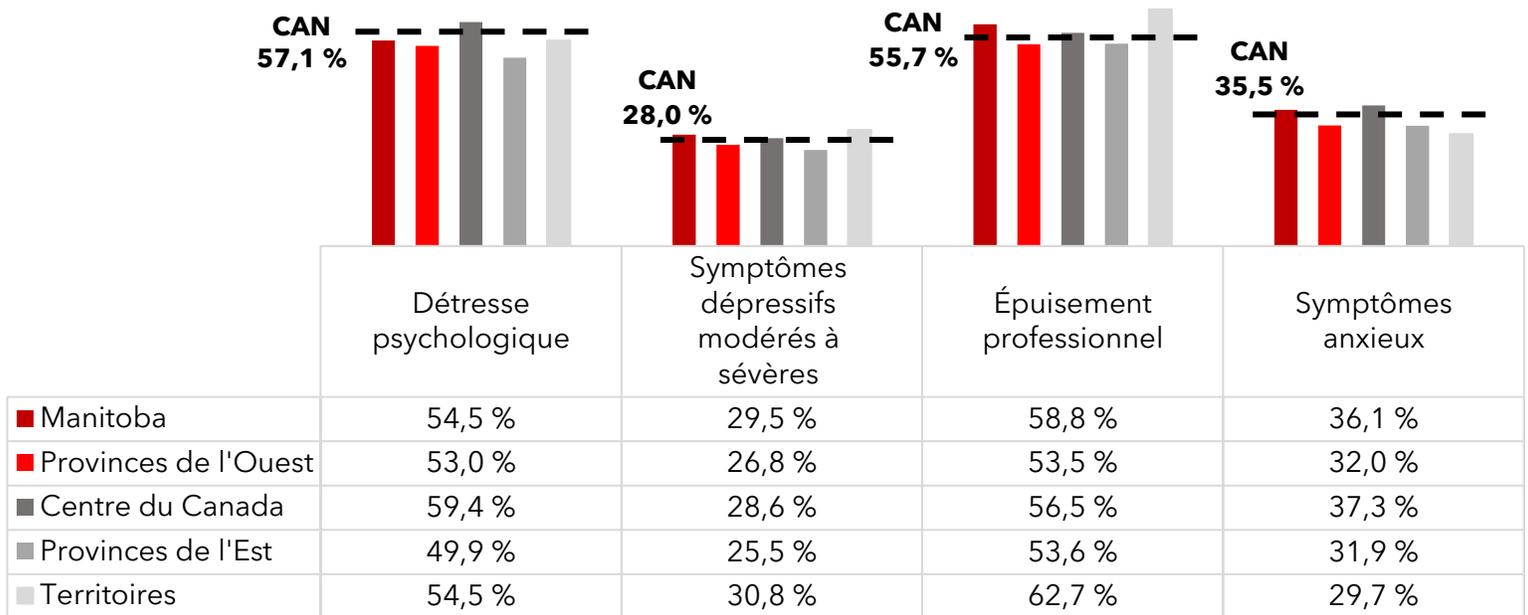


## Champs de pratique :

- Litige civil (28,0 %)
- Droit immobilier (26,8 %)
- Testaments, successions et fiducies (26,8 %)
- Droit des affaires, droit des sociétés et droit commercial (23,3 %)
- Droit de la famille (19,5 %)
- Droit pénal (16,6 %)
- Droit du travail et de l'emploi (14,0 %)
- Droits de la personne, droit public et droit administratif (7,0 %)
- Règlement extrajudiciaire des différends (5,0 %)
- Autre (7,6 %)

# INDICATEURS DE SANTÉ MENTALE (PHASE I) : LAW SOCIETY OF MANITOBA

Proportions observées quant aux indicateurs de santé mentale chez les professionnels du droit participants au Manitoba selon les régions géographiques canadiennes (n = 6 901)



**27,9 %**

Des professionnels du droit participants au Manitoba ont eu **des idées suicidaires** depuis le début de leur carrière (n = 319). La moyenne au Canada est de **24,1 %**



**50,0 %**

Des professionnels du droit participants au Manitoba **ne sont pas allés chercher de l'aide face à leur enjeu de santé mentale, malgré qu'ils en aient ressenti le besoin** (n = 343). La moyenne au Canada est de **46,8 %**.

Trois raisons principales pour ne pas être allé chercher de l'aide :

1. Penser que le problème est temporaire **24,8 %**
2. Manquer d'énergie pour chercher de l'aide **20,7 %**
3. Manquer de ressources financières **12,8 %**



**9,0 %**

Des professionnels du droit participants au Manitoba ont pris **plus de trois mois de congé de maladie** au cours des cinq dernières années (n = 343)

Proportion de l'**engagement affectif envers la profession** chez les professionnels du droit participants au Manitoba (n = 258)

**47,7 %**



Engagement faible à nul

**52,3 %**



Engagement modéré à très élevé

Proportion de la **participation au mentorat** chez les professionnels du droit participants au Manitoba (n = 343)

**En tant que mentor  
44,0 %**

**En tant que mentoré  
34,4 %**

Proportion de l'**intention de quitter la profession** chez les professionnels du droit participants au Manitoba (n = 276)

**75,4 %**



Intention de quitter faible à nulle

**24,6 %**



Intention de quitter modérée à très élevée

## INTRODUCTION | LES PRIORITÉS DU MILIEU EN MATIÈRE DE SANTÉ ET MIEUX-ÊTRE DANS LA PRATIQUE DU DROIT AU MANITOBA

Le présent rapport s'inscrit dans la Phase II du projet « *vers une pratique saine et durable du droit au Canada* ». Financé par le Conseil de recherche en sciences humaines du Canada, ce rapport poursuit trois objectifs principaux :

- 1) Dresser un portrait des principaux enjeux de santé psychologique au travail et de mieux-être chez les professionnels du droit oeuvrant au Manitoba à partir des données canadiennes collectées lors de la Phase I (Cadieux et al., 2022);
- 2) Contextualiser les résultats quantitatifs obtenus dans la Phase I, grâce à des entrevues conduites auprès de professionnels oeuvrant au Manitoba;
- 3) Émettre des recommandations ciblées afin d'adresser les enjeux importants en matière de santé et de mieux-être des professionnels du droit au Manitoba.

L'atteinte de l'objectif 1 est rendue possible par le recours aux données quantitatives collectées au Manitoba lors de la première phase de ce projet national ( $n = 123$ ). Le second objectif s'appuie pour sa part sur des données qualitatives récoltées dans le cadre d'entrevues. Dans le cadre de cette Phase II, 63 professionnels du droit Manitobains se sont portés volontaires pour une entrevue semi-dirigée. Les participants ont ensuite été sélectionnés ( $n = 6$ ) et des entrevues semi-dirigées ont été réalisées auprès de ces professionnels du droit. Dans le but de cerner les priorités des professionnels du droit œuvrant au Manitoba, une liste de 10 thématiques clés découlant de la première phase de ce projet (Cadieux et al., 2022) a été intégrée à l'invitation envoyée aux potentiels participants via leur Barreau d'appartenance. Ces thématiques portent sur les déterminants de la santé et du mieux-être dans la pratique du droit. En enregistrant leur intérêt à participer à une entrevue, les professionnels du droit devaient placer chacune de ces priorités en ordre d'importance. Les trois thèmes les plus importants pour eux étaient ensuite retenus pour les fins du présent rapport. Le Tableau 1 présente les priorités de ces professionnels en ordre d'importance.

**Tableau 1**

Hiérarchisation des thèmes prioritaires en matière de santé mentale et mieux-être selon les professionnels du droit oeuvrant au Manitoba ayant manifesté leur intérêt pour une entrevue

<b>Thème</b>	<b>Contenu</b>	<b># de professionnels du droit pour qui le thème est dans le top 3 des thèmes importants à aborder</b>
<b>1</b>	<b>Équilibre travail-vie personnelle</b>	<b>45</b>
<b>2</b>	<b>Conditions de travail et charge mentale</b>	<b>41</b>
<b>3</b>	<b>Habitudes de vie et stratégies d'adaptation face au stress</b>	<b>27</b>
4	Diversité et inclusion dans la pratique du droit au Canada	15
5	Formation et mentorat	15
6	Heures facturables	15
7	Profession réglementée et inspection professionnelle	9
8	Retour au travail suivant une absence prolongée	6
9	Technologie et pratique du droit (technostress)	5
10	Télétravail	5

Basé sur le Tableau 1, le présent rapport aborde les trois thématiques ayant été le plus souvent rapportées comme étant prioritaires : (1) l'équilibre travail-vie personnelle, (2) les conditions de travail et la charge mentale et (3) les habitudes de vie et les stratégies d'adaptation face au stress. Les résultats présentés pour chaque thématique s'appuient sur les données quantitatives obtenues lors de la Phase I au Manitoba ( $n = 123$ ) et sur les entrevues réalisées ( $n = 6$ ).

## 1.1 THÉMATIQUE 1 | ÉQUILIBRE TRAVAIL-VIE PERSONNELLE

Auteurs : Marc-André Bélanger, M.Sc., Prof. Nathalie Cadieux, Ph.D. CRHA

La première thématique jugée prioritaire selon les participants du Manitoba concerne l'équilibre travail-vie personnelle. Cet équilibre permet d'harmoniser efficacement les responsabilités de la vie personnelle avec les responsabilités issues du travail. Son importance sur la santé des travailleurs est d'ailleurs démontrée (Rashmi & Kataria, 2022). Malheureusement, la Phase I du présent projet permet d'estimer qu'environ un professionnel du droit canadien sur deux (49 %) qui considère vivre un conflit entre le travail et sa vie personnelle (Cadieux et al., 2022). Ce conflit s'associe à un plus grand niveau de stress perçu, de détresse psychologique, de symptômes dépressifs et à une plus grande intention de quitter la profession (Cadieux et al., 2022).

**Tableau 2**

Proportions de professionnels du droit participants du Manitoba vivant ou non un conflit travail vie-personnelle selon certaines caractéristiques (en %)

		Absence d'un conflit travail-vie personnelle	Présence d'un conflit travail-vie personnelle
<b>Global</b>	Tous	45,2 %	54,8 %
<b>Genre<sup>1</sup></b>	Femme	44,2 %	55,8 %
	Homme	46,7 %	53,3 %
<b>Âge</b>	34 ans ou moins	34,5 %	65,5 %
	34 à 49 ans	44,6 %	55,4 %
	50 ans et plus	57,1 %	42,9 %
<b>Expérience de travail</b>	0 à 9 ans	31,9 %	68,1 %
	10 ans et plus	52,6 %	47,4 %
<b>Avoir des enfants dépendants</b>	Non	44,2 %	55,8 %
	Oui	46,8 %	53,2 %
<b>Secteur d'activité</b>	Secteur public et OBNL	57,7 %	42,3 %
	Pratique privée	42,4 %	57,6 %
<b>Cibles d'heures facturables</b>	Non	50,0 %	50,0 %
	Oui	31,4 %	68,6 %
<b>Travailler avec des clients</b>	Non	55,0 %	45,0 %
	Oui	43,4 %	56,6 %
<b>Mentoré</b>	Non	41,2 %	58,8 %
	Oui	43,8 %	56,2 %
<b>Capacité à mettre ses limites</b>	Difficulté à mettre ses limites	36,8 %	63,2 %
	Capacité à mettre ses limites	72,6 %	27,4 %
<b>Détachement psychologique</b>	Difficulté à se détacher psychologiquement	37,6 %	62,4 %
	Capacité à se détacher psychologiquement	82,2 %	17,8 %

Note : en couleur = différence significative sur le plan statistique.

<sup>1</sup> Compte tenu du faible échantillon des genres autres que femme et homme, seuls ces deux genres sont comparés.

La Tableau 2 permet d'apprécier les proportions des professionnels du Manitoba qui considèrent ne pas vivre un conflit travail-vie personnelle et ceux qui considèrent en vivre en fonction de certaines caractéristiques. Ces proportions sont détaillées ci-dessous.

Les plus jeunes professionnels (34 ans ou moins) sont proportionnellement plus nombreux à vivre un conflit travail-vie personnelle, de même que les professionnels ayant moins de 10 ans d'expérience dans la pratique. Toutefois, les exigences professionnelles peuvent également s'associer à des conflits travail-vie personnelle, autant pour les professionnels ayant des enfants que pour ceux n'en ayant pas. Ainsi, dans l'extrait suivant, le participant explique son sentiment de culpabilité constamment vécu par l'impression de passer trop peu de temps avec la famille lorsqu'il travaille ou par l'impression de passer trop peu de temps au travail lorsqu'il se retrouve en famille.

”

« And just working too much, not having the balance of the time with the family. And then maybe the guilt that comes from not spending the time you want with family or spending too much time at work. » **MB-5**

Cette culpabilité de ne pas travailler en dehors des heures de travail n'est pas un cas isolé. En effet, autre participant mentionne avoir le sentiment que son temps ne lui appartenait pas et que le temps le rattrapait lorsqu'il n'avancait pas sur ses dossiers.



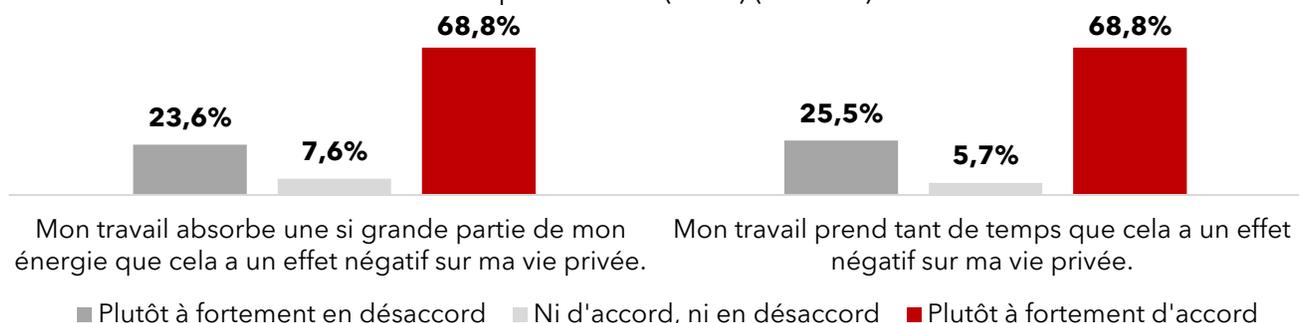
”

« [...] that would definitely be one that you feel like your time is not your own. There's always a clock behind you and you're always wasting time unless you're doing something on file. » **MB-1**

À ce propos, un peu plus de deux professionnels sur trois (68,8 %) étaient plutôt à fortement en accord que leur travail prend tant de temps que cela constituait un effet négatif sur leur vie personnelle, comme on peut le voir au Graphique 1.

**Graphique 1**

Perception des professionnels du droit participants du Manitoba quant à l'effet de leur travail sur leur vie personnelle (en %) (n = 263)



Parallèlement, la même proportion de professionnels (68,8 %) mentionne être plutôt à fortement d'accord que leur travail absorbait une si grande partie de leur énergie que cela avait également un effet négatif sur leur vie personnelle. Le travail ayant un effet néfaste sur la vie personnelle des professionnels peut s'expliquer notamment par le stress vécu au travail et l'énergie émotionnelle qu'ils investissent dans leur travail qui absorbent une grande partie de leur énergie, n'en laissant que peu après leurs heures de travail. Les participants suivants expliquent comment cet investissement d'énergie

affecte leur sphère de vie personnelle, mais également pourquoi il importe de prioriser du temps pour soi.

« Well, so if I'm really busy and I've got a lot of stress [...] when I go home, if I can't find a way to turn that off and to find some healthy release for that, then I go home and I'll be angry and I'll be absent and I'll be not wanting to engage and I'll be grumpy, and all this, and all that. [...] they had got to the point where, I was being told that I was never there. I was missing functions; because I was working all the time. So that's how the effectiveness that you just become absent and you're only there once in a while. » **MB-1**

« I think there are lawyers that struggle with a lot of guilt and taking time for themselves. We really care about our jobs and our clients. Many of my colleagues, including myself, aren't in this for financial gain. We, like I said, try to make a difference in the lives of other people. So, when you invest that much in your career emotionally, it's hard to separate from it and take time for yourself. But I've found through practicing that that I'm a better lawyer and mother if I take more time for myself. » **MB-2**

Une autre caractéristique s'associant de façon significative à une présence de conflit travail-vie personnelle concerne les objectifs d'heures facturables. La pression occasionnée par les attentes en matière d'heures facturables exige un allongement des heures travaillées, susceptible d'occasionner un débordement du travail dans les autres sphères de vie. En effet, Cadieux et al. (2022) ont mis en évidence que les heures facturables ne représenteraient en moyenne que 67,9 % des heures réellement travaillées. En plus de présenter des enjeux sur le plan personnel, cet allongement des heures travaillées se fait souvent au détriment de l'adoption de saines habitudes de vie telles que l'activité physique et l'alimentation, éléments abordés plus en profondeur dans la troisième thématique du présent rapport. Comme l'explique ce participant, en focalisant entièrement sur les objectifs d'heures facturables, ce sont les aspects importants de la vie personnelle qui en souffrent.

« Well, so there are challenges with those targets, [...] the challenges are that they can kind of take over because if you're not careful, you can start to neglect your personal life and you can start to neglect things like working out and eating healthy and all of those things, going to see a counselor; whatever you're doing to keep your sanity. If your focus just becomes the targets, then all those other things will suffer. » **MB-1**

De plus, le fait de travailler avec des clients peut également constituer un défi sur l'équilibre entre le travail et la vie personnelle, notamment parce que plusieurs d'entre eux s'attendent à une disponibilité en tout temps de la part de leur avocat. Cela est d'autant plus vrai actuellement avec la présence de la technologie, qui facilite le contact entre les professionnels et leurs clients, comme le mentionne ce participant.

« And then like I reiterate just the general expectation from clients to be available because we have technology, which I know is a separate theme, but there's an overlap there. I think work-life balance suffers I think, because of technology. » **MB-2**

## **DES HABILITÉS QUI FACILITENT L'ÉQUILIBRE TRAVAIL-VIE PERSONNELLE**

Quelques habiletés personnelles s'associent significativement à un meilleur équilibre travail-vie personnelle, notamment l'*assertiveness*, soit la capacité à mettre ses limites, et le détachement psychologique, tel que présenté dans le Tableau 2. En effet, parmi les professionnels répondants ayant l'habileté de mettre ses limites, 72,6 % d'entre eux ne vivent pas de conflit travail-vie personnelle. Il en va de même pour les répondants ayant l'habileté de détachement psychologique pour 82,2 % des professionnels. Ces facteurs de protection renforceraient, entre autres, la résilience du professionnel face au stress et favoriseraient donc une meilleure segmentation entre les sphères de vie (Cadieux et al., 2022). Il s'agit donc d'habiletés à privilégier afin d'améliorer cet équilibre.

## 1.2 THÉMATIQUE 2 | CONDITIONS DE TRAVAIL ET CHARGE MENTALE

Auteurs : Audrey Bethsa Camille, M. Sc. CRHA, Prof. Nathalie Cadieux, Ph.D. CRHA

La seconde thématique privilégiée en matière de santé mentale et de mieux-être par les professionnels du droit participants au Manitoba concerne les conditions de travail et la charge mentale. Les conditions de travail englobent à la fois les facteurs de risque et les ressources favorables susceptibles d'influencer le mieux-être et la santé des professionnels. En bref, c'est l'évaluation que l'individu fait des facteurs de risque et des ressources, pour faire face à ces facteurs de risque, qui détermine son expérience du stress au travail (Lazarus et Folkman, 1984).

### PORTRAIT DES FACTEURS DE RISQUE AU TRAVAIL CHEZ LES PROFESSIONNELS DU DROIT MANITOBAINS PARTICIPANTS

La première phase de l'étude « Vers une pratique saine et durable du droit au Canada » a permis de sonder les juristes Canadiens quant à leurs conditions de travail, incluant les exigences liées au travail et les ressources pour y faire face (Cadieux et al., 2022). Le Tableau 3 présente les exigences professionnelles – ou contraintes propres au milieu du travail – les plus prépondérantes d'après les professionnels du droit participants du Manitoba. Le tableau nous informe sur la perception des répondants quant à la présence de ces exigences. Notons que les proportions rapportent la fréquence ou l'intensité élevées des exigences listées. Toutefois, un pourcentage élevé n'implique pas automatiquement une corrélation significative avec la santé mentale des professionnels du droit.

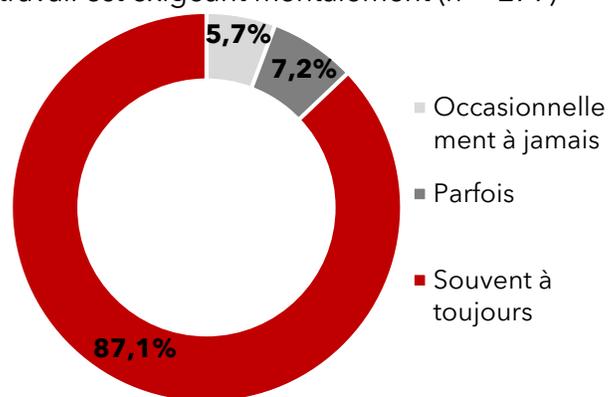
D'après les résultats présentés dans le Tableau 3, la contrainte la plus présente est la surcharge qualitative (77,8 %), qui découle de la pression associée à la charge de travail mentale élevée, ainsi qu'à l'ambiguïté et aux conflits des rôles (Janssen, 2001).

Le Graphique 2 illustre la perception des répondants du Manitoba à une question concernant les demandes qualitatives. On remarque que 87,1 % des professionnels participants au Manitoba considèrent que leur travail est exigeant mentalement dans une fréquence allant de souvent à toujours.

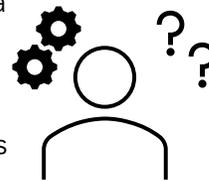
**Tableau 3**  
Présence des exigences chez les professionnels du droit participants au Manitoba (en %)

Contraintes dans la pratique	% de présence du facteur
Surcharge qualitative	77,8 %
Pression des heures facturables	62,3 %
Demandes émotionnelles	62,1 %
Longues heures de travail (≥ 50 h)	53,7 %
Surcharge quantitative	42,4 %
Manque de ressources	24,5 %
Incivilité au travail	13,5 %
Pression de performance	13,0 %
Insécurité d'emploi	12,0 %
Violence au travail	4,4 %

**Graphique 2**  
Fréquence à laquelle les professionnels du droit participants du Manitoba ressentent que leur travail est exigeant mentalement ( $n = 279$ )



Lorsqu'elles sont décrites par les professionnels du droit, les exigences de la profession sont enchevêtrées de manière complexe. Les énoncés des participants aux entretiens permettent d'illustrer comment les exigences de la profession du droit sont imbriquées les unes par rapport aux autres. Par exemple, le modèle d'affaires basé sur les heures facturables, le choix des cas et les exigences des clients sont étroitement associés, comme on peut le lire dans les extraits suivants.



« [Sometimes,] I can choose which client I'll be taking unless I get work from a senior partner. Some files entail a lot of things to be done: a lot of documents, a lot of rules, and court deadlines. » **MB-4**

*Au cours de l'entretien, le participant ajoute :* « I think clients demand from us because they feel like they're paying us, and rightly so; they deserve to have their services provided. But there's an expectation that we are somewhat at their beck and call. » **MB-4**

« It's just clients; either not having enough clients or having too many clients. » **MB-5**

En raison de la nature du travail de certains professionnels, ces derniers peuvent être impliqués émotionnellement face aux problématiques vécues par leurs clients. De ce fait, les demandes émotionnelles ont été mentionnées plusieurs fois lors des entretiens et ont été soulevées par 62,1 % des professionnels du droit participants à la Phase I.

Pour certains professionnels du droit, en particulier ceux qui pratiquent le droit de la famille ou le droit pénal, l'exposition aux circonstances traumatiques de leur clientèle peut engendrer des traumatismes vicariants comme en témoignent les deux extraits suivants.

« People come in, and often, they are dealing with a tragedy or a big life event. So emotionally, it can be quite draining. » **MB-3**



« You're dealing with serious issues that people are dealing with. It's a bit vicarious to take some of that on. As you get more experienced, less so, but it's still there. [...] You have a person crying, and you have to be the one to try to console them and try to explain to them why they're not getting their children, you know, that's emotionally difficult. » **MB-4**

L'exposition aux enjeux des clients ne laisse pas les professionnels du droit indifférents, c'est notamment ce qu'énonce un participant lors d'un entretien.

« The stress of the client matters. You sort of take on that vicarious trauma of living through something difficult. » **MB-5**

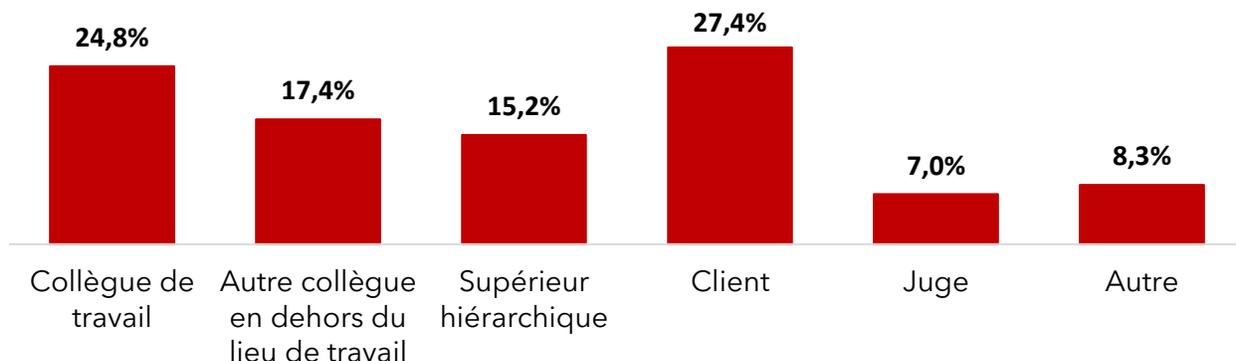
Un milieu de travail imprégné d'exigences stressantes crée un environnement où les employés peuvent se sentir constamment sous pression. La pression en organisation peut être parmi les causes potentielles de l'incivilité au travail (Pearson et al., 2005).

Parmi les professionnels du droit du Manitoba ayant répondu aux questions concernant l'exposition à l'incivilité, 55,3 % ont été exposés fréquemment à de l'incivilité au travail, allant de parfois à très souvent.

Le Graphique 3 présente les parties commettant des gestes d’incivilité d’après les professionnels du droit au Manitoba.

**Graphique 3**

Proportions des incivilités vécues par les professionnels du droit participants du Manitoba selon les personnes commentant les gestes (en %; n = 230)



## **PORTRAIT DES RESSOURCES AU TRAVAIL CHEZ LES PROFESSIONNELS DU DROIT DU MANITOBA**

De même que dans d’autres milieux de travail, les milieux juridiques bénéficient également de ressources qui permettent aux professionnels du droit de faire face aux exigences découlant de leur pratique professionnelle. Le Tableau 4 présente les principales ressources propres au milieu du travail des professionnels du droit participants du Manitoba, s’agissant de facteurs de protection permettant de pallier les contraintes présentes dans la pratique.

**Tableau 4**

Présence des ressources selon les professionnels du droit participants au Manitoba (en %)

Ressources dans la pratique	% de présence du facteur
Utilisation des compétences	97,5 %
Télétravail	76,3 %
Autonomie	69,2 %
Cohérence des valeurs	68,7 %
Reconnaissance	58,2 %
Soutien du superviseur	51,0 %
Soutien des collègues	45,0 %
Opportunités de carrière	33,5 %

Les échanges avec des professionnels participants du Manitoba laissent entrevoir que certaines marques de reconnaissance peuvent provenir de parties avec lesquelles certaines exigences sont associées. Par exemple, un participant s’est exprimé sur les marques de reconnaissance qu’il apprécie recevoir de la part des juges ou des clients quant à la qualité du travail accompli.

« For me, comments by judges [and clients]. I’ve had some lovely comments from judges in terms of the case that I’ve presented, how I’ve presented the case, or the work that I have done. For me, that’s very fulfilling, and I really appreciate that. Also, there are some clients who are very grateful and will show that. Those are the two [sources of recognition] that stand out for me. » **MB-4**

De plus, certains professionnels du droit mentionnent avoir un réseau de collègues au sein de leur profession avec qui ils peuvent discuter, à l'intérieur ou à l'extérieur de l'organisation.

« I have good support from friends and colleagues. I have colleagues with whom I share 'whine sessions' where we just whine and complain. And I have a good working support system with the people that I work with. » **MB-4**

Bien que ces extraits d'entretiens démontrent que les ressources sont importantes, le rapport de la première phase de la présente étude met en exergue le poids prépondérant des exigences sur la santé mentale des professionnels du droit au Canada (Cadieux et al., 2022). Cela appuie donc l'importance d'agir directement sur les contraintes vécues dans la profession.

## IMPACT DES EXIGENCES ET DES RESSOURCES SUR LA SANTÉ MENTALE DES PROFESSIONNELS DU DROIT

Après avoir dressé le tableau des contraintes et des ressources avec lesquelles les professionnels du droit au Manitoba doivent composer, notre équipe s'est intéressée à l'association entre les contraintes et ressources et les indicateurs de santé mentale, l'engagement affectif envers la profession et l'intention de la quitter. Le Tableau 5 présente le résultat de cette analyse.

**Tableau 5**

Contribution des exigences et des ressources à la santé mentale des professionnels du droit participants du Manitoba

Indicateurs (VD)	Détresse psychologique	Symptômes dépressifs	Anxiété	Stress perçu	Épuisement professionnel	Engagement affectif envers la profession	Intention de quitter la profession
<b>CONTRIBUTION GLOBALE DES EXIGENCES</b>	31,1 %	24,9 %	26,5 %	32,1 %	43,5 %	8,5 %	15,2 %
Surcharge quanti.	ns	ns	ns	ns	ns	ns	ns
Surcharge quali.	ns	ns	ns	ns	ns	ns	ns
Demandes émot.	↑↑	↑	↑↑	↑↑↑	↑↑↑	ns	↑
Hrs trav. (≥ 50 heures/sem.)	ns	ns	ns	ns	ns	↑	↓
Manque de ress.	ns	↑	ns	ns	ns	ns	ns
Incivilité au travail	ns	ns	ns	ns	ns	ns	ns
Violence au travail	ns	ns	ns	ns	ns	ns	ns
<b>CONTRIBUTION GLOBALE DES RESSOURCES</b>	1,6 %	1,9 %	ns	2,7 %	2,6 %	8,8 %	8,1 %
Autonomie travail	ns	ns	ns	ns	↓	ns	ns
Util. compétences	↓	ns	ns	ns	ns	ns	ns
Cohérence valeurs	ns	↓	ns	ns	↓	↑	↓↓↓
Soutien collègues	ns	ns	ns	ns	ns	↑↑	↓
Télétravail	ns	ns	ns	ns	ns	ns	ns

Note : ns = contribution non-significative en considérant l'ensemble des facteurs. (↓) = association significative et négative. (↑) = association significative et positive. Le nombre de flèches indique l'intensité de la relation observée. Les analyses présentées dans ce tableau prennent en considération la contribution des variables contrôles suivantes : le conflit travail-vie personnelle, le genre et le nombre d'années d'expérience des participants.

À partir des résultats présentés dans le Tableau 5, il en ressort qu'ensemble, les facteurs de risque au travail expliquent :

- 24,9 % des symptômes dépressifs;
- 26,5 % de l'anxiété;
- 31,1 % de la détresse psychologique;
- 32,1 % du stress perçu;
- 43,5 % de l'épuisement professionnel;
- 8,5 % de l'engagement affectif envers la profession;
- 15,2 % de l'intention de quitter la profession.

Parmi les facteurs de risque examinés, les demandes émotionnelles représentent un facteur de risque associé avec un grand nombre d'indicateurs de santé mentale. Les demandes émotionnelles s'associent de manière significative au stress perçu ( $p \leq 0,001$ ), à l'épuisement professionnel ( $p \leq 0,001$ ), la détresse psychologique ( $p \leq 0,01$ ), l'anxiété ( $p \leq 0,01$ ), les symptômes dépressifs ( $p \leq 0,05$ ) et à l'intention de quitter la profession ( $p \leq 0,05$ ). Ensuite, le fait de travailler plus de 50 heures par semaine est associé de manière significative avec l'engagement envers la profession et une diminution de l'intention de la quitter ( $p \leq 0,05$ ). Enfin, le manque de ressources contribue significativement aux symptômes dépressifs rapportés ( $p \leq 0,05$ ).

Pour ce qui est des ressources, la cohérence des valeurs semble être une ressource associée de manière significative avec moins de symptômes dépressifs ( $p \leq 0,05$ ), moins d'épuisement professionnel ( $p \leq 0,05$ ), un plus grand engagement affectif envers la profession ( $p \leq 0,05$ ) et une moins grande intention de la quitter ( $p \leq 0,001$ ). Le soutien des collègues figure parmi les ressources qui seraient associées significativement à l'engagement envers la profession ( $p \leq 0,001$ ) et une diminution de l'intention de quitter la profession ( $p \leq 0,01$ ). Pour finir, l'utilisation des compétences est associée de manière significative avec une détresse psychologique plus faible ( $p \leq 0,05$ ), alors que l'autonomie s'associerait avec un épuisement professionnel moindre ( $p \leq 0,05$ ).

Le lien entre les conditions de travail – les exigences ainsi que les ressources au travail – et les indicateurs de santé mentale est complexe, une multiplicité de facteurs peut avoir un impact sur le mieux-être des professionnels. Ce qui émane des éléments présentés dans cette section illustre la prévalence des facteurs de risque tout en témoignant que les ressources peuvent être un atout pour les milieux juridiques. Par conséquent, il est crucial pour les milieux juridiques de reconnaître et de gérer les sources de stress afin de promouvoir un environnement de travail qui serait favorable au mieux-être des professionnels du droit.

## 1.3 THÉMATIQUE 3 | HABITUDES DE VIE ET STRATÉGIES D'ADAPTATION FACE AU STRESS

Auteur : Marc-André Bélanger, M.Sc., Prof. Nathalie Cadieux, Ph.D. CRHA

Comme abordé dans la section précédente, la pratique du droit englobe différents facteurs de risque qui peuvent avoir une incidence sur le stress perçu au travail : la charge de travail, les demandes émotionnelles, la pression liée à la performance, etc. Pour y faire face, les professionnels sont susceptibles de développer des stratégies d'adaptation afin de minimiser ou de contrer le stress vécu. De plus, les facteurs de risque de la vie professionnelle abordés précédemment peuvent également impacter les habitudes de vie, notamment façonnées par les heures travaillées dans la journée. En effet, des professionnels rencontrés affirment éprouver des difficultés à maintenir de saines habitudes alimentaires, à garder une bonne hygiène de sommeil ou à maintenir des activités physique. D'autres soulignent une consommation nocive d'alcool ou de tabac. Également, un participant mentionne sa vision de la pratique du droit, laquelle affecte ses habitudes de vie personnelle et professionnelle.

« I think that the practice itself is very susceptible to allowing for people to develop poor practice habits and poor mental health habits if we call them that. And that's unfortunate because, you know, I don't think it promotes wellness as much as it should. » **MB-1**

On comprend qu'il soit possible d'oublier l'importance du bien-être physique et psychologique lorsqu'on doit jongler avec les exigences professionnelles découlant de la pratique du droit. Pour aller plus en détail, ce même participant explique que la profession d'avocat consiste à prendre en charge le stress des clients.

« I'll add that as lawyers, especially private practice lawyers, we're paid to take on other people's stress. And if we don't find some proper and healthy way to manage that stress, then you can internalize it and start to act out in any number of different ways. And so, I think that a lot of people, myself included, are constantly vigilant. You have to be on guard to make sure that you're not taking too much on or that there is a work-life balance there that you can manage these things. » **MB-1**

Cet extrait témoigne de la gestion du stress émanant de la pratique du droit, notamment la relation avec les clients. Les professionnels du droit doivent absorber une partie du stress de leurs clients et se doter de mécanismes pour la gérer et l'évacuer. Ce stress, susceptible de conduire à des enjeux de santé mentale pour le professionnel constitue, par le fait même, un risque accru de recourir à des stratégies d'adaptation nocives telles qu'une consommation importante

d'alcool, laquelle n'est pas sans conséquence pour la santé physique et mentale (Babor et al., 2001; Lieber, 1997). Il importe donc de rester vigilant quant aux stratégies adoptées pour s'adapter au stress découlant du travail.

### LA CONSOMMATION D'ALCOOL ET DE DROGUE DANS LA PRATIQUE DU DROIT

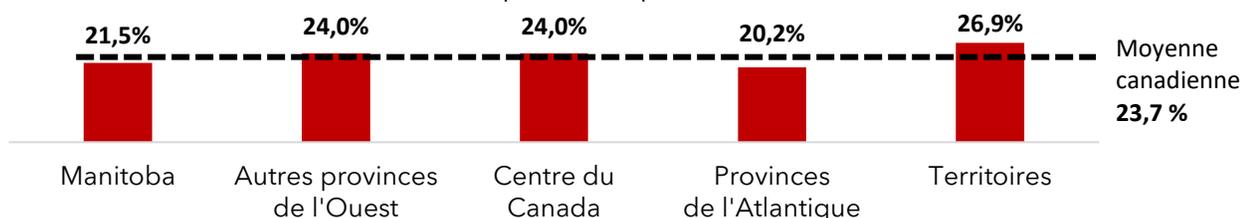
La consommation d'alcool est bien présente dans la pratique du droit. Quelques participants mentionnent même qu'elle fait partie de la culture de la profession. À la question « combien de fois vous arrive-t-il de consommer de l'alcool? » de la Phase I de l'étude nationale (Cadieux et al., 2022),

## Genre<sup>2</sup>

environ deux professionnels sur dix oeuvrant au Manitoba (21,5 %) affirmaient consommer au moins quatre fois par semaine, tel qu'illustré au Graphique 4.

**Graphique 4**

Proportion de professionnels du droit participants du Manitoba consommant de l'alcool au moins quatre fois par semaine



L' *Alcohol Use Disorders Identification Test* (AUDIT-10) permet d'établir un score sur 40. Pour ce test, un seuil de 8 ou plus représente une consommation à risque (Babor et al., 2001). À cet effet, près de deux professionnels sur dix (18,2 %) présenteraient une consommation à risque élevé. Plus précisément, 13,0 % des professionnels auraient une consommation dangereuse ou nocive (score  $\geq 8/40$  à l'AUDIT-10) et 5,2 % des professionnels participants au Manitoba présenteraient une consommation à risque de dépendance (score  $\geq 15/40$  à l'AUDIT-10), tel que présenté au Tableau 6.

**Tableau 6**

Proportion de consommation d'alcool à risque selon l'AUDIT-10 chez les professionnels du droit participants du Manitoba et au Canada

	Manitoba	Autres provinces de l'Ouest	Centre du Canada	Provinces de l'Est	Territoires
Consommation à faible risque (Score < 8/40 à l'AUDIT-10)	81,9 %	80,6 %	79,7 %	77,3 %	73,1 %
Consommation dangereuse ou nocive (Score $\geq 8/40$ à l'AUDIT-10)	13,0 %	14,2 %	15,3 %	17,5 %	20,4 %
Probabilité d'une dépendance à l'alcool (trouble modéré à sévère) (Score $\geq 15/40$ à l'AUDIT-10)	5,2 %	5,2 %	5,0 %	5,2 %	6,5 %

Le Tableau 7 comprend les proportions de professionnels ayant une consommation qualifiée de « à risque » selon des caractéristiques sociodémographiques, le secteur d'activité et la profession occupée.

**Tableau 7**

Proportions de professionnels du droit participants du Manitoba ayant une consommation à risque élevé selon quelques caractéristiques socio-démographiques des professionnels (en %)

		Consommation à risque élevé (Score $\geq 8/40$ à l'AUDIT-10)
<b>Global</b>	Tous	18,6 %
<b>Genre<sup>2</sup></b>	Femme	12,1 %
	Homme	28,2 %

<sup>2</sup> Compte tenu du faible échantillon des genres autres que femme et homme, seuls ces deux genres sont comparés.

		<b>Consommation à risque élevé (Score ≥ 8/40 à l'AUDIT-10)</b>
<b>Âge</b>	34 ans et moins	27,5 %
	35 à 49 ans	16,7 %
	50 ans et plus	12,0 %
<b>Expérience de travail</b>	Moins de 10 ans	27,0 %
	10 ans et plus	13,2 %
<b>Secteur d'activité</b>	Secteur public et OBNL	13,7 %
	Pratique privée	21,0 %
<b>Profession</b>	Stagiaire	18,1 %
	Avocat	26,7 %

Note : Les valeurs colorées comprennent une différence significative sur le plan statistique dans sa catégorie.

Les professionnels participants du Manitoba les plus à risque d'une consommation dangereuse ou nocive (1) les professionnels étant âgés de 34 ans ou moins (27,5 %), (2) les professionnels ayant moins de 10 années d'expérience dans la pratique (27,0 %), et (3) les hommes (28,2 %), alors que la moyenne pour tous les professionnels est de 18,6 %.

Quelques participants rencontrés déplorent la consommation d'alcool comme faisant partie de la culture de la profession. En effet, ils mentionnent que l'alcool est toujours présent lors d'événements sociaux, alors même que les enjeux de consommation sont bien réels dans la pratique du droit, comme l'extrait suivant le démontre.

« I feel like a lot of the culture of our profession is tied up with alcohol and drinking social events where there is alcohol being consumed. [...] Culturally and then also within the legal profession, right, to realize 'Why do we have alcohol being served at all these events when we know people are struggling with addiction issues and overconsumption things,' right? » **MB-5**

La consommation de drogue n'en fait pas exception comme en témoigne l'extrait suivant tiré d'une entrevue réalisée au Manitoba.

« Yes, drugs were always part of the events. Obviously, you know, I was older, I went to very few, but I would hear them talk. And cocaine, unfortunately, was one of those acceptable, you know, white-collar drugs, right? » **MB-3**

D'ailleurs, c'est 21,6 % des professionnels œuvrant au Manitoba qui auraient fait usage de drogues autres que les médicaments administrés à des fins médicales au cours des 12 mois précédant l'enquête de la Phase I.

## **LES SAINES STRATÉGIES DE COPING POUR FAIRE FACE AU STRESS**

Les données récoltées dans le cadre de chacune des deux phases de ce projet ont néanmoins fait ressortir certaines stratégies efficaces pour faire face au stress. Ces stratégies ont non seulement des effets bénéfiques sur le stress, mais également sur l'adoption de saines habitudes de vie.

## Savoir se détacher psychologiquement du travail

Les technologies modernes favorisent désormais la connexion avec le travail en tout temps et en tout lieu. Ainsi, il est aisé de rester connecté avec ses responsabilités professionnelles, soit en lisant un courriel ou en avançant certaines tâches en dehors des heures normales de bureau. En ce sens, pour se désengager mentalement du travail le soir, un participant explique qu'il conservait deux cellulaires distincts, un pour le travail et un personnel, notamment pour ne pas recevoir de notifications du travail sur son cellulaire personnel. Aussi, il se fixait une heure après laquelle il n'irait plus regarder ses courriels, à l'exception d'une urgence particulière à gérer.

« I also try to turn off my phone at a certain time every day and not check email after a certain time, every day unless there's something urgent that I'm waiting for. So, I keep two separate cell phones I think that makes a difference. I don't get my work emails on my personal phone so I can turn off or silence my work phone and keep it in my bag. So, that has made a difference. And just trying to set that boundary when I'm at home with my family. » **MB-2**

Le détachement psychologique, habileté manifestée par ce participant, constitue également l'une des habiletés qui renforcent la résilience des professionnels face au stress (Cadieux et al., 2022).

Un autre participant mentionne que ce qui l'aide à se détacher du travail était de sortir du bureau et de faire quelque chose qui n'est pas liée au travail, ou parler avec des gens. Pour lui, l'important c'est de savoir se reposer, de faire des activités de plein air et d'essayer de trouver un équilibre à travers tout ça.

« I find for me, I get out of the office and do something not related, helps a lot. I'm getting older now and I can deal better with stuff. [...] I've found over the years that the best thing for me is just to sit quietly, maybe read a book. I'm a person of some faith. I find that helps [...] Or just getting out and talking to people, I'm a real social person. [...] I find for the most part, it's about getting your rest and getting some outdoor activity and trying to balance. » **MB-3**

## Savoir mettre ses limites au travail

Une autre habileté susceptible d'accroître la résilience des professionnels dans un environnement de travail hautement stressant (Cadieux et al., 2022) porte sur le fait de mettre ses limites. Cette habileté s'avère positive afin de maintenir un équilibre dans le travail. Deux stratégies sont proposées par un participant : (1) définir ses disponibilités pour les clients, notamment en conservant des plages horaires afin de rattraper du retard dans le travail et (2) prendre de courtes pauses en se priorisant soi-même.

« I think setting policy about your expectation around how available you need to be and, managing when you are in meetings or out of meetings. I've heard outside of law, but in private sector business where they block, a one day a week where you can't book meetings so that everyone at least has one day where they're just at their desk, catching up and doing actual work. So, I occasionally will block like a Friday afternoon and just say, like, I'm not taking meetings that will make it look like I'm in a meeting, but really, I'm just at my desk. » **MB-2**

« So, I just take breaks when I need them, and clients have to wait, and no one's complained yet. » **MB-2**

## Avoir du soutien et de l'écoute d'un professionnel de la santé mentale

Quelques participants ont également souligné l'importance d'avoir du soutien, qu'il s'agit d'un thérapeute, d'un psychiatre, d'un professionnel en santé mentale, d'un conseiller ou d'une connaissance. Il importe d'entretenir une bonne relation avec ce professionnel afin d'avoir quelqu'un à l'écoute sur ce qui se passe dans sa vie personnelle ou professionnelle et d'obtenir les ressources nécessaires.

« What I suggest to young lawyers, if they've got mental health issues, they need to develop a good relationship with a therapist of some sort, whether that's a psychiatrist, psychologist, mental health worker. Find somebody and get the resources that you need, so that you can actually talk to somebody about what's going on in your life or in your personal or your professional life. » **MB-1**

”

## Opter pour l'exercice et la méditation

Enfin, les dernières stratégies abordées concernent l'exercice, notamment pour « se libérer » physiquement de certaines tensions et du stress que l'on porte, afin de ne pas se retrouver avec des problèmes de santé physique. Aussi, la méditation, est susceptible de calmer l'esprit pour évacuer le stress accumulé.

« The other thing is to exercise; you must start getting a physical release of some of the tensions and stresses that you carry. Because if you don't, then by the time you're five or six years in, you're going to start to get up and back. You're going to get all sorts of health issues will come up. And so, you really must start exercising. [...] and none of these are more important than others, I think they're all three important, is to meditate and that is to find somebody that can help you train, to meditate and you can do it in five minutes a day. You can do it for an hour a day. But whatever it is to find a quiet spot somewhere in your mind where you can be for 5-10 minutes, whatever it is in the stresses of work or just, you know, finding some way to do that. » **MB-1**

”

## 1.4 LES PISTES DE SOLUTIONS PROPOSÉES PAR LE MILIEU

Auteurs : Marc-André Bélanger, M.Sc., Nathalie Cadieux, Ph.D. CRHA

Les entrevues réalisées auprès des professionnels du droit participants au Manitoba ont permis de faire ressortir différentes solutions, lesquelles se déclinent en quatre volets : le mieux-être dans la profession (volet 1), l'organisation du travail (volet 2), l'équilibre travail-vie personnelle (volet 3) et la formation entrepreneuriale dans la pratique du droit (volet 4).

### VOLET 1 : PROTÉGER LE MIEUX-ÊTRE DES PROFESSIONNELS

Quelques participants manitobains rencontrés ont évoqué des pistes de solutions considérant le mieux-être dans la pratique du droit. Or, le premier volet englobe des solutions portant sur l'importance de la santé des professionnels pour répondre au devoir de protection du public, pour faire face aux demandes émotionnelles, ceci, en adoptant une perspective systémique du mieux-être dans la profession.

#### **Considérer l'importance d'avoir des professionnels du droit en santé pour mieux protéger le public**

Il est bien connu que la pratique du droit a comme principales responsabilités la protection du public. Afin de mener à bien cette responsabilité, il importe que, non seulement le système soit doté de pratiques protégeant le public, mais aussi que les professionnels soient individuellement en mesure de bien servir cette mission. La protection du public passerait ainsi par des professionnels du droit en santé afin de remplir les exigences de cette responsabilité, comme l'évoque le participant suivant.

« I think our law society makes it clear, their mandate is [the] protection of the public. And I understand that's a huge part of what they have to do. But also, you know, protecting the public is also by having healthy people in the system that can provide services to the public. And I think, as I say, they give much more lip service to it than what they actually do. I don't think they realize the pressure that they put on us in terms of requirements, in terms of everything that they do. »

**MB-4**

“ ”

La pratique du droit est caractérisée par bon nombre de réglementations et de régulations qui régissent la profession juridique, notamment dans l'intérêt du public. Jumelé à une surcharge de travail importante et une pression de performance bien présente, elle peut occasionner du stress, de l'épuisement et des troubles de consommation chez les professionnels (Scott, 2018). Cela dit, les professionnels font face à des facteurs de risque qui compromettent le bien-être de ceux-ci et la capacité de représenter adéquatement leurs clients (Iannarone, 2016). Dans une perspective d'améliorer son mieux-être, il importe que les professionnels se dotent de stratégies qui réduiraient le poids des contraintes qui caractérisent la profession et, au besoin, d'aller chercher de l'aide ou tout simplement en parler. Toutefois, l'obligation de reporter à son organisme de réglementation tout comportement compromettant la conduite ou les compétences d'un professionnel cause des préoccupations importantes qui peuvent dissuader les professionnels à briser le silence. C'est pourquoi la solution présentée ici propose d'accorder une importance à la santé des professionnels dans le mandat de protection du public.

## Reconnaître le besoin de repos à travers les demandes émotionnelles

Comme il a été mentionné précédemment, les professionnels du droit sont confrontés à des demandes émotionnellement élevées qui impliquent parfois l'exposition à des traumatismes vicariants (Otey, 2014). Conséquemment, celles-ci peuvent avoir des impacts importants chez les professionnels lorsqu'ils doivent composer continuellement avec des situations émotionnellement drainantes (Bergin & Jimmieson, 2013). En ce sens, un participant explique qu'il serait bénéfique d'avoir des journées dédiées à la santé mentale visant à prendre du temps de repos, notamment pour se distancer de ces demandes émotionnelles lorsque celles-ci se sont accumulées de façon importante.

« maybe a bit more of a recognition that sometimes you might need a mental health day and you just need to take some time off, I think those are some practical things that may be a bit more helpful. » **MB-4**

## Adopter une perspective systémique du mieux-être dans la profession

Les journées dédiées à la santé mentale et au mieux-être semble être une solution adéquate face aux occupations émotionnellement demandants. Toutefois, il s'agit d'une solution à court terme et limitée puisqu'elle répond aux conséquences d'une situation (tel un pansement sur une blessure) et donc n'agit pas sur les causes en soi. Ce faisant, il importe que le mieux-être soit systémique au niveau culturel dans la pratique du droit, comme le mentionne le participant suivant.

« When I was reading the first part of the study, someone had made the comment of, you know, "I personally think that, telling me to go for more massages, taking more time and self-care, and having another massage isn't going to help the problem. The problem is I have too much work that I can cope with". And I thought, Boy! That is telling because so many of the solutions that seem to me to be offered are Band-Aids. To try to deal with the symptoms of the disease rather than the disease. [...] I think an approach has to be not just telling us it's ok to take a day [...] Those aren't going to be the solutions in the long term. [...] Wellness has to be systemic, it has to be systemic from the systems that we operate in and have to operate in the courts and the law society and systemic in terms of changes of attitudes. » **MB-4**

Dans cette même ordre d'idées, un mieux-être systémique passe par l'ouverture à partager ses difficultés au travail et de pouvoir discuter de ce genre de chose. Par exemple, un participant explique (dans l'extrait à la page suivante) qu'un collègue s'était porté volontaire d'effectuer une tâche quelconque pour un comité, mais en s'occupant en parallèle d'un dossier très exigeant et épuisant, il n'a pas été en mesure de terminer la tâche qu'il avait assuré de faire. Dans un climat d'acceptance et d'ouverture, il a été suffisamment confortable pour expliquer la situation et de s'en excuser, ce que ses collègues ont répondu positivement en remerciant d'avoir partager cette situation.

Ainsi, l'ouverture véhiculée par les collègues favorise la discussion sur les enjeux vécus, encourageant alors les professionnels à partager leurs difficultés et à chercher de l'aide dont ils ont besoin. C'est ainsi que le mieux-être est systémique dans la pratique du droit.

« I think that's the next thing where we're going to go to say, "yeah, hopefully people will continue to be comfortable talking about these things and share their struggles." I know, I was just in a meeting only a few months ago where [...] somebody had volunteered to do something. And they just said to the entire meeting, like, "you know what, I've been really burnt out at work, and this file I've been working on has been a real struggle, and so I have not been able to get to this thing that I promised you guys I would do, and I'm sorry." And, you know, and that was just an acceptance like, "yes, thank you for sharing that," for having the willingness to not just say, "Oh yeah, I'm getting to it" or, you know, lie about the progress you're making just to be, "Hey, I need help." Right? And that was so encouraging to me, and I keep thinking of it as this reminder of like, I hope that's where things are going with the profession, where people will be honest and open about struggles, they might be having. And yeah, they feel that they can get the help that they need. »

**MB-5**

## **VOLET 2 : ORGANISATION DU TRAVAIL**

### ***Revoir les politiques de disponibilité***

Les professionnels du droit assument des responsabilités importantes et variées dans l'exercice de leur profession, allant de la recherche et de la rédaction jusqu'à la gestion des clients, en passant par la comparution devant les tribunaux (s'il s'agit d'un avocat), entre autres. Comme les autres professionnels, ils ont également des obligations envers leur lieu de travail, telles que les réunions d'équipe et le développement professionnel, voire le mentorat pour les jeunes associés. Sans gestion du temps, il peut s'avérer complexe de gérer ses différentes responsabilités imparties dans un horaire ouvrable, résultant en une source importante de stress (Sandu et al., 2021). En ce sens, un participant proposait l'instauration de politiques de disponibilité visant à soutenir les professionnels à réserver des périodes pour se consacrer à leurs tâches sans dérangement pour bien les avancer tout en pouvant se concentrer.

« I think setting policy about your expectation around how available you need to be and managing when you are in meetings or out of meetings. I've heard outside of law, but in private sector business where they block a one day a week where you can't book meetings so that everyone at least has one day where they're just at their desk, catching up and doing actual work. So, I occasionally will block like a Friday afternoon and just say, like, I'm not taking meetings that will make it look like I'm in a meeting, but really, I'm just at my desk. So, if employers, I think, were more keen to communicate that as a policy that they're supportive of, that would help alleviate people's stress that you don't have to come up with that on your own and then feel guilty that you're doing it. But the person next door isn't. I think that would be helpful. » **MB-2**

Essentiellement selon ce participant, une meilleure organisation du travail, en intégrant des périodes dans la semaine sans rencontre ou autres dérangements pour se consacrer à des tâches de recherches et de *drafting* contribuerait à réduire le stress au travail.

### ***Intégrer une sélection diversifiée des affectations***

En revenant sur le travail caractérisé par les demandes émotionnelles élevées, il peut s'avérer bénéfique de limiter l'exposition aux demandes émotionnelles élevées. En effet, le risque de

développer des traumatismes vicariants suite à ces demandes émotionnelles est bien réel (Otey, 2014). Une exposition continuelle à ces demandes ainsi que d'autres facteurs de risque s'associent à un risque d'épuisement professionnel (Tsai et al., 2009). Ainsi, un participant manitobain rencontré jugeait utile d'avoir une meilleure sélection ou, du moins, une sélection plus diversifiée des dossiers dans sa firme, notamment pour limiter le degré d'exposition aux demandes émotionnelles et le poids de ces stressseurs dans leur quotidien au travail. Ainsi, une exposition réduite aux demandes émotionnelles s'associe à une diminution de l'épuisement des professionnels (Brotheridge & Grandey, 2002).

« I think maybe have better triage of the work that we get right at the onset, or the kind of work we're not going to take. I think be more selective in the type of work that comes into the firm. I think that would have been helpful if it was even brought into that process. » **MB-4**

### **VOLET 3 : ÉQUILIBRE TRAVAIL-VIE PERSONNELLE**

#### ***Améliorer la promotion de l'équilibre travail-vie personnelle***

L'équilibre travail-vie personnelle constitue une valeur importante pour plusieurs travailleurs. Cet équilibre s'associe notamment à une meilleure satisfaction au travail (Drew et al., 2015), et à la santé et mieux-être des professionnels (Zheng et al., 2015). À ce propos, un participant rencontré évoque que l'importance de cet équilibre est véhiculée dans son organisation, mais que l'organisation ne mentionne rien sur le comment. Ainsi, il proposait de promouvoir l'équilibre travail-vie personnelle en focalisant sur une signification plus concrète et des éléments tangibles qui montrerait comment cet équilibre devrait ressembler. Il est d'autant plus important de se doter de stratégies afin de viser un équilibre travail-vie personnelle convenable puisque cela prend beaucoup de temps, voire des années, pour l'apprécier. Autrement, cela peut occasionner beaucoup de stress si la conciliation entre le travail et la vie personnelle n'est pas gérée, comme l'évoque ce même participant.

« Again, my problem with that is: that it's one thing to just use cliches like, "Well, you got to make sure you have a work-life balance and always know that." [...] I think some more tangible elements of what that looks like needs to be promoted by our law societies and by our firms, especially the larger firms. And so, what does it mean to have a work-life balance as opposed to, you know, just saying it? So that's something and I think it is getting better. But like I said earlier, I think it is manageable if you put the right things in place. It's unfortunate, however, that it sometimes takes many, many years to get there to appreciate that if you don't put these things in place, you may be doing a lot of damage along the way. And you don't know exactly how much stress you're going to take on before you manage it. So, I feel a lot better about the practice of law than I did say, even five years ago. » **MB-2**

#### ***Avancement de carrière : changer les règles du jeu***

Bien que l'équilibre travail-vie personnelle soit important pour les professionnels, il n'en est pas moins que plusieurs milieux professionnels valorisent une disponibilité sans limite et de longues heures de travail, auxquelles s'associent des récompenses telle que l'avancement de carrière (p.ex., obtenir une promotion ou devenir partenaire) (Thornton, 2016). Ainsi, deux participants mentionnent qu'il pourrait y avoir une amélioration sur le message véhiculé concernant l'équilibre travail-vie

personnelle. Cela passe en revoyant les critères de succès qui mènent à l'avancement de carrière, incluant notamment des critères qualitatifs plutôt que quantitatifs. Cela passe également par l'octroi de promotions à des professionnels qui valorisent la famille et qui prennent du temps pour eux. En ce sens, cela montrerait qu'il n'est pas nécessaire d'être continuellement disponible et de travailler de longues heures pour réussir en tant que juriste.

« People are rewarded for working hard and working as much as possible. When you're rewarded for being available all the time, it makes you feel guilty if you're not available all the time. You know, I can speak for my office specifically, but I know in the private sector, getting promotions or making partner and those sorts of things happen to the people that work 24-7. So, there isn't a support. They can say practice, work-life balance, all you want, but if you want to succeed, you need to work as much as possible and always be available. So there can be improvements in actually supporting the message with action and promotes someone that does value family and take time off to show that you don't need work 24 hours a day to be a successful lawyer. » **MB-2**

#### **VOLET 4 : AMÉLIORER LA FORMATION ENTREPRENEURIALE DANS LA PROFESSION**

La pratique du droit implique également un aspect entrepreneurial, alors que de nombreux professionnels deviennent entrepreneurs (Herrera, 2012). Les données issues de la Phase I de cette recherche (Cadieux et al., 2022) appuient ce constat, alors que ce sont 11,3 % des professionnels répondants qui sont praticiens en solo ou travailleurs autonomes, et 28,6 % sont partenaires ou gestionnaires d'un cabinet juridique.

Bien qu'une formation sur le droit des affaires soit offerte dans les écoles de droit, il semblerait qu'elle accentue davantage sur la théorie. Conséquemment, elle ne permettrait pas de développer suffisamment certaines compétences pratique liées à la création d'entreprise de droit, son fonctionnement, le réseautage, comment aller chercher ses clients, etc. Bref, la formation actuelle ne favorise pas suffisamment le développement de compétences en affaires. C'est pourquoi ce participant explique l'importance d'accentuer la formation en administration des affaires pour les professionnels qui, pour plusieurs d'entre eux, démarreront leur propre entreprise à l'avenir.

« There were six of them describing various solo practices or owning their own small to medium-sized firms. And yeah, just to realize what they have gone through to set that up, right? And that there's no support, there's no manual you can go to be like, "This is how you do this right, and all the steps," I'm hopeful we're going to make some headway there. [...] And "how do you set up a corporation?" you always studied corporate law and we know the theory. But like practically, is it important to incorporate how does that work? Like, you know, all the little minor stats and then stuff like that. Even if you're going to work in a set-up firm, an existing firm, how do you get clients, right? [...] But then you see it gets to be at this point where you're supposed to bring in your own business and you're like, "Hang on, I don't know anybody, and I have no business skills or interest in networking and building a network." So, yeah, I feel like there's a lot of things that could be done. It would be really great for students to come out [of law school] with a better sense of, you know, "This is a business" [...] But if a large part of the profession is being an entrepreneur. And yeah, there's no, at least from my experience here in Manitoba, there was no preparation for that.

»

**MB-5**

## 1.5 LES INITIATIVES EN PLACE VERS UNE PRATIQUE SAINTE ET DURABLE DU DROIT AU MANITOBA

Auteurs : Marc-André Bélanger, M.Sc., Nathalie Cadieux, Ph.D., CRHA

Dans la première phase de cette étude conclue en 2022 (Cadieux et al., 2022), 10 recommandations ciblées et 35 recommandations secondaires ont été proposées aux divers acteurs des milieux juridiques canadiens (barreaux, institutions académiques, programme d'aide, organisations, etc.). Ces recommandations, ancrées dans les données collectées visaient à réduire la prévalence des problèmes de santé mesurés (p.ex., le prévalence de symptômes dépressifs), à agir sur les déterminants à la source de ces problématiques (facteurs de risque et de protection incluant la stigmatisation) et maximiser le soutien et les ressources disponibles en matière de santé mentale pour les professionnels.

Un nombre d'initiatives alignées aux recommandations présentées dans Cadieux et al. (2022) était déjà en place ou ont été mises en œuvre à la suite de la publication du rapport de la Phase I.. Plus précisément, notre équipe a cerné 13 différentes initiatives d'importance, découlant de huit recommandations émises. Cinq de ces initiatives s'appliquent à plus d'une recommandation. Le Tableau 8 présente chacune de ces initiatives en les mettant en parallèle avec les recommandations émises par Cadieux et al. (2022). Il en ressort que certaines initiatives mises de l'avant s'alignent avec le besoin émi par les professionnels du Manitoba et rapporté dans ce rapport, concernant l'importance d'améliorer le soutien auquel ont accès les professionnels dans leur pratique.

Les initiatives énumérées ci-dessous ne sont que quelques exemples parmi les initiatives les plus importantes mises de l'avant dans le Barreau et peuvent ne pas représenter l'ensemble des actions mises en place afin d'améliorer la santé et le mieux-être dans la pratique au sein de la province. Elles sont le reflet des initiatives en place au moment de rédiger le présent rapport. Il est également à noter que le Tableau 8 n'inclus pas les initiatives qui auraient pu être mises en place par les organisations privées ou publiques au sein de cette province ou de diverses associations ou groupes d'intérêts, lesquelles n'étaient pas accessibles à l'équipe de recherche. Elles se limitent donc aux initiatives portées à l'attention de notre équipe de recherche par les partenaires impliqués soit la Fédération des ordres professionnels de juriste du Canada, l'Association du Barreau Canadien et la Law Society of Manitoba.

**Tableau 8**

Initiatives du Barreau du Manitoba en matière de santé et mieux-être des professionnels du droit et recommandations associées découlant du rapport de la Phase I émises par Cadieux et al. (2022)

<b>Initiative</b>	<b>Recommandation(s) tirée(s) de la Phase I en lien avec l'initiative</b>
(i) Le Barreau du Manitoba travaille en partenariat avec la Faculté de droit de l'Université du Manitoba, l'Association du Barreau du Manitoba, Law(yer) Strong le CPLED afin de mettre en commun les ressources et les programmes destinés aux juristes, aux étudiants et aux stagiaires.	6) Améliorer l'accès aux ressources en matière de santé et de mieux-être et éliminer les obstacles qui limitent l'accès à ces ressources.

<b>Initiative</b>	<b>Recommandation(s) tirée(s) de la Phase I en lien avec l'initiative</b>
<b>(ii)</b> Lorsqu'applicable, les événements de développement professionnel continu, quel que soit le sujet ou le format, comportent un volet sur le mieux-être et un lien vers des ressources en boucle que les participants peuvent consulter lorsqu'ils attendent le début du programme.	3) Améliorer l'offre de formation professionnelle continue (FPC) destinée aux professionnels du droit;  6) Améliorer l'accès aux ressources en matière de santé et de mieux-être et éliminer les obstacles qui limitent l'accès à ces ressources.
<b>(iii)</b> Le Barreau du Manitoba offre de la formation professionnelle continue (FPC) sur demande qui comprend une variété de programmes sur la santé mentale et le mieux-être.	3) Améliorer l'offre de formation professionnelle continue (FPC) destinée aux professionnels du droit.
<b>(iv)</b> Le langage stigmatisant a été supprimé de la demande d'admission.	5) Mettre en place des actions visant à déstigmatiser les enjeux de santé mentale dans la profession.
<b>(v)</b> Le « programme de déjudiciarisation » ( <i>Health Recovery Program</i> ) et le « programme de soutien par les pairs » ( <i>Law(yer) Strong</i> ) ont été mis en place et le site Web a été élargi pour inclure une grande variété de ressources.	5) Mettre en place des actions visant à déstigmatiser les enjeux de santé mentale dans la profession;  6) Améliorer l'accès aux ressources en matière de santé et de mieux-être et éliminer les obstacles qui limitent l'accès à ces ressources.
<b>(vi)</b> À partir d'octobre 2021, le Barreau du Manitoba a consacré le numéro d'octobre de son bulletin d'information (le Communiqué) au mieux-être et à la santé pour coïncider avec la Journée mondiale de la santé mentale.	5) Mettre en place des actions visant à déstigmatiser les enjeux de santé mentale dans la profession.
<b>(vii)</b> La Société du droit du Manitoba lance un défi de bien-être à l'été 2024, auquel participeront les dirigeants des cabinets et des lieux de travail juridiques de la province. Le défi consistera à mettre l'accent non plus sur la résilience individuelle, mais sur la création de lieux de travail plus sains, en partie en s'attaquant aux sources de stress inutiles.	5) Mettre en place des actions visant à déstigmatiser les enjeux de santé mentale dans la profession;  8) Considérer la santé des professionnels comme une partie intégrante de la pratique du droit et du système de justice.

<b>Initiative</b>	<b>Recommandation(s) tirée(s) de la Phase I en lien avec l'initiative</b>
<p><b>(viii)</b> Le Barreau du Manitoba a intégré dans son outil d'évaluation de la gestion des pratiques (lié à la réglementation des entités) les pratiques exemplaires pour assurer des pratiques de travail saines et le soutien du mieux-être du personnel.</p>	<p>4) Lorsque cela est pertinent, évaluer la mise en œuvre de modèles alternatifs d'organisation du travail qui limitent l'impact de certains facteurs de risque sur la santé;</p> <p>10) Favoriser un meilleur équilibre travail-vie personnelle dans la profession juridique.</p>
<p><b>(ix)</b> Le Barreau du Manitoba a prolongé de trois ans le programme pilote de deux ans sur les honoraires à temps partiel. Ce programme offre des honoraires à temps partiel aux avocats du secteur privé qui travaillent moins d'heures pour s'occuper de leurs enfants ou d'autres responsabilités régulières et qui répondent aux critères du programme. Le programme contribue à promouvoir l'équité, la diversité et l'inclusion au sein de la profession juridique du Manitoba. Le Barreau continue de recueillir les commentaires de la profession, qui seront pris en compte lorsque les juges procéderont à l'examen du projet pilote.</p>	<p>4) Lorsque cela est pertinent, évaluer la mise en œuvre de modèles alternatifs d'organisation du travail qui limitent l'impact de certains facteurs de risque sur la santé;</p> <p>7) Promouvoir la diversité dans la profession et réviser les pratiques, les politiques et les procédures qui peuvent comporter ou créer des biais discriminatoires.</p>
<p><b>(x)</b> Le Comité consultatif autochtone du Barreau a travaillé à l'élaboration d'un contenu spécifique au Manitoba pour compléter <i>The Path</i>, un cours de sensibilisation et de compétence interculturelle autochtone développé par l'Association du Barreau Canadien. Le cours « <i>The Path</i> » est devenu obligatoire pour tous les avocats manitobains en exercice en octobre 2023. Il est offert gratuitement aux avocats en exercice au Manitoba et pourra être pris en compte dans le cadre de l'exigence de formation professionnelle continue obligatoire. Le cours interactif en ligne vise à combler les lacunes dans la formation des avocats et garantira que tous les avocats disposent d'une base de connaissances fondamentales, afin qu'ils puissent servir avec compétence les clients autochtones ou d'autres clients dans des affaires impliquant des parties ou des organisations autochtones.</p>	<p>7) Promouvoir la diversité dans la profession et réviser les pratiques, les politiques et les procédures qui peuvent comporter ou créer des biais discriminatoires.</p>

<b>Initiative</b>	<b>Recommandation(s) tirée(s) de la Phase I en lien avec l'initiative</b>
<p><b>(xi)</b> Des présentations ont été offertes aux avocats sur les questions d'équité, de diversité et d'inclusion sur le lieu de travail, en fournissant de l'information et des ressources aux étudiants du PREP sur les services offerts par le responsable des questions d'équité et sur la santé mentale et le bien-être, et en organisant deux sessions de formation d'une demi-journée sur la lutte contre le racisme à l'intention du personnel et des juges.</p>	<p>6) Améliorer l'accès aux ressources en matière de santé et de mieux-être et éliminer les obstacles qui limitent l'accès à ces ressources;</p> <p>7) Promouvoir la diversité dans la profession et réviser les pratiques, les politiques et les procédures qui peuvent comporter ou créer des biais discriminatoires.</p>
<p><b>(xii)</b> En juin 2022, le personnel du Barreau du Manitoba a communiqué directement avec les membres au nord de la province afin de mener une enquête sur leurs expériences personnelles et de fournir plus d'informations sur les ressources et les soutiens de mentorat disponibles.</p>	<p>2) Améliorer le soutien et l'encadrement disponibles à l'entrée dans la profession.</p>
<p><b>(xiii)</b> À l'automne 2022, la section Santé et bien-être du site Web du Barreau du Manitoba a été remaniée pour mettre en évidence le menu plus complet des soutiens disponibles, y compris la nouvelle bibliothèque de ressources sur la santé et le bien-être qui présente les ressources disponibles par l'entremise du Barreau ainsi que de leurs organisations partenaires dans la communauté juridique. Cette initiative s'appuie également sur l'une des principales recommandations de l'Étude nationale sur le bien-être des professionnels du droit (Phase I), à savoir l'amélioration de l'accès à ces ressources de soutien en matière de santé et de bien-être.</p>	<p>6) Améliorer l'accès aux ressources en matière de santé et de mieux-être et éliminer les obstacles qui limitent l'accès à ces ressources.</p>

## 1.6 RECOMMANDATIONS CIBLÉES PAR L'ÉQUIPE DE RECHERCHE

Auteur : Nathalie Cadieux, Ph.D. CRHA

Tel que présenté dans la section 1.5 de ce rapport, de nombreuses initiatives ont été mises en place des dernières années par le Barreau du Manitoba. Ces mesures auront d'abord permis d'améliorer l'accès des professionnels aux ressources liées à la santé mentale. Ces initiatives auront également contribué à réduire la stigmatisation liée à la santé mentale et ainsi favoriser la capacité des professionnels à aller chercher de l'aide. Le développement de contenus de formation et la participation active à un dialogue avec les milieux d'affaires orienté vers les meilleures pratiques méritent d'être soulignées.

Ces initiatives pavent la voie pour le futur de la profession et sont sources d'inspiration. L'élaboration des recommandations découlant de la Phase II de ce projet national, s'établit en considération : (1) des résultats découlant des thématiques prioritaires analysées ; (2) des solutions mises de l'avant par les participants de la Phase II au Manitoba ; (3) des initiatives identifiées actuellement mises de l'avant par la Law Society of Manitoba et (4) du taux de couverture des différentes recommandations de la Phase I en lien avec ces initiatives dans la province. Ainsi, trois recommandations sont formulées et présentées ci-dessous.

### **RECOMMANDATION 1**

#### **AGIR PRIORITAIREMENT SUR LES FACTEURS DE RISQUE QUI COMPROMETTENT LA SANTÉ MENTALE ET PHYSIQUE DES PROFESSIONNELS INCLUANT LES HEURES FACTURABLES**

Les analyses réalisées dans le cadre de la Phase I du projet national (Cadieux et al., 2022) sont sans équivoque : il faut agir prioritairement sur les facteurs de risque qui compromettent la santé des professionnels. Bien que les ressources puissent être importantes dans le quotidien, leur apport demeure largement marginal, voire insignifiant en comparaison des facteurs de risque pour comprendre la santé mentale des professionnels du droit tel que démontré dans la section 1.2 du présent rapport. Parmi les facteurs de risque les plus importants figurent la charge de travail oppressante, les longues heures de travail (exacerbées dans les contextes d'heures facturables), les demandes émotionnelles élevées (susceptibles de conduire à des traumatismes vicariants) et le conflit travail-vie personnelle découlant lui-même de plusieurs de ces stressseurs. Il est donc recommandé dans ce cadre de mettre en place des actions qui visent à réduire ces stressseurs en particulier.

À ce titre, plusieurs pistes devraient être étudiées, dont des actions visant à limiter le nombre d'heures facturables exigées aux professionnels. Plusieurs facteurs militent en ce sens. D'abord, les résultats obtenus dans le cadre de la Phase I du présent projet ont permis de démontrer qu'une croissance du nombre d'heures facturables exigées aux professionnels s'associe également à une croissance conséquente du nombre de professionnels affectés par divers problèmes de santé mentale. Considérant que les heures facturables ne représentent qu'un peu plus de 65 % des heures réellement travaillées, les résultats indiquent qu'un seuil de 1 800 heures facturables ne devrait jamais être dépassé, sous peine de compromettre la santé mentale et physique des professionnels tout en réduisant significativement les chances des professionnels de pouvoir concilier travail et vie personnelle (Cadieux et al., 2022).

Cette recommandation et les résultats qui s'en inspire sont d'ailleurs cohérents avec une publication de la New York Bar Association (NYBA) aux États-Unis en 2021 selon laquelle il faut « plafonner les heures facturables et la disponibilité des bonus à pas plus de 1800 heures et envisager des mécanismes de facturation alternatifs qui considèrent aussi les attentes des clients en termes de valeur » [traduction libre] (NYBA, 2021, p.105).

Ce même rapport souligne également que :

*« le modèle de facturation à l'heure est antithétique à la productivité et à l'efficacité ; les clients exigent désormais des cabinets qu'ils s'éloignent de ce modèle, et attribueront plutôt leurs affaires aux cabinets qui démontrent qu'ils peuvent réaliser le travail de manière productive, efficace, prévisible et rentable. Par conséquent, les cabinets qui donnent la priorité au bien-être des avocats seront mieux équipés pour répondre aux demandes des clients pour un service exceptionnel et efficace »* [traduction libre] (NYBA, 2021, p.48-49).

Enfin, les heures facturables contribuent à exacerber d'autres stressseurs significatifs pour la santé mentale des professionnels du droit incluant les heures travaillées, la charge quantitative de travail et le conflit travail-vie personnelle. D'ailleurs à cet effet, le rapport publié aux États-Unis est éloquent quant au fait que les heures facturables, combinées à délais irréalistes et aux demandes des clients, nuisent de manière importante à la capacité des professionnels à prendre congé ou d'autres vacances :

*« Les personnes interrogées dans l'enquête ont cité la tyrannie de l'heure facturable, les exigences des clients, les "délais irréalistes" et l'incapacité de prendre des vacances ou d'autres congés. Un répondant a parlé de la tension entre atteindre le quota d'heures facturables et prendre le temps de repos nécessaire : "Si je prends une semaine de vacances, ce sont 40 heures que je dois caser ailleurs dans l'année." Un autre a noté que, malgré le respect de l'exigence d'heures facturables, il a été dit à l'avocat lors de son évaluation qu'il avait « laissé de l'argent sur la table », signifiant que l'avocat aurait dû "facturer plus" »* [traduction libre] (NYBA, 2021, p.78-79).

Bref, les heures facturables, en plus de constituer un stressseur en soit, compromettent également indirectement la santé des professionnels en exacerbant d'autres stressseurs. Combiné à une pratique professionnelle où les demandes émotionnelles sont élevée, on comprend rapidement le cocktail explosif qui en résulte. Dans les milieux de pratique, il s'avère donc urgent de se tourner vers de meilleures pratiques (Reich, 2020; Wu et al., 2021) afin de supporter la santé des professionnels de manière pérenne.

**RECOMMANDATION 2**  
**METTRE EN PLACE DES ACTIONS VISANT À MIEUX SOUTENIR LES**  
**PROFESSIONNELS FACE AUX DEMANDES ÉMOTIONNELLES AUXQUELLES ILS**  
**SONT EXPOSÉS**

De nombreux professionnels du droit sont fortement exposés aux demandes émotionnelles découlant de leur pratique. Bien que l'intensité de ces demandes puissent varier d'un champ de

pratique à l'autre, il demeure que bon nombre de professionnels sont exposés à répétition à du contenu difficile susceptible de conduire à des traumatismes vicariants. Lorsque ces demandes s'ajoutent à un contexte de travail hautement pressurisé, la santé des professionnels est compromise. Ceci est particulièrement vrai dans un contexte où un pourcentage élevé de professionnels hésitent à aller chercher de l'aide lorsqu'ils en ressentent le besoin, soit par crainte d'être stigmatisé, soit par manque de temps ou de ressources. Ainsi, il est recommandé de mettre en place des actions visant à mieux soutenir les professionnels face aux demandes émotionnelles auxquelles ils sont exposés. Ceci peut prendre diverses formes. D'abord cela peut se traduire dans les milieux de pratique, par une diversification des cas afin de limiter la surexposition des professionnels à ce type de demande, comme suggéré par l'un des participants du Manitoba plus haut dans ce rapport. Cela peut également prendre la forme de congés mobiles susceptibles d'être utilisés au besoin par les professionnels pour ventiler et réduire leur stress suivant des périodes d'exposition prolongées (p.ex., suivant un procès). Parmi les actions à prioriser, il est également recommandé de mettre en place des mécanismes de consultation obligatoire (p.ex., avec un psychologue, un travailleur social ou autre professionnel) suivant un certain nombre d'heures de pratique annuellement et ce en particulier dans les champs de pratique les plus exposés à ces demandes (p.ex., en droit de la famille).

### **RECOMMANDATION 3 DÉVELOPPER UNE CULTURE DE LA MESURE**

La section 1.5 du présent rapport laisse dévoiler plusieurs initiatives alignées aux recommandations formulées lors de la Phase I de ce projet national (Cadieux et al., 2022). Toutefois aucune de ces mesures ne permet de couvrir la recommandation formulée quant à l'importance de développer une culture de la mesure. Certes, la présente étude se veut un premier pas en ce sens, alors que plusieurs données qualitatives et quantitatives collectées au Manitoba, comme ailleurs au Canada, auront permis de lever le voile sur les enjeux de santé mentale vécus dans la profession au Canada et les causes racines sous-jacentes à ces problèmes. Considérant que plusieurs initiatives ont été mises en place au Manitoba, il serait dès lors important de mesurer à nouveau les indicateurs de santé, mais également d'évaluer les retombées des programmes mis en place. Sans une telle mesure, il demeure impossible de confirmer que les initiatives mises en place ont permis d'atteindre les cibles visées. De telles mesures permettraient non seulement d'évaluer la pertinence de ces actions en lien avec les besoins du milieu, mais également de réaligner le tir au besoin, voire de simplement améliorer ces initiatives dans une perspective d'amélioration continue. D'ailleurs, un rapport publié par l'International Bar Association en 2021 est sans équivoque alors que le 4<sup>e</sup> principe pour la santé mentale et le mieux-être dans la profession implique :

*« Un engagement envers le changement et une évaluation continue régulière sont nécessaires : Après avoir reconnu l'importance de protéger et de promouvoir le bien-être mental pour la profession, l'étape suivante consiste à apporter des modifications pour s'attaquer à la crise actuelle [traduction libre] » (IBA, 2021, p. 10).*

## 1.7 LES RESSOURCES POUR ALLER CHERCHER DE L'AIDE POUR LES PRATICIENS DE CETTE PROVINCE

### RESSOURCES D'URGENCE

Wellness Together: Mental health and substance use Canada.  
Téléphone: **1-866-585-0445** | Texto (SMS). **WELLNESS** to **741741**

Centre d'assistance aux employés de la Croix Bleue du Manitoba  
(24h/24, 7 jours par semaine)  
Téléphone. Winnipeg: **(204) 786-8880** | Sans frais: **1-800-590-5553**.  
Ligne pour malentendants: **(204) 775-0586**.

Suicide Crisis Helpline (24/7): 9-8-8  
Ligne d'assistance et de prévention du suicide au Manitoba (24/7) : **1-877-435-7170**  
Ligne de crise Klinic (24/7): 1-888-322-3019. Site web : [klinik.mb.ca](http://klinik.mb.ca)

MB Services d'aide aux exploitations agricoles, rurales et nordiques (24/7)  
Téléphone : **1-866-367-3276** | Clavardage de crise en ligne : [supportline.ca](http://supportline.ca)

D'autres services provinciaux de lignes d'écoute téléphonique du Manitoba sont disponibles à l'adresse suivante : <https://www.gov.mb.ca/health/mh/crisis.html>

### PROGRAMMES DE LA LAW SOCIETY OF MANITOBA

- [Manitoba's Peer Support Program For Lawyers](#) (Law(yer) Strong)
- [Health Recovery Program](#)
- [Equity officer](#)

## VOIR D'AUTRES RESSOURCES D'INFORMATION ET DE CONSEIL DE LA LAW SOCIETY OF MANITOBA

- Branche du Manitoba de l'Association du Barreau canadien - [Assistance for Lawyers](#)
- Law Society du Manitoba - [Health & Wellness resource library](#)
- [CBA-MBA Wellness Forum](#)
- Forums : [King's Bench Informal Concerns](#) et [Provincial Court Informal Concerns](#)

## PROGRAMMES OU SITES WEB SUR LES THÈMES DU BIEN-ÊTRE ET DE LA SANTÉ MENTALE

- [Manitoba Blue Cross Employee Assistance & Wellness Solutions](#)  
Winnipeg : **204-786-8880** | Sans frais : **1-800-590-5553**  
Ligne pour personnes malentendantes : **204-775-0586**
- Wellness Together: Mental health and substance use Canada  
[Online peer support for Addiction](#)
- Canadian Mental Health Association - [Manitoba and Winnipeg](#)
- [Shared Health Manitoba](#)
- [Winnipeg Regional Health Authority](#)
- [Mood Disorders Association of Manitoba \(MDAM\)](#)

## VOIR D'AUTRES RESSOURCES D'INFORMATION ET DE CONSEIL SUR LES THÈMES DU BIEN-ÊTRE ET SANTÉ MENTALE

- [Canadian Lawyer Magazine](#)
- [Mental Health Education Resource Centre](#)
- [SAFE Work Manitoba](#)

## BIBLIOGRAPHIE

- Babor, T. F., Higgins-Biddle, J. C., Saunders, J. B., & Monteiro, M. G. (2001). The alcohol use disorders identification test: *World Health Organization Geneva*.
- Bergin, A. J., & Jimmieson, N. L. (2013). Explaining psychological distress in the legal profession: The role of overcommitment. *International Journal of Stress Management*, 20(2), 134-161. <https://doi.org/10.1037/a0032557>.
- Brotheridge, C., & Grandey, A. (2002). Emotional labor and burnout: Comparing two perspectives of "people work". *Journal of Vocational Behavior*, 60(1), 17-39. <https://doi.org/10.1006/JVBE.2001.1815>.
- Cadieux, N., Gingués, M., Cadieux, J., Gouin, M.-M., Caya, O., Fournier, P.-L., Morin, E., Pomerleau, M.-L., Camille, A. B., Gahunzire, J. (2022). Rapport de recherche (version finale) : vers une pratique saine et durable du droit au Canada. Étude nationale des déterminants de la santé et du mieux-être des professionnels du droit au Canada, Phase I (2020-2022). Université de Sherbrooke, École de gestion. 434 pages. [[Accéder à ce rapport ici](#)]
- Drew, N. M. C., Datta, D., & Howieson, J. (2015). The holy grail: Work-life balance in the legal profession. *University of New South Wales Law Journal*, 38(1), 288-322. [[Accéder à cette ressource ici](#)].
- Herrera, L. E. (2012). Training Lawyer-Entrepreneurs. *Denver University Law Review*, 89(4), 887-939. [[Accéder à cette ressource ici](#)].
- Iannarone, N. G. (2016). Keeping Our Houses in Order: Lawyers' Obligations Concerning Our Own or Our Colleagues' Inability to Competently Represent Clients. *PIABA Bar Journal*, 23(2), 277-292. [[Accéder à cette ressource ici](#)].
- International Bar Association. (2021). *Mental Wellbeing in the Legal Profession: A Global Study*. A report prepared by the IBA Presidential Task Force on mental wellbeing in the legal profession. Consulté le 23 février 2024 via <https://www.ibanet.org/document?id=IBA-report-Mental-Wellbeing-in-the-Legal-Profession-A-Global-Study>.
- Janssen, O. (2001). Fairness Perceptions as a Moderator in the Curvilinear Relationships between Job Demands, and Job Performance and Job Satisfaction. *The Academy of Management Journal*, 44(5), 1039-1050. <https://doi.org/10.2307/3069447>.
- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. Springer.
- Lieber, C. S. (1997). Ethanol metabolism, cirrhosis and alcoholism. *Clinica chimica acta*, 257(1), 59-84.
- New York Bar Association. (2021). *Report and Recommendations of the NYSBA Task Force on Attorney Well-Being this is us: from striving alone to thriving together*. Consulté en ligne le 23 février 2024 via <https://nysba.org/app/uploads/2021/10/Report-on-Task-Force-on-WellBeing-APPROVED-HOD-no-comments-or-staff-memo.pdf>.

- Otey, B. S. (2014). Buffering burnout: Preparing the online generation for the occupational hazards of the legal profession. *Southern California Interdisciplinary Law Journal*, 24(1), 147-202.
- Pearson, C. M., Andersson, L. M., et Porath, C. L. (2005). Workplace incivility. Dans *Counterproductive work behavior: Investigations of actors and targets* (p. 177-200). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/10893-008>.
- Rashmi, K. & Kataria, A. (2022). Work-life balance: a systematic literature review and bibliometric analysis. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 42(11-12), 1028-1065. <https://doi.org/10.1108/IJSSP-06-2021-0145>.
- Reich J. F. (2020). Capitalizing on Healthy Lawyers: The Business Case for Law Firms to Promote and Prioritize Lawyer Well-Being. *Villanova Law Review*, 65(2), 361-418. [[Accéder à cette ressource ici](#)].
- Sandu, M. L., Calin, M. F., & Dragomir, R. (2021). The influence of the stress factor in the legal practice. *Technium Social Sciences Journal*, 16(1), 283-296. [[Accéder à cette ressource ici](#)].
- Scott, C. (2018). Mindfulness in law: A path to well-being and balance for lawyers and law students. *Arizona Law Review*, 60(3), 635-674. [[Accéder à cette ressource ici](#)].
- Thornton, M. (2016). Squeezing the life out of lawyers: legal practice in the market embrace. *Griffith Law Review*, 25(4), 471-491. [[Accéder à cette ressource ici](#)].
- Tsai, F. J., Huang, W. L., & Chan, C. C. (2009). Occupational stress and burnout of lawyers. *Journal of Occupational Health*, 51(5), 443-450. <https://doi.org/10.1539/joh.18179>.
- Wu, A., Roemer, E. C., Kent, K. B., Ballard, D. W., & Goetzl, R. Z. (2021). *Organizational Best Practices Supporting Mental Health in the Workplace*. *Journal of occupational and environmental medicine*, 63(12), 925-931. <https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000002407>.
- Zheng, C., Molineux, J., Mirshekary, S., & Scarparo, S. (2015). Developing individual and organisational work-life balance strategies to improve employee health and wellbeing. *Employee Relations*, 37(3), 354-379. [[Accéder à cette ressource ici](#)].