



VERS UNE PRATIQUE SAINE ET DURABLE DU DROIT AU CANADA



Phase II | 2022-2024

RAPPORT GLOBAL

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 – 978-2-925533-12-2

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., Driss, A., St-Jacques-Lemay, C., Cadieux, J., Guin, M.-M., Morin, É., Pomerleau, M.-L., Gahunzire, J., Dahan, J. (2024). Rapport de recherche : Vers une pratique saine et durable du droit au Canada. Rapport Global. 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, 83 pages.

« Listen, I think it's really good that these studies are happening, but at the end of the day, I hope that the system changes and it's not going to change from the people. It's not about individual changes. It's not about going to therapy, meditating or wellness or whatever, it is a systemic issue [...]. Regulators and the courts and the judiciary system itself needs to change for people to even want to be lawyers or be happy in this profession. »

Extrait du témoignage d'un professionnel du droit œuvrant aux Territoires du Nord-Ouest lors de la Phase II.

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

Amira Driss

Candidate à la maîtrise, Auxiliaire de recherche

Chloé St-Jacques, CRHA

Candidate au Ph.D., Stagiaire en recherche

Prof. Jean Cadieux, Ph.D.

Co-chercheur et directeur statistique

Prof. Marie-Michelle Guoin, Ph.D., CRIA Co-

chercheuse

Éveline Morin, M.Sc.

Candidate au DBA, Auxiliaire de recherche

Marie-Louise Pomerleau

Candidate à la maîtrise, Auxiliaire de recherche

Josbert Gahunzire, M.Sc.

Candidat au DBA, Auxiliaire de recherche

Prof. Jacqueline Dahan, Ph.D.

Co-chercheuse



Table des matières

| | |
|--|-------------|
| REMERCIEMENTS | vii |
| MOT DE LA CHERCHEUSE PRINCIPALE..... | viii |
| 1.0 RETOUR SUR LES OBJECTIFS DU PROJET NATIONAL : VERS UNE PRATIQUE SAIN ET DURABLE DU DROIT AU CANADA | 1 |
| 1.1 PRÉSENTATION DE LA STRUCTURE DES RAPPORTS DE LA PHASE II..... | 2 |
| 1.2 MÉTHODOLOGIE | 3 |
| RETOUR SUR LES DONNÉES DE LA PHASE I | 3 |
| Participants..... | 3 |
| Contenu des données de la Phase II..... | 4 |
| MÉTHODOLOGIE DE LA PHASE II | 5 |
| Stratégie de recherche | 5 |
| Recrutement des participants de la Phase II | 5 |
| Sélection des participants | 7 |
| Description des participants | 9 |
| Déroulement des entrevues..... | 10 |
| Contenu des entrevues | 11 |
| Stratégie d'analyse des données..... | 12 |
| CONSIDÉRATIONS ÉTHIQUES DE LA RECHERCHE | 14 |
| LIMITES DE LA RECHERCHE..... | 14 |
| FORCES DE LA RECHERCHE | 15 |
| 1.3 PERCEPTIONS DE LA SANTÉ MENTALE ET DE LA PROFESSION JURIDIQUE SELON LES PARTICIPANTS..... | 16 |
| UNE PERSPECTIVE SUR LA CULTURE PROFESSIONNELLE..... | 19 |
| UNE STIGMATISATION TOUJOURS BIEN PRÉSENTE | 20 |
| UN REGARD VERS L'AVENIR... .. | 21 |
| 1.4 THÉMATIQUES PRIORITAIRES | 23 |
| THÉMATIQUE 1 ÉQUILIBRE TRAVAIL-VIE PERSONNELLE | 26 |
| THÉMATIQUE 2 CONDITIONS DE TRAVAIL ET CHARGE MENTALE | 28 |
| THÉMATIQUE 3 HABITUDES DE VIE ET STRATÉGIES D'ADAPTATION FACE AU STRESS | 30 |
| 1.5 ATTENTES DES PROFESSIONNELS DU DROIT AU CANADA À L'ÉGARD DE LEUR PROFESSION ET LEURS MILIEUX DE TRAVAIL | 33 |
| THÈME 1 - L'ORGANISATION DU TRAVAIL | 33 |
| Adapter les exigences du travail | 33 |
| Évaluer des modèles alternatifs aux heures facturables | 34 |
| Favoriser le travail d'équipe et la collaboration | 34 |

| | |
|---|-----------|
| THÈME 2 - L'ÉQUILIBRE TRAVAIL-VIE PERSONNELLE..... | 35 |
| Instaurer des politiques visant l'équilibre travail-vie personnelle | 35 |
| Valoriser le droit à la déconnexion | 36 |
| THÈME 3 - LA FORMATION ET LE DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL..... | 36 |
| Adapter la formation académique | 36 |
| Bonifier le mentorat | 38 |
| Arrimer le développement professionnel aux besoins des professionnels du droit..... | 38 |
| THÈME 4 - LE MIEUX-ÊTRE | 39 |
| Promouvoir une culture d'ouverture aux discussions sur le mieux-être..... | 39 |
| Adopter une perspective systémique du mieux-être dans la pratique du droit | 39 |
| Prévenir la violence au travail..... | 40 |
| THÈME 5 - LE SOUTIEN..... | 41 |
| Offrir un soutien face aux demandes émotionnelles élevées | 41 |
| Améliorer le soutien du superviseur par un suivi régulier | 42 |
| SYNTHÈSE DES SOLUTIONS DES PARTICIPANTS | 43 |
| 1.6 INITIATIVES DES DIFFÉRENTS BARREAUX ET DE LA CHAMBRE DES NOTAIRES DU QUÉBEC..... | 44 |
| QUELQUES EXEMPLES D'INITIATIVES | 48 |
| 1.7 RECOMMANDATIONS DE LA PHASE II | 55 |
| RECOMMANDATION A | 59 |
| RECOMMANDATION B..... | 60 |
| RECOMMANDATION C..... | 62 |
| LES PROCHAINES ÉTAPES..... | 65 |
| 1.8 LEXIQUE DES TERMES EMPLOYÉS DANS LA PHASE II..... | 66 |
| BIBLIOGRAPHIE | 71 |

REMERCIEMENTS

Tout d'abord, je tiens à exprimer ma profonde gratitude à mon équipe extraordinaire qui a travaillé sans relâche à mes côtés. Votre dévouement, votre passion et votre expertise ont été les piliers sur lesquels ce projet s'est construit. À chaque étape, vous avez montré un engagement inébranlable et une détermination à surmonter les obstacles, et c'est grâce à vous que nous avons pu atteindre nos objectifs ambitieux. J'aimerais adresser un merci tout particulier à Marc-André Bélanger qui a su coordonner de main de maître cette Phase II, tout en contribuant à de nombreux chapitres inclus dans les 12 rapports produits à l'issue de cette étape du projet. Un merci particulier également aux professeurs Jean Cadieux, Marie-Michelle Gouin, Geneviève Robert-Huot, Rémi Labelle-Deraspe et Jacqueline Dahan pour votre soutien intellectuel et moral à divers moments de ce long parcours. Merci également à mon équipe d'auxiliaires de recherche qui par la complémentarité de ses expertises a contribué à mener ce projet à bon port : Audrée Bethsa Camille, Amira Driss, Josbert Gahunzire, Éveline Morin, Marie-Louise Pomerleau, Chloé St-Jacques Lemay et tous les autres qui ont pris part à ce projet, mais qui ont quitté le nid au terme de leur formation en recherche.

Je voudrais également remercier nos partenaires et collaborateurs, dont la confiance et le soutien ont été essentiels à notre succès. Je tiens à remercier en particulier la Fédération des ordres professionnels de juriste du Canada et son personnel dévoué, l'Association du Barreau Canadien, les membres du comité directeur de cette recherche et tous les ordres professionnels de juriste du Canada. Vos contributions ont enrichi notre travail et nous ont permis de réaliser des avancées significatives. Votre collaboration a été une source d'inspiration et a démontré que l'union fait la force dans un tel projet.

Aux participants du projet, je suis profondément reconnaissante pour votre engagement et votre implication. Plusieurs d'entre vous ont mentionné vouloir participer au projet dans le but de voir les choses changer dans leur pratique. Votre participation active et vos retours précieux ont guidé nos efforts et ont influencé les résultats et les recommandations émises dans ce projet. Nous espérons qu'elles répondent véritablement à vos besoins et vos préoccupations. Vous êtes au cœur de ce projet, et c'est pour vous et avec vous que nous avons œuvré.

Un merci tout particulier aux familles et amis qui ont soutenu notre équipe tout au long de cette aventure. Votre soutien moral et vos encouragements constants ont été une source de motivation inestimable pour chacun d'entre nous. Vous avez partagé nos joies et nos défis, et votre présence a été un réconfort inégalé. Je remercie en particulier mon époux et mes cinq enfants qui m'ont encouragée et appuyée tout au long de ce parcours.

Enfin, je souhaite exprimer ma gratitude aux organismes de financement et aux institutions qui ont cru en notre vision. À la Fédération des ordres professionnels de juristes du Canada et à l'Association du Barreau Canadien pour avoir financé la première phase de ce projet. Un merci également au Conseil de recherches en sciences humaines du Canada (CRSH) pour leur soutien financier ayant rendu possible la Phase II de ce projet. Votre appui a été déterminant pour la réalisation de nos objectifs partenariaux et nous a permis de concrétiser un projet à la hauteur de nos ambitions et des besoins vécus dans les milieux juridiques canadiens. Ce projet a résonné au-delà des frontières canadiennes, inspirant des initiatives similaires et attirant l'attention d'experts internationaux. Les échanges et collaborations nés de ce projet ont enrichi notre travail et renforcé notre impact. Ces cinq années ont été une véritable aventure humaine et professionnelle, marquées par des rencontres enrichissantes et des accomplissements partagés. En regardant en arrière, je suis remplie de fierté et de gratitude pour tout ce que nous avons accompli ensemble. Merci à tous d'avoir fait de ce projet une réalité et une réussite. Ensemble, nous avons posé des jalons importants et créé des impacts durables qui continueront à résonner pour les années à venir!

MOT DE LA CHERCHEUSE PRINCIPALE



Au moment de rédiger ce rapport, le point culminant de ce projet national, je me suis mise à rêvasser en repensant à la naissance de celui-ci, en 2019. Ceci, au terme de 3 jours passés auprès de la Fédération des ordres professionnels de juristes du Canada et tous les leaders des ordres professionnels destinés à encadrer la pratique des avocats, des notaires, des parajuristes et des stagiaires en droit à travers le pays.

J'avais alors été invitée à présenter les résultats d'une étude réalisée en partenariat avec le Barreau du Québec, une première étude formelle sur la santé mentale des professionnels du droit au Québec qui avait débuté au tout début de ma carrière de chercheuse en 2013-2014. Plus de 2 000 avocats québécois avaient accepté de prendre part à cette recherche qui s'est conclue en 2019. Durant mon passage au congrès annuel de la Fédération, j'ai échangé quelques mots avec ses dirigeants sur l'idée d'un projet pancanadien. Ceci, afin de répliquer le projet réalisé au Québec, mais cette fois-ci à l'échelle nationale. Cette idée s'est concrétisée quelques mois plus tard, en pleine pandémie, alors que la santé mentale de nombreux professionnels au Canada n'avait jamais été autant mise à l'épreuve. Un contexte favorable pour entreprendre un tel projet.

Je me rappelle le sentiment d'excitation ressenti au moment de signer le contrat associé à ce projet d'envergure nationale en deux phases. Un projet qui allait me permettre de réaliser plusieurs ambitions qui m'habitaient: collecter des données dans tous les provinces et territoires canadiens; aller à la rencontre des professionnels pour mieux comprendre leurs défis professionnels; développer et valider de nouvelles échelles de mesure bilingues qui mesurent mieux les risques psychosociaux dans une économie du savoir en pleine évolution; travailler avec une équipe multidisciplinaire de chercheurs chevronnés et créatifs; former plusieurs étudiants en recherche à la maîtrise et au doctorat en les impliquant activement à toutes les étapes de ce projet; travailler étroitement avec un comité national constitué de plusieurs représentants des ordres professionnels au Canada et de membres de la fédération afin d'aligner cette recherche à la réalité terrain, ceci pour répondre avec acuité aux besoins des juristes canadiens et des milieux de travail qui les accueillent. J'y voyais alors une opportunité unique d'enrichir également mon enseignement à l'Université de Sherbrooke. Ceci, en travaillant à diagnostiquer des problématiques professionnelles bien réelles et ainsi enrichir ma compréhension de certains fondements théoriques que j'enseigne depuis 2013 auprès de centaines d'étudiants qui sont passés dans ma classe.

Ma plus grande ambition toutefois était celle de pouvoir influencer positivement le cours des choses pour les praticiens du droit partout au pays. Ceci, en offrant des données probantes aux décideurs afin d'initier un grand changement de culture, et ce, d'un point de vue systémique. Non pas par de grands changements, mais plutôt par la somme des petits pas qui seraient franchis dans le cadre de cet incroyable projet. Des petits pas résultant des recommandations formulées à partir des données probantes collectées dans cette étude, mais surtout, par la mobilisation, l'engagement et la concertation des acteurs du milieu juridique canadien et le déploiement d'initiatives concrètes et porteuses d'une transformation profonde dans la profession, leur profession. Ce projet aura permis d'amorcer de manière sérieuse et ouverte une discussion à propos de la santé mentale et du mieux-être dans la pratique du droit au Canada. Quand on débute notre vie professionnelle, on rêve tous un peu de changer le monde. Certes, il serait prétentieux d'affirmer qu'un tel projet a changé le monde.

Je veux croire malgré tout qu'il y aura un peu contribué, un rapport à la fois, une recommandation à la fois, une conférence à la fois, une entrevue à la fois.

À la lueur de tout cela, à l'écriture de ces quelques lignes, je me suis rappelé également le vertige qui m'habitait au lendemain de la signature du contrat scellant le début de ce grand projet de 5 ans. Un vertige alimenté par le poids important des responsabilités qui allaient être alors les miennes pour les 5 prochaines années. Un vertige alimenté par l'importance de ce projet pour les professionnels du droit qui jour après jour vivent des difficultés dans l'exercice de leur profession. Un vertige associé au caractère pancanadien de ce projet, auquel s'associerait pour moi des obligations pancanadiennes, afin de disséminer les apprentissages tirés de ce projet partenarial.

Cinq années plus tard, je peux vous dire que je ne me suis jamais sentie plus fière d'être canadienne qu'en dirigeant ce projet. Grâce à celui-ci j'ai pu découvrir le Canada d'un océan à l'autre. J'ai pu aller à la rencontre de plusieurs communautés et apprécier la beauté se dégageant de leur diversité. J'ai pu observer avec émerveillement plusieurs nuances de notre beau et grand pays, de ses paysages et des langues officielles qui l'enrichissent. J'ai rencontré de grands humains, de grands leaders et de grands penseurs. Je me suis fait des amis et j'ai eu oh combien de plaisir. J'ai pleuré, touchée par le témoignage de certains professionnels et en constatant l'ampleur de leur mal-être. J'ai appris beaucoup de choses, dont gérer une équipe et un projet d'une telle envergure afin de le conduire à bon port.

Au terme de ces cinq ans, je crois que je peux dire avec fierté : mission accomplie ! Ceci, même si ce travail ne constitue qu'un pas et devra être poursuivi dans les années à venir. Je réalise qu'au final, ce vertige était bien naturel à l'aube d'un si grand et important projet. Cependant, en regardant en arrière, je constate à quel point je suis privilégiée de la confiance et de la mobilisation de la communauté juridique dans la réalisation de cette recherche. Pour votre engagement, votre confiance, vos mots d'encouragement à poursuivre dans les moments les plus difficiles de ce projet, du plus profond de mon cœur, je vous remercie. J'espère avoir la chance de renouveler dans le futur une telle recherche et de franchir pour vous et avec vous encore quelques pas vers une pratique plus saine et plus durable du droit au Canada!



Nathalie Cadieux, Ph.D. CRHA

Professeure Titulaire

Chercheuse principale du projet Vers une pratique saine et durable du droit au Canada

École de gestion

Université de Sherbrooke

1.0 RETOUR SUR LES OBJECTIFS DU PROJET NATIONAL : VERS UNE PRATIQUE SAINTE ET DURABLE DU DROIT AU CANADA

Le projet *Vers une pratique saine et durable du droit au Canada* est né d'un partenariat entre l'Université de Sherbrooke, la Fédération des ordres professionnels de juriste du Canada et l'Association du barreau Canadien. Ce projet fut réalisé en deux phases successives et complémentaires.

La Phase I (2020-2022), financée par les partenaires de cette recherche, avait pour objectif général de présenter un état des lieux quant à la santé mentale et au mieux-être des professionnels du droit canadiens via une méthodologie quantitative. Plus précisément, trois objectifs en découlaient :

Objectif 1 : Brosser un portrait des enjeux de santé et de mieux-être dans la communauté juridique canadienne;

Objectif 2 : Cerner les principaux facteurs de risque et de protection qui contribuent aux enjeux de santé psychologique des professionnels du droit;

Objectif 3 : Développer des recommandations spécifiques à la pratique du droit au Canada afin d'améliorer la santé des professionnels en alignement avec la mission des barreaux qui est de protéger le public.

Au cours de cette première phase, 7 305 professionnels du droit canadiens ont complété un questionnaire autorapporté incluant plus de 400 questions et regroupant une cinquantaine de facteurs de risque et de protection. Suivant l'analyse de ces données, un rapport de plus de 400 pages a été produit dans chacune des deux langues officielles du Canada à savoir l'anglais et le français. Ce rapport, divisé en 30 chapitres, porte sur une diversité de thématiques visant à mettre en lumière la complexité des défis auxquels sont confrontés les professionnels du droit, tout en quantifiant l'ampleur des conséquences qui en découle pour leur santé mentale : détresse psychologique, anxiété, symptômes dépressifs, épuisement professionnel, idées suicidaires, absences prolongées pour maladie. En adoptant une approche systématique, le rapport conclut sur 10 recommandations générales au sein desquelles sont imbriquées 35 recommandations spécifiques afin d'amorcer un changement de culture dans la profession au Canada.

La Phase II (2022-2025), financée par le Conseil de Recherche en Sciences Humaines du Canada (CRSH), visait pour sa part les objectifs suivants :

Objectif 1 : Dresser un portrait des principaux enjeux de santé psychologique au travail et de mieux-être chez les professionnels du droit œuvrant de chaque province ou des territoires canadiens, à partir des données canadiennes collectées lors de la Phase I (Cadieux et al., 2022);

Objectif 2 : Contextualiser les résultats quantitatifs obtenus à la Phase I, grâce à des entrevues conduites auprès de professionnels du droit œuvrant dans chaque province ou territoires et;

Objectif 3 : Émettre des recommandations ciblées afin d'adresser les enjeux importants en matière de santé et de mieux-être des professionnels du droit pour chaque province ou les territoires canadiens.

Pour y parvenir, une méthodologie mixte conjuguant les données collectées en Phase I et des données qualitatives collectées en Phase II a été privilégiée. Dans un premier temps, les données quantitatives obtenues en Phase I ont été analysées pour chacun des barreaux canadiens. Puis, des entretiens semi-dirigés d'une durée de 60 à 120 minutes ont été conduits dans chacun des barreaux ($n = 78$) auprès d'avocats, de parajuristes, de notaires et de stagiaires en droit. Ces entretiens visaient à discuter de deux ou trois thèmes importants pour les participants à partir d'une liste de 10 thèmes suggérés en lien avec la santé mentale et la pratique professionnelle dans la province. C'était à leur tour de déterminer quelles devaient être les priorités pour changer le cours des choses!

1.1 PRÉSENTATION DE LA STRUCTURE DES RAPPORTS DE LA PHASE II

Au terme de 18 mois de collecte de données à travers le pays, représentant plus d'une centaine d'heures d'entrevues, des milliers de pages de transcription analysés, cette Phase II de l'étude a donné lieu à l'élaboration de 13 rapports de recherche distincts (incluant ce rapport).

Tout d'abord un rapport pour chaque ordre professionnel de juristes du Canada fut produit, à l'exception des trois territoires qui ont été l'objet d'un rapport consolidé.¹

Chacun de ces rapports est structuré selon un même gabarit incluant notamment :

- Deux pages synthèses visant à présenter les statistiques clés associées à la province ou aux territoires en comparaison à d'autres régions. La première page présente des statistiques descriptives de l'échantillon. La seconde présente des statistiques en lien avec la santé et le mieux des professionnels concernés par ce rapport;
- Une page d'introduction présentant les grandes lignes de la méthodologie de recherche;
- La présentation de trois thématiques prioritaires dans la province ou les territoires, thématiques qui ont été choisies par les professionnels du droit qui œuvrent dans cette région au moment du recrutement des participants de la Phase II. Chacune de ces thématiques est l'objet d'une section distincte et fut rédigée en considération des données quantitatives de la Phase I et des récits livrés par les participants dans la province ou les territoires en Phase II;
- La présentation des solutions proposées par les participants œuvrant dans cette province ou dans l'un des trois territoires concernés;
- Une présentation des initiatives mises de l'avant par le Barreau de la province donnée ou des barreaux des trois territoires;
- Enfin, trois recommandations contextualisées selon les résultats des parties précédentes du rapport sont abordées en conclusion de chacun des rapports.

Enfin, un rapport synthèse (le présent rapport), une étape essentielle ayant pour objectif de synthétiser la démarche de ce grand projet et les résultats de la Phase II au terme de cinq années de recherche. Les pages qui suivent (sections 1.2 à 1.8 de ce rapport) se déclinent en sept parties incluant : 1) une explication de la méthodologie employée dans ce projet; 2) une présentation de la perception de la santé mentale et de la profession juridique selon les témoignages livrés par les participants de la Phase II; 3) une description des thématiques prioritaires cernées par les participants à travers le Canada et une synthèse des thématiques les plus abordées dans les rapports de la Phase II; 4) une présentation des attentes des professionnels à l'égard de leur profession et leurs milieux de travail (solutions proposées par les participants); 5) une présentation des initiatives mises de l'avant par les différents ordres professionnels de juriste et une analyse détaillée de leurs liens avec les recommandations émises en Phase I de ce projet; 6) une présentation des recommandations émises pour chacune des provinces et pour les trois territoires au fil des différents rapports produits; 7) un lexique des termes employés au sein des rapports.

¹ Voir méthodologie de recherche pour l'explication détaillée associée à cette décision.

1.2 MÉTHODOLOGIE

Les rapports de la Phase II reposent sur les données quantitatives collectées dans le cadre de la Phase I du projet *Vers une pratique saine et durable du droit au Canada* (Cadieux et al., 2022), ainsi que sur les données qualitatives tirées des entrevues réalisées à travers le Canada tout au long de la Phase II de ce même projet. Les sections qui suivent apportent certaines précisions méthodologiques liées à ces données. Le lecteur est également invité à se référer aux pages 15 à 23 du rapport produit par Cadieux et al. (2022) pour plus de détails concernant la portion quantitative de ces données.

RETOUR SUR LES DONNÉES DE LA PHASE I

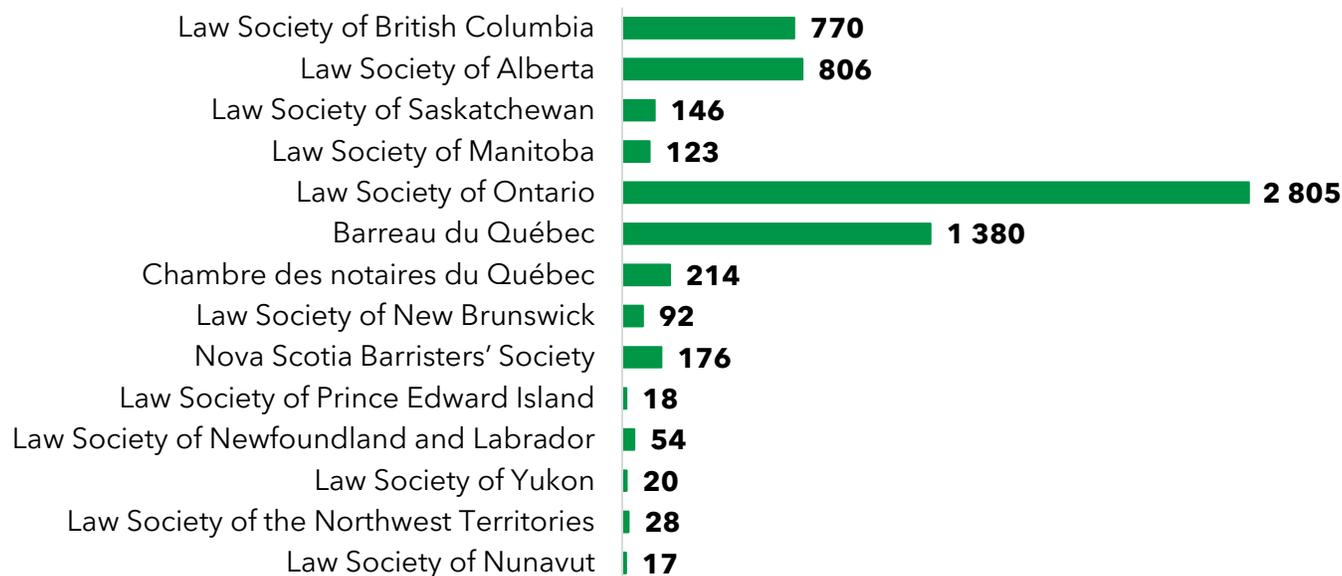
Participants

Récoltées via un questionnaire autorapporté entre juin et septembre 2021, les données de la Phase I de ce projet sont constituées d'un échantillon de 7 305 participants. Parmi ceux-ci, 825 ont rempli le questionnaire en français alors que 6 480 ont rempli le questionnaire en anglais.

Le Graphique 1 ci-dessous présente la répartition pondérée de l'échantillon global à la Phase I selon le barreau d'appartenance principal provincial ou territorial. Les données de la Phase I sont constituées de professionnels exerçant à titre d'avocat, de notaire, de parajuriste et de stagiaire.

Graphique 1

Répartition des professionnels du droit ayant participé à la Phase I selon leur barreau d'appartenance au Canada (pondérée) ($n = 6\ 649$)



Le Tableau 1 présente pour sa part la répartition de l'échantillon de la Phase I par profession. Au moment de l'enquête, 68,3 % de ces professionnels exerçaient dans le secteur privé, près de 25,4 % dans le secteur public ou un organisme à but non lucratif (OBNL), 5,7 % dans le milieu corporatif ou un organisme à but lucratif (OBL) et 0,6 % œuvraient dans le milieu de l'éducation. Enfin, l'échantillon final de la Phase I était constitué à 44,6 % de femmes, 55,4 % d'hommes, 0,7 % de personnes non binaires et de 1,3 % de professionnels ayant préféré ne pas répondre aux questions relatives au genre.

Tableau 1

Répartition des professionnels du droit ayant participé à la Phase I selon leur profession ($n = 7\,174$)

| Profession | Nombre de participants |
|------------------------------------|------------------------|
| Avocat (pondéré) | 6 365 |
| Notaire (pondéré) | 217 |
| Parajuriste de l'Ontario (pondéré) | 261 |
| Stagiaire (non pondéré) | 264 |
| Autre (non pondéré) | 67 |

Contenu des données de la Phase II

Les données recueillies dans le cadre de la Phase I regroupent plus d'une cinquantaine de variables visant à mesurer d'une part, la santé et le mieux-être des professionnels et d'autre part, les déterminants de la santé. Constitués de 403 questions, les déterminants de la santé mesurés sont en alignement avec une approche multidimensionnelle de la santé adoptée dans ce projet. Ainsi, le questionnaire est constitué de sept parties distinctes présentées au Tableau 2 ci-dessous.

Tableau 2

Liste des variables mesurées dans le cadre de la Phase I (Cadioux et al., 2022)

| Partie | Variables |
|--|---|
| 1. Questions sociodémographiques | Profession; Statut d'emploi; Secteur d'activité; Planification d'un retour à la pratique du droit; Accréditation NCA; Années depuis l'obtention du droit de pratique; Barreau d'appartenance; Champ de pratique; Appartenance à l'ABC; Âge; Genre; Autochtone, LGBTQ2S+; Ethnie; Handicap; Congé de maladie. |
| 2. Indicateurs de santé mentale | Détresse psychologique; Stress perçu; Dépression; Anxiété; Épuisement professionnel; Fatigue de compassion. |
| 3. Facteurs et contextes organisationnels | Stresseurs liés à la profession réglementée; Stresseurs liés à l'inspection professionnelle; Technologies utilisées; Technostress; Demandes psychologiques et émotionnelles; Autorité décisionnelle (autonomie); Utilisation des compétences; Disponibilité des ressources; Cohérence des valeurs; Pression liée à la performance; Pression liée aux heures facturables; Reconnaissance; Insécurité d'emploi; Opportunités de carrière; Intention de quitter la profession; Engagement envers la profession; Avoir des clients; Soutien des collègues et du supérieur; Incivilité et violence; Agilité; Soutien de l'organisation pendant la COVID-19; Ajustement au télétravail. |
| 4. Famille et vie hors travail | Statut matrimonial; Avoir des enfants; Conflit travail-vie personnelle; Crainte de fonder une famille; Soutien social hors travail. |

| Partie | Variables |
|--|---|
| 5. Caractéristiques individuelles | Capacité à mettre ses limites; Détachement psychologique; Résilience; Consommation d'alcool; Consommation de drogues. |
| 6. Absences prolongées pour cause de maladie | Relations difficiles avec l'employeur et les collègues; Appréhension d'une rechute; Problèmes cognitifs; Problèmes avec la prise de médicaments; Exigences du poste de travail; Sentiment d'injustice organisationnelle; Conflit travail-vie personnelle; Perte de motivation quant au retour au travail. |
| 7. Discrimination perçue selon différentes caractéristiques individuelles | Appartenance à la communauté LGBTQ2S+; Être une femme; Le fait de s'identifier à une autre ethnie que Blanc; Être Autochtone; Vivre une situation de handicap; Âge; Être ou avoir déjà été en congé prolongé pour un enjeu de santé mentale. |

Le questionnaire a été préparé dans les deux langues officielles, soit l'anglais et le français. Les deux versions (anglaise et française) sont constituées des mêmes échelles qui ont été validées dans les deux langues. Les échelles adaptées, traduites ou créées aux fins de cette étude, ont fait l'objet d'un processus de validation, et ce, dans les deux langues. Ce processus de validation est effectué afin d'améliorer la compréhension et les qualités psychométriques de l'outil final. Le processus appliqué est aligné sur les meilleures pratiques afin de confirmer les qualités psychométriques des échelles retenues (Boateng et al., 2018).

MÉTHODOLOGIE DE LA PHASE II

Stratégie de recherche

La stratégie de recherche adoptée dans le cadre de la Phase II repose sur une méthode mixte, incluant 1) l'usage des données quantitatives collectées dans chaque province et territoire; 2) l'usage de données qualitatives collectées via des entrevues semi-dirigées; 3) le croisement des données quantitatives et qualitatives afin de contextualiser certains enjeux prioritaires vécus par les juristes canadiens.

Recrutement des participants de la Phase II

Le recrutement des participants de la Phase II fut rendu possible grâce à la collaboration de tous les barreaux canadiens, la Chambre des notaires du Québec ainsi que la Fédération des ordres professionnels de juriste du Canada ayant coordonné les périodes de collectes de données de concert avec les barreaux et l'équipe de recherche.

Selon un calendrier établi, le recrutement des participants fut réalisé à l'intérieur de chacun des barreaux où une invitation a été lancée incluant un lien vers un formulaire devant être complété par les professionnels souhaitant se porter volontaire pour une entrevue. Les données collectées via ce formulaire étaient disponibles uniquement pour les membres de l'équipe de recherche. Le formulaire incluait une liste de 10 thématiques en lien avec la santé mentale dans la profession devant être hiérarchisées en ordre de priorité (du plus important au moins important pour le participant). Ceci, dans le but de cerner les priorités des professionnels du droit œuvrant dans chaque province ainsi que dans les trois territoires.

Cette liste, établie au terme de la première phase de ce projet (Cadieux et al., 2022), inclut les thématiques suivantes :

- 1) Conditions de travail et charge mentale
- 2) Équilibre travail-vie personnelle
- 3) Habitudes de vie et stratégies d'adaptation face au stress
- 4) Formation et mentorat
- 5) Diversité et inclusion dans la pratique du droit au Canada
- 6) Retour au travail suivant une absence prolongée
- 7) Heures facturables
- 8) Profession réglementée et inspection professionnelle
- 9) Technologie et pratique du droit (technostress)
- 10) Télétravail

Une présentation détaillée des priorités établies à l'échelle nationale est présentée à la section 1.4 de ce rapport.

En plus des priorités à hiérarchiser, les professionnels s'étant portés volontaires pour une entrevue devaient fournir certaines informations utilisées à des fins descriptives et pour la sélection des participants, soit : leur barreau d'appartenance principal, leur volonté à être contacté ou non par un membre de l'équipe pour une entrevue, une adresse courriel pour communiquer avec eux afin de planifier une entrevue le cas échéant, la langue dans laquelle ils souhaitent réaliser l'entrevue. Une fois leurs réponses complétées, tous les répondants étaient remerciés en conclusion du formulaire et étaient informés que seuls les participants sélectionnés aux fins d'une entrevue seraient contactés par un membre de l'équipe de recherche.

Le Tableau 3 suivant présente la date à laquelle le recrutement a débuté pour chacun des ordres professionnels de juristes canadiens. Globalement, le recrutement des participants s'est étendu de mai 2022 à novembre 2023, soit une période de 18 mois.

Tableau 3
Début du recrutement pour chacun des barreaux

| Ordre professionnel | Date de l'invitation |
|--|-----------------------------|
| Law Society of Yukon | 19 mai 2022 |
| Law Society of the Northwest Territories | 23 mai 2022 |
| Law Society of British Columbia | 23 mai 2022 |
| Law Society of Alberta | 23 mai 2022 |
| Law Society of Nunavut | 26 mai 2022 |
| Law Society of Saskatchewan | 9 juin 2022 |
| Law Society of Manitoba | 10 août 2022 |
| Law Society of Ontario | 8 mars 2023 |
| Law Society of Newfoundland and Labrador | 25 avril 2023 |
| Nova Scotia Barristers' Society | 28 avril 2023 |
| Law Society of New Brunswick | 5 juin 2023 |
| Law Society of Prince Edward Island | 20 septembre 2023 |
| Chambre des notaires du Québec | 23 octobre 2023 |
| Barreau du Québec | 16 novembre 2023 |

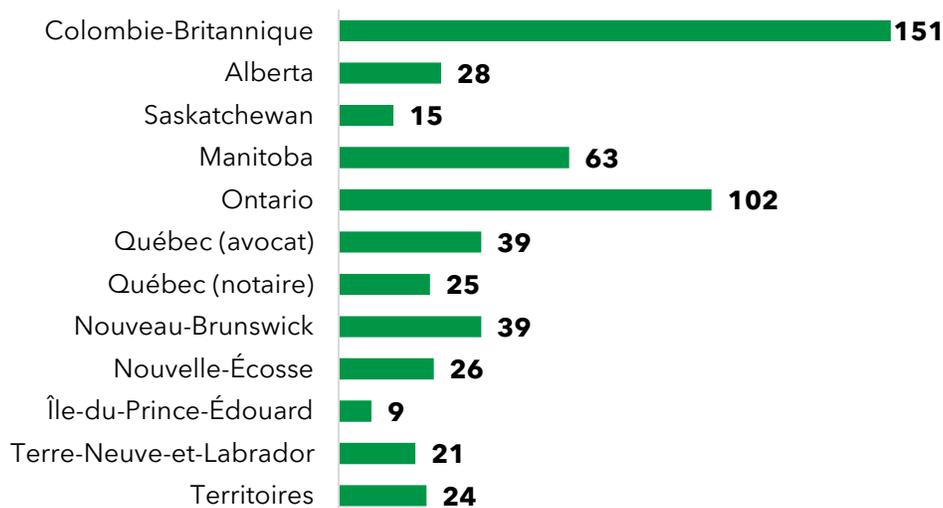
Après élimination des doublons (même personne s'étant manifestée plus d'une fois), ainsi que les répondants n'ayant pas procédé à la hiérarchisation des thèmes, laquelle était destinée à identifier le

contenu de la discussion au moment de l'entrevue ($n = 11$), le nombre total de volontaires pour réaliser une entrevue s'élève à $n = 542$ professionnels. Parmi eux, 481 étaient avocats, 25 étaient notaires, 12 étaient des parajuristes de l'Ontario et 24 des stagiaires en droit au moment du recrutement.

Le Graphique 2 suivant détaille le nombre de professionnels s'étant portés volontaires pour réaliser une entrevue par province ainsi que dans les trois territoires. Il importe également de mentionner qu'en sus de ces volontaires, 46 professionnels ont souhaité compléter le formulaire de recrutement afin de pouvoir hiérarchiser les priorités, sans pour autant souhaiter participer à une entrevue.

Graphique 2

Nombre de professionnels du droit s'étant portés volontaires pour une entrevue en Phase II par province ou territoires ($n = 542$)



Sélection des participants

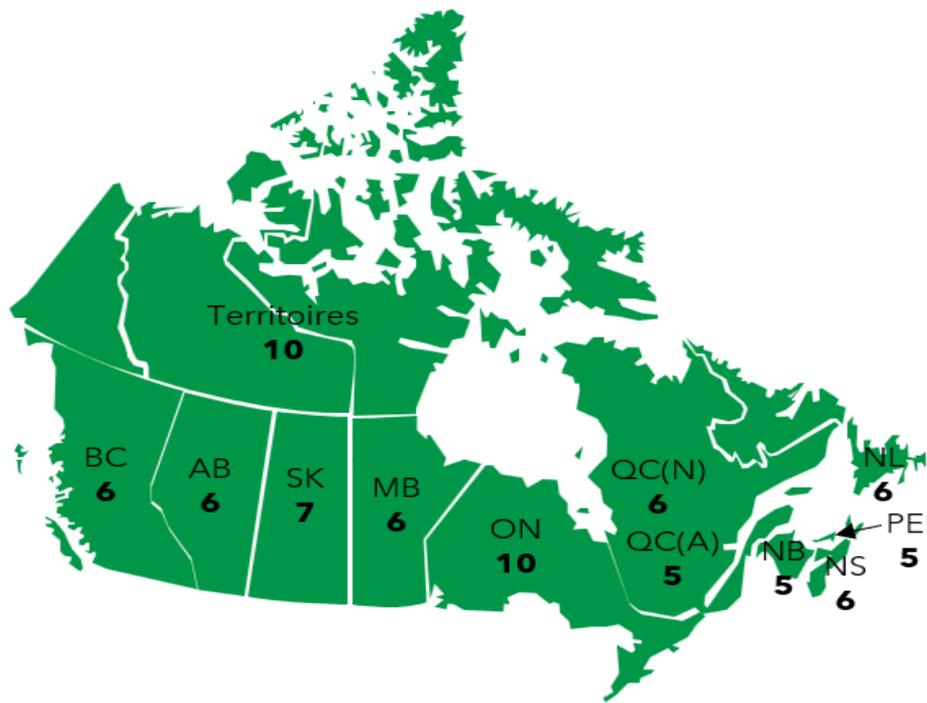
La sélection des participants s'est faite par échantillonnage raisonné (Pourtois & Desmet, 2007), c'est-à-dire que les participants ont été choisis par l'équipe de recherche en considération de divers facteurs tels que : la date d'inscription du répondant ayant manifesté son intérêt pour une entrevue, la correspondance entre les thèmes choisis et ceux établis dans la province ou les territoires par l'ensemble des professionnels s'étant portés volontaires pour une entrevue, la représentation de certains sous-groupes professionnels (p. ex., parajuristes en Ontario, stagiaires). Cette technique d'échantillonnage est souvent utilisée dans le cadre d'études qualitatives pour la flexibilité qu'elle procure, permettant de générer des connaissances à partir d'expériences diversifiées en lien avec le sujet de la recherche tout en réduisant les ressources nécessaires à l'atteinte des résultats. Les données collectées dans le formulaire de recrutement des participants ont permis de faciliter cette démarche.

Considérant la méthodologie retenue dans cette seconde phase ainsi que les objectifs poursuivis, un minimum de 5 participants devait être sélectionné parmi les volontaires pour chacun des Barreaux Canadien ainsi que pour la Chambre des notaires du Québec. Pour les barreaux dans les territoires, considérant que les données de la Phase II ont été analysées au sein d'un seul rapport portant sur la

situation au sein de trois territoires², 10 participants ont été sélectionnés. Il est également à noter que 10 participants ont été sélectionnés dans la province de l'Ontario³. Enfin, au-delà du nombre minimum d'entrevues requises pour chacun des Barreaux, plus de 5 entrevues ont été réalisées dans certaines provinces comme en témoigne la Figure 1 présentant le nombre de professionnels ayant participé à une entrevue selon le lieu d'exercice principal. Ceci s'explique par le fait qu'en dépit de leur intérêt initial, certains répondants n'ont pas donné suite à notre invitation ou n'étaient plus disponibles au moment de planifier l'entrevue. Conséquemment, dans ces situations, plus d'invitations ont été lancées auprès des volontaires dans la province. Le délai entre les nouvelles invitations et la planification d'une entrevue aura conduit à dépasser le seuil minimum établi dans certaines provinces.

Figure 1

Nombre de participants ayant pris part à une entrevue semi-dirigée dans le cadre de la Phase II selon le lieu d'exercice principal ($n = 78$)



² Cette décision a été prise de concert avec les partenaires de recherche en considération du nombre plus restreint de professionnels œuvrant dans les trois territoires, ce qui fait en sorte que malgré une excellente participation lors de la Phase I de ce projet, ils sont moins nombreux dans la base de données de la Phase I (Yukon = 20; Territoires du Nord-Ouest = 28; Nunavut = 17). Conséquemment, analyser séparément les données pour chacun des territoires aurait limité grandement les analyses pouvant être réalisées au moment de la Phase II en raison de considération méthodologique quant à la taille d'échantillon minimale requise. Ainsi, dans le but d'aller plus en profondeur, il a été décidé de fusionner les données de ces trois territoires et de conduire 10 entrevues auprès de professionnels œuvrant dans l'un ou l'autre des territoires.

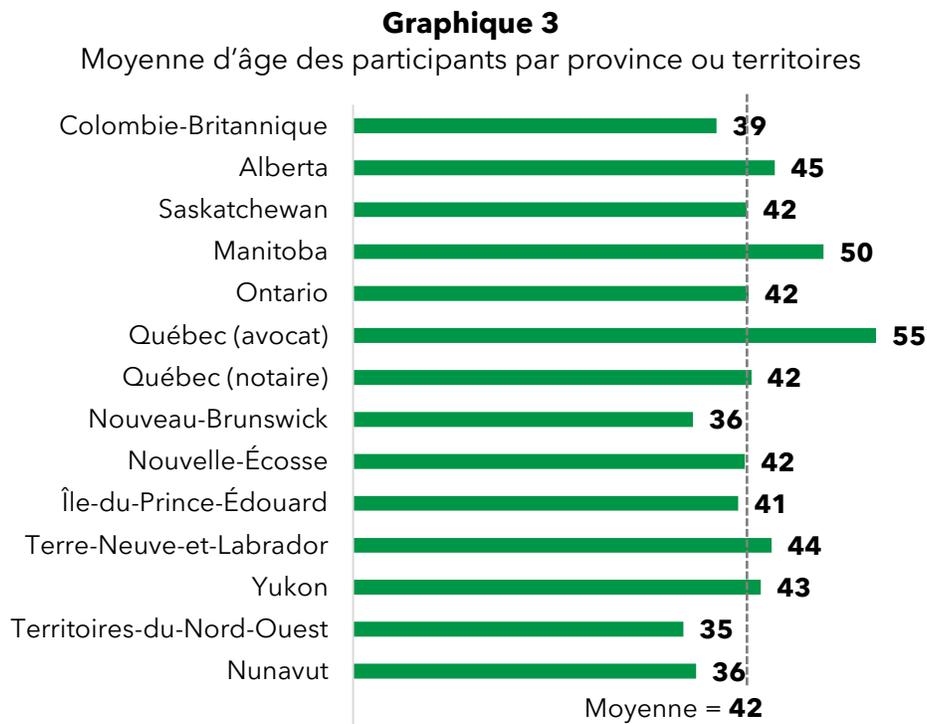
³ Cette décision a été prise en considération de trois facteurs. Le premier est lié au fait que le Barreau de l'Ontario constitue le plus grand Barreau Canadien en termes de nombre de membres, représentant près du tiers de tous les avocats au Canada. Le second est lié au fait qu'en plus des avocats et des stagiaires en droit, le barreau de l'Ontario regroupe également une catégorie professionnelle spécifique à cette province, soit les parajuristes de l'Ontario, lesquels ont participé à la Phase I du présent projet de recherche. Enfin, suivant le début du recrutement, plusieurs professionnels franco-ontariens se sont montrés intéressés à participer à une entrevue. Notre équipe a donc pris la décision de sélectionner 10 participants permettant de représenter cette diversité observée en Ontario.

Description des participants

L'échantillon final de participants pour la collecte de données qualitative en Phase II est constitué de 78 professionnels. Parmi ceux-ci :

- Près d'un participant sur deux, soit 48,7 % (38/78) avaient également participé à la Phase I du projet;
- 54 participants étaient des femmes et 23 étaient des hommes alors qu'une personne participante s'est identifiée comme étant non binaire;
- Le nombre moyen d'années d'expérience pour l'ensemble des participants de la Phase II est de 15 ans;
- 63 professionnels participants étaient des avocats, 6 étaient des notaires au Québec, 1 était parajuriste en Ontario et 8 étaient stagiaires en droit au moment de leur entrevue.

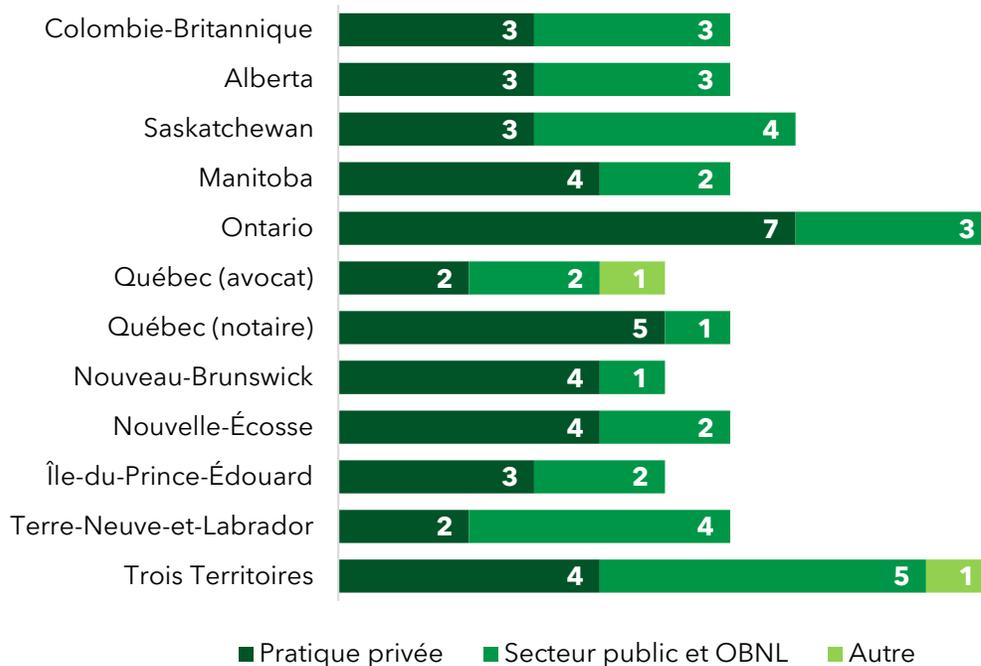
Le Graphique 3 suivant présente l'âge moyen des personnes participantes selon leur province ou territoire d'appartenance. Globalement, la moyenne d'âge était de 42 ans.



Enfin, le Graphique 4 suivant présente la répartition des personnes participantes dans chacune des provinces ainsi que dans les trois territoires en fonction de leur secteur d'activité, c'est-à-dire, le secteur où ils exercent principalement à titre de juriste. Pour tous les ordres professionnels, le secteur privé et le secteur public sont représentés alors que deux personnes participantes au Québec (une membre du Barreau du Québec et une membre d'un Barreau d'un territoire) ont mentionné exercer dans un secteur « autre ».

Graphique 4

Répartition des participants par province et dans les trois territoires en fonction de leur champ de pratique principal



Déroulement des entrevues

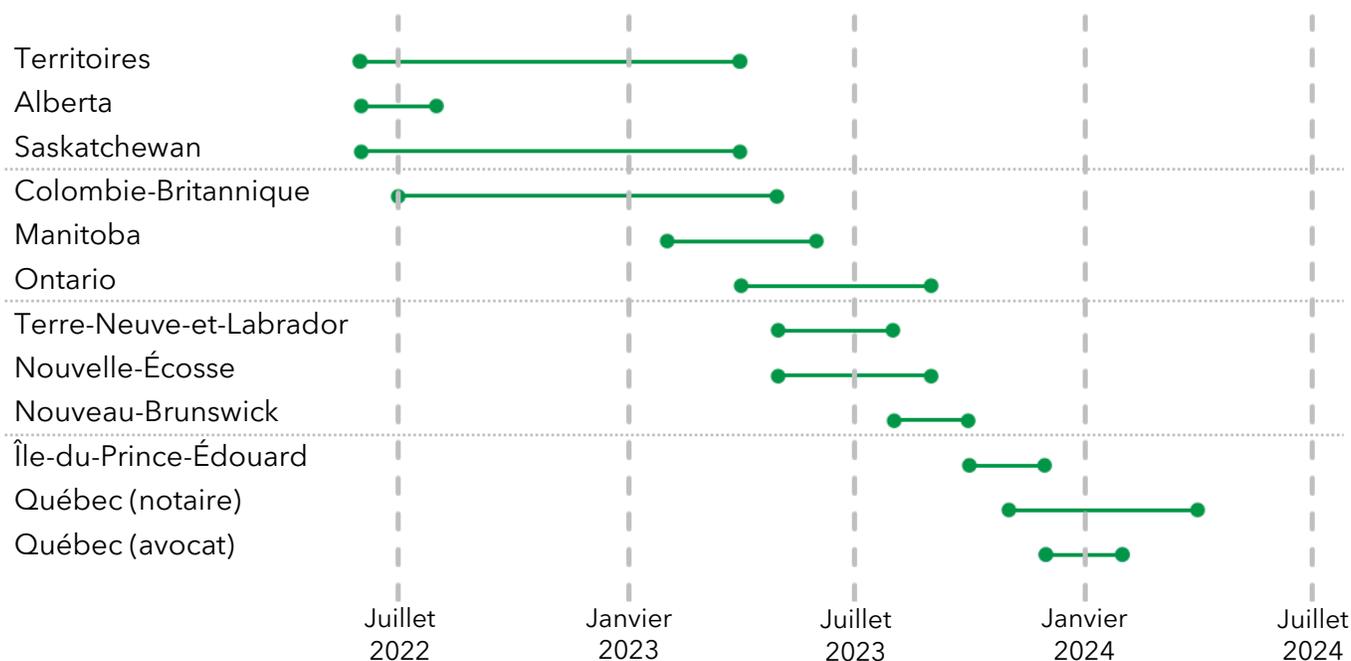
Les participants sélectionnés ont été contactés par l'équipe de recherche afin de planifier un moment pour réaliser une entrevue. Préalablement à chacune des entrevues, les participants ont été invités à signer un formulaire de consentement, conformément au protocole éthique établi dans le cadre de cette recherche. Le consentement signé et consigné au dossier du participant permettait ensuite de procéder à une entrevue semi-dirigée avec un membre de l'équipe de recherche. Réalisée via la plateforme *Microsoft Teams*, chacune des entrevues a été enregistrée à des fins de transcription et d'analyse. Une fois les entrevues complétées, l'image vidéo et le contenu audio de l'entrevue ont été séparés afin de ne conserver que le contenu audio. L'image vidéo associée à l'entrevue fut ensuite détruite tel que prévu au protocole de recherche.

Une fois les transcriptions complétées et révisées par l'équipe de recherche, le contenu audio de l'entrevue était à son tour détruit par un membre de l'équipe de recherche. Conformément au protocole éthique établi, un participant pouvait en tout temps retirer son consentement au cours d'une entrevue ou après l'entrevue et demander à ce que les données le concernant soient détruites. Deux personnes volontaires parmi les entretiens réalisés ont procédé à une telle demande à posteriori de l'entrevue réalisée et les données associées à ces entrevues ont été immédiatement détruites.

Le Graphique 5 suivant présente la période au cours de laquelle les entrevues ont eu lieu dans les trois territoires ainsi que pour les différentes provinces canadiennes. Les entrevues ayant débuté le 2 juin 2022 dans les territoires canadiens, elles se sont terminées le 5 mars 2024 auprès des notaires du Québec.

Graphique 5

Période de réalisation des entrevues par province et dans les trois territoires



Contenu des entrevues

Au début et à la fin de chacune des entrevues, des sujets plus généraux, établis par l'équipe de recherche, furent discutés de manière récurrente avec chacun des participants. En sus de ces sujets en lien avec la santé mentale dans la profession, deux ou trois thèmes les plus importants pour les participants au sein de la province ou des territoires étaient ensuite retenus et sujets à un entretien approfondi avec les participants.

Le Tableau 4 suivant présente le contenu typique des entretiens réalisés.

Tableau 4

Contenu type d'une entrevue semi-dirigée réalisée dans le cadre de la Phase II

| SUJETS | EXEMPLES DE QUESTION POSÉE |
|---|---|
| Accueil et introduction sur le déroulement de l'entrevue | |
| Amorce de l'entrevue | <p>« Lorsque vous avez reçu notre invitation pour participer à cette étude, quelle est la première idée qui vous est passée par l'esprit - quelle était votre première impression? »</p> <p>« Parlez-moi de votre motivation à participer à cette entrevue. »</p> |

| SUJETS | EXEMPLES DE QUESTION POSÉE |
|---|---|
| Santé des professionnels au sein de la profession | « Quelles sont vos perceptions et vos impressions du mieux-être des personnes qui exercent votre profession? » « Décrivez les sources de stress ou les difficultés que vous avez rencontrées dans votre pratique du droit. » |
| Thématique 1 | Questions ouvertes spécifiques aux thématiques prioritaires selon les professionnels participants. |
| Thématique 2 | |
| Thématique 3 (optionnelle selon les thématiques traitées et la durée de l'entretien) | |
| La culture professionnelle | « Donnez-nous des exemples d'éléments tangibles (objets, personnes) et/ou intangibles (symboles, traditions) qui reflètent la culture de votre profession à votre avis? » |
| Conclusion | « Est-ce qu'il y a quelque chose que nous n'avons pas couvert au cours de l'entretien ou quelque chose que vous voudriez ajouter en conclusion? » |
| Remerciements au participant et explication des suites de l'étude | |

Stratégie d'analyse des données

Considérant que la Phase II recourt à une méthode mixte incluant les données quantitatives collectées en Phase I et les données qualitatives collectées en Phase II, ces données ont été analysées de manière simultanée afin de produire les 12 rapports de recherche en Phase II de ce projet. La stratégie d'analyse pour chacune de ces catégories de données est décrite ci-dessous.

Données quantitatives

Préalablement à l'analyse des données quantitatives, la base de données finale de la Phase I constituée de 7 305 professionnels du droit au Canada fut segmentée en 12 bases de données distinctes, soit une pour chaque province canadienne, à l'exception du Québec où deux bases distinctes furent créées soit une pour les notaires et une pour les avocats québécois. Les données des trois territoires furent consignées dans une même base de données avec de procéder à un rapport unifié (voir explication, note de bas de page 1 à la section sélection des participants de la Phase II).

Une fois les bases de données prêtes, les données en lien avec la description de l'échantillon dans les barreaux ou à la Chambre des notaires du Québec, ainsi que les données pour chacune des thématiques prioritaires furent analysées. Les données furent pondérées pour certains barreaux, incluant en Colombie-Britannique, en Alberta, en Ontario ainsi que pour le Barreau du Québec. La décision de ne pas pondérer les données pour les autres ordres professionnels de juristes fut prise en considération de l'effet de la pondération sur la taille de l'échantillon. Ceci afin de disposer d'un échantillon de professionnels suffisant à la réalisation d'analyses statistiques robustes. Ainsi, en fonction des analyses réalisées et en raison de la pondération ou de l'absence de pondération, la taille de l'échantillon (représentée sous le symbole « *n* ») peut varier.

Plusieurs types d'analyses, décrites ci-dessous, ont pu être conduites en fonction des besoins et des contextes. Il importe de souligner que pour l'ensemble des analyses, le seuil de signification est établi à $p \leq 0,05$. Ainsi, pour toutes les analyses statistiques réalisées qui dépassent ce seuil, l'hypothèse nulle a été retenue, ce qui signifie que nous avons conclu à l'absence d'une différence significative entre deux ou plusieurs variables. Les résultats quantitatifs présentés découlent de données collectées à un seul moment (devis transversal). Conséquemment, considérant que les causes (p. ex., demandes psychologiques élevées) et les effets (p. ex., détresse psychologique) ont été mesurés en même temps, il est impossible d'établir la causalité entre les variables à l'étude. Lorsque la directionnalité est parfois présumée, les constats découlent des résultats, combinés à l'état des connaissances actuelles.

Analyses descriptives. Les analyses descriptives permettent de brosser un portrait général de l'échantillon des participants dans l'association professionnelle d'appartenance au moment de la Phase I et de décrire les réponses à certaines questions incluses dans l'enquête. Par exemple, des analyses descriptives bivariées permettent de faire ressortir différents profils démographiques en fonction de différents indicateurs de santé mentale ou encore de comparer les réponses des répondants selon différentes caractéristiques (p. ex., la présence de conflit travail-vie personnelle selon le fait d'avoir ou de ne pas avoir d'enfants).

Tests de comparaison. Le recours aux tests de comparaison de moyennes (test t) ou de comparaison de proportions (khi-deux) permet de vérifier si la différence de moyennes ou de proportions entre deux groupes est significative (p. ex., genres, groupes d'âge, secteurs d'activité). Pour les analyses mettant en relation trois groupes ou plus (p. ex., travailleurs autonomes vs salariés), un test d'analyse de la variance (ANOVA) a été utilisé.

Régressions multiples hiérarchiques. Les analyses de régression multiple hiérarchique ont permis l'exploration de relations entre une variable dépendante (variable que l'on tente d'expliquer) – dans le cadre du rapport, ces variables sont souvent les indicateurs de santé mentale (p. ex., détresse psychologique, épuisement professionnel) – et plusieurs variables indépendantes (variables qui s'associent à la variable dépendante) entrées de manière séquentielle (en blocs). Le fait d'entrer les variables de façon séquentielle permet de départager l'effet de chacun des regroupements de variables.

Données qualitatives

Pour la partie qualitative des données, nous avons adopté une méthode hybride combinant des éléments de l'analyse thématique et de l'analyse narrative, afin de bénéficier des forces de chacune de ces approches (Robinson, 2022). L'analyse thématique nous a permis d'identifier et de structurer les thèmes récurrents à travers les verbatims des entretiens, en codant systématiquement les segments pertinents pour chaque thème (Miles et al., 2014). Parallèlement, nous avons intégré des éléments de l'analyse narrative en sélectionnant des segments particulièrement évocateurs, respectant ainsi la continuité et le contexte des récits individuels des participants (Bamberg, 2012). Cette approche hybride nous a permis de capturer à la fois la richesse des thèmes émergents et les nuances des expériences personnelles des participants, offrant ainsi une compréhension plus profonde et contextuelle des données qualitatives (Robinson, 2022; Swain, 2018). En adoptant cette méthode hybride, les résultats présentés visent à offrir une vision holistique (Fereday & Muir-Cochrane, 2006) et nuancée de la santé et du mieux-être dans la profession juridique, en capturant à la fois les motifs communs et les spécificités des récits individuels (Bamberg, 2012).

Cette méthode a été répliquée pour chacun des ordres professionnels à l'exception de ceux dans les trois territoires où l'analyse a été réalisée de manière combinée puisqu'un seul rapport fut produit. Parallèlement à l'analyse qualitative, notre équipe est également retournée de manière itérative vers les données qualitatives dans la province ou les territoires afin de mettre en parallèle les descriptions riches d'expériences fournies par les participants et les données quantitatives disponibles.

Au final, chacune des thématiques analysées dans les rapports produits en Phase II est constituée de résultats quantitatifs et qualitatifs permettant de quantifier certaines problématiques observées tout en décrivant à travers les récits des participants les nuances qui échappent aux chiffres présentés.

CONSIDÉRATIONS ÉTHIQUES DE LA RECHERCHE

Le présent projet fut réalisé grâce à l'approbation préalable du Comité d'Éthique à la Recherche (CÉR) de l'Université de Sherbrooke, par l'octroi d'un certificat d'éthique (# approbation: 2013/79/Cadieux). Les outils de collecte de données (quantitatifs et qualitatifs) ont également été l'objet d'approbations par ce même comité avant le début de chacune des collectes de données réalisées dans le cadre de cette étude. Tous les autres documents afférents à réalisation de cette recherche (p. ex. : courriel de recrutement des participants, formulaire d'information et de consentement, etc.) ont également été remis à ce comité pour approbation.

Notons que plusieurs mesures ont été prises afin de s'assurer de respecter les considérations éthiques tout au long du projet. À cet effet, tous les membres de l'équipe de recherche, peu importe leur statut, ont signé une entente de confidentialité pour accéder aux données de ce projet. Chaque participant a signé un formulaire de consentement libre et éclairé ou a consenti électroniquement à participer (pour la Phase I étant donné que le questionnaire était en ligne) de façon volontaire. Ce formulaire expliquait notamment les objectifs de l'étude de même que les implications qu'elle représentait pour les participants. Aussi, tous les fichiers informatiques tels que les bases données ont été conservés sur un serveur sécurisé. Toutes les informations permettant d'identifier les participants ou l'organisation de ce participant n'ont pas été retranscrites dans les verbatims de la Phase II. Les extraits de témoignage choisis tout au long de ce projet ont été décontextualisés afin d'assurer l'anonymat des personnes participantes, le cas échéant.

Il importe enfin de mentionner qu'en dépit de l'aide et du soutien des partenaires et des ordres professionnels de juristes du Canada quant au recrutement des participants, ceux-ci n'ont en aucun temps eu accès à la liste de participants ou aux données brutes récoltées.

LIMITES DE LA RECHERCHE

Comme toute recherche, celle-ci comporte certaines limites, donc voici une description des plus importantes.

La première limite tient au fait que les résultats quantitatifs présentés découlent de données collectées à un seul moment (devis transversal) entre juin et septembre 2021. Conséquemment, considérant que les causes (p. ex., demandes psychologiques élevées, heures facturables) et les effets (p. ex., détresse psychologique, symptômes dépressifs) sont mesurés en même temps, il est donc impossible d'établir la causalité entre les variables à l'étude. Lorsque la directionnalité est parfois présumée, les constats découlent des résultats, combinés à l'état des connaissances actuelles.

La seconde limite tient au fait que les données de la Phase I furent récoltées immédiatement après le déconfinement de la troisième vague de COVID-19 au Canada. Bien que le déploiement de la collecte de données dans chaque province et territoire a été planifié dans la perspective de minimiser

les effets de la crise sanitaire (en déployant selon un calendrier où il n'y avait pas de confinement général et durant une période pour laquelle les mesures sanitaires étaient minimales), l'effet de la situation pandémique et la fatigue associée à celle-ci ont pu teinter les réponses des participants au moment de la collecte de données de la Phase I.

La troisième limite porte sur la subjectivité des données qualitatives associées aux entrevues réalisées en Phase II. Ces données qualitatives reposent entièrement sur les perceptions des individus ayant participé volontairement aux entrevues de la Phase II. Conséquemment, elles sont le reflet de leur expérience vécue subjectivement en tant qu'individu et ne peuvent être généralisées à l'ensemble de la population de juristes au Canada. Ainsi les résultats qualitatifs peuvent au mieux être transférés à des contextes comparables (p. ex., le récit partagé par un professionnel œuvrant dans le secteur privé dans une province donné pourrait être utile pour comprendre la situation d'un professionnel œuvrant dans le secteur privé d'une autre province canadienne).

La quatrième limite porte sur la désirabilité sociale. Considérant l'importance du projet de recherche pour la communauté juridique canadienne ainsi que la visibilité des résultats au terme de la Phase I de ce projet, il est possible que les réponses des participants en entrevue au moment de la Phase II aient pu être teintées d'un biais de désirabilité sociale. Dans le but de minimiser ce biais toutefois, les questions liées au guide d'entretien n'ont pas été partagées à l'avance aux participants afin d'obtenir leur réponse de manière spontanée au moment de l'entrevue.

Les résultats présentés dans les rapports de recherche de la Phase II doivent donc être interprétés à l'intérieur de ces limites.

FORCES DE LA RECHERCHE

En dépit des limites, de cette recherche, il importe de souligner que cette recherche a été réalisée dans un cadre méthodologique rigoureux.

Premièrement, les échelles de mesure utilisées en Phase I sont le fruit de plusieurs cycles de recherche auprès de juristes entre 2016 et 2021. Elles ont été validées dans les deux langues officielles, en suivant les meilleures pratiques dictées par la littérature. Ces échelles de mesure présentent toutes d'ailleurs d'excellentes qualités psychométriques, permettant de confirmer leur validité et leur fiabilité.

Deuxièmement, le canevas d'entrevue semi-dirigée utilisé pour conduire les entrevues en Phase II a été développé de concert avec l'équipe de recherche ayant travaillé sur les données de la Phase I de ce projet. Ceci, afin de s'assurer que le contenu des questions ouvertes qui y sont incluses soit en alignement avec les constats posés lors de la première phase de ce projet.

Troisièmement, tous les membres de l'équipe ayant procédé à des entretiens semi-dirigés avec les participants de la Phase II ont été dûment formés en amont des entrevues à réaliser.

Quatrièmement, la triangulation des données quantitatives de la Phase I et des données qualitatives en Phase II constitue une force importante de la démarche méthodologique de ce projet (Olsen, 2004). Mentionnons que 7 305 participants ont répondu au questionnaire en Phase I et que 78 entrevues ont été réalisées en Phase II, dont près de la moitié impliquait des participants de la Phase I. L'utilisation des données quantitatives et qualitatives dans cette Phase II pour étudier la santé mentale et le mieux-être chez les professionnels du droit au Canada renforce la validité des résultats présentés dans les rapports. La triangulation permet de vérifier les résultats en comparant les données quantitatives aux récits livrés par les participants, renforçant ainsi la crédibilité des conclusions.

1.3 PERCEPTIONS DE LA SANTÉ MENTALE ET DE LA PROFESSION JURIDIQUE SELON LES PARTICIPANTS

Les résultats obtenus lors de la Phase I sont sans équivoque : les enjeux de santé et de mieux-être dans la profession juridique sont préoccupants (Cadieux et al., 2022). Parmi la myriade de sujets qui dominent aujourd'hui le discours juridique, aucun n'est peut-être aussi important que la santé et le mieux-être des praticiens du droit. Dans l'extrait suivant, un juriste réfléchit à l'inévitabilité de ce changement de paradigme, envisageant un avenir où la défense de la santé et du mieux-être s'intégrera parfaitement dans le tissu du professionnalisme juridique, devenant donc une priorité normalisée.

« [...] it's great that we're having these conversations now. And I think the newer generations of lawyers is going to talk about right from when they're in Law School. And it's just going to be a thing like, ok, we've got to prioritize health care and all of this. It's going to be a normalized concept in the profession one day, I hope. » **ON-3**

Au cours des entrevues lors de la Phase II de ce projet, les participants étaient invités à partager leur perception du mieux-être dans la pratique du droit. À cet effet, l'Encadré 1 met en relief la perception de la santé mentale et du mieux-être des praticiens du droit selon plusieurs participants à travers le pays.

Encadré 1

Perceptions des participants quant à la santé mentale et le mieux-être des praticiens du droit

- « We don't talk about it, but I think since I started to talk about it a little bit, I recognize that more and more of my colleagues are in counselling or [have] been **struggling**. » (YK-1)
- « I think generally that from what I've experienced, a lot of lawyers are overworked and **overstressed** [...]. » (YK-2)
- « People are leaving their profession or they are **suffering** in the profession. » (YK-3)
- « I think there's a lot of **mental health issues**, either with **stress** or **anxiety**. » (YK-5)
- « I would say that there are a lot of people who are very **stressed** out by work, that are quite **burnt out** [...], in some kind of state of **emotional distress**. » (NT-1)
- « **No one I know is happy** to do what they're doing. We always talk about wanting to leave the profession. I can name a couple of people who are like, happy with what they're doing and even they are feeling really **burnt out**. So, I think in terms of wellness, I think everyone is **burnt out**. » (NT-2)
- « Lawyers in Nunavut generally last two or three years and then they leave because of **burnout**. That's what happens in Nunavut. [...] Very high turnover and quite often **stress** related turnover. » (NU-1)
- « I mean, I guess that it's like people aren't that well, to be honest. [...] So, it's like either you're working so much that you're stressed and you're self-medicating, or you are struggling with mental health issues [...]. » (BC-3)
- « You know, everyone else is in a constant struggle. Work is too demanding; law societies [are] too demanding; clients are too demanding. » (AB-2)
- « I don't think we're doing very well, or frankly, I think that there are many **issues in mental health** that are not addressed or have been largely ignored or seen as part of the practice for a very long time, issues such as **addiction** [...]. » (AB-5)

Encadré 1 (suite)

- « They're not that well. I mean, that's a broad generalization, but there are just a lot of **unhappy** people. » (SK-1)
- « In private practice, it's very much, and I mean, even in public practice too, it's very much everybody **struggling** but won't admit it. » (SK-2)
- « Obviously, I don't know many lawyers that actually have good mental health, almost if any, to be frank. There's a few that do. I think most people are often sort of overworked. » (SK-5)
- « I think that there is a lot of work to be done on **mental health issues** in my profession. » (MB-1)
- « My perception is that people are overworked and **burnt out**. » (MB-2)
- « I really think that they are **burnt out**. We had an article just published in our news yesterday [...] and the whole tenor of the argument was that [lawyers] were overworked and **burnt out**. I think, you know, whether people are prepared to admit it or not, I think it's a **constant stress**. There are **stresses** coming at you from every angle, from the clients, from other lawyers, from our law society, more demands from the court system in terms of how they've changed these proposals. So, I think most people are **stressed** and **burnt out** if they're going to be honest. » (MB-4)
- « I think, well, mental health is as important as physical health and lots of people have **issues with their mental health**. » (ON-1)
- « I would say it's **alarming**. » (ON-3)
- « Well, I know a lot of my peers or colleagues **suffer** behind closed doors. » (ON-4)
- « **It is not good**. [...] everybody feels **overstressed** [...]. So, my sense of it is anyways, most people are **struggling** and that would have been before COVID-19 hit. And I think things have gotten noticeably **worse**. » (ON-5)
- « I think that the level of wellness is incredibly **low** for the profession. » (ON-9)
- « Je pense qu'il y a beaucoup de **mal-être**, je dirais. Je constate beaucoup de sentiment de **détresse** quand même chez mes collègues. » (QC-4)
- « [...] je crois qu'il y a un **épuisement** qui est peut-être plus là depuis les dernières années. Une espèce de... je pense qu'il y a plus de **dépressions**. Je crois que dans la profession il y a des problèmes de **toxicomanie**, **d'alcool**, de **dépendance**. J'ai comme l'impression que ça s'est accru. » (QC-5)
- « We work too hard; our mental health is **bad**. » (NB-2)
- « I think the general state of just mental health is **not great**, overall. I know [that] in my experience; I've talked with numerous colleagues who have experienced or are currently experiencing **various mental health issues**. And a lot of the time, maybe it's not caused by the profession, but it's just the demands of the profession and private practice and the billable hours, just sort of compound and just contribute to a sense of or a **lack of well-being**. » (NB-4)
- « Generally speaking, I think it's not ... it's pretty **terrible**, actually. [...] And **addictions issues** are pretty prevalent in the profession. And they were prevalent even beginning in law school. There were quite a lot of **addiction issues** among law students, and that's carrying into the profession. » (NS-1)
- « I know anecdotally that, **stress** and **substance abuse**, in particular **alcohol abuse**, are prevalent, if not rampant amongst some legal professionals. » (NS-3)
- « **Mental health issues** are predominating in our profession. » (NS-3)
- « I feel like it's the mental health of legal professionals is just notoriously **bad**. » (NS-4)

Encadré 1 (suite)

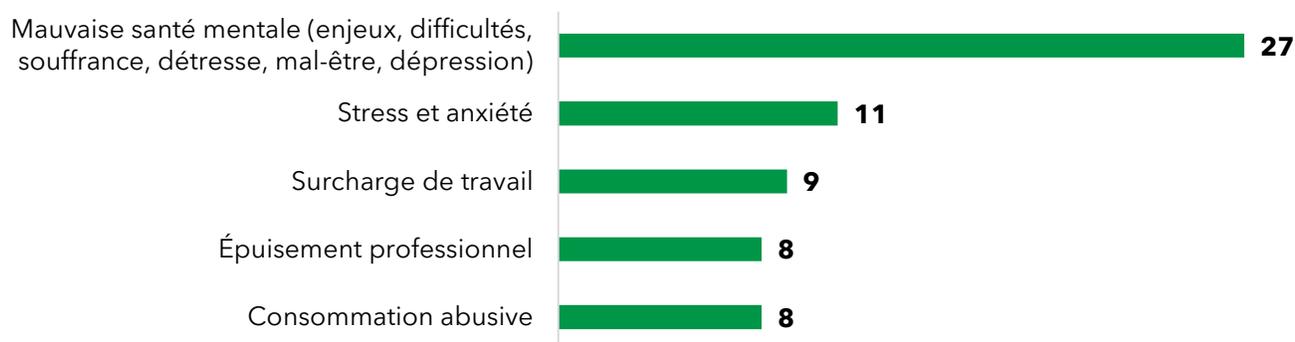
- « My perception of the wellness of people in my profession is that we're **not very well**, that we **struggle** a lot with **mental health issues** [...], I'd say. And I think they kind of go hand in hand. And so, yeah, you hear stories of people suffering from **burnout**, having to take leaves of absence or **stress leaves**. And you hear about a lot of people dropping out of the profession or like within like five years of the practice, of starting the practice. » (NS-5)
- « I would say, you know, I feel there's probably a lot of **drinking**. Um. A lot of **burnout**. » (NS-6)
- « Just in the sense that people are really **struggling**. I've seen a number of lawyers either, you know, struggling with maintaining their **stress** levels, dealing potentially with **addictions** or **depression** kinds of **issues**. It seems to me that there's more of that going around in our profession than I see in the general public. » (PEI-2)
- « I certainly think that they are overworked and **stressed**. I think **stress** and **mental illness** and **addictions**; they're all pretty rampant. » (PEI-3)
- « Very **poor** and it's not good. » (NL-2)

Ainsi, beaucoup de participants ont témoigné des enjeux de santé mentale et de mieux-être qui touchent de nombreux praticiens du droit autour d'eux. Quelques constats de ces extraits en ressortent : beaucoup de praticiens du droit sont extrêmement stressés ($n = 11$), épuisés professionnellement ($n = 8$) et en difficulté sur le plan de leur santé mentale ($n = 27$). Également, nombreux ont témoigné être confrontés à des enjeux liées à l'alcool, aux drogues et/ou aux jeux de hasard ($n = 8$). Les résultats de la Phase I confirment certains de ces constats, alors que 55,9 % des praticiens du droit présentent un épuisement professionnel, et 21,7 % des praticiens ont une consommation qualifiée à haut risque (score ≥ 8 selon l'AUDIT-10; Babor et al., 2001) (Cadieux et al., 2022).

Le Graphique 6 résume les occurrences des thèmes mentionnés en lien avec la perception des participants quant à la santé mentale des praticiens du droit.

Graphique 6

Occurrences des extraits incluant des thèmes en lien avec la perception des participants quant à la santé mentale des praticiens du droit



Une autre observation qui ressort souvent de ces extraits est que les praticiens du droit sont surchargés dans leur travail ($n = 9$; YK-2, AB-2, SK-5, MB-2, MB-4, ON-5, ON-9, NB-2, NB-4). Cette surcharge semble être liée à un allongement des heures de travail et, selon quelques participants, rend la conciliation entre le travail et la vie personnelle difficile. D'ailleurs, l'équilibre travail-vie

personnelle est la thématique la plus prioritaire choisie par les participants dans le cadre de leur entrevue, détaillée dans la section 1.4 de ce rapport.

De plus, quelques participants ($n = 4$; YK-3, NT-2, NU-1, NS-5) mentionnent que plusieurs praticiens du droit parlent de quitter la profession ou que plusieurs quittent la profession, et ce, dès les premières années de leur pratique, notamment en lien avec les enjeux de santé mentale vécus au travail. À ce propos, plus de la moitié des professionnels du droit répondants à la Phase I (54,2 %) songent à quitter la profession juridique, une proportion qui grimpe à 59,1 % pour les juristes ayant moins de 10 ans de pratique (Cadieux et al., 2022).

Également, le participant NS-1 mentionne lui aussi que la consommation d'alcool et de drogues sont prévalents dans la profession juridique, mais explique également que ces enjeux sont tout aussi présents au début de la formation académique. Ainsi, il est ardu de s'attarder aux enjeux de dépendance dans la profession si elle est ancrée dans la culture professionnelle à même ses racines, c'est-à-dire à l'École de droit.

Enfin, deux participants réitèrent que la profession juridique ne semble pas être propice à une saine santé mentale, témoignant d'un cynisme eu égard de la profession.

« I think that the legal profession **is not one that's conducive** to mental health. » **NU-2**

« And I feel like the practice of law **is not conducive** always to having good mental health. » **ON-1**

UNE PERSPECTIVE SUR LA CULTURE PROFESSIONNELLE

À travers les entrevues de recherches caractérisant la Phase II de ce projet, quelques participants témoignaient de la culture professionnelle qui ne semble pas, selon eux, alignée à la préservation de la santé mentale et du mieux-être dans la pratique du droit.

D'abord, il semble être valorisé professionnellement de faire beaucoup d'heures de travail et d'avoir une charge de travail imposante. Aussi, il est glorifiant d'amener beaucoup d'argent à la firme et de comptabiliser beaucoup d'heures facturables. Cela témoigne d'un schéma de dévotion à la profession où le travail prend une place plus importante dans la vie des praticiens du droit que dans d'autres professions. Ce faisant, prendre du temps pour soi et prioriser un équilibre entre le travail et la vie personnelle, ne s'alignent pas à ce schéma de dévotion est n'est donc pas valorisé. Ainsi, pour certains, prioriser autre chose que le travail est synonyme de faible engagement et de paresse. Les participants suivants en témoignent.

« C'est juste que c'est valorisé de faire beaucoup d'heures de travail, de facturer beaucoup d'heures facturables, donc c'est vraiment l'argent qui est valorisé. Donc, à ce moment-là, n'importe quand, un temps de repos, ce n'est pas un moment où tu fais de l'argent. » **ON-6**

« [...] it's also hard because it's kind of an attitude of, like, if you're concerned about work life balance or you're concerned about having time for other things, then that means that you're not committed enough to the law. And you don't care about your work, or you're lazy, and things like that [...]. » **BC-5**

De plus, la consommation d'alcool et d'autres substances est normalisée dans les événements corporatifs. Le participant suivant réitère la glorification de la surcharge de travail et de l'argent apporté à la firme, tout en expliquant également la valorisation de la consommation.

« But I notice that overwork is like glamorized. [...]. Either [legal professionals] are working too much, but that's like glamorized and they're making money, so it's cool, but like it's not, you know. Obviously, there's a lot of alcohol and substance abuse as well. But again, that's like glamorized and cool, right? Like you're drinking [at] every event, every event is still kind of a boy's club. » **NB-2**

Enfin, quelques participants ont cette impression qu'il est attendu de s'épuiser et de souffrir au travail pour démontrer qu'on est dévoué au travail. Autrement, il est perçu qu'on ne travaille pas assez. Les participants suivants en témoignent.

« [...] it's still kind of an old school view that you have to be like running yourself ragged to be a good legal professional [...]. But still, some people see it that way. » **YK-5**

« My perceptions are that it's bad that people are not well in the profession overall and that it's kind of expected that you are going to, like, suffer if you want to be in this profession and that if you're not suffering, it means that you're not working hard enough. » **BC-1**

UNE STIGMATISATION TOUJOURS BIEN PRÉSENTE

Bien qu'il semble y avoir une conscientisation quant à l'impact des exigences de la pratique du droit sur le bien-être des professionnels, le fait de vivre des enjeux de santé mentale est encore mal perçu dans la profession selon plusieurs participants. L'impression de ces participants est que ces enjeux seraient perçus comme un signe de faiblesse parmi les professionnels du droit, témoignant d'un faible dévouement au travail. Les participants suivants l'expliquent. À ce propos, c'est 53,8 % des professionnels répondants qui croient que les gens dans leur profession pensent que les problèmes de santé mentale sont un signe de faiblesse (Cadieux et al., 2022).

« [...] it is the sort of expectation of what you're supposed to take on with the complaining and not reaching out for help because that is seen as a weakness or seen as you're not career focused. Those things continue to be problems. » **AB-5**

« It's like, "oh, there's all these lines of assistance out there if you need it". But at the same time, if you show any vulnerability or say, "I need to rest", you're no longer reliable, you're no longer able to work as many hours, there's this sort of stigma attached to you. » **NB-4**

« There is this impression that [...] you have to be on all the time, that you cannot show any form of weakness or that you're dealing with something. So, I know of a lot of peers as well as colleagues that unfortunately suffer [in] silence and whether it's their gambling, they're cheating on their spouse, they're turning to drugs and alcohol that is their way of needing to cope with what they're dealing with. » **ON-4**

Le dernier participant mentionne d'ailleurs que certains pairs ou collègues souffrent en silence et se tourne vers des stratégies d'adaptation néfastes telles que de la consommation et d'autres dépendances.

Ce faisant, plusieurs professionnels du droit vont cacher leurs enjeux de santé mentale par peur de représailles ou d'opinions négatives à leur égard, comme le soulignent les participants suivants.

« But I also think there's a limit right to people's understanding, and I know that we are still very guarded. As a professional, I'll speak a little bit frankly to colleagues about my own situation, but I don't share everything of course, because I do worry about being judged or assessed. » **ON-5**

« Puis si tu ne te sen[tais] pas bien, [il] ne fallait pas le montrer, à tout prix. C'est vu comme une faiblesse. Puis, d'autres personnes pourraient prendre avantage de ces faiblesses-là. » **NB-3**

De plus, même si des professionnels du droit ont l'opportunité de prendre un congé maladie pour cause de stress, un participant explique ne pas vouloir en bénéficier par crainte de traitements négatifs à son retour.

« [...] when somebody was on a leave for medical reasons or maybe a stress leave, there would be negative chatter about that in the office. [...] I was entitled to paid stress leave. But that stigma is what stopped me from doing that because I couldn't bear the idea of returning, knowing that they would think less of me. You know, it was already not a good work environment, so just for me I couldn't do it. » **ON-3**

Enfin, un dernier participant mentionne la mentalité qui semble régner quant au fait de devoir être « le plus fort » et ne montrer aucun signe de faiblesse. Ce faisant, des professionnels vont accumuler leurs problèmes jusqu'à un point de non-retour et qu'ils ne soient plus en mesure de les endurer et doivent partir en congé maladie.

« I think in private practice, people are more inclined not to address any issues they may be dealing with and maybe let things build up or continue until they're no longer able to manage it by themselves or no longer able to deal with it. And then they have to maybe take a short-term or long-term leave, or maybe it results in them being fired. So, I think that sort of almost like "survival of the fittest" sort of mentality that still is within private practice does create that - I'm not sure what the word is - but it's like when you see older movies, and it's like that sort of macho sort of mentality where it's like if you got an issue, just suck it up. Nobody wants to hear about it. Just do your work. And when you've done your work, here's another file. » **NB-4**

UN REGARD VERS L'AVENIR...

Considérant les exigences de la pratique qui pèsent sur la santé et le mieux-être des praticiens du droit, il importe, selon quelques participants, d'apporter un changement systémique dans la profession. Bien que la thérapie et la méditation soient des stratégies efficaces pour aider les praticiens dans leurs enjeux vécus au travail, elles ne ciblent pas les causes de ces enjeux et continueront d'affecter les praticiens tout au long de leur carrière. Le participant suivant en témoigne.

« Listen, I think it's really good that these studies are happening, but at the end of the day, I hope that the system changes and it's not going to change from the people. It's not about individual changes. It's not about going to therapy, meditating or wellness or whatever, it is a systemic issue [...]. Regulators and the courts and the judiciary system itself needs to change for people to even want to be lawyers or be happy in this profession. » **NT-2**

Conséquemment, un changement majeur et systémique améliorerait la satisfaction au travail et serait plus attrayant pour les futurs professionnels du droit selon ce dernier.

Un changement de cette ampleur prend du temps. Cela nécessite toute une génération de professionnels du droit, impactée par les difficultés de la pratique du droit, impliquée dans les discussions sur les thèmes de la santé mentale et du mieux-être, afin de transformer la culture professionnelle, comme l'explique ce participant.

« I think the only way there's going to be serious change is that, I don't think it will come from the senior lawyers, I think it will come from the 25-to-35-year-old lawyers that are suffering from mental health issues and we are talking about. Because at the end of the day, these issues are unfortunately ingrained into the profession. The mental health and push of the high expectations, the high demand is so ingrained into being a lawyer, that I think it will take a new generation that is suffering this to have these changes made. » **NS-2**

Ce faisant, la jeune génération de juristes n'est pas seulement héritière d'une tradition, mais porteuse d'un changement. Toutefois, à l'instar des propos de ce participant, les leaders plus expérimentés et parmi les plus respectés dans la profession ont un rôle particulièrement clé à jouer pour amorcer cette transformation. Il importe donc de continuer à mettre des efforts pour permettre une transition de la culture professionnelle juridique qui soit plus saine et durable au Canada.

1.4 THÉMATIQUES PRIORITAIRES

Dans le but de cerner les priorités des professionnels du droit à travers des différentes provinces et territoires, 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 personnes intéressées à participer à la Phase II, 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 répondants devaient placer chacune de ces priorités en ordre d'importance. Ainsi, les trois thématiques les plus importantes pour les personnes intéressées à participer à une entrevue étaient ensuite retenues pour chacun des rapports constituant la Phase II.

Plus précisément, un score a été évalué pour chaque thématique en fonction du nombre de fois où la thématique figurait parmi le top 3 des thématiques choisies par les personnes intéressées à participer. Ainsi, le Tableau 5 liste les trois thématiques prioritaires selon les professionnels du droit par rapport de la Phase II pour chaque province ou les territoires.

Tableau 5
Les trois thématiques prioritaires par province ou territoires

| Rapport de la Phase II | Thématiques prioritaires (score) |
|-------------------------------|---|
| Colombie-Britannique | 1. Équilibre travail-vie personnelle (101) 2. Conditions de travail et charge mentale (88) 3. Habitudes de vie et stratégies d'adaptation face au stress (76) |
| Alberta | 1. Conditions de travail et charge mentale (17) 2. Équilibre travail-vie personnelle (17) 3. Habitudes de vie et stratégies d'adaptation face au stress (12) |
| Saskatchewan | 1. Formation et mentorat (8) 2. Équilibre travail-vie personnelle (7) 3. Conditions de travail et charge mentale (6) |
| Manitoba | 1. Équilibre travail-vie personnelle (46) 2. Conditions de travail et charge mentale (41) 3. Habitudes de vie et stratégies d'adaptation face au stress (27) |
| Ontario | 1. Conditions de travail et charge mentale (63) 2. Équilibre travail-vie personnelle (59) 3. Habitudes de vie et stratégies d'adaptation face au stress (51) |
| Québec (avocats) | 1. Conditions de travail et charge mentale (28) 2. Équilibre travail-vie personnelle (25) 3. Habitudes de vie et stratégies d'adaptation face au stress (13) |
| Québec (notaires) | 1. Conditions de travail et charge mentale (23) 2. Équilibre travail-vie personnelle (13) 3. Profession réglementée et inspection professionnelle (12) |
| Nouveau-Brunswick | 1. Équilibre travail-vie personnelle (25) 2. Conditions de travail et charge mentale (23) 3. Heures facturables (14) |
| Nouvelle-Écosse | 1. Conditions de travail et charge mentale (19) 2. Équilibre travail-vie personnelle (15) 3. Habitudes de vie et stratégies d'adaptation face au stress (12) |

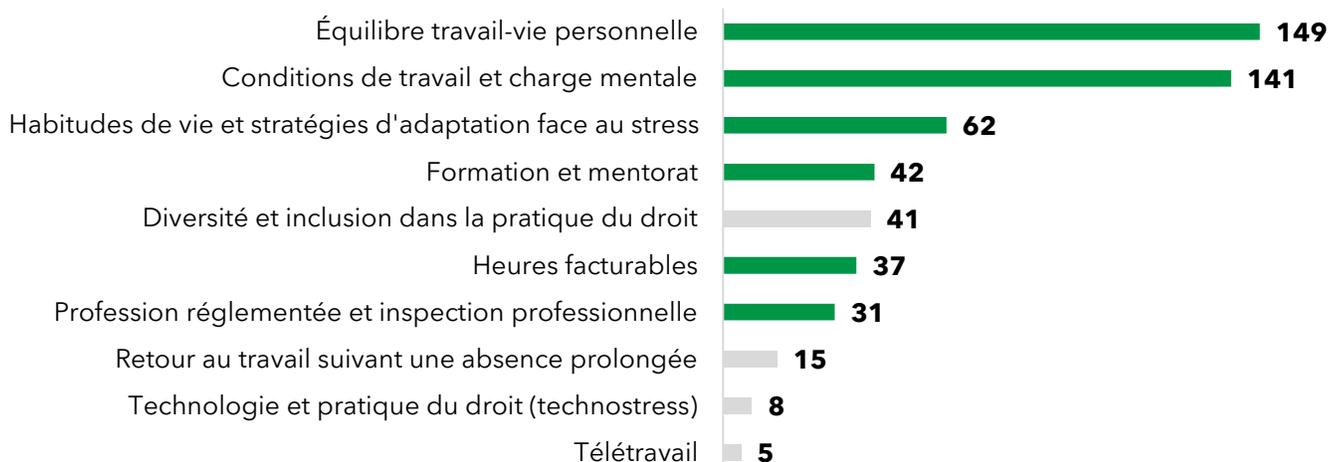
| Rapport de la Phase II | Thématiques prioritaires (score) |
|--------------------------------|--|
| Île-du-Prince-Édouard | 1. Conditions de travail et charge mentale (8) 2. Équilibre travail-vie personnelle (6) 3. Habitudes de vie et stratégies d'adaptation face au stress (6) |
| Terre-Neuve-et-Labrador | 1. Équilibre travail-vie personnelle (15) 2. Conditions de travail et charge mentale (14) 3. Habitudes de vie et stratégies d'adaptation face au stress (10) |
| Trois territoires | 1. Équilibre travail-vie personnelle (19) 2. Conditions de travail et charge mentale (14) 3. Habitudes de vie et stratégies d'adaptation face au stress (13) |

Selon les thématiques prioritaires présentées au tableau précédent, il est possible de constater que les thématiques portant sur l'équilibre travail-vie personnelle, ainsi que sur les conditions de travail et la charge mentale figurent dans l'ensemble des rapports de la Phase II (12 fois), témoignant de l'importance de ces deux thématiques pour les professionnels du droit à travers le Canada. Ces thématiques reviennent comme premier et deuxième choix pour tous les rapports, à l'exception du rapport de la Saskatchewan. Aussi, la thématique des habitudes de vie et des stratégies d'adaptation face au stress revient dans la majorité des rapports (9 fois), autre thématique d'importance pour la plupart des professionnels du droit au Canada. Enfin, trois rapports de la Phase II abordent d'une thématique distincte des trois thématiques mentionnées précédemment, soit la formation et le mentorat (Saskatchewan), les heures facturables (Nouveau-Brunswick) et la profession réglementée et l'inspection professionnelle (notaires du Québec).

En analysant cette fois-ci la thématique prioritaire choisie par l'ensemble des professionnels du droit au Canada ayant manifesté un intérêt à participer, on voit une fois de plus que les thématiques de l'équilibre travail-vie personnelle ($n = 149$) et des conditions de travail et la charge mentale ($n = 141$) ressortent de loin comme les thématiques d'importances pour ces derniers, d'où la raison que ces deux thématiques figurent dans l'ensemble des rapports de la Phase II. Le Graphique 7 présente l'occurrence de premier choix des thématiques selon les professionnels du droit étant intéressés à participer à cette recherche. Les thématiques en vert sont celles qui ont été sélectionnées pour au moins un rapport de la Phase II.

Graphique 7

Les thématiques ayant été sélectionnées comme premier choix parmi les professionnels du droit au Canada intéressés à participer à une entrevue de la Phase II



Intuitivement, les thématiques figurant dans les rapports de la Phase II se retrouvent haut dans le classement présenté dans le graphique précédent. Cependant, on aperçoit que la thématique de la diversité et l'inclusion dans la pratique du droit ($n = 41$) a souvent été sélectionnée comme thématique primaire par les professionnels intéressés à participer, dépassant deux thématiques sélectionnées pour les rapports de la Phase II, soit les heures facturables ($n = 37$) pour le rapport du Nouveau-Brunswick et la profession réglementée et l'inspection professionnelle ($n = 31$) pour le rapport du Québec (notaires). Bien que cette thématique soit importante pour de nombreux professionnels du droit, elle n'est jamais ressortie comme l'une des trois thématiques prioritaires dans les rapports de la Phase II.

Le Tableau 6 présente les thématiques figurant comme quatrième et cinquième priorité pour chacun des rapports de la Phase II.

Tableau 6

Les thématiques sélectionnées en 4^e et 5^e priorité par les répondants selon leur lieu de pratique

| | 4^e choix | 5^e choix |
|-------------------------|--|--|
| Colombie-Britannique | Formation et mentorat | Heures facturables |
| Alberta | Formation et mentorat | Diversité et inclusion dans la pratique du droit au Canada |
| Saskatchewan | Retour au travail suivant une absence prolongée (trois mois ou plus) | Diversité et inclusion dans la pratique du droit au Canada |
| Manitoba | Heures facturables | Diversité et inclusion dans la pratique du droit au Canada |
| Ontario | Diversité et inclusion dans la pratique du droit au Canada | Formation et mentorat |
| Québec (avocat) | Heures facturables | Formation et mentorat |
| Québec (notaire) | Heures facturables | Télétravail |
| Nouveau-Brunswick | Formation et mentorat | Habitudes de vie et stratégies d'adaptation face au stress |
| Nouvelle-Écosse | Formation et mentorat | Diversité et inclusion dans la pratique du droit au Canada |
| Île-du-Prince-Édouard | Formation et mentorat | Technologie et pratique du droit (technostress) |
| Terre-Neuve-et-Labrador | Formation et mentorat | Heures facturables |
| Territoires | Formation et mentorat | Diversité et inclusion dans la pratique du droit au Canada |

Comme susmentionné, les rapports portent toujours sur les mêmes thématiques : (1) l'équilibre travail-vie personnelle, (2) les conditions de travail et la charge mentale et souvent (3) les habitudes de vie et les stratégies d'adaptation pour faire face au stress. Considérant que ces thématiques sont apparues prioritaires pour une majorité de professionnels et dans une majorité de provinces et territoires canadiens, les pages suivantes offrent un portrait de ces thématiques.

THÉMATIQUE 1 | ÉQUILIBRE TRAVAIL-VIE PERSONNELLE

En portant un regard sur les différentes provinces et territoires Canadiens, la thématique de l'équilibre travail-vie personnelle apparaît récurrente et constitue un défi constant pour de nombreux professionnels participants. La présente section vise à relier cette thématique à certains des nombreux facteurs sous-adjacents qui y sont liés. Parmi ceux-ci, les longues heures de travail ainsi que le stress et l'épuisement professionnel semblent être des contraintes communes vécues par plusieurs juristes canadiens.

Les professionnels du droit, notamment ceux en début de carrière, ceux exerçant dans de grands cabinets ou, plus généralement, dans le secteur privé, sont souvent soumis à des semaines de travail très chargées. Comme le participant suivant l'explique, les juristes qui l'entourent semblent avoir de la difficulté à séparer les sphères de la vie professionnelle et celle liée à la vie familiale.

« It is not good. My impression generally is everybody, certainly in the private sector, but I know in government as well, right? I mean, [in this town], there's a lot of public sector lawyers that I interact with, everybody feels overstressed, overworked, and has a difficult time of separating the work life from the life away from the practice. So, my sense of it is anyways, most people are struggling and that would have been before COVID-19 hit. And I think things have gotten noticeably worse. »

ON-5

Entre les demandes contractuelles, les heures facturables et la charge de travail exceptionnelle, le temps disponible aux professionnels en dehors du travail demeure restreint. Cependant, et ce, malgré la nature bidirectionnelle du conflit entre vie professionnelle et vie personnelle (Jansen et al., 2006; Cadieux et al., 2022), c'est principalement l'incursion de la vie professionnelle dans la vie personnelle qui est perçue par les professionnels du droit (Cadieux et al., 2019; Cadieux et al., 2022). Le travail devient donc une composante bien importante du quotidien qui limite le temps pour prendre soin de soi, comme le participant suivant en témoigne.

« The barrier that your work has is that your work takes up so much of your day so that you only have such a small amount of time to dedicate to other things. [...] then you don't have enough time to take care of yourself. »

NS-4

De plus, de nombreux juristes rapportent que la pression des échéances et les attentes des clients et des employeurs amplifient le stress au travail. Ces facteurs les obligent souvent à dépasser les horaires de travail habituels pour respecter les délais et satisfaire les demandes, ce qui rend difficile de déconnecter après les heures de travail. On comprend que la culture de la performance dans les cabinets d'avocats met l'accent sur la productivité et le succès professionnel, souvent au détriment du bien-être personnel et de l'équilibre travail-vie professionnelle.

Bref, toutes ces conditions de travail et demandes encouragent un déséquilibre significatif dans la vie des juristes et peuvent causer du stress et un épuisement professionnel (Cadieux et al., 2022), ainsi que des conséquences sur la vie familiale, comme l'extrait suivant en témoigne.

« [...] you're working yourself so much that your personal life suffers and your interpersonal life—with your family, your children and your partner. »

BC-3

En bref, l'Encadré 2 met en relief la perception du déséquilibre entre le travail et la vie personnelle selon quelques participants.

Encadré 2

Perceptions de participants quant au déséquilibre entre le travail et la vie personnelle des praticiens du droit

- « I think. [...] Yeah, just from a lot of people in the profession, a lot of lack of work-life balance, I think is a big thing. Well, work has kind of taken on her life. » **YK-5**
- « [...] we struggle a lot with [...] achieving like a work-life balance, I'd say. » **NS-5**
- « I don't think we're doing very well, or frankly, I think that there are many issues [...] that are not addressed or have been largely ignored or seen as part of the practice for a very long time, issues such as [...], you know, family conflict, long hours, [...]. » **AB-5**
- « I think that people are so busy in what they're doing that, even despite their best efforts to focus and take care of themselves, it never really happens because of the pace of the work. And because of the demands of the work, there's never time to really pause and to be able to just walk away even for a moment and do what you need to do to be okay. » **ON-9**
- « Il y a aussi toute la question de la conciliation travail-famille qui n'est pas évidente non plus. » **QC-5**

Dans une autre optique, les exigences du travail engendrent une crainte de fonder une famille chez plusieurs professionnels du droit. Les données de la Phase I de cette étude montrent que 15,1 % des professionnels du droit répondants ne souhaitent pas avoir d'enfants en raison de leurs obligations professionnelles (Cadieux et al., 2022). Ainsi, le désir de fonder une famille semble s'accompagner de craintes et de doutes quant à sa compatibilité avec la profession. Des participants expliquent leurs appréhensions quant au fait de fonder une famille. Cette crainte est ancrée dans l'idée où le travail ne permettrait pas de passer suffisamment de temps avec leurs enfants. Ils craignent également les impacts sur leur carrière, tels qu'un ralentissement de la progression de leur carrière.

« It's difficult to think about having a young child and then not being able to spend time with them because you have to work or something like that. Because you have to be available to work outside of working hours [...]. I also get a little bit worried about having to leave for [parental] leave and then losing traction with my trajectory. [...] I won't be top-of-the-line anymore for them to give work to. And then that'll affect my work, in general. » **NB-5**

« I would say that for women in my profession, the biggest barrier to having a family is the likelihood that that will be held against them in promotions, in the private sector, even if it's not formally held—certainly. Young women who have children get promoted to partner way slower than their male or no children counterparts. For men, I would say the biggest barrier is time, the idea that they're going to be at the office so many hours every day that they're not going to have the time to spend with their kids and with their family or their spouse if that's what they all have at that point. » **PEI-2**

En somme, cette thématique souligne les défis importants auxquels sont confrontés les professionnels du droit en matière d'équilibre travail-vie personnelle. Pour certains, ces défis vont même jusqu'à générer des craintes dans la réalisation de projets personnels, tel celui de fonder une famille.

THÉMATIQUE 2 | CONDITIONS DE TRAVAIL ET CHARGE MENTALE

La thématique des conditions de travail et de la charge mentale est présente dans la totalité des rapports, offrant ainsi un panorama des contraintes et des ressources auxquelles sont confrontés les professionnels du droit participants. Les extraits présentés ici offrent une vision d'ensemble et montrent que l'expérience des participants est marquée par une pression constante à exceller, une charge de travail oppressante et complexe, et des défis émotionnels et intellectuels importants.

« Les exigences sont très hautes, voire même peut-être trop. » **NB-1**

Pression de performance et l'importance de la réputation

« On s'attend que chaque avocat va performer, va exceller; il va être au-dessus de la moyenne [...] Mais on ne peut pas tous exceller, on ne peut pas tous être numéro un. » **NB-3**

« It's a small bar; your reputation means everything. So that's a lot of pressure. If you have one bad interaction with someone, then you worry that that will make people think you're a bad lawyer. » **NB-5**

La pression à exceller et l'importance de la réputation sont des éléments clés qui influencent profondément le quotidien et les perspectives professionnelles de certains participants.

Aucun droit à l'erreur et à la vulnérabilité

Une autre contrainte provient du fait de ne pas avoir le droit à l'erreur. Des participants disent qu'ils ne peuvent se permettre d'être vulnérables et que montrer des signes de faiblesse peut mener à une exclusion rapide dans le milieu du droit.

« Il n'y a pas place à l'erreur. [...] on a toujours l'impression qu'on doit être parfait. » **QC-1**

« You don't want to admit you have a problem because [...] you never want your opponent to know you have a weakness. » **AB-1**

Surcharge quantitative et délais serrés

Plusieurs conditions sont difficiles, telles que la charge de travail qui est qualifiée par une surcharge quantitative et des délais serrés.

« And sometimes it's like trying to drink from a fire hose, right? There's no way to manage it all. » **ON-5**

« The sheer volume of work. I've been doing this for [many] years, and I have never, ever had a slow day. » **NL-1**

« There's always stress with time and deadlines [...] there's always that time pressure. » **NL-3**

« It was a really stressful job with a huge workload that never ended, because the more you did, the more work you were given, basically. » **YK-1**

« And if you show weakness, then you can be cut out of the picture pretty quickly. » **NB-4**

« I've been told on numerous occasions to suck it up. That if I could not take the heat, to get out of the kitchen. I recall at one time being in tears and having a director comes up to me and say, "This is what you signed up for. You need to toughen up!" » **ON-4**

Demandes émotionnelles

Certains travaillent constamment avec des demandes émotionnelles provenant de situations traumatiques, en particulier celles impliquant des enfants, ce qui alourdit leur charge émotionnelle.

Surcharge qualitative : demandes intellectuelles et poids de la responsabilité

Plusieurs participants mentionnent que leur travail les bombarde de demandes intellectuelles, que le poids de la responsabilité pèse beaucoup sur leur charge mentale et que leurs pensées sont obnubilées par le travail.

“

« C'est très demandant parce qu'on a la sensation qu'on a la vie de la personne en main, on a une certaine responsabilité [...] Il ne faut jamais oublier qu'on est tout le temps sujet à des poursuites, sujet à perdre notre licence. » **NB-1**

« There are also the rigorous intellectual demands of trying to carry out the job properly [...] it gets harder and harder because our files get larger and larger and more complex. » **NS-6**

« Le bureau est toujours dans notre tête. On prend notre douche le soir, on pense au bureau. On écoute la télé, on pense au bureau. On passe à un dossier qu'on a peut-être oublié. On se fait des notes. Charge mentale toujours à 100 %. »

NOT-5

« I had to go [...] and review [...] all of these seized images of child pornography [...] there was absolutely no sort of preparation or debriefing at all. And those images stuck in my mind for four months afterward. » **NT-1**

« La charge émotive, elle est là parce que les enjeux sont importants [...] la preuve dans nos dossiers, elle est toujours très prenante émotivement. » **QC-4**

« We're dealing with it, largely people whose lives have been turned upside down and have had a trauma of some sort [...] Law school doesn't teach you how to learn about people's lives. » **YK-3**

”

Ressources incontournables : le soutien et la collaboration

Malgré ces contraintes, plusieurs participants mentionnent l'importance du soutien et de la collaboration.

“

« [...] je vous dirais que c'est mon outil peut-être principal pour vivre et m'exprimer sur des choses difficiles, c'est le soutien de mes collègues. » **QC-4**

« [...] our team is the strength. [...] Otherwise, I would not be able to survive, and I wouldn't be able to carry on doing the work that I do. » **YK-3**

Le niveau de stress est aussi influencé par l'environnement de travail. Certains participants évoquent des besoins et proposent des pistes de solutions.

“

« Performance requirements should be more around: calmness, consideration, being able to coordinate both a legal and a social or psychological approach in all matters, and being able to find additional resources that are not within your area of expertise. » **PEI-2**

« But you know, what we need is more resources. We need more lawyers, we need more judges, we need more time. We need more of everything. » **NU-1**

« We're given a lot more responsibility early on without any real, meaningful oversight, mentorship or guidance. » **NU-3**

« One of the biggest stressors I find now is that the expectations do not match the resources. [...] You want to save the world, but it's not as easy a task as we'd like it to be. » **NS-1**

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

Chez les professionnels du droit canadien, l'état des lieux quant à l'impact de la détresse psychologique et du stress sur l'adoption et le maintien de saines habitudes de vie et de stratégies d'adaptation efficace est préoccupant. Cette observation découle de la première phase de l'étude pancanadienne « *Vers une pratique saine et durable du droit au Canada* » (Cadieux et al., 2022), que nous avons contextualisée par le moyen d'entrevues conduites auprès de professionnels du droit. Le segment suivant rapporte les propos d'un professionnel du droit exerçant en Alberta qui résume l'importance de cette thématique pour la profession.

« Generally speaking, legal professionals are stressed and overworked, do not pay enough attention to proper nutrition, do not take enough time to exercise and sleep. People in our profession do not place enough emphasis on either physical or mental health. There is an odd exception for marathon runners and triathletes, but they are, by far, a very small slice. Most of us try to fit healthy habits around our practices. » **AB-4**

Les **saines habitudes de vie**, les façons de faire dans le cadre de diverses activités de la vie quotidienne (Lalonde, 1974; Glouberman et Millar, 2003), sont dites *saines* lorsqu'elles sont susceptibles d'améliorer notamment la santé physique et mentale (Santé Canada, 2023). Pour plusieurs, un sommeil de qualité (Wang et al., 2022), une alimentation équilibrée (OMS, 2023), ainsi que des loisirs et de l'activité physique (Santé Canada, 2011) sont des habitudes de vie saines que certains participants ont énoncées comme une priorité.

« Ma façon de voir les choses : si je peux prendre soin de la base qui est dormir, bien manger, aller à la toilette, faire mes exercices, ça sonne drôle, mais si je peux faire ces choses-là régulièrement, le reste tombe en place. » **NB-3**

Un **sommeil suffisant** promeut la santé physique ainsi que les facultés cognitives telles que l'attention, la mémoire et la prise de décision (Wang et al., 2022; Krause et al., 2017; Lim et al., 2010). À propos de l'importance du sommeil, le segment suivant rapporte les propos d'un professionnel du droit quant à l'importance de son sommeil pour son fonctionnement.

« I highly value my sleep and generally get enough of it. However, my sleep duration can sometimes fluctuate up to 10 hours. This is more than many other people need, but I require my 'princess sleep'. Without it, I can't function well. I can manage with seven hours for one or two days, but beyond that, I can feel my mental faculties declining. » **SK-4**

Certains professionnels rencontrés en entretien attestent de la difficulté à maintenir une **alimentation saine** qui devrait être caractérisée par un apport énergétique équilibré et une diversité des aliments (OMS, 2023; Santé Canada, 2021). Un professionnel du droit nous a fait part des changements mis en place afin de retrouver l'équilibre dans ses habitudes alimentaires perdues en raison des exigences de la profession juridique.

« In the beginning of my practice, I used to eat meals sporadically, skipping lunch or breakfast. But, in the last year, I really changed my eating habits because my anxiety was bad, and I had to do something. Now, I try to eat two square meals a day. For breakfast, I'll usually have a protein shake. So, I'm pretty consistent in my diet as far as ensuring I'm eating. » **NS-5**

L'**activité physique régulière** promeut un état de santé optimal et favorise l'adaptation face aux symptômes physiologiques du stress (Iwasaki et al., 2001; Santé Canada, 2023). D'ailleurs certains professionnels affirment s'engager dans divers loisirs et activités pour se détendre.

« I'm the kind of person who hops on his bike and rides home after work—which is a 20-kilometre ride with many hills. Otherwise, when I go home, I go for a walk or run with my spouse and the dog. If we go for a run, we're probably going to jump in the river and have a swim. For me, unwinding is almost always activity based. And we like to prepare food. A big thing that I have enjoyed doing is when we're completely off work. We love the outdoors, so we're always paddling, hiking, or biking somewhere out in the outdoors. It is just so, so good for the soul. » **YK-3**

De plus, l'exercice régulier est associé à l'utilisation de stratégies d'adaptation cognitives pour faire face au stress, voire mieux y résister (Perchtold-Stefan et al., 2020). Un professionnel décrit comment il a mis ses limites et les a tenues fermes, notamment pour pouvoir maintenir sa participation régulière à son sport.

Les **stratégies d'adaptation saines pour faire face au stress** représentent les efforts cognitifs et comportementaux qu'une personne adopte pour faire face aux exigences perçues d'une situation stressante (Lazarus & Folkman, 1984) en agissant soit sur la résolution du problème ou la gestion des émotions face au problème (Folkman et Lazarus, 1985; 1988).

« I've practised karate for a while, and that is something that requires being at the dojo at a certain time, on a certain day. On those days, everybody I worked with just understood that they couldn't ask me to work late. They couldn't ask me to go out for drinks after work because the answer would just be 'no'. It was a day that I did karate, and that's what I did. That was an area where I drew the line. » **BC-4**

Les entretiens semblent mettre en lumière une différence générationnel quant à l'*accent sur la gestion des émotions et la résolution de problèmes* dans l'adoption de **stratégies d'adaptation**. Un professionnel du droit d'expérience partage ses constats quant à ce changement de perception chez les avocats en début de carrière de la priorité accordée à la profession au détriment de la vie personnelle. Il décrit ce qui semble être l'adoption de stratégies d'adaptation axées sur le problème (les exigences de la profession) plutôt que l'émotion.

« Lawyers from my generation got into this profession knowing that it is high-paced and very stressful, and they were prepared to devote a lot of time to their profession, sometimes at the expense of recreation, overall health, family, etc. Lawyers early in their career are not prepared to accept that, as a standard or as a given, and they're seeking a different experience and perhaps, quite frankly, a better experience. » **NS-3**

Plusieurs professionnels du droit font bon usage de **stratégie d'adaptation sociale** pour faire face aux émotions négatives ou au stress qu'ils peuvent ressentir dans l'exercice de leur profession. Pour certains, le soutien social sollicité ou reçu des collègues, de la famille ou des amis.

« I take part in therapy on a fairly regular basis. So, we've worked on mindfulness practice to balance my stress and anxiety. I turn off my work phone at a certain time every day and do not check my email after a certain time unless there's something urgent that I'm waiting for. That has made a difference in setting work-life boundaries when I'm at home with my family. » **MB-2**

« On s'entraide énormément et c'est une grande source de soutien. Je vous dirais que c'est mon outil – peut-être – principal pour traverser et m'exprimer sur des choses difficiles, c'est le soutien de mes collègues, leur présence, effectivement. » **QCA-4**

Par ailleurs, quelques **stratégies d'adaptation négatives d'évitement** ont été discutées en lien avec un contexte professionnel où les responsabilités et la charge de travail entraînent une accumulation de stress. Plusieurs mentionnent avoir consommé des quantités d'alcool à s'en rendre malade.

« Quand j'étais jeune, on appelait ça « brosser ». On se rencontrait et on buvait jusqu'à temps qu'on soit malade. Pour moi, ce n'est plus une façon de *coper*. Aujourd'hui, mes petites détenteurs sont la télévision, la lecture, la marche. » **NB-3**

Les déclarations des professionnels du droit cités attestent de la dynamique de renforcement entre habitude de vie et stratégie d'adaptation pour faire face au stress. Les saines habitudes de vie renforcent le choix des stratégies d'adaptation disponibles ou privilégiées, puis ces stratégies encouragent l'adoption et le maintien de saines habitudes de vie (Omasu et al., 2022). Cependant, les exigences contraignantes associées à la profession peuvent compromettre la capacité à maintenir ces bonnes habitudes, voire conduire à l'adoption d'habitudes nocives qui conduisent à leur tour vers les stratégies de coping nocives.

« I don't have time for my family, and I struggle to find time to get everything done at work. To then try to squeeze in exercise or personal development; already, I've got a deficit in time, right? Where do you fit in social relationships? I know that that's a function of the work that I have. » **ON-5**

1.5 ATTENTES DES PROFESSIONNELS DU DROIT AU CANADA À L'ÉGARD DE LEUR PROFESSION ET LEURS MILIEUX DE TRAVAIL

Lors de leur entrevue, plusieurs participants ont échangé sur des pistes de solutions potentielles qui permettraient de soutenir de manière pérenne la santé des professionnels du droit au Canada. Les différents rapports de la Phase II regroupent quelques volets de solutions en fonction de ce qui était important pour les participants. Ainsi, les attentes des professionnels du droit au Canada à l'égard de leur profession et de leurs milieux de travail tournent principalement autour de cinq thèmes : (1) l'organisation du travail, (2) l'équilibre travail-vie personnelle, (3) la formation et le développement professionnel, (4) le mieux-être et (5) le soutien. Ces thèmes sont déclinés ci-dessous.

THÈME 1 - L'ORGANISATION DU TRAVAIL

Adapter les exigences du travail

Les solutions qui concernent l'organisation du travail se concentrent d'abord sur les exigences du travail, la charge de travail et les affectations, caractérisant les conditions de travail et la charge mentale, l'une des thématiques prioritaires des participants. Ainsi, il est question d'aligner les exigences imposées aux professionnels du droit avec la charge de travail et les ressources disponibles. Les exigences en termes de nombre de dossiers (surcharge quantitative) et de délais serrés limitent de façon importante le temps de préparation des dossiers pour les praticiens du droit. Aussi, lorsque les attentes en termes d'urgences ne sont pas bien définies, une pression omniprésente est imposée aux professionnels et le rythme de travail est continuellement élevé, donnant l'impression d'être toujours à la course. Conséquemment, la charge de travail compromet l'équilibre travail-vie personnelle et la santé des professionnels. L'extrait suivant en témoigne.

« Less files, more staff, more time... [...] It's such an interesting field of work and people like sort of this idea that doing not like working contracts all day is going to be so boring in comparison. But it's just too much. If we felt like we could put, you know, actually put our full effort into every file and not be pulled in a million directions, [we] would actually love the work. So, it's really, just more people to be able to have a more manageable life and be able to decompress after a hard day and not have to immediately go into the next thing. » **YK-4**

De plus, lorsqu'un professionnel est exposé à des stressseurs importants et récurrents, le fait de diversifier le type d'affectations, dans le même champ de pratique, est susceptible de réduire le poids de ces stressseurs, notamment en permettant de réduire ponctuellement le degré d'exposition. Ceci s'avère particulièrement utile pour les demandes émotionnelles élevées qui caractérisent certains champs de pratique du droit tels que le droit criminel et pénal ainsi que le droit familial. Ainsi, diversifier les affectations pour limiter le degré d'exposition aux demandes émotionnelles élevées a été avancé par quelques participants. L'extrait suivant présente à cet effet le témoignage d'une personne participante en Alberta.

« I also asked for assignments that are not specific to my area so that I can sort of do something different, even though we're so specialized. So, from time to time, I'll have one or two files that do have nothing to do with online child abuse. And that's a refreshing change, even though that's, you know, different kinds of victims involved. But for me, that's important for resilience and the longevity of practicing, just to keep that option open, that I can do other things and be and contribute to my workplace in other ways other than just handling my files. » **AB-5**

Évaluer des modèles alternatifs aux heures facturables

D'un autre côté, quelques participants ont suggéré d'opter pour des modèles alternatifs aux heures facturables. Ces solutions s'inscrivent dans la thématique des heures facturables abordée dans la Phase II et elles s'alignent à la 4^e recommandation émise par Cadieux et al. (2022), soit d'évaluer la mise en œuvre de modèles alternatifs d'organisation du travail qui limitent l'impact de certains facteurs de risque sur la santé. Premièrement, il serait question d'éliminer les cibles d'heures facturables pour les nouveaux professionnels, en particulier pour les deux premières années de pratique. Ces cibles ajoutent une lourdeur à l'entrée dans la profession alors que cette période est cruciale pour construire une fondation solide en tant que nouveau professionnel du droit, pour se développer et gagner de l'expérience. L'extrait suivant tiré d'un témoignage reçu va en ce sens.

« I just feel like a burden especially for the first few years where you're already confused and are learning so much it's an exhausting time to have this target imposed. I know they must make money, of course, but especially for the first few years, I think the emphasis should be on learning and not focus on the feeling of being rushed because you know that your time will be written off. That's not going to make a high-quality lawyer, it just feels a bit like a heavy weight, I guess. » **NB-2**

Deuxièmement, des participants avançaient l'idée de revoir le modèle d'heures facturables afin d'inclure des assignations non comptabilisées en heures facturables telles que des dossiers pro bono, des implications connexes dans le cabinet ainsi que du mentorat. Également, un participant suggérait de créditer des heures facturables pour les vacances, s'inscrivant comme un incitatif pour prendre du temps de repos. Cela encouragerait donc les praticiens du droit à prendre des vacances, sans pour autant prendre de retard dans ses objectifs d'heures facturables, comme le mentionne le participant suivant. Ces modèles alternatifs permettraient donc de réduire la pression des objectifs d'heures facturables, tout en favorisant un meilleur équilibre entre le travail et la vie personnelle.

« I think like the obvious answer is just like having lower billable hour targets. That's always going to be, you know, it just gives you more flexibility to kind of manage your schedule and actually be able to, you know, take proper breaks when you need to. I feel like I've heard of it before. I never think it was not the case that my firm, but I think there are some firms where you get like a, you get kind of almost like a credit for actually using your vacation time like your vacation time actually counts towards your, like, billable hours. So, it's not like following you. It's not like if you don't take your vacation that you get further ahead. So, it's actually, they're trying to incentivize you to actually use that vacation time. I think that would be an interesting model to play around with if you actually want your staff to take vacations. [...] So, you're not like falling behind your target [...] you actually can take your vacation time and enjoy it and then come back and just continue to work on your current pace. » **YK-2**

Favoriser le travail d'équipe et la collaboration

Enfin, quelques participants ont émis des solutions en lien avec le travail d'équipe et la collégialité. D'une part, travailler en équipe sur des dossiers faciliterait le travail en réduisant le stress perçu et la surcharge de travail. Cette collaboration permettrait d'avoir une deuxième paire d'yeux afin de limiter les erreurs. Elle favoriserait également le soutien par les pairs, en donnant l'opportunité de demander conseil et de partager des outils de travail. D'autre part, en mettant en place des équipes multidisciplinaires, chacun des membres apporte sa propre valeur et son expertise, favorisant

l'émergence de ressources disponibles et de nouvelles solutions pour la résolution des dossiers. Le participant suivant en témoigne.

« So, you have (to have) many hands to make light(er) work. And so, you have more people to kind of share the workload or more people to go to if you have questions. Everybody brings so much value with their own experience in their own practice where if they work somewhere else and I just feel like there's so much value in that diversity of experience. And so, I feel like having more people to share the workload and to provide that (would) help each other kind of thing. And then having that or feeling more supported in [...], autonomy over my practice kind of thing. » **PEI-1**

THÈME 2 - L'ÉQUILIBRE TRAVAIL-VIE PERSONNELLE

Le deuxième regroupement de solutions vise directement une thématique prioritaire selon les participants pour l'ensemble des rapports de la Phase II, soit l'équilibre travail-vie personnelle.

Instaurer des politiques visant l'équilibre travail-vie personnelle

Quelques participants ont émis des solutions qui visent à mettre en place des mesures qui favorisent l'équilibre travail-vie personnelle. Dans un premier temps, il convient de promouvoir un sain équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle, en encourageant les professionnels du droit à prendre du temps pour eux, congés et vacances, mais aussi en encourageant de terminer une journée de travail à une heure convenable et de prendre des pauses. L'extrait suivant en témoigne en partie.

« I wish supervisors for all professions respected work-life balance. [...] I feel like if there are more proactive encouragements that you don't have to be a star. Like and you know what? Take a break. I feel like a lot of younger lawyers would have a much better, not even work life balance, but just better mental health. It'd be like, okay, I don't have to push myself as much as I am. I don't think the profession will ever get to a point where we can work 9 to 5 while it's just a 9 to 5 job. But I'd like there to be a time where, you know, you work for an hour or two, with the expectation of having worked enough. Because I don't think whatever the lawyer works is enough. » **NS-2**

Dans un second temps, il serait question d'appliquer concrètement des mesures qui promouvoient cet équilibre. Bien qu'il importe de promouvoir un équilibre travail-vie personnelle (le quoi), il est tout autant nécessaire d'instaurer des mesures concrètes qui le promouvoit (le comment). Ainsi, un participant proposait de promouvoir l'équilibre travail-vie personnelle en focalisant sur une signification plus concrète et des éléments tangibles qui montreraient en quoi cet équilibre devrait ressembler.

« 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? [...] 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. » **MB-2**

Valoriser le droit à la déconnexion

Quelques participants ont également abordé de solutions visant à favoriser le droit à la déconnexion. Il est indéniable qu'au fil des dernières décennies, les technologies ont grandement accéléré le rythme du travail (Cadieux et al., 2019). Toutefois, elles n'ont pas pour autant accéléré le rythme de notre pensée. Ainsi, en dépit du fait que ces technologies facilitent le travail des professionnels au quotidien et aident à leur productivité, elles peuvent également être intrusives et nuire à la capacité qu'ont les professionnels à se concentrer ou même à décrocher en dehors des heures de bureau (Ayyagari et al. 2011; Cadieux et al., 2021; Ragu-Nathan et al., 2008). Les technologies les rendent accessibles partout, en tout temps, à toute heure du jour et parfois même de la nuit. Il convient ainsi de mettre en place des politiques qui permettent aux professionnels de se déconnecter du travail afin de préserver un équilibre travail-vie personnelle, comme avance le participant suivant.

”

« C'est peut-être quelque chose que le Barreau pourrait faire; essentiellement, obliger les bureaux d'avocats à obliger les avocats de prendre du temps de congé. Je sais qu'en Ontario, la province a fait une loi qui oblige certaines compagnies de débrancher les téléphones des employés sur certaines heures. C'est quelque chose comme ça qui devrait avoir lieu [dans le milieu juridique] [...]. » **ON-7**

THÈME 3 - LA FORMATION ET LE DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL

Les solutions en lien avec la formation et du développement professionnel abordent également d'une thématique prioritaire de la Phase II, soit la formation et le mentorat.

Adapter la formation académique

Quelques participants suggéraient des solutions visant à améliorer la préparation des futurs juristes, en focalisant d'emblée sur les cursus universitaires, une recommandation d'ailleurs émise par Cadieux et al. (2022) au terme de la Phase I. En premier lieu, ces solutions visent à développer des compétences transversales qui serviront les futurs praticiens du droit tout au long de leur carrière : gestion du stress, gestion des clients et des émotions, ainsi que la gestion du temps et la gestion des priorités. C'est d'ailleurs ce qui est suggéré dans l'extrait suivant.

« Donc des formations sur la gestion du stress, sur la gestion des priorités, sur tout ça. Je pense que ça, tout le volet formation, ça, c'est quelque chose qu'on on peut s'attendre de notre ordre. Et puis, je pense que c'est assez bien. Moi, je remettrais encore plus des formations qui sont plus sur le savoir-être, sur le ou les compétences transversales, les compétences générales, parce que je pense que c'est important aujourd'hui. Sur la santé psychologique, tout ça à un impact sur la santé. » **QC-5**

”

Le développement des compétences transversales implique également une formation alignée aux facteurs de risque, soit la gestion des traumatismes vicariants. Le but étant de limiter les impacts que les traumatismes des clients peuvent avoir sur les juristes qui les représentent. Ainsi, un participant suggérerait la promotion de ces approches et de ces pratiques juridiques à même la formation, pour que les nouveaux professionnels du droit soient préparés face aux traumatismes de leurs clients et la gestion des émotions qui en découlent.

“

« [...] we've spent a lot of time working on trauma-informed approaches and trauma-informed lawyering [...]. And that is one thing that I don't know that we're doing enough to promote. I mean, I'd love to see it even within law school, really promoting this trauma-informed approach. Like I remember reading terrible criminal law cases, my first year of law school and having to do mock trials where I was like representing pedophiles and I don't think that was okay because no one was telling me how to take on – even though it was pretend – to take on the emotion of doing that. »

NS-1

En deuxième lieu, des participants déplorait le manque de variété des formations dans les cursus universitaires. La pratique du droit implique un aspect entrepreneurial, alors que de nombreux professionnels deviennent entrepreneurs (Herrera, 2012). Bien qu'une formation sur le droit des affaires soit offerte dans les Écoles de droit, il semblerait qu'elle met davantage d'accent sur la théorie. Conséquemment, elle ne permettrait pas de développer suffisamment certaines compétences pratiques liées à la création d'entreprise de droit, son fonctionnement, le réseautage, le développement des affaires, etc. Bref, la formation actuelle ne favorise pas suffisamment le développement de compétences en affaires. C'est pourquoi le participant suivant expliquait l'importance d'accentuer le développement de compétences en affaires dans la formation des futurs professionnels qui, pour plusieurs d'entre eux, démarreront leur propre entreprise.

“

« 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

Finalement, d'autres participants évoquaient l'importance de renforcer le caractère pratique de la formation, ce qui s'aligne également avec la recommandation 1.1 émise par Cadieux et al. (2022) . En effet, un constat partagé par plusieurs professionnels participants dans l'ensemble du Canada concernant la formation est qu'elle est nettement plus théorique que pratique. Cela implique parfois une déconnexion entre les apprentissages (savoirs) et l'expérience de travail (savoir-faire) au moment d'intégrer la profession. Le participant suivant explique cela.

« But the schooling itself was theoretical. You just go, and you learn how to research, you learn about the law, but you learn nothing about practice. [...] You need the theoretical, but you need just as much of the practical training. Because you can know all about the theory, but when you get somewhere, in someone hands... for example, when you meet with a client and they're like here goes, make this happen in court, there's that huge disconnect. And I think the idea is to get that from your articling experience. But it's kind of luck of the draw, what kind of a supervisor you get or how busy they are. Maybe you are articling with a firm or a practice that does one area of law, then where are you getting the rest of it if you don't end up practising there? I've always felt that, I think, law school needs to be shorter and practical needs to be longer. » **NL-2**

Bonifier le mentorat

Plusieurs participants mentionnaient l'importance de formaliser le mentorat, ou du moins, favoriser un meilleur soutien pour les jeunes juristes en début de carrière. Un constat en alignement avec la recommandation 3.4 de la Phase I de ce projet (Cadieux et al., 2022). Comme mentionné précédemment, les premières années de pratique sont déterminantes pour le développement des jeunes juristes. Dans l'optique d'optimiser ce développement, des participants ont abordé de l'importance du mentorat ou du coaching disponible aux jeunes juristes pour les aider, incluant une supervision adéquate pendant le stage (*articling program*). Par exemple, comment résoudre un dossier, quelles lois à appliquer et comment bien démarrer sa pratique. Les extraits suivants appuient cela.

« Je sais qu'il y a des choses de mentor, on dirait une des choses que peut-être qui serait bien, c'est ce genre de mentor-là qu'on peut appeler le barreau poser des questions un peu juridiques sur quelle loi je pourrais m'appliquer sur telle chose ou j'ai un problème avec telle chose. » **ON-10**

« Again, not just my workplace, but I think there just needs to be better mentorships or formal mentoring programs and then better support in terms of becoming a new lawyer, the transition training support. I know some places have career coaches either in-house or hired externally. Like this is your career, what you want to do with it, how do you want to develop your business? What do you see yourself doing? And it's not necessarily just stay with the firm, but it's really to build your brand and stuff. I think that's interesting. » **NB-2**

Arrimer le développement professionnel aux besoins des professionnels du droit

Enfin, quelques participants affirmaient que les formations offertes ou demandées par le Barreau ne semblent pas toujours arrimées aux besoins des professionnels et de leur champ de pratique. Conséquemment, les ressources suggérées demeurent générales plutôt que spécifiques aux besoins du professionnel. À ce sujet, des professionnels participants rapportent qu'un meilleur suivi de leurs besoins et défis au fil de l'avancement en carrière pourrait constituer une piste de solution pour bien se développer dans leur carrière et de mieux faire face au stress dans le cadre de leur pratique. Ce faisant, un plan de formation sur mesure et cohérent avec le champ de pratique du droit permettrait de mieux faire face au stress dans le cadre de sa pratique, comme en témoigne l'extrait ci-dessous. Ces propositions des professionnels s'arriment d'ailleurs aux recommandations 3.1 et 3.2 émises par Cadieux et al. (2022) au terme de la Phase I.



« I know that the Law Society is working on a new continuing education program for us. [...] But a lot of the times it's frustrating because it's not specific to my area of practice, and I know that a continuing education plan cannot cater to everybody. But it's frankly, a lot of the things they want us to do doesn't apply to us, so it's not super helpful. So maybe some more flexibility from the Law Society to say about what we can do would be useful [...]. » **AB-5**

THÈME 4 - LE MIEUX-ÊTRE

Promouvoir une culture d'ouverture aux discussions sur le mieux-être

Afin de favoriser les discussions sur le mieux-être dans la profession, il importe d'abord de promouvoir une culture d'ouverture où les professionnels se sentent libres et à l'aise d'avoir ce genre de discussion afin d'échanger ouvertement sur les défis auxquels ils peuvent être confrontés dans la pratique du droit. C'est ce qui a été soulevé par quelques participants qui mentionnaient l'importance de cette culture d'ouverture. Dans cette perspective, il s'agit de valoriser la santé des professionnels du droit en favorisant un environnement où les professionnels se sentent libres d'échanger ouvertement sur leurs défis auxquels ils peuvent être confrontés.

« And there should be more openness about mental health and wellness discussions. Like I said, I found in my early career, there's really a lot of lip service paid to that. You know, like they'll say, you know, we really care and then they'll record that and put it in your file. You know, so. Like, I don't think a lot of it is sincere and that could be improved. So, I think [...] fostering a culture of openness, you know, is important for junior lawyers. » **NU-1**

« [...] because I think that it's beneficial for people to know that you're not alone, like chatting with other people to know, like everybody's kind of struggling. [...] I feel like it's like this tension between wanting to be [and] wanting people to feel like they can come to you and wanting to feel like you can have an honest conversation with people. » **PEI-1**



Adopter une perspective systémique du mieux-être dans la pratique du droit

Sans pour autant être toujours mentionnée directement, la culture professionnelle est un thème au cœur de toutes les entrevues menées auprès des professionnels du droit dans le cadre de la Phase II. L'analyse des données laisse entendre qu'il pourrait s'agir d'une espèce de « trame de fond » qui affecte la santé et le bien-être des professionnels du droit de plusieurs manières. En effet, en influençant la conception de ce à quoi un professionnel du droit « idéal » devrait ressembler, elle affecte la pression quotidienne ressentie par ces derniers. Elle a ainsi le potentiel de réprimer des discussions concernant les enjeux de mieux-être et de santé mentale, tout en « motivant » ces derniers à « continuer, sans prendre de pause ». Les extraits suivants appuient cela.

« [...] to improve things for other lawyers and to make it so people feel like they can talk about things more openly and can be themselves more, and not have to conform to an ideal of what a lawyer should be. » **ON-1**

« I think you would have to be like a culture shift, really, because the profession, like I said, just motivates you to keep going without stopping. » **ON-8**



Il s'avère essentiel, pour améliorer la culture professionnelle, de revoir les exigences de la pratique du droit qui la caractérise. Un participant expliquait que le milieu de pratique serait plus sain si l'on réduisait la pression autour des heures facturables. Qui plus est, il serait question de réduire la compétitivité entre collègues pour laisser place à plus d'entraide. Enfin, il importerait de changer de paradigme autour des heures de travail, à savoir les attentes en lien avec les longues heures de travail. En effet, toujours selon cette personne participante, il est encore mal vu quand un juriste quitte le bureau après une journée « normale » de travail, alors qu'il semble attendu que les professionnels travaillent de longues heures dans une journée.

« Mais c'est sûr, juste de façon générale, avoir un milieu plus sain, ce serait moins de pression d'heures facturables, moins de compétition entre collègues, qu'il y a plus d'entraide au lieu de compétition tout le temps, c'est sûr que ça aiderait beaucoup. Mais vraiment, là, réduire le nombre d'heures [...]. Mais dans ce milieu-là, c'est encore très mal vu, il faut être là, arriver tôt. Si on part trop tôt du bureau, c'est super mal vu. [...]. Donc s'il y avait moins cette pression constante-là, c'est sûr que ça aiderait beaucoup. » **NOT-6**

Des solutions en lien avec la santé mentale et le mieux-être avancées par les différentes instances semblent être adéquates face aux différents stressors qui caractérisent la pratique du droit. Ressources en santé mentale, consultation, etc., en sont quelques exemples. Toutefois, il s'agit de solutions à court terme et limitées puisqu'elles répondent aux conséquences d'une situation (tel un pansement sur une blessure) et donc n'agit pas sur les causes, soient les exigences de la pratique et la vision d'un juriste « idéal ». Ce faisant, il importe que le mieux-être soit systémique au niveau culturel dans la pratique du droit, comme le mentionnait 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 okay 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**

Prévenir la violence au travail

Plusieurs participants mentionnaient avoir été témoins de comportements incivils ou violents dans leur milieu de travail. Un participant de l'Alberta expliquait que cette violence pouvait provenir des membres de la magistrature, qui parlent aux juristes de façon irrespectueuse. Un autre participant, du Québec cette fois-ci, était témoin de gestes violents au travail tels que manque de respect, hurlement et menaces de violence. Par exemple, il mentionnait avoir vu plusieurs avocats faire des menaces à des collègues enceintes qu'ils allaient les faire débouler les escaliers. Il dénonce donc le manque de soutien et l'inaction du Barreau face à ce genre de comportements qui nuit aux autres professionnels.

« Il y a des avocats qui hurlent après les procureurs au téléphone. Ils ne seront jamais sanctionnés par le Barreau. Moi, j'ai vu des avocats de la défense faire des menaces à des collègues enceintes dans les escaliers, qu'ils allaient les faire débouler les escaliers, ah des trucs vraiment inacceptables. Et il n'y a jamais, jamais, jamais d'intervention du Barreau. Il y a des plaintes qui se font, mais ils ne sanctionnent pas les comportements qui seraient inadmissibles dans n'importe quel autre milieu de travail. [...] » **QC-4**

« Je vous dirais que du niveau de l'ordre professionnel, je trouve qu'il n'y a aucun soutien. [...] ça prend des années avant que le Barreau fasse quelque chose, alors que ces gens-là nuisent à plein de gens dans la profession. Il n'y a aucun contrôle de la civilité, des comportements des avocats. Le Barreau ne se mêle de rien. » **QC-4**

”

THÈME 5 - LE SOUTIEN

Offrir un soutien face aux demandes émotionnelles élevées

Une forme de soutien proposée par plusieurs participants concerne le soutien face aux demandes émotionnelles. Les résultats de la Phase I du présent projet (Cadieux et al., 2022), comme les entrevues réalisées dans le cadre de la Phase II, ne laissent planer aucun doute quant à l'impact négatif et systématique des demandes émotionnelles sur la santé. Il va sans dire que certains champs de pratique du droit accroissent l'exposition à de telles demandes, notamment le droit criminel et pénal ainsi que le droit de la famille et de la jeunesse. Nombreux sont les professionnels exposés à de la preuve difficile à supporter humainement, et ce, de manière répétée, tout en interagissant quotidiennement avec des clients ou des victimes en détresse.

Les dossiers qui concernent des cas particuliers, notamment lorsque des enfants sont impliqués, peuvent être relativement délicats et éprouvants à traiter. Les professionnels du droit doivent déployer des compétences bien précises en ce qui a trait à la façon de parler avec les enfants (ou clientèle vulnérable) et de la direction à prendre dans certaines circonstances puisque les conséquences peuvent être importantes pour ceux-ci.

C'est pourquoi quelques participants suggéraient un soutien formel et systématique sous la forme de consultation pour les professionnels amenés à travailler sur des dossiers chargés émotionnellement et avec des victimes d'actes criminels. Un autre participant suggérait d'être soutenu en étant accompagné d'un travailleur social lorsqu'il est question de personnes vulnérables (p. ex., des enfants).

« For instance, in the Crown's office, if they have a really bad case, they make sure that everybody on that file has counselling set up. But where I worked, there was never anything like that. So, if you're dealing with a terrible sexual assault or multiple sexual assaults like this stuff? Yeah, I just really felt like they should have had a program to address that kind of vicarious trauma, they could do more to try to help people. » **YK-1**

« I would have a social worker employed within our office to help with our meetings with the children, how to talk about maybe certain direction to take with that particular case. So, an in-house social worker. » **PEI-4**

”

Améliorer le soutien du superviseur par un suivi régulier

Quelques participants exprimaient l'importance d'avoir une meilleure présence et plus de suivis de la part de leur supérieur hiérarchique, en vérifiant de temps en temps comment le professionnel se porte et s'ils ont suffisamment de soutien et de ressources pour mener à bien leur travail. Cette supervision s'alignerait à un soutien intégré dans lequel les professionnels seraient en mesure de parler de ce à quoi ils sont confrontés, avec une personne en autorité qui peut comprendre lorsque les choses deviennent difficiles et qui peut apporter un soutien supplémentaire. Ce soutien vise donc à favoriser un climat d'ouverture et un espace sûr (*safe space*) où il est possible d'échanger sur ce qui fonctionne bien et sur ce qui fonctionne moins bien au travail. L'extrait suivant appuie cela.

”

« Well, the workplace could plug into the partners or the employees on a formal basis, more or less regularly, to say, “What is going on. How are you doing? Are you getting the right support? Are there other things that we can be doing for you?”, etc. [...] I think everybody should have a mandatory check-in more often than once a year. But especially lawyers who are newer in their careers, so they have a safe space and open space to be able to say, “Well, you know, this is working out, this is not working out”, etc., etc. And I don't think my firm does that as well as it could. » **NS-3**

La page suivante présente une synthèse des solutions avancées par les participants, liées à la thématique concerné et la ou les recommandations de la Phase I (Cadieux et al., 2022).

SYNTHÈSE DES SOLUTIONS DES PARTICIPANTS

En bref, les différentes attentes mises de l'avant par les participants à l'égard de leur profession ou de leur milieu de travail qui reviennent le plus souvent couvrent cinq thèmes clés. Le Tableau 7 résume ces solutions tout en les liant aux thématiques prioritaires de la Phase II et aux recommandations émises lors de la Phase I de ce projet (Cadieux et al., 2022).

Tableau 7

Résumé des solutions mises de l'avant par les participants, la thématique prioritaire associée de la Phase II et l'alignement avec les recommandations de la Phase I (Cadieux et al., 2022)

| L'organisation du travail | Thématique prioritaire | Recommandations Phase I |
|--|---|--------------------------------|
| Adapter les exigences du travail | Conditions de travail et charge mentale | 2 (2.3), 4 (4.1) |
| Évaluer des modèles alternatifs aux heures facturables | Heures facturables | 4 (4.2), 2 (2.3) |
| Favoriser le travail d'équipe et la collaboration | Conditions de travail et charge mentale | 4 (4.1) |
| L'équilibre travail-vie personnelle | Thématique prioritaire | Recommandations Phase I |
| Instaurer des politiques visant l'équilibre travail-vie personnelle | Équilibre travail-vie personnelle | 10 (10.1) |
| Valoriser le droit à la déconnexion | Équilibre travail-vie personnelle | 10 (10.2) |
| La formation et le développement | Thématique prioritaire | Recommandations Phase I |
| Adapter la formation académique | Formation et mentorat | 1 (1.1, 1.2) |
| Bonifier le mentorat | Formation et mentorat | 2 (2.2), 3 (3.4) |
| Arrimer le développement professionnel aux besoins des professionnels du droit | Formation et mentorat | 2 (2.1), 3 (3.1 et 3.2) |
| Le mieux-être | Thématique prioritaire | Recommandations Phase I |
| Promouvoir une culture d'ouverture aux discussions sur le mieux-être | | 8 (8.2) |
| Adopter une perspective systémique du mieux-être dans la pratique du droit | | 8 (8.1) |
| Prévenir la violence au travail | Conditions de travail et charge mentale | 8 (8.3) |
| Le soutien | Thématique prioritaire | Recommandations Phase I |
| Offrir un soutien face aux demandes émotionnelles élevées | Conditions de travail et charge mentale | 6 (6.1) |
| Améliorer le soutien du superviseur par un suivi régulier | Conditions de travail et charge mentale | 2 |

1.6 INITIATIVES DES DIFFÉRENTS BARREAUX ET DE LA CHAMBRE DES NOTAIRES DU QUÉBEC

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., la prévalence de symptômes dépressifs), à agir sur les déterminants à la source de ces problématiques (facteurs de risque, incluant la stigmatisation, et facteurs de protection) et maximiser le soutien et les ressources disponibles en matière de santé mentale pour les professionnels. L'Encadré 3 présente les 10 recommandations ciblées dans la Phase I desquelles découlent 35 recommandations (secondaires) plus spécifiques.

Encadré 3

Recommandations ciblées du rapport de la Phase I (Cadieux et al., 2022)

- 1) Améliorer la préparation des futurs juristes et leur fournir un soutien pour faire face aux enjeux de la santé psychologique;
- 2) Améliorer le soutien et l'encadrement disponibles à l'entrée dans la profession;
- 3) Améliorer l'offre de formation professionnelle continue (FPC) destinée aux professionnels du droit;
- 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;
- 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;
- 7) Promouvoir la diversité dans la profession et réviser les pratiques, les politiques et les procédures qui peuvent comporter ou créer des biais discriminatoires;
- 8) Considérer la santé des professionnels comme une partie intégrante de la pratique du droit et du système de justice;
- 9) Développer une culture de la mesure;
- 10) Favoriser un meilleur équilibre travail-vie personnelle dans la profession juridique.

Suivant la publication du rapport de cette étude, mais également avant le début de ce projet, plusieurs initiatives ont été mises en place par les différents barreaux canadiens et la Chambre des notaires du Québec, dont certaines s'arriment avec les recommandations de Cadieux et al. (2022).

Les initiatives énumérées dans les rapports de la Phase II ne sont que quelques exemples parmi les initiatives les plus importantes mises de l'avant par les barreaux 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 les rapports. Il est également à noter que ces initiatives n'incluent pas les initiatives qui auraient pu être mises en place par les organisations privées ou publiques 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 les barreaux canadiens.

Le Tableau 8 permet d’apprécier le nombre d’initiatives étant alignées aux différentes recommandations émises par Cadieux et al. (2022). Il est à noter que certaines initiatives s’alignent à plus d’une recommandation. Ainsi, elles sont comptabilisées pour chacune des recommandations concernées.

Tableau 8

Nombre d’initiatives répertoriées implantées par les Barreaux et la Chambre des notaires du Québec étant aligné à au moins une recommandation tirée de la Phase I (Cadieux et al., 2022)

| Recommandation | BC | AB | SK | MB | ON | QC (av) | QC (not) | NB | NS | PEI | NL | 3T |
|--------------------------|----|----|----|----|----|---------|----------|----|----|-----|----|----|
| Recommandation 1 | 1 | | | | | 2 | | 1 | | | 1 | |
| Recommandation 2 | 1 | 3 | 3 | 1 | 4 | | 1 | 1 | | 1 | 1 | 1 |
| Recommandation 3 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 1 | 1 | 3 | 2 |
| Recommandation 4 | | 1 | 1 | 2 | | 1 | | | | | | |
| Recommandation 5 | 6 | 3 | 5 | 4 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 |
| Recommandation 6 | 8 | 3 | 1 | 5 | 4 | 3 | 3 | | | | 1 | 1 |
| Recommandation 7 | | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 | | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Recommandation 8 | 4 | 2 | 3 | 1 | | 4 | 2 | | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Recommandation 9 | | | | | | | | | 1 | | | |
| Recommandation 10 | | | 1 | 1 | | 2 | | | | | | 1 |

Note : 3T = Les trois territoires (YK, NT, NU).

En somme, notre équipe a répertorié un total de 121 initiatives alignées à au moins une recommandation ciblée de la Phase I (Cadieux et al., 2022) pour l’ensemble des ordres professionnels de juristes au Canada. Il importe de préciser que ces données ne reflètent pas l’envergure des initiatives, mais uniquement le nombre d’initiatives.

En observant les données présentées au Tableau précédent, il est possible de remarquer que tous ces ordres professionnels de juristes ont au moins une initiative qui s’aligne à la 3^e et la 5^e recommandation. Ces recommandations sont : (3) améliorer l’offre de formation professionnelle continue destinée aux professionnels du droit; et (5) mettre en place des actions visant à déstigmatiser les enjeux de santé mentale dans la profession.

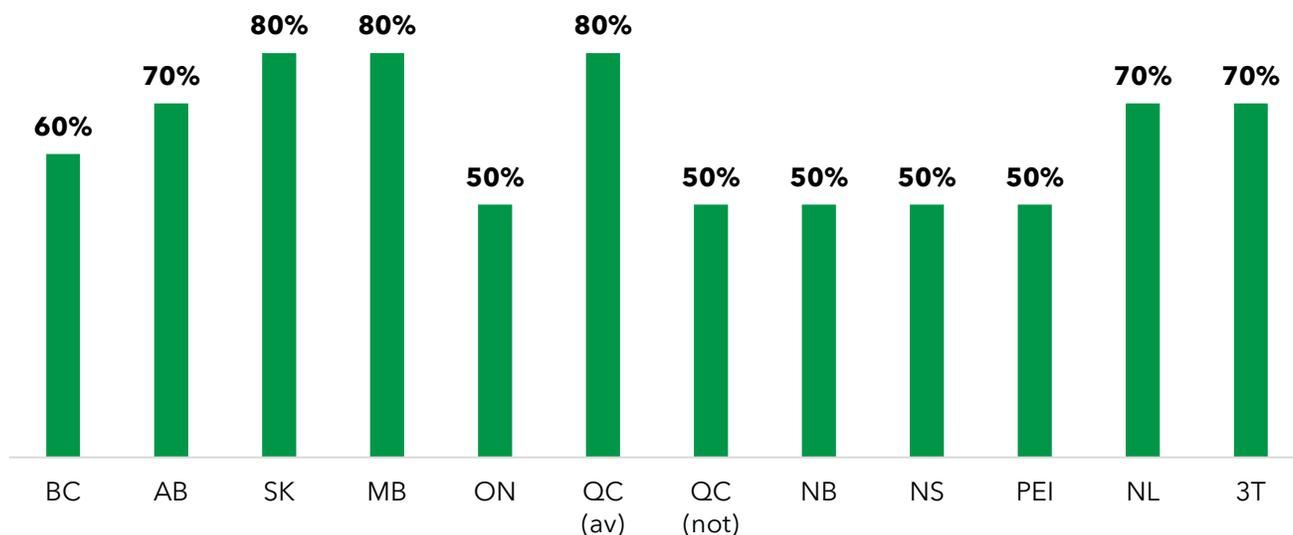
On constate également que seule la Nova Scotia Barristers’ Society est l’ordre professionnel de juriste ayant implanté une initiative alignée à la recommandation 9, soit de développer une culture de la mesure. Cette initiative est la suivante : *le comité du programme d’aide aux juristes s’adresse actuellement aux cabinets d’avocats afin de recueillir des renseignements sur le mieux-être de leurs juristes dans le but d’élaborer des stratégies d’aide aux juristes.*

En termes de nombres d’initiatives d’un barreau pour une recommandation donnée, on constate que la Law Society of British Columbia se démarque avec pas moins de six initiatives alignées à la 5^e recommandation de la Phase I et huit initiatives alignées à la 6^e recommandation. Ces recommandations sont : (5) mettre en place des actions visant à déstigmatiser les enjeux de santé mentale dans la profession; et (6) d’améliorer l’accès aux ressources en matière de santé et de mieux-être et éliminer les obstacles qui limitent l’accès à ces ressources.

D’un autre point de vue, ce sont les initiatives de la Law Society of Saskatchewan, de la Law Society of Manitoba et le Barreau du Québec qui s’alignent avec le plus grand nombre de recommandations ciblées de la Phase I (Cadieux et al., 2022), soit huit recommandations sur dix (80 %). Le Graphique 8 présente le taux de pénétration des recommandations ciblées en Phase I par ordre professionnel de juristes. Une initiative alignée à une recommandation ciblée représente 10 %.

Graphique 8

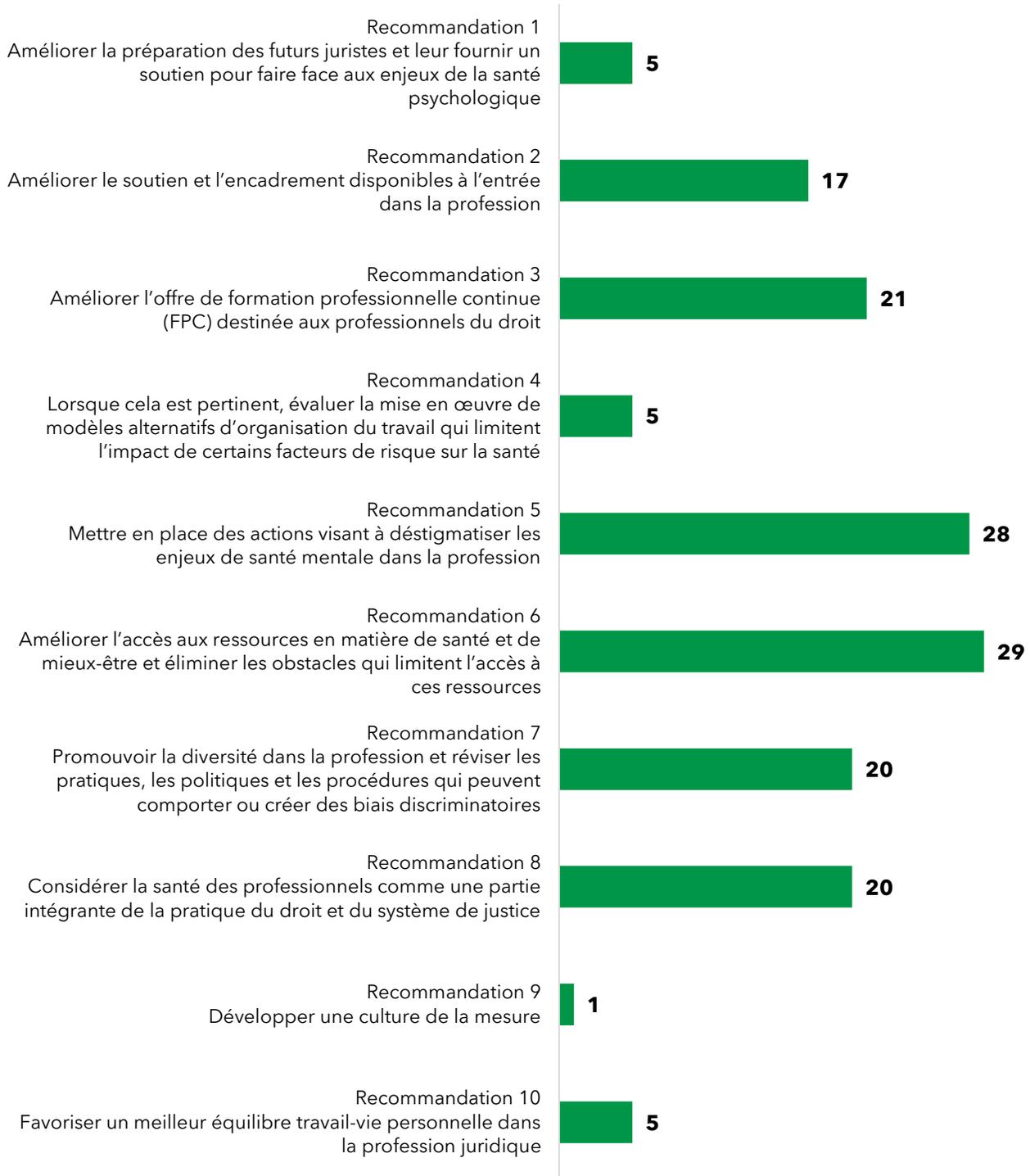
Taux de pénétration des recommandations ciblées en Phase I par barreau ou par la Chambre des notaires du Québec, suivant une analyse des initiatives implantées par les ordres professionnels de juristes au Canada (en %)



Enfin, le Graphique 9 présente le nombre d’initiatives répertoriées et alignées par recommandation de la Phase I (Cadieux et al., 2022) pour l’ensemble des ordres professionnels de juristes au Canada. On remarque que les différents ordres ont privilégié des initiatives qui s’alignent avec la 5^e recommandation, avec un total de 28 initiatives à travers le pays, ainsi que la 6^e recommandation, avec un total de 29 initiatives.

Graphique 9

Nombre d'initiatives répertoriées étant alignées à au moins une recommandation tirée de la Phase I (Cadieux et al., 2022) pour l'ensemble des barreaux et de la Chambre des notaires du Québec



Autrement, les recommandations les moins privilégiées par les ordres professionnels de juristes sont la 1^{ère} recommandation ($n = 5$), la 4^e recommandation ($n = 5$), la 9^e recommandation ($n = 1$) et la 10^e recommandation ($n = 5$). Ce constat permet de cerner les voies à privilégier en vue des futures initiatives qui seront déployées.

QUELQUES EXEMPLES D'INITIATIVES

Quelques exemples d'initiatives implantées par les différents barreaux canadiens sont présentés dans le Tableau 9. Elles sont listées sous la recommandation de la Phase I avec lesquelles elles s'alignent (Cadieux et al., 2022). Ces initiatives sont celles qui s'alignent le plus avec le sens de la recommandation de la Phase I parmi l'ensemble des initiatives répertoriées. Il est à noter que certains barreaux ont implanté une initiative similaire à celles qui sont listées ci-dessous. L'objectif de cette liste n'est pas de démontrer les barreaux qui ont implanté les meilleures initiatives, mais plutôt de s'en inspirer.

Tableau 9

Exemples d'initiatives classées selon la recommandation secondaire tirée de la Phase I
(Cadieux et al., 2022)

RECOMMANDATION 1 | AMÉLIORER LA PRÉPARATION DES FUTURS JURISTES ET LEUR FOURNIR UN SOUTIEN POUR FAIRE FACE AUX ENJEUX DE LA SANTÉ PSYCHOLOGIQUE

1.2 Inclure aux parcours de formation des professionnels du droit des compétences essentielles et transversales qui leur serviront tout au long de leur vie professionnelle

- Cours de pratique durable du Programme d'admission au Barreau comportant des volets sur la santé mentale et le mieux-être. ([Law Society of New Brunswick](#))

1.3 Promouvoir des modes de vie sains, accroître la sensibilisation aux problèmes de santé mentale et améliorer la capacité des futurs professionnels à demander de l'aide

- Une entente a été conclue avec le Programme d'aide aux membres du Barreau du Québec (PAMBA) pour qu'il fournisse aux étudiants et aux stagiaires de l'École qui en ont besoin de l'écoute et de l'aide au regard de leur santé psychologique et de leur bien-être. L'École tient à jour son plan d'action sur la santé psychologique et le bien-être des étudiants élaboré en collaboration avec ces derniers. Parmi ces actions, notons l'ajout de capsules traitant de la prévention du suicide et du bien-être des étudiants et des stagiaires ainsi que d'une formation sur la pleine conscience qui sont mises à la disposition des étudiants sur le site web de l'École. ([Barreau du Québec](#))

RECOMMANDATION 2 | AMÉLIORER LE SOUTIEN ET L'ENCADREMENT DISPONIBLES À L'ENTRÉE DANS LA PROFESSION

2.1 Créer un plan d'intégration à la profession (PIP)

- **Pas un PIP, mais lié au sens de la recommandation :** Law Society Mentorship Pilot Program for Articled Clerks - ce nouveau programme pilote est conçu pour aider les stagiaires à perfectionner leurs compétences en matière de gestion de la pratique et de jugement professionnel et pour promouvoir l'amélioration des relations entre les professionnels du droit. ([Law Society of Prince Edward Island](#))

2.2 Promouvoir le mentorat pour ceux qui intègrent la profession

- Le Barreau a mis à la disposition de ses membres des consultants en pratique par l'entremise des barreaux de la Colombie-Britannique et de l'Alberta ainsi que des programmes de mentorat par l'entremise de la Law Society of Alberta. Les deux programmes de mentorat, Mentor Connect et Mentor Express, ont pour but d'améliorer le professionnalisme et la réussite des juristes grâce à l'engagement de conseillers juridiques chevronnés, afin de les aider à réaliser leurs objectifs de carrière et à atteindre un meilleur équilibre personnel et professionnel dans leur vie. ([Law Society of Yukon](#))
- Le Barreau offre une variété de programmes pour aider les avocats à fournir des services juridiques aux clients et à développer leur propre carrière juridique. Les offres de programmes comprennent le jumelage à long terme de mentors et de mentorés, des séances ponctuelles de mentorat et de mentorat, des séances de mentorat en groupe et un programme spécifique pour jumeler des avocats indigènes avec des étudiants en droit et des stagiaires indigènes. Un service de mise en relation d'avocats ou de stagiaires avec des avocats plus expérimentés pour répondre à des demandes ponctuelles en matière de droit est également disponible. ([Law Society of Alberta](#))

RECOMMANDATION 3 | AMÉLIORER L'OFFRE DE FORMATION PROFESSIONNELLE CONTINUE DESTINÉE AUX PROFESSIONNELS DU DROIT

3.2 Mieux structurer les heures de formation obligatoires pour les professionnels

- La Law Society of Newfoundland and Labrador administre un programme de formation professionnelle continue obligatoire dans le but d'assurer la compétence et le développement continu de ses membres. Une session de formation professionnelle continue sur le bien-être est obligatoire. ([Law Society of Newfoundland and Labrador](#))

3.3 Développer une offre de formation alignée aux facteurs de risque

- Création de formations gratuites ou à faibles coûts pour les membres sur la santé mentale, incluant la gestion du stress, de l'anxiété et la résilience. ([Barreau du Québec](#))
- Inclusion du mieux-être comme domaine essentiel de la compétence des juristes dans le profil de perfectionnement professionnel des juristes de l'Alberta. ([Law Society of Alberta](#))

3.4 Mieux structurer les programmes de mentorat et promouvoir la formation informelle

- Réseau de formateurs et de conseillers : permet aux titulaires de permis (avocats et parajuristes) d'accéder à des relations à court terme, axées sur les résultats, avec des formateurs et des conseillers issus des professions. ([Law Society of Ontario](#))

RECOMMANDATION 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

4.1 Revoir l'organisation du travail

- 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. ([Law Society of Manitoba](#))

RECOMMANDATION 5 | METTRE EN PLACE DES ACTIONS VISANT À DÉSTIGMATISER LES ENJEUX DE SANTÉ MENTALE DANS LA PROFESSION

5.2 Développer une campagne et des activités de sensibilisation sur la santé mentale

- La 70e semaine annuelle de la santé mentale de l'Association canadienne pour la santé mentale (ACSM) s'est déroulée du 3 au 9 mai 2021, sous le thème #GetReal sur ce que vous ressentez. La campagne reconnaît qu'il est difficile de gérer nos émotions lorsque nous ne sommes pas sûrs de ce que nous ressentons. La Law Society of Saskatchewan a participé à cette campagne par le biais des médias sociaux et d'un communiqué de presse, afin de contribuer à la sensibilisation à la santé mentale. ([Law Society of Saskatchewan](#))

5.3 Lorsqu'applicable, retirer la divulgation des enjeux de santé mentale de la demande d'admission au barreau

- Suppression de la question relative à l'aptitude médicale dans le formulaire de demande du programme d'admission. ([Law Society of British Columbia](#))
- La suppression des questions relatives à la santé mentale dans toutes les demandes d'adhésion a été effectuée en 2023. ([Law Society of Alberta](#))

5.4 Encadrer la capacité des professionnels du droit à partager entre eux les défis liés aux enjeux de santé mentale, et ce, de manière confidentielle

- Organisation d'un forum sur la santé mentale sur trois volets : (1) un panel consacré à l'expérience vécue des avocats en matière de santé mentale et de toxicomanie, (2) une série de sessions conçues pour explorer les opportunités et les défis des employeurs juridiques dans le traitement de ces questions, et (3) un panel d'experts fournissant des informations sur les ressources et les soutiens en matière de santé mentale disponibles pour les avocats. ([Law Society of British Columbia](#))

5.5 Lorsqu'applicable, développer des processus disciplinaires alternatifs pour les professionnels aux prises avec des enjeux de santé

- Projet pilote de procédure disciplinaire alternative, axé sur la remédiation et la réadaptation, dans les cas où il existe un lien entre un état de santé et un problème de conduite qui a donné lieu à une enquête sur une plainte. Une affaire ne sera renvoyée à l'ADP que s'il est établi qu'un problème de santé a probablement contribué au problème de conduite, que l'avocat pourrait bénéficier d'initiatives correctives et qu'il serait dans l'intérêt du public que l'avocat s'engage dans de telles initiatives correctives. Les principales caractéristiques de l'ADP sont sa nature volontaire, que la participation au processus ne présente aucun risque pour le professionnel du droit ou la Law Society, et les garanties de confidentialité associées à la participation. L'objectif est de créer un accord basé sur le consentement, adapté à la santé individuelle de l'avocat et aux circonstances de sa pratique, qui aborde à la fois la question de la conduite et le problème de santé sous-jacent. ([Law Society of British Columbia](#))

5.7 Créer une section mieux-être sur les sites web des barreaux, des associations professionnelles et des milieux de travail juridiques

- Un nouveau centre de ressources sur le bien-être a été ajouté au site web de la Law Society, regroupant des informations sur un certain nombre de ressources de la Law Society et de la communauté qui soutiennent le bien-être dans les professions libérales, et permettant d'y accéder. ([Law Society of Ontario](#))

RECOMMANDATION 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

6.1 Promouvoir le recours aux ressources disponibles et accroître la propension des professionnels à aller chercher de l'aide

- Collaboration avec les facultés de droit de la province afin d'améliorer l'information et sa communication sur la disponibilité des ressources de soutien pour les problèmes de santé mentale et des enjeux de consommation au sein de la profession et aider les étudiants à faire la transition vers ce soutien à partir de ce qui leur a été fourni pendant leurs études. ([Law Society of British Columbia](#))
- Amélioration des stratégies de communication en matière de santé mentale. Par exemple, la création d'une page web dédiée présentant le travail du groupe de travail sur la santé mentale ; la coordination d'une campagne de communication pour la Semaine de la santé mentale ; la promotion des ressources pour la profession ; l'élaboration de communications relatives aux questions de santé mentale dans le Benchers' Bulletin, le E-brief et l'Avis à la profession, et l'utilisation d'un langage approprié en rapport avec ces questions ; faciliter l'envoi de messages par les présidents successifs des barreaux concernant la sensibilisation à la santé mentale ; rappeler régulièrement à la profession l'importance d'être conscient de sa santé et de son stress et de s'en préoccuper, ainsi que la disponibilité de services de soutien et d'autres ressources. ([Law Society of British Columbia](#))

6.2 Faciliter l'accès aux ressources pertinentes selon les problèmes rencontrés

- 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. ([Law Society of Manitoba](#))
- 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. ([Law Society of Manitoba](#))

6.3 Lorsqu'applicable, améliorer la perception de confidentialité et d'étanchéité des informations échangées avec le programme d'aide aux membres du barreau

- Amélioration de l'accès aux programmes d'aide d'assistance aux membres (LAP et LifeWorks), en supprimant la connexion par leur nom d'utilisateur et mot de passe de leur barreau à LifeWorks, en affichant aux bons endroits les informations relatives à l'accès à ces services sur le site web du barreau et en mettant en évidence ces informations dans un certain nombre de communications et documents supplémentaires destinées à la profession. ([Law Society of British Columbia](#))
- L'Association Professionnelle des Notaires du Québec (« APNQ ») a mis sur pied d'un service pour les notaires en période de transition professionnelle (autant à l'entrée de la profession, en cours de carrière ou à la sortie) pour les aiguiller dans leur cheminement et les supporter dans les enjeux vécus. Ce service était auparavant offert par la Chambre (La Boussole), mais il était plus opportun que l'association professionnelle l'offre afin d'encourager les notaires à l'utiliser (et ne pas être méfiant d'un service de cette nature offert par leur régulateur). ([Chambre des notaires du Québec](#))

RECOMMANDATION 7 | PROMOUVOIR LA DIVERSITÉ DANS LA PROFESSION ET RÉVISER LES PRATIQUES, LES POLITIQUES ET LES PROCÉDURES QUI PEUVENT COMPORTER OU CRÉER DES BIAIS DISCRIMINATOIRES

7.1 Développer une politique/stratégie nationale de diversité pour la communauté juridique

- Le comité d'éducation et d'action autochtone travaille au sein de la profession juridique pour conseiller, éduquer et agir en faveur de la réconciliation avec les peuples autochtones de Terre-Neuve-et-Labrador, notamment en répondant aux appels à l'action lancés par la Commission de vérité et de réconciliation. Les responsabilités du comité comprennent, sans s'y limiter, les éléments suivants telles que : travailler avec les communautés autochtones pour accéder aux traditions et aux connaissances juridiques autochtones et les promouvoir; former la communauté juridique, y compris la formation juridique continue et le cours d'admission au barreau; promouvoir des ressources et des outils pour aider à garantir la compétence culturelle autochtone des membres du barreau de Terre-Neuve-et-Labrador; impliquer les membres autochtones du barreau dans le travail de ce comité. ([Law Society of Newfoundland and Labrador](#))

7.3 Mettre en place des politiques en matière de gestion de la diversité et des pratiques proactives favorisant l'inclusion dans les milieux de travail juridiques

- En 2021, le bureau pour l'équité s'est attaché à promouvoir la boîte à outils "Objectif équité" (Equity Lens Toolkit) pour fournir aux membres le cadre et les ressources nécessaires à la création d'un lieu de travail diversifié, inclusif et équitable. Le bureau pour l'équité et l'accès a dispensé des formations sur la boîte à outils au personnel, au Conseil, aux comités et à l'ensemble des membres. Le bureau a répondu à des demandes de formation sur la boîte à outils et les préjugés inconscients émanant de comités, de cabinets, de ministères, du public et de l'école de droit. ([Nova Scotia Barristers' Society](#))

RECOMMANDATION 8 | CONSIDÉRER LA SANTÉ DES PROFESSIONNELS COMME UNE PARTIE INTÉGRANTE DE LA PRATIQUE DU DROIT ET DU SYSTÈME DE JUSTICE

8.1 Inclure un axe mieux-être permanent dans la planification stratégique

- Le plan stratégique précédent visait l'amélioration de la santé mentale de la profession juridique : (a) en trouvant des moyens de réduire la stigmatisation des problèmes de santé mentale ; et (b) en élaborant un examen intégré de la santé mentale concernant les approches réglementaires en matière de discipline et d'admission. Le plan stratégique actuel vise la révision des processus réglementaires pour soutenir et promouvoir la santé mentale et physique. ([Law Society of British Columbia](#))
- La Société a entamé un nouveau processus de planification stratégique en tenant compte du rapport de l'étude nationale sur la santé et le mieux-être (Phase I) afin de décider des piliers de ce plan. ([Nova Scotia Barristers' Society](#))

8.2 Maintenir une discussion permanente et sensibiliser à propos de la santé mentale dans la profession juridique

- En partenariat avec Assist, l'Alberta Lawyers Indemnity Association et l'Association du Barreau canadien, Division de l'Alberta, la Law Society de l'Alberta a coorganisé un événement virtuel qui comprenait un aperçu des résultats de la récente étude nationale sur le mieux-être et la santé mentale des juristes au Canada, des discussions avec des juristes qui ont partagé leurs expériences face aux enjeux de santé mentale et des efforts pour réduire la stigmatisation entourant ces enjeux dans la profession. Il comprenait également des séances avec des professionnels de la santé mentale qui ont fourni des informations ainsi que des outils et ressources concrets à rapporter de l'événement et à intégrer dans la vie quotidienne et les pratiques juridiques des avocats. ([Law Society of Alberta](#))

8.3 Prévenir la violence et l'incivilité dans la profession juridique (également 4.1 et 7.3)

- Un élément obligatoire de la réglementation des cabinets juridiques est la complétion d'un outil en ligne d'évaluation de la gestion des cabinets, dans lequel les cabinets juridiques sont invités à autoévaluer leurs politiques et procédures dans le but d'aider les cabinets à identifier les lacunes, à gérer les risques et à améliorer la gestion des cabinets. Des ressources sélectionnées en fonction des besoins du cabinet sont ensuite disponibles dans le rapport de l'outil d'évaluation. Le bien-être est un domaine sur lequel l'outil d'évaluation met l'accent, notamment en ce qui concerne la gestion du temps et de la charge de travail, la civilité, les structures de facturation alternatives et les modèles de prestation de services, l'équité, la diversité et l'inclusion, l'embauche et la rétention, l'accessibilité, la discrimination et le harcèlement, la vérité et la réconciliation. Les cabinets sont également invités à réfléchir au bien-être des avocats et du personnel en prenant en compte plusieurs pratiques recommandées. Il est reconnu que la capacité à fournir des services juridiques compétents peut être affectée par le bien-être d'une personne. Les enjeux de consommation, les problèmes de santé mentale et physique et le stress sont souvent ignorés dans la profession juridique. Les cabinets sont donc invités à réfléchir aux moyens de créer un environnement sûr pour révéler et traiter les enjeux de consommation, de santé mentale et physique ou de stress, et encourager le maintien d'une vie équilibrée. ([Law Society of Saskatchewan](#))

8.4 Valoriser des stratégies d'adaptation positives (également 10.2)

- Une nouvelle campagne à venir : « Humanisons la pratique » qui mettra l'accent sur le fait qu'un avocat qui est bien psychologiquement et physiquement offrira un meilleur service à ses clients et donc, que le public est mieux protégé. Pour ce faire, il est important de valoriser la bienveillance entre collègues, d'avoir de bonnes habitudes de vie personnelle et professionnelle et de maintenir de saines pratiques de déconnexion. ([Barreau du Québec](#))

RECOMMANDATION 9 | DÉVELOPPER UNE CULTURE DE LA MESURE

9.1 Collecter des données

- Le Comité du programme d'aide aux juristes s'adresse actuellement aux cabinets d'avocats afin de recueillir des renseignements sur le mieux-être de leurs juristes dans le but d'élaborer des stratégies d'aide aux juristes. ([Nova Scotia Barristers' Society](#))

RECOMMANDATION 10 | FAVORISER UN MEILLEUR ÉQUILIBRE TRAVAIL-VIE PERSONNELLE DANS LA PROFESSION JURIDIQUE

10.1 Mettre en place des programmes de conciliation travail-vie personnelle

- Mise à jour et signature d'une nouvelle Déclaration sur la conciliation travail-vie personnelle en collaboration avec les juges en chef de tous les tribunaux judiciaires québécois. ([Barreau du Québec](#))

1.7 RECOMMANDATIONS DE LA PHASE II

Il est essentiel de saluer les nombreuses initiatives mises en place par les différents ordres professionnels de juristes à travers le Canada pour soutenir le mieux-être des professionnels du droit. Ces efforts témoignent d'une prise de conscience importante des défis uniques auxquels sont confrontés ces professionnels dans des contextes exigeants. Reconnaître et adresser spécifiquement ces enjeux montre un engagement louable des ordres professionnels de juristes pour améliorer la santé mentale et le mieux-être de leurs membres, garantissant ainsi une pratique juridique non seulement durable, mais également épanouissante. Ces initiatives ouvrent donc la voie vers l'avenir de la profession juridique au Canada.

Dans le cadre de la Phase II de ce projet de recherche national, trois recommandations ont été adressées pour chaque rapport concernant les praticiens du droit d'une province donnée, des territoires ou les praticiens affiliés à un ordre professionnel distinct (Chambre des notaires du Québec). L'élaboration de ces recommandations s'est établie en considération : (1) des résultats découlant des thématiques prioritaires analysées dans le rapport concerné; (2) des solutions mises de l'avant par les participants de la province ou des territoires; (3) des initiatives identifiées mises de l'avant par l'ordre professionnel juridique concerné et (4) du taux de couverture des différentes recommandations de la Phase I en lien avec ces initiatives.

Le Tableau 10 présente les trois recommandations adressées pour chacun des rapports de la Phase II.

Tableau 10
Recommandations de la Phase II par rapport

| RAPPORT DE LA COLOMBIE-BRITANNIQUE | |
|---|--|
| Recommandation 1 | Améliorer le soutien et l'encadrement disponibles à l'entrée dans la profession. |
| Recommandation 2 | Évaluer la mise en œuvre de modèles alternatifs d'organisation du travail qui limitent l'impact de certains facteurs de risque sur la santé. |
| Recommandation 3 | Favoriser un meilleur équilibre travail-vie personnelle dans la profession juridique. |
| RAPPORT DE L'ALBERTA | |
| Recommandation 1 | Améliorer la préparation des futurs juristes afin de protéger leur santé psychologique. |
| Recommandation 2 | Mettre en place des actions visant à renforcer l'accessibilité au mentorat incluant le mentorat entre femmes. |
| Recommandation 3 | Étudier les modes alternatifs d'organisation du travail afin de réduire l'exposition à certains facteurs de risque. |

RAPPORT DE LA SASKATCHEWAN

- Recommandation 1** Améliorer l'accès et la qualité de l'expérience du mentorat chez les jeunes juristes.
- Recommandation 2** Développer une culture de la mesure.
- Recommandation 3** Mettre en place des activités de sensibilisation valorisant un meilleur équilibre travail-vie personnelle chez les professionnels.

RAPPORT DU MANITOBA

- Recommandation 1** Agir prioritairement sur les facteurs de risque qui compromettent la santé mentale et physique des professionnels incluant les heures facturables.
- Recommandation 2** Mettre en place des actions visant à mieux soutenir les professionnels face aux demandes émotionnelles auxquelles ils sont exposés.
- Recommandation 3** Développer une culture de la mesure.

RAPPORT DE L'ONTARIO

- Recommandation 1** Améliorer la préparation des futurs juristes et leur fournir un soutien pour faire face aux enjeux de santé psychologique.
- Recommandation 2** Agir prioritairement sur les facteurs de risque qui compromettent la santé mentale et physique des professionnels, incluant les objectifs d'heures facturables.
- Recommandation 3** Prévenir la violence, l'incivilité et leurs conséquences dans les milieux juridiques.

RAPPORT DES AVOCATS DU QUÉBEC

- Recommandation 1** Évaluer la mise en œuvre de modèles alternatifs d'organisation du travail qui limitent l'impact de certains facteurs de risque sur la santé.
- Recommandation 2** Améliorer le soutien et l'encadrement disponibles à l'entrée dans la profession.
- Recommandation 3** Développer une culture de la mesure.

RAPPORT DES NOTAIRES DU QUÉBEC

- Recommandation 1** Mieux préparer les notaires aux demandes émotionnelles élevées qui caractérisent la pratique.
- Recommandation 2** Évaluer la mise en œuvre de modèles alternatifs d'organisation du travail qui limitent l'impact de certains facteurs de risque sur la santé et qui favorisent un meilleur équilibre travail-vie personnelle.
- Recommandation 3** Améliorer la préparation des notaires en amont d'une inspection professionnelle et s'assurer d'une plus grande uniformité des pratiques chez les inspecteurs.

RAPPORT DU NOUVEAU-BRUNSWICK

- Recommandation 1** Évaluer la mise en œuvre de modèles alternatifs d'organisation du travail qui limitent l'impact de certains facteurs de risque sur la santé.
- Recommandation 2** Renforcer l'aspect pratique de la formation afin de mieux préparer les professionnels du droit aux défis qui les attendent dans la vie professionnelle.
- Recommandation 3** Mettre en place un programme d'intégration à profession.

RAPPORT DE LA NOUVELLE-ÉCOSSE

- Recommandation 1** Améliorer la préparation, le soutien et l'encadrement disponibles des jeunes juristes pour faire face aux enjeux de la santé psychologique à l'entrée dans la profession.
- Recommandation 2** Prévenir toute forme de violence et d'incivilité dans les rapports qu'entretiennent entre eux les professionnels du milieu juridique.
- Recommandation 3** Évaluer la mise en œuvre de modèles alternatifs d'organisation du travail qui limitent l'impact de certains facteurs de risque sur la santé et qui favorisent un meilleur équilibre travail-vie personnelle.

RAPPORT DE L'ÎLE-DU-PRINCE-ÉDOUARD

- Recommandation 1** Évaluer la mise en œuvre de modèles alternatifs d'organisation du travail qui limitent l'impact de certains facteurs de risque sur la santé.
- Recommandation 2** Améliorer la préparation des futurs juristes et leur fournir un soutien pour faire face aux enjeux de la santé psychologique.
- Recommandation 3** Améliorer l'accès aux ressources en matière de santé et de mieux-être et éliminer les obstacles qui limitent l'accès à ces ressources.

RAPPORT DE TERRE-NEUVE-ET-LABRADOR

| | |
|-------------------------|--|
| Recommandation 1 | Développer une culture de la mesure. |
| Recommandation 2 | Améliorer le soutien et l'encadrement disponibles à l'entrée dans la profession. |
| Recommandation 3 | Mieux prévenir les conséquences découlant d'une exposition prolongée et récurrente à des demandes émotionnelles élevées. |

RAPPORT DES TROIS TERRITOIRES

| | |
|-------------------------|--|
| Recommandation 1 | Évaluer la mise en œuvre de modèles alternatifs d'organisation du travail qui limitent l'impact de certains facteurs de risque sur la santé. |
| Recommandation 2 | Promouvoir la diversité dans les territoires. |
| Recommandation 3 | Valoriser l'adoption de saines stratégies face au stress et accroître le soutien disponible pour les professionnels qui œuvrent dans les territoires qui sont souvent plus isolés. |

À la lumière des recommandations listées dans le tableau précédent, trois recommandations reviennent le plus souvent dans les rapports de la Phase II :

- **Recommandation A :** Améliorer la préparation des futurs juristes et leur fournir un soutien pour faire face aux enjeux de santé psychologique (AB, ON, PEI);
- **Recommandation B :** Améliorer la préparation, le soutien et l'encadrement disponibles des jeunes juristes pour faire face aux enjeux de la santé psychologique à l'entrée dans la profession (BC, QC(a), NS, NL);
- **Recommandation C :** Évaluer la mise en œuvre de modèles alternatifs d'organisation du travail qui limitent l'impact de certains facteurs de risque sur la santé, incluant les heures facturables, et qui favorisent un meilleur équilibre travail-vie personnelle (BC, SK, ON, QC(av), QC(not), NB, NS, PEI, Territoires).

Ainsi, ces recommandations visent trois thèmes précis : (1) la préparation de futurs juristes, (2) le soutien et l'encadrement à l'entrée dans la profession et (3) les modèles alternatifs de l'organisation du travail. Ces recommandations sont détaillées ci-dessous.

RECOMMANDATION A

Améliorer la préparation des futurs juristes et leur fournir un soutien pour faire face aux enjeux de santé psychologique

Cette première recommandation reprend précisément la première recommandation émise lors de la Phase I (Cadieux et al., 2022). En mettant en parallèle les solutions mises de l'avant par les professionnels (voir 3^e thème de la section 1.5) et les initiatives mises en place par les différents ordres professionnels du droit, il apparaît pertinent de réitérer l'importance d'améliorer la préparation des futurs juristes afin de protéger leur santé psychologique.

L'entrée dans la profession juridique présente des défis considérables, notamment en termes de conditions de travail, de conciliation travail-vie personnelle et de stratégies de gestion du stress permettant de maintenir un équilibre émotionnel. Les jeunes professionnels apparaissent particulièrement vulnérables lors de leur entrée dans la profession. D'une part, ils sont moins bien équipés que leurs homologues plus expérimentés pour gérer les facteurs de stress quotidiens inhérents à la pratique du droit. D'autre part, ils sont souvent exposés simultanément à des pressions professionnelles et personnelles, telles que l'achat d'une première maison, l'insécurité de l'emploi, ou l'arrivée d'enfants dans le noyau familial.

Pour atténuer ces défis, il est recommandé de mettre en place des initiatives visant à mieux préparer les jeunes à l'entrée dans la profession. Cela inclut l'intégration de compétences transversales et d'habiletés essentielles à la vie professionnelle dans les cursus académiques. Des compétences telles que la gestion du stress, la gestion du temps, la résolution de conflits, la gestion des émotions et l'intelligence émotionnelle peuvent être enseignées dès les études universitaires pour fournir aux futurs avocats des outils précieux pour gérer les exigences professionnelles. Certaines universités ont d'ailleurs intégré ces compétences ces dernières années dans leur parcours de formation. Par exemple, la Faculté de Droit de l'Université de Sherbrooke a inclus en 2024 un cours à raison d'un crédit par année de formation pour un total de trois crédits, dans le cadre d'un programme d'étude de trois ans, dont l'objectif est d'aborder de thématiques/compétences essentielles à une pratique professionnelle pérenne et en santé. Ces thèmes portent sur les divers types de pratique professionnelle, les stratégies en matière d'équilibre travail-vie personnelle, le détachement psychologique au-delà des heures de travail, la capacité à mettre ses limites et à aller chercher de l'aide en cas de besoin. Un tel cours dans le cursus permet également d'améliorer la capacité des futurs professionnels à aller chercher de l'aide s'il advenait qu'ils en ressentent le besoin. Ces compétences transversales sont difficiles à développer et exigent de s'exercer. Conséquemment, en étalant le développement de ces compétences tout au long du cheminement académique, les programmes universitaires mettent en place des conditions favorables au développement et à l'intégration graduelle de ces compétences clés.

Au-delà de ces compétences importantes pour la santé, cette formation pourrait également servir de levier pour valoriser les différents types de pratique professionnelle afin de jeter les bases pour la planification de la carrière des futurs professionnels du droit. Cela inclut les compétences en affaires pour les futurs professionnels souhaitant démarrer une pratique. Également, en valorisant divers parcours, les Écoles du droit contribueront à faciliter la transition vers le marché du travail. Elles feront également un pas de plus vers un changement de culture alors que la profession est marquée par des parcours plus valorisés (p. ex., œuvrer dans le secteur privé dans un grand cabinet) au détriment d'autres qui sont tout aussi importants pour notre société. Ces parcours pourraient pourtant s'agencer mieux aux différents profils de certains étudiants en droit, qui ne se reconnaissent pas dans ces profils

de carrière, mais qui vivent difficilement les stéréotypes ou idées préconçues découlant de certains choix de carrière moins valorisés.

Enfin, bon nombre de finissants universitaires intègrent le marché du travail et constatent l'écart entre les leçons apprises sur les bancs d'école et la réalité de la pratique professionnelle. L'adoption d'approches pédagogiques expérientielles alignées sur l'intégration des savoirs et le développement de savoir-faire contribue à réduire cet écart. Au cours des dernières années, plusieurs universités canadiennes et ailleurs dans le monde ont mis en place des cliniques juridiques pour réduire cet écart. Elles favorisent donc une meilleure intégration des connaissances théoriques tout en développant des savoir-faire. Il va sans dire que ces initiatives sont porteuses et méritent d'être généralisées aux divers programmes de droit à travers le pays.

RECOMMANDATION B

Améliorer le soutien et l'encadrement disponibles des jeunes juristes pour faire face aux enjeux de la santé psychologique à l'entrée dans la profession

Cette deuxième recommandation concerne précisément la deuxième recommandation émise lors de la Phase I (Cadieux et al., 2022), laquelle a été également remise de l'avant dans la Phase II. Les solutions proposées par les participants en ce qui a trait au 3^e thème (voir section 1.5) concernant la formation et le développement professionnel s'alignent avec cette recommandation, de même que le 5^e thème traitant du soutien en milieu de travail.

L'entrée dans la vie professionnelle est source de multiples défis. Elle implique l'intégration des apprentissages, le développement d'outils de travail pour améliorer le fonctionnement et l'organisation du travail au quotidien, etc. Chaque journée est synonyme de nouveautés pour lesquelles les jeunes professionnels peuvent se sentir démunis. N'étant pas en mesure de capitaliser sur leur expérience antérieure, il devient difficile de relativiser les défis rencontrés et de gérer les stressés quotidiens comparativement aux collègues plus expérimentés. Parallèlement, cette période est cruciale pour la suite de la carrière, alors que les premières années contribuent à façonner l'image que l'on se fait de la profession et de la suite de sa carrière, tout en formant une fondation solide en tant que nouveau praticien du droit. Durant cette période, plusieurs jeunes professionnels sont malheureusement vulnérables, affectant leur santé mentale et leur expérience d'intégration dans la profession, et sans un véritable soutien, peuvent envisager de quitter la pratique professionnelle. Il est donc capital dans ce cadre de prioriser le soutien et l'encadrement disponibles à l'entrée dans la profession.

Le soutien adéquat à l'entrée dans la profession n'est pas seulement crucial pour la santé mentale des jeunes avocats; il est également essentiel pour leur permettre de développer de bonnes méthodes de travail. La présente recommandation souligne l'importance de promouvoir le mentorat pour ceux qui intègrent la profession. Pour soutenir ses efforts de promotion du programme de mentorat, l'Association du barreau canadien pourrait travailler de concert avec les milieux de pratique afin de comprendre les défis qui limitent le taux d'utilisation du mentorat dans les milieux professionnels. Pour les milieux professionnels, cette recommandation implique de réfléchir à la place laissée au mentorat dans le quotidien de l'organisation. Des programmes de mentorat au sein des cabinets d'avocats peuvent également offrir un soutien précieux aux jeunes professionnels, les aidant à naviguer à travers les défis de la profession. Dans ce cadre, il est encouragé d'organiser des activités spécifiques pour les jeunes avocats, facilitant ainsi le réseautage et le partage d'expériences entre eux tout en évitant l'isolement.

Malheureusement, bien que plusieurs programmes de mentorat existent à travers le pays, encore de très nombreux jeunes professionnels n'en bénéficient pas. Notons également que ces programmes ne sont pas obligatoires. Pour ceux qui y accèdent, les bénéfices tirés de cette expérience dépendent en grande partie de la qualité de la relation mentorale. À l'heure actuelle, encore de nombreuses barrières limitent l'accès au mentorat à travers le pays ou affectent la qualité de la relation mentorale. Parmi ces barrières, notons la surcharge de travail dans plusieurs milieux juridiques; la santé mentale des mentors eux-mêmes alors qu'un professionnel du droit sur deux au pays vit de la détresse psychologique; les modèles d'affaires basés sur les heures facturables où le temps c'est de l'argent; et enfin la formation des mentors.

Parallèlement, le soutien implique une présence accrue auprès des jeunes professionnels dans les premières années de leur pratique. Que ce soit dans les milieux de travail (p. ex., via du mentorat), du barreau (p. ex., via des activités destinées aux jeunes professionnels du droit) ou des associations professionnelles (p. ex., dans le cadre de comité de soutiens par les pairs), les jeunes juristes doivent pouvoir compter sur un soutien de qualité à l'entrée dans la profession. Cela s'avère un ingrédient important pour protéger leur santé mentale, tout en étant susceptible de favoriser leur engagement envers leur profession et à terme, influencer leur intention d'y demeurer tout au long de leur vie active. Par ailleurs, il est recommandé d'envisager la mise en place de comités de soutien par les pairs. Ces comités offrirait aux jeunes juristes une plateforme pour échanger sur leurs expériences et défis, renforçant ainsi un réseau de soutien essentiel pour le mieux-être professionnel. En outre, organiser des activités dédiées aux jeunes professionnels, tels que des ateliers, des séminaires et des groupes de discussion, pourrait faciliter le réseautage et le partage de connaissances entre eux, tout en combattant l'isolement professionnel. Ces initiatives contribueraient à bâtir une communauté professionnelle soudée, où les jeunes avocats se sentent valorisés et compris.

Cette recommandation souligne également l'importance de revoir l'intégration des jeunes dans leur milieu, en particulier dans le cadre des deux premières années de pratique, que ce soit sur le plan de l'organisation du travail, de l'encadrement et la formation disponibles et des attentes en matière de gestion de la performance. Une fois le diplôme en poche, le régulateur a malheureusement peu de pouvoirs sur le milieu où atterrira le professionnel. Conséquemment, il est recommandé de mettre en place un plan d'intégration à la profession (PIP) tel que suggéré lors de la Phase I du présent projet (Cadieux et al., 2022). Un tel plan, accompagné d'une grille de compétences encadrant les conditions de pratique dans les deux premières années de la vie professionnelle, permettrait de mieux protéger les jeunes professionnels de certains milieux où ils bénéficient de moins d'encadrement et de soutien, facilitant ainsi l'acquisition graduelle des savoir-faire essentiels à l'exercice de la profession.

Enfin, il est également pertinent de mettre en place des évaluations régulières des besoins et du mieux-être des jeunes avocats à travers des enquêtes et des études, permettant aux institutions d'ajuster leurs programmes de soutien et de formation en fonction des retours d'expérience. Ces mesures aideraient à garantir que les interventions soient bien alignées avec les besoins réels des jeunes professionnels.

RECOMMANDATION C

Évaluer la mise en œuvre de modèles alternatifs d'organisation du travail qui limitent l'impact de certains facteurs de risque sur la santé, incluant les heures facturables, et qui favorisent un meilleur équilibre travail-vie personnelle

Cette dernière recommandation reprend à la fois la quatrième recommandation émise lors de la Phase I (Cadieux et al., 2022) concernant l'organisation du travail et les heures facturables, et reprend également la dixième recommandation portant sur l'équilibre travail-vie personnelle. Les solutions proposées par les participants en ce qui a trait au 1^{er} et 2^e thème (voir section 1.5) s'alignent avec cette recommandation.

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 leur quotidien, leur apport demeure largement marginal, voire insignifiant, en comparaison des facteurs de risque pour comprendre la santé mentale des professionnels du droit. 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 stressors. Ainsi, une révision de l'organisation du travail, en mettant en place des actions qui visent à réduire ces stressors, s'avère cruciale pour promouvoir un environnement de travail sain et productif.

Le modèle des heures facturables, largement adopté dans le secteur privé, repose sur le principe que les professionnels doivent enregistrer un nombre minimal d'heures directement attribuables à la gestion des affaires des clients. Cette méthode, bien que bénéfique pour quantifier le travail et garantir la rentabilité des services, induit une série de pressions psychologiques et physiques pour les avocats, en particulier chez les plus jeunes juristes. Les objectifs d'heures facturables, en tant que mesure de productivité, poussent les professionnels à maximiser leur temps de travail, souvent au détriment de leur santé. En effet, la nécessité de cumuler de nombreuses heures facturables pousse souvent les professionnels à allonger leurs journées de travail, réduisant ainsi leur temps consacré à la récupération et à la vie personnelle. Ce déséquilibre est une source majeure d'épuisement professionnel, de détresse psychologique et de problèmes de santé à long terme (Cadieux et al., 2022).

Pour les jeunes juristes qui débudent dans la profession, ce système peut être particulièrement éprouvant. Ils se retrouvent donc davantage confrontés à une pression immense pour maximiser leur temps facturable. De plus, ce modèle peut limiter le développement professionnel en réduisant les opportunités d'apprentissage et de participation à des projets plus diversifiés, qui ne sont pas immédiatement facturables, mais cruciaux pour une croissance professionnelle complète. Les conséquences à long terme incluent une détérioration de la santé mentale et une diminution de la satisfaction professionnelle, ce qui peut aussi affecter la rétention des talents au sein des organisations et ultimement dans la profession.

En parallèle, les exigences liées à la performance exercent une pression considérable sur les heures travaillées afin d'atteindre les cibles d'heures facturées. Outre les exigences en termes de performance, le modèle des heures facturables aggrave la surcharge de travail. Les professionnels se retrouvent à gérer simultanément plusieurs dossiers, souvent dans des délais serrés, ce qui les conduit

à un état de fatigue chronique. Au-delà de la surcharge et de l'insécurité d'emploi susceptible d'être engendrée par un tel système de facturation, il s'avère qu'il génère également des effets indirects. À cet égard, les professionnels se doivent de maximiser chaque instant de leur prestation de travail, offrant dès lors moins d'espace pour s'engager dans certaines activités tout aussi importantes, mais moins urgentes comme le partage d'outils avec des collègues, mais également des activités de mentorat.

Selon les données récoltées lors de la Phase I, le temps comptabilisé en heures facturables représente 67,9 % des heures travaillées. Le pourcentage restant est consacré à d'autres responsabilités attendues par les professionnels du droit œuvrant dans ce modèle d'affaires, incluant des implications pour la firme et des activités, des cas pro bono et des activités de mentorat. En considérant ces informations, un professionnel devant atteindre 1 800 heures facturables par année devraient travailler environ 35 heures par semaine comptabilisées en heures facturables, ce qui représente environ 51 heures par semaine (52 semaines par an) pour atteindre les objectifs d'heures facturables et s'attarder aux autres responsabilités non comptabilisées. En prenant des congés ou des vacances pendant l'année, ce nombre d'heures à travailler par semaine doit nécessairement augmenter. À cet effet, nos données révèlent d'ailleurs que quand le seuil de 1 800 heures facturables est dépassé, cela compromet gravement la santé physique et mentale des professionnels, tout en entravant leur capacité à équilibrer travail et vie personnelle (Cadieux et al., 2022). Aussi, travailler au-delà de 50 heures par semaine s'avère nocif pour la santé des professionnels (Cadieux & Marchand, 2015).

Ainsi, pour limiter les impacts négatifs des heures facturables et d'autres stressors, plusieurs pistes d'action doivent être envisagées, incluant de limiter le nombre d'heures facturables exigées aux professionnels. Considérant l'ensemble des effets délétères, directs et indirects des heures facturables sur la santé des professionnels, mais également sur la pérennité de leur pratique dans la profession, il est recommandé d'examiner les modèles d'affaires alternatifs qui sont susceptibles de soutenir et de stimuler positivement la performance des professionnels tout en protégeant leur santé et à terme, leur engagement affectif envers la profession. Cette recommandation est soutenue par des publications comme celle de la New York Bar Association (NYBA) aux États-Unis, qui suggèrent de plafonner les heures facturables à 1 800 heures et de considérer des mécanismes de facturation alternatifs, prenant en compte les attentes des clients en termes de valeur ajoutée plutôt que de temps passé (NYBA, 2021). D'ailleurs, 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.

En ce qui concerne les jeunes juristes, il est recommandé de prévoir une progression par pallier pour les cibles d'heures facturables, laquelle devraient s'arrimer à l'expérience des professionnels et aucune cible d'heures facturables ne devrait être exigée au cours des deux premières années de pratique.

Parallèlement, la surexposition de certains praticiens du droit à certains stressors comme des demandes émotionnelles récurrentes pointe vers l'importance d'évaluer la mise en œuvre de modèles alternatifs d'organisation du travail qui permettraient de réduire la pression sur les professionnels. C'est pourquoi les organisations devraient éviter d'appliquer un tel système d'heures facturables pour les professionnels qui œuvrent dans des champs de pratique fortement exposés à des demandes émotionnelles. Une surexposition à de telles demandes et à du contenu difficile à supporter est susceptible de conduire à des traumatismes vicariants et peut mener à un épuisement émotionnel si aucun soutien adéquat n'est fourni.

Sous un autre angle, de nombreux professionnels travaillent en silo, une méthode de travail qui entrave la collaboration et le partage des connaissances. Pourtant, le travail en équipe est fondamental non seulement pour offrir un soutien de proximité entre pairs, mais aussi pour distribuer équitablement les risques pour la santé liés au travail. Par exemple, une meilleure répartition de la charge de travail et des dossiers exigeant un fort investissement émotionnel peut réduire la pression sur les professionnels et contribue à alléger le stress quotidien de ces derniers. Or, il est vital d'adopter des modèles organisationnels qui ne se focalisent pas seulement sur les performances économiques, mais qui considèrent aussi le mieux-être des avocats.

Changer l'organisation du travail, c'est aussi permettre d'atténuer le sentiment d'isolement que beaucoup ressentent. Des environnements de travail centrés sur le partage des responsabilités et le soutien mutuel créeraient une culture professionnelle plus équilibrée, où l'entraide et la collégialité seraient valorisées, des valeurs fondamentales pour un milieu de travail où l'on se sent soutenu et valorisé.

Enfin, l'adoption de modèles alternatifs de travail, tels que la flexibilité des horaires et le télétravail, s'avère cruciale. La flexibilité permet aux professionnels de mieux gérer leur temps, en adaptant leurs horaires de travail à leurs besoins personnels et familiaux, favorisant ainsi un meilleur équilibre travail-vie personnelle. Le télétravail, de son côté, offre la possibilité de travailler dans un environnement moins stressant, loin des distractions et des pressions habituelles du bureau. Cette modalité peut contribuer à une réduction significative du stress, à une augmentation de la productivité et à une amélioration globale de la satisfaction professionnelle.

En bref, la surexposition de certains praticiens du droit à certains stressseurs comme des demandes émotionnelles récurrentes, tout comme les effets délétères des modèles d'affaires axés sur les heures facturables, pointe vers l'importance d'évaluer la mise en œuvre de modèles alternatifs d'organisation du travail qui permettraient de réduire la pression sur les professionnels. Cela inclut des modèles alternatifs au modèle axé sur les heures facturables, mais également d'évaluer les retombées de modèles d'organisation du travail orienté vers le travail en équipe et de travail à distance, notamment en ayant recours à des modes d'organisation du travail hybride et collaboratif. Les aménagements en matière d'organisation du travail, tout en soutenant la productivité, faciliteraient également une meilleure gestion de l'équilibre entre les sphères personnelles et professionnelles. De telles initiatives bénéficieraient non seulement au mieux-être des professionnels, mais elles transformeraient aussi positivement la culture professionnelle dans son ensemble. En faisant évoluer ces pratiques, le secteur juridique peut s'assurer qu'il reste un environnement attrayant et soutenant pour tous ses membres, renforçant la durabilité et l'efficacité de la pratique juridique. Cela favoriserait des résultats positifs pour les professionnels, les organisations juridiques et le public en général.

LES PROCHAINES ÉTAPES...

L'évaluation constitue un pilier fondamental dans tout processus visant à mesurer le progrès et l'efficacité des actions entreprises. Dans le contexte spécifique des Écoles de droit, cette démarche revêt une importance particulière. L'évolution constante du monde juridique et des défis inhérents à la pratique du droit exige une réflexion continue sur la manière dont ces institutions préparent leurs étudiants à relever les défis de la pratique. L'une des premières étapes consiste à mesurer l'impact des changements apportés aux programmes de formation et à la structure des écoles de droit. Cela permet de déterminer si ces modifications ont conduit à une amélioration significative dans la formation et la préparation des futurs professionnels du droit pour faire face aux enjeux de santé psychologique. Toutefois, il est tout aussi crucial d'aller au-delà des chiffres pour évaluer la perception des praticiens. Leurs retours d'expérience et leurs témoignages peuvent fournir des informations précieuses sur les aspects de l'expérience académique et professionnelle.

Également, le cadre réglementaire joue un rôle central dans l'amélioration de la santé et du mieux-être dans la pratique du droit. Les régulateurs ont la responsabilité de déconstruire le lien souvent tacite entre la santé des professionnels et leur performance. Trop souvent, la culture compétitive et les exigences rigoureuses de la pratique peuvent avoir des conséquences néfastes sur le mieux-être des professionnels.

Pour remédier à cette situation, une réforme s'avère nécessaire. Cela implique d'assurer une intégration plus graduée des étudiants diplômés dans la profession, en mettant en place des programmes de soutien et d'encadrement pour les nouveaux juristes afin de les soutenir face aux enjeux de la santé psychologique dans la pratique. De plus, il est crucial de baliser certaines pratiques qui peuvent nuire à la santé mentale des professionnels du droit, telles que la charge et les heures de travail excessives, incluant les heures facturables, et la pression constante de performer.

Les régulateurs ont également un rôle à jouer dans la mise en place d'évaluations périodiques de la santé des professionnels du droit, afin de mesurer les niveaux de détresse chez les professionnels et de mesurer l'efficacité des initiatives mises en place pour améliorer le mieux-être dans la pratique.

En terminant, l'évaluation continue des Écoles de droit et la réforme du cadre réglementaire sont essentielles pour garantir que ces instances préparent efficacement les futurs professionnels du droit tout en veillant à leur santé et à leur mieux-être une fois dans la profession. Cela nécessite une approche holistique, qui intègre à la fois des données objectives et des retours d'expérience subjectifs, tout en adoptant des mesures concrètes et continues pour promouvoir une pratique saine et durable du droit au Canada, où le mieux-être reste constamment un top priorité.

1.8 LEXIQUE DES TERMES EMPLOYÉS DANS LA PHASE II

| | |
|--|---|
| Anxiété (symptômes anxieux) | Réfère à un trouble caractérisé par un sentiment excessif et incontrôlable d'inquiétude et de peur à propos de certains sujets (Anxiety & Depression Association of America, 2021). |
| AUDIT-10 | Échelle de mesure établissant un score quant aux habitudes de consommation d'alcool. L'AUDIT-10 est composée de trois groupes de questions qui s'intéressent à l'ampleur de la consommation et aux symptômes de dépendance ou à la consommation qualifiée de nocive ou dangereuse (Babor et al., 2001). |
| Autonomie | Réfère à la « possibilité offerte par l'organisation aux travailleurs de prendre des décisions concernant leur travail » [Traduction libre] (Karasek et al., 1998). |
| Capacité à mettre ses limites (assertiveness) | Confiance dans les relations interpersonnelles qui se manifeste par la capacité à exprimer ses émotions de façon spontanée (Osborn & Harris, 1975) et la capacité à mettre ses limites en respectant ses droits, ses pensées et ses sentiments sans nier ceux des autres (Alberti & Emmons, 1986). |
| Cohérence des valeurs | Réfère à la congruence entre les valeurs individuelles du professionnel et les valeurs de l'organisation auquel il travaille (Siegall et McDonald, 2004). |
| Conditions de travail et charge mentale | Thématique prioritaire. Englobe les contraintes (facteurs de risque) telles que la surcharge quantitative et qualitative, les demandes émotionnelles et l'insécurité d'emploi, ainsi que les ressources (facteurs de protection) telles que le soutien des collègues, l'autonomie et la cohérence des valeurs. |
| Conflit travail-vie personnelle | Réfère « à un sentiment négatif découlant du débordement de la vie professionnelle sur la vie personnelle ou d'une incompatibilité entre les rôles que doit jouer la personne au sein de ses différentes sphères de vie » (Cadioux et al., 2022, p. 158). |
| Contrainte (facteur de risque) | Les contraintes « constituent des facteurs de risque susceptibles de nuire à la santé mentale (p. ex., surcharge de travail, demandes émotionnelles élevées, manque d'expérience) » (Cadioux et al., 2022, p. 65). |
| Crainte de fonder une famille | Réfère « à une appréhension d'un professionnel souhaitant fonder une famille, mais craignant les conséquences de cette décision sur son emploi ou sur ses opportunités de carrière futures en raison d'une incompatibilité perçue entre le poste et les exigences découlant du rôle parental » (Cadioux et al., 2022, p. 158). |
| Demandes émotionnelles | Réfère aux « aspects du travail qui requièrent un effort émotionnel soutenu en raison des contacts avec les clients » (Traduction libre] (de Jonge & Dormann, 2003). |
| Dépression (symptômes dépressifs) | Réfère à un désordre de l'humeur caractérisé par un sentiment de tristesse, de perte d'intérêt ou de plaisir, des sentiments de culpabilité ou de dévalorisation de soi, un sommeil ou un appétit perturbé, de la fatigue et des problèmes de concentration. Dans sa forme la plus sévère, la dépression peut mener au suicide (Beck & Alford, 2009). |

| | |
|---|--|
| Détachement psychologique | Réfère à la « capacité d'un individu à se désengager mentalement du travail en dehors des heures de bureau » [Traduction libre] (Sonnentag & Fritz, 2015, p. 72). |
| Détresse psychologique | Réfère « à un état subjectif désagréable regroupant un ensemble de symptômes physiques, psychologiques et comportementaux, lesquels ne réfèrent pas à une pathologie spécifique (donc pas à la maladie), mais qui regroupent des symptômes s'apparentant tantôt à la dépression, tantôt à l'épuisement tels la fatigue, l'irritabilité, des problèmes de concentration, l'anxiété, l'insomnie » (Cadieux et al., 2022, p. 28). |
| Engagement (affectif) envers la profession | Corresponds au degré d'identification et d'attachement émotionnel qu'un professionnel a envers sa profession (Meyer et al., 1993). Plus un professionnel est engagé affectivement, plus il s'implique dans sa profession, souhaite y maintenir son appartenance et s'identifie à ses objectifs (Morrow & Wirth, 1989). |
| Épuisement professionnel | Réfère au « degré de fatigue et d'épuisement ressenti en lien avec son travail » [Traduction libre] (Kristensen et al., 2005, p. 197). |
| Équilibre travail-vie personnelle | Thématique prioritaire. Englobe les concepts de conflit travail-vie personnelle et la crainte de fonder une famille. |
| Facteur de protection | <i>Voir ressource.</i> |
| Facteur de risque | <i>Voir contrainte.</i> |
| Formation et mentorat | Thématique prioritaire. Englobe les éléments liés à la formation académique, le stage (<i>articling program</i>), l'entrée dans la profession, le mentorat et le développement professionnel. |
| Habitudes de vie et stratégies d'adaptation face au stress | Thématique prioritaire. Englobe les saines habitudes de vie (p. ex., bonne alimentation, exercices physiques et qualité du sommeil), les habitudes de vie néfastes (p. ex., dépendances) et les stratégies employées afin de faire face au stress. |
| Heures facturables | Réfèrent « au nombre d'heures de travail qu'un professionnel facture formellement à titre d'honoraires à un client en échange de ses services professionnels » (Cadieux et al., 2022, p. 103). |
| Heures facturables (thématique) | Thématique prioritaire. Englobe les éléments relatifs aux heures facturables et la pression de performance liée à l'atteinte des objectifs d'heures facturables. |
| Incivilité au travail | Réfère à des formes plus légères, mais néanmoins sérieuses, de violence psychologique. Elle témoigne d'un manque de considération et de respect envers autrui et se traduit notamment par le fait de rabaisser, d'avoir une attitude condescendante, d'être grossier, de douter d'une question qui relève de la responsabilité de l'autre ou de montrer peu d'intérêt face à son opinion (Cortina et al., 2001). |
| Insécurité d'emploi | Réfère à « une menace perçue pour la continuité et la stabilité de l'emploi tel qu'il est vécu actuellement » [Traduction libre] (Shoss, 2017, p. 1914). |

| | |
|---|--|
| Intention de quitter la profession | Réfère à des pensées spécifiques qui témoignent du désir d'un professionnel de quitter et/ou de changer sa profession. Même si cette intention ne mène pas systématiquement le professionnel à quitter concrètement sa profession, il n'en demeure pas moins qu'elle précède souvent un départ effectif (Blau, 2007). |
| Longues heures de travail (≥ 50 h/sem.) | Le fait de travailler beaucoup d'heures de travail atteignant ou dépassant 50 heures par semaine. |
| Manque de ressources | Réfère à « la mesure dans laquelle les employés disposent de tout le matériel, de l'équipement, des faits, de l'information, du soutien et du temps nécessaires pour effectuer leur travail de manière professionnelle » [Traduction libre] (Kontoghiorghes et al., 2005). |
| Opportunités de carrière | Réfère à « la perception qu'ont les employés de la mesure dans laquelle des assignations et des opportunités d'emploi correspondant à leurs intérêts et à leurs objectifs professionnels sont disponibles au sein de leur organisation actuelle » [Traduction libre] (Kraimer et al., 2011, p. 488). |
| Organisation du travail | Réfère à « la façon dont nous concevons les emplois et les systèmes de travail, et la façon dont nous les gérons » [Traduction libre] (Leka et al., 2003, p. 5). |
| Pression de performance | Réfère au degré auquel un employé est tenu d'investir de l'intelligence, de l'expérience, de l'énergie et du temps dans l'exécution du travail contractuel (Karasek, 1979; Katz & Kahn, 1966). |
| Pression de performance liée aux heures facturables | Réfère au degré auquel un employé est tenu d'investir de l'intelligence, de l'expérience, de l'énergie et du temps (Karasek, 1979; Katz & Kahn, 1966) en vue d'atteindre ses objectifs d'heures facturables. |
| Profession réglementée | Réfère « à une profession dont le titre et la pratique professionnelle sont encadrés par voie légale à des fins de protection du public. Seuls les professionnels détenant un permis d'exercer délivré par l'organisme de réglementation (un ordre professionnel) peuvent exercer la profession, dans le respect de règles dictées notamment dans leur code de déontologie » (Cadieux et al., 2022, p. 291). |
| Profession réglementée et inspection professionnelle | Thématique prioritaire. Englobe les stressors liés à la profession réglementée et les stressors liés à l'inspection professionnelle. |
| Reconnaissance | Réfère à « l'appréciation d'un employé pour son travail et au fait de lui faire savoir que son travail est apprécié. » [Traduction libre] (Shonhiwa, 2017, p. 581) |
| Ressource (facteur de protection) | Les ressources « se présentent comme des facteurs de protection susceptibles de protéger l'individu contre le développement ou l'aggravation de problèmes de santé (p. ex., reconnaissance au travail, soutien des collègues, saines habitudes de vie) » (Cadieux et al., 2022, p. 65). |
| Santé | Réfère à « un état de complet bien-être physique, mental et social et ne consiste pas seulement en une absence de maladie ou d'infirmité » (OMS, 1946). |

| | |
|---|---|
| Soutien des collègues | Réfère à « l'impression des employés quant à la possibilité d'obtenir le soutien de collègues en cas de besoin » (Burr et al., 2019, p. 497). |
| Soutien du superviseur | Réfère à « l'impression des employés quant à la possibilité d'obtenir un soutien de la part du supérieur immédiat en cas de besoin » [Traduction libre] (Burr et al., 2019, p. 497). |
| Stratégies d'adaptation face au stress | Stratégies diverses de régulation afin de diminuer le stress (Cadieux et al., 2022). |
| Stress perçu | Réfère à « une relation particulière entre la personne et l'environnement qui est évalué par la personne comme imposant ou dépassant ses ressources et mettant en danger son bien-être » [Traduction libre] (Folkman & Lazarus, 1984, p. 19). |
| Stresseur lié à l'inspection professionnelle | Mesure développée afin d'évaluer le ressenti des juristes face au devoir d'exposer ouvertement les détails de leur pratique devant un inspecteur ou une inspectrice et d'évaluer les craintes liées à l'exposition d'éventuelles non-conformités suivant l'inspection (Cadieux et al., 2022, p. 298). |
| Stresseur lié à la profession réglementée | Réfère « à un stresseur qui découle spécifiquement du fait d'exercer une profession réglementée à laquelle sont rattachées des obligations déontologiques et des obligations imposées par l'organisme de réglementation (ordre professionnel) pour maintenir le permis d'exercer la profession (p. ex., heures de formation obligatoires) » (Cadieux et al., 2022, p. 291). |
| Surcharge qualitative | Réfère au fait « d'avoir à gérer l'ambiguïté du rôle et/ou des exigences conflictuelles liées au rôle » [Traduction libre] (Janssen, 2001). |
| Surcharge quantitative | Réfère à « la mesure selon laquelle les employés sont tenus de travailler vite et fort et d'avoir beaucoup de travail en peu de temps ou d'avoir en permanence beaucoup de travail à faire » [Traduction libre] (Janssen, 2001). |
| Télétravail | Défini comme le fait de travailler depuis son domicile en utilisant les technologies d'information et de communication (téléphones intelligents/smartphones, applications, logiciels, vidéoconférence, dossiers partagés, etc.) (Saba et al., 2020). |
| Traumatisme vicariant | Réfère aux « comportements et émotions naturels résultant de la connaissance d'un événement traumatisant vécu par [quelqu'un d'autre]. Il s'agit du stress résultant du fait d'aider ou de vouloir aider une personne traumatisée ou souffrante » [Traduction libre] (Figley, 1995, p. 10). |
| Utilisation des compétences | Réfère à la « possibilité d'utiliser et de développer des compétences » [Traduction libre] (Theorell & Karasek, 1996). |

Violence au travail

Englobe un ensemble de comportements visant à faire du tort à autrui tels que des menaces verbales (expression de l'intention de causer du tort), des agressions physiques (p. ex., coups de poing, crachats) et de l'intimidation (Chapell & Di Martino, 2006; Setlack et al., 2021)⁴.

⁴ Il n'existe pas de définition uniforme de l'incivilité et de la violence au travail dans la littérature scientifique. Les définitions y abondent et elles diffèrent selon les auteurs.

BIBLIOGRAPHIE

- Alberti, R. E., & Emmons, M. L. (1986). *Your perfect right: A guide to assertive behavior (4th ed.)*. California Impact Publishers.
- Anxiety & Depression Association of America. (2021). *Generalized Anxiety Disorder (GAD)*. <https://adaa.org/understanding-anxiety/generalized-anxiety-disorder-gad>.
- Ayyagari, R., Grover, V., et Purvis, R. (2011). Technostress: Technological Antecedents and Implications. *MIS Quarterly*, 35(4), 831-858. <https://doi.org/10.2307/41409963>.
- Babor, T. F., Higgins-Biddle, J. C., Saunders, J. B., & Monteiro, M. G. (2001). *The alcohol use disorders identification test: World Health Organization Geneva*. [[Accéder à cette ressource ici](#)].
- Bamberg, M. (2012). Narrative analysis. In *APA handbook of research methods in psychology: Research designs: Quantitative, qualitative, neuropsychological, and biological*. (vol. 2, p. 85-102). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/13620-006>.
- Beck, A. T., & Alford, B. A. (2009). *Depression: Causes and treatment*. University of Pennsylvania Press. [[Accéder à ce livre ici](#)].
- Blau, G. (2007). Does a corresponding set of variables for explaining voluntary organizational turnover transfer to explaining voluntary occupational. *Journal of Vocational Behavior*, 70(1), 135-148. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2006.07.007>.
- Boateng, G. O., Neilands, T. B., Frongillo, E. A., Melgar-Quiñonez, H. R., & Young, S. L. (2018). Best practices for developing and validating scales for health, social, and behavioral research: a primer. *Frontiers in public health*, 6(149), 1-18. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2018.00149>.
- Burr, H., Berthelsen, H., Moncada, S., Nübling, M., Dupret, E., Demiral, Y., Oudyk, J., Kristensen, T. S., Llorens, C., Navarro, A., Lincke, H.-J., Bocéréan, C., Sahan, C., Smith, P. et Pohrt, A. (2019). The third version of the Copenhagen Psychosocial Questionnaire. *Safety and Health at Work*, 10(4), 482-503. <https://doi.org/10.1016/j.shaw.2019.10.002>.
- Cadieux, N., Cadieux, J., Youssef, N., Gingues, M., & Godbout, S.-M. (2019). *Rapport de recherche : Étude des déterminants de la santé psychologique au travail chez les avocat(e)s québécois(es), Phase II - 2017-2019*. Rapport de recherche, Université de Sherbrooke, École de gestion. [[Accéder à ce rapport ici](#)].
- Cadieux, N., Gingues, 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](#)].

- Cadieux, N. & Marchand, A. (2015). Détresse psychologique chez les professionnels et professionnelles exerçant une profession réglementée : facteurs explicatifs et pistes de réflexion. *Canadian Journal of Community Mental Health*, 34(3), 15-35. <https://doi.org/10.7870/cjcmh-2014-025>.
- Cadieux, N., Mosconi, E., et Youssef, N. (2019). *ICT, Permeability Between the Spheres of Life and Psychological Distress Among Lawyers*. Proceedings of the 52nd Hawaii International Conference on System Sciences.
- Chapell, D., & Di Martino, V. (2006). *Violence at work* (3^e ed.). Geneva: International Labour Office. [[Accéder à ce livre ici](#)].
- Cortina, L. M., Magley, V. J., Williams, J. H., & Langhout, R. D. (2001). Incivility in the workplace: Incidence and impact. *Journal of Occupational Health Psychology*, 6(1), 64-80. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.6.1.64>.
- de Jonge, J., & Dormann, C. (2003). *The DISC model: Demand-induced strain compensation mechanisms in job stress*. In M. F. Dollard, H. R. Winefield, & A. H. Winefield (Eds.), *Occupational stress in the service professions* (p. 43-74). London: Taylor & Francis. [[Accéder à ce livre ici](#)].
- Fereday, J., & Muir-Cochrane, E. (2006). Demonstrating Rigor Using Thematic Analysis: A Hybrid Approach of Inductive and Deductive Coding and Theme Development. *International Journal of Qualitative Methods*, 5(1), 80-92. <https://doi.org/10.1177/160940690600500107>.
- Figley, C. R. (1995). Compassion fatigue: Toward a new understanding of the costs of caring. In B. H. Stamm (Ed.), *Secondary traumatic stress: Self care issues for clinicians, researchers, and educators* (p. 3-28). Lutherville, MD: Sidran Press.
- Folkman, S., & Lazarus, R. S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. New York: Springer Publishing Company.
- Folkman, S., & Lazarus, R. S. (1985). If it changes it must be a process: Study of emotion and coping during three stages of a college examination. *Journal of Personality and Social Psychology*, 48(1), 150. <https://doi.org/0022-3514/85/W0.75>.
- Folkman, S., & Lazarus, R. S. (1988). Coping as a mediator of emotion. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54(3), 466-475. [https://doi.org/0022-3514/88/\\$00.75](https://doi.org/0022-3514/88/$00.75).
- Glouberman, S., & Millar, J. (2003). Evolution of the Determinants of Health, Health Policy, and Health Information Systems in Canada. *American Journal of Public Health*, 93(3), 388-392. <https://doi.org/10.2105/ajph.93.3.388>.
- Herrera, L. E. (2012). Training Lawyer-Entrepreneurs. *Denver University Law Review*, 89(4), 887-939. [[Accéder à cette ressource ici](#)].
- Iwasaki, Y., Zuzanek, J., and Mannell, R. C. (2001). The Effects of Physically Active Leisure on Stress-Health Relationships. *Canadian Journal of Public Health*, 92(3), 214-218. <https://doi.org/10.1007/BF03404309>.

- Jansen, N. W., Kant, I. J., van Amelsvoort, L. G., Kristensen, T. S., Swaen, G. M., & Nijhuis, F. J. (2006). Work-family conflict as a risk factor for sickness absence. *Occupational and environmental medicine*, 63(7), 488-494. <https://doi.org/10.1136/oem.2005.024943>.
- Janssen, O. (2001). Fairness perceptions as a moderator in the curvilinear relationships between job demands, and job performance and job satisfaction. *Academy of management journal*, 44(5), 1039-1050. <https://doi.org/10.5465/3069447>.
- Karasek, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative science quarterly* 24(2), 285-308. <https://doi.org/10.2307/2392498>.
- Karasek, R., Brisson, C., Kawakami, N., Houtman, I., Bongers, P., & Amick, B. (1998). The Job Content Questionnaire (JCQ): An instrument for internationally comparative assessments of psychosocial job characteristics. *Journal of Occupational Health Psychology*, 3(4), 322-355. DOI: [10.1037//1076-8998.3.4.322](https://doi.org/10.1037//1076-8998.3.4.322).
- Katz, D., and Kahn, R. (1966). *The Social Psychology of Organizations*. New York.
- Kontoghiorghes, C., Awbre, S. M., & Feurig, P. L. (2005). Examining the relationship between learning organization characteristics and change adaptation, innovation, and organizational performance. *Human resource development quarterly*, 16(2), 185-212. <https://doi.org/10.1002/hrdq.1133>.
- Kraimer, M. L., Seibert, S. E., Wayne, S. J., Liden, R. C. et Bravo, J. (2011). Antecedents and outcomes of organizational support for development: The critical role of career opportunities. *Journal of Applied Psychology*, 96(3), 485-500. <https://doi.org/10.1037/a0021452>.
- Krause, A. J., Ben Simon, E., Mander, B. A., Greer, S. M., Saletin, J. M., Goldstein-Piekarski, A. N., and Walker, M. P. (2017). The sleep-deprived human brain. *Nature Reviews. Neuroscience*, 18(7), 404-418. <https://doi.org/10.1038/nrn.2017.55>.
- Kristensen, T. S., Borritz, M., Villadsen, E., & Christensen, K. B. (2005). The Copenhagen Burnout Inventory: A new tool for the assessment of burnout. *Work & Stress*, 19(3), 192-207. <https://doi.org/10.1080/02678370500297720>.
- Lalonde, M. A. (1974). *New Perspective on the Health of Canadians*. Ottawa, Ontario, Canada: Minister of Supply and Services. <https://www.phac-aspc.gc.ca/ph-sp/pdf/perspect-eng.pdf>
- Leka, S., Griffiths, A., Cox, T., & World Health Organization. (2003). *Work organisation and stress: systematic problem approaches for employers, managers and trade union representatives*. World Health Organization. [[Accéder à cette ressource ici](#)].
- Lim, J., Tan, J. C., Parimal, S., Dinges, D. F., and Chee, M. W. L. (2010). Sleep Deprivation Impairs Object-Selective Attention: A View from the Ventral Visual Cortex. *PLoS ONE*, 5(2), e9087. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0009087>.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538-551. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.4.538>.

- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldana, J. (2014). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook* (3 ed.). Sage Publications.
- Morrow, P. C. & Wirth, R. E. (1989). Work commitment among salaried professionals. *Journal of Vocational Behavior*, 34(1), 40-56. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(89\)90063-8](https://doi.org/10.1016/0001-8791(89)90063-8).
- NYBA. (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>.
- Olsen, W. K., Haralambos, M. (Ed.), & Holborn, M. (Ed.) (2004). Triangulation in Social Research: Qualitative and Quantitative Methods Can Really Be Mixed. In *Developments in Sociology*. Causeway Press Ltd. [[Accéder à cette référence ici](#)].
- Omasu, F., Kawano, A., Nagayasu, M., and Nishi, A. (2022). Research on Lifestyle Habits Caused by Stress. *Open Journal of Preventive Medicine*, 12(9), Article 9. <https://doi.org/10.4236/ojpm.2022.129014>
- OMS. (1946). *Préambule à la Constitution de l'Organisation mondiale de la Santé, tel qu'adopté par la Conférence internationale sur la Santé, New York, 19 juin -22 juillet 1946; signé le 22 juillet 1946 par les représentants de 61 États. (Actes officiels de l'Organisation mondiale de la Santé, n°. 2, p. 100) et entrée en vigueur le 7 avril 1948*. [[Accéder à cette ressource ici](#)].
- OMS. (2023). *Alimentation saine*. <https://www.who.int/fr/news-room/fact-sheets/detail/healthy-diet>
- Osborn, S. M., & Harris, G. G. (1975). *Assertive training for women*. Charles C Thomas Pub Limited.
- Perchtold-Stefan, C. M., Fink, A., Rominger, C., Weiss, E. M., and Papousek, I. (2020). More habitual physical activity is linked to the use of specific, more adaptive cognitive reappraisal strategies in dealing with stressful events. *Stress and Health*, 36(3), 274-286. <https://doi.org/10.1002/smi.2929>.
- Pourtois, J. P., & Desmet, H. (2007). *Épistémologie et instrumentation en sciences humaines* (3e éd.). Éditions Mardaga. [[Accéder à ce livre ici](#)].
- Ragu-Nathan, T. S., Tarafdar, M., Ragu-Nathan, B. S., et Tu, Q. (2008). The consequences of technostress for end users in organizations: Conceptual development and empirical validation. *Information systems research*, 19(4), 417-433. <https://doi.org/10.1287/isre.1070.0165>.
- Robinson, O. C. (2022). Conducting thematic analysis on brief texts: The structured tabular approach. *Qualitative Psychology*, 9(2), 194-208. <https://doi.org/10.1037/qup0000189>.
- Saba, T., & Cachat-Rosset, G. (2020). *COVID-19 et télétravail: un remède universel ou une solution ponctuelle Québec et comparaison internationale*. [[Accéder à cette ressource ici](#)].
- Santé Canada. (2011, mars 7). *Activité physique*. <https://www.canada.ca/fr/sante-canada/services/vie-saine/activite-physique.html>.

- Santé Canada. (2021, janvier 14). *Le guide alimentaire canadien*. <https://guide-alimentaire.canada.ca/en/>.
- Santé Canada. (2023, novembre 30). *Vie saine*. <https://www.canada.ca/fr/sante-canada/services/vie-saine.html>.
- Setlack, J., Brais, N., Keough, M., & Johnson, E. A. (2021). Workplace violence and psychopathology in paramedics and firefighters: Mediated by posttraumatic cognitions. *Canadian Journal of Behavioural Science / Revue canadienne des sciences du comportement*, 53(3), 211-220. <https://doi.org/10.1037/cbs0000240>.
- Shonhiwa, C. (2017). Prevalence of employee recognition as a driver of efficiency and effectiveness in institutional performance: a case study of open university. *Scholars Journal of Economics, Business and Management*, 4(9), 581-589. [[Accéder à cette référence ici](#)].
- Shoss, M. K. (2017). Job Insecurity: An integrative review and agenda for future research. *Journal of Management*, 43(6), 1911-1939. <https://doi.org/10.1177/0149206317691574>.
- Siegall, M., & McDonald, T. (2004). Person-organization value congruence, burnout and diversion of resources. *Personnel Review*, 33(3), 291-301. <https://doi.org/10.1108/00483480410528832>.
- Sonnentag, S., & Fritz, C. (2007). The Recovery Experience Questionnaire: development and validation of a measure for assessing recuperation and unwinding from work. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(3), 204-221. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.12.3.204>.
- Suresh, S. (2008). Stress and Coping Strategies. *Management and Labour Studies*, 33(4), 482-487. <https://doi.org/10.1177/0258042X0803300403>.
- Swain, J. (2018). A Hybrid Approach to Thematic Analysis in Qualitative Research: Using a Practical Example. *Sage research methods*. <https://doi.org/10.4135/9781526435477>.
- Theorell, T., & Karasek, R. A. (1996). Current issues relating to psychosocial job strain and cardiovascular disease research. *Journal of occupational health psychology*, 1(1), 9-26. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.1.1.9>.
- Wang, C., Colley, R. C., Roberts, K. C., Chaput, J. P., & Thompson, W. (2022). Sleep behaviours among Canadian adults: Findings from the 2020 Canadian Community Health Survey healthy living rapid response module. *Health reports*, 33(3), 3-14. <https://doi.org/10.25318/82-003-x202200300001-eng>.