

---

# VERS UNE PRATIQUE SAINES ET DURABLE DU DROIT AU CANADA



Phase II | 2022-2024

## RAPPORT DE RECHERCHE **NOUVEAU-BRUNSWICK**

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 – 978-2-925533-07-8

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

## Auteurs de ce rapport

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

Chercheuse principale

**Marc-André Bélanger, M.Sc.**

Professionnel de recherche

**Chloé St-Jacques-Lemay, CRHA**

Candidate au Ph.D.,  
Stagiaire en recherche

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

Co-chercheur et directeur statistique

**Éveline Morin, M.Sc.**

Candidate au DBA, auxiliaire de recherche

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

Candidate au DBA, auxiliaire de recherche

**Josbert Gahunzire, M.Sc.**

Candidat au DBA, auxiliaire de recherche

**Amira Driss**

Candidate à la maîtrise,  
auxiliaire de recherche

**Marie-Louise Pomerleau**

Candidate à la maîtrise,  
auxiliaire de recherche

## Remerciements

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

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

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

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

# Table des matières

<b>INTRODUCTION.....</b>	<b>3</b>
<b>1.1 THÉMATIQUE 1   ÉQUILIBRE TRAVAIL-VIE PERSONNELLE.....</b>	<b>4</b>
<b>CONFLIT TRAVAIL-VIE PERSONNELLE : LORSQUE LES EXIGENCES DU TRAVAIL PRENNENT TROP DE PLACE... ..</b>	<b>5</b>
<b>CONFLIT TRAVAIL-VIE PERSONNELLE : IMPACTS DES HEURES FACTURABLES ET DU TRAVAIL AVEC LES CLIENTS ÉMANANT DE LA PRATIQUE PRIVÉE... ..</b>	<b>6</b>
<b>AVOIR OU NE PAS AVOIR D'ENFANTS, LÀ EST LA QUESTION .....</b>	<b>8</b>
<b>DES HABILITÉS QUI IMPACTENT POSITIVEMENT L'ÉQUILIBRE TRAVAIL-VIE PERSONNELLE.....</b>	<b>9</b>
<b>1.2 THÉMATIQUE 2   CONDITIONS DE TRAVAIL ET CHARGE MENTALE .....</b>	<b>11</b>
<b>PORTRAIT DES CONTRAINTES AU TRAVAIL CHEZ LES PROFESSIONNELS DU DROIT PARTICIPANTS..</b>	<b>11</b>
<b>PORTRAIT DES RESSOURCES AU TRAVAIL CHEZ LES PROFESSIONNELS DU DROIT PARTICIPANTS....</b>	<b>13</b>
<b>1.3 THÉMATIQUE 3   HEURES FACTURABLES .....</b>	<b>16</b>
<b>LA PRESSION DES HEURES FACTURABLES .....</b>	<b>16</b>
<b>LES EFFETS INDIRECTS DES HEURES FACTURABLES SUR LA SANTÉ.....</b>	<b>17</b>
<b>LES DOMMAGES COLLATÉRAUX DES HEURES FACTURABLES DANS LES MILIEUX DE TRAVAIL .....</b>	<b>18</b>
<b>1.4 LES PISTES DE SOLUTIONS PROPOSÉES PAR LE MILIEU .....</b>	<b>20</b>
<b>VOLET 1 : LE DÉVELOPPEMENT DES NOUVEAUX PROFESSIONNELS.....</b>	<b>20</b>
Mieux préparer les futurs professionnels à l'expérience terrain .....	20
Fournir une supervision adéquate pour les nouveaux professionnels.....	20
Formaliser le mentorat en mettant l'accent sur la carrière .....	21
<b>VOLET 2 : LE MIEUX-ÊTRE -UNE PARTIE INTÉGRANTE DE LA PRATIQUE DU DROIT.....</b>	<b>21</b>
<b>VOLET 3 : LES HEURES FACTURABLES .....</b>	<b>23</b>
Éliminer les objectifs d'heures facturables pour les nouveaux professionnels et focaliser sur des stratégies alternatives.....	23
Comptabiliser les autres tâches assignées parmi les heures facturables .....	24
<b>1.5 LES INITIATIVES EN PLACE VERS UNE PRATIQUE SAINTE ET DURABLE DU DROIT AU NOUVEAU-BRUNSWICK .....</b>	<b>25</b>
<b>1.6 RECOMMANDATIONS CIBLÉES PAR L'ÉQUIPE DE RECHERCHE.....</b>	<b>27</b>
<b>RECOMMANDATION 1 .....</b>	<b>27</b>
<b>RECOMMANDATION 2.....</b>	<b>28</b>
<b>RECOMMANDATION 3.....</b>	<b>28</b>
<b>1.7 LES RESSOURCES POUR ALLER CHERCHER DE L'AIDE POUR LES PRATICIENS DE CETTE PROVINCE .....</b>	<b>30</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>	<b>32</b>

# Description des participants (Phase I) : Barreau du Nouveau-Brunswick



**58,3 %** de **femmes** avec une moyenne d'âge de **38,5** ans

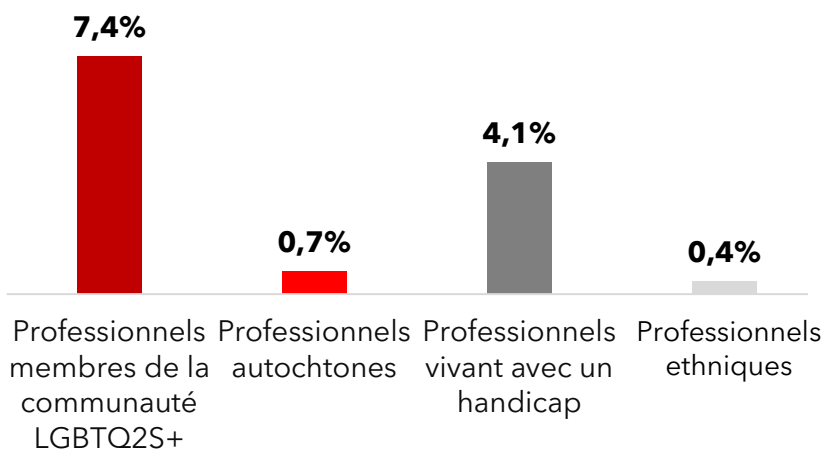


**40,2 %** d'**hommes** avec une moyenne d'âge de **46,8** ans

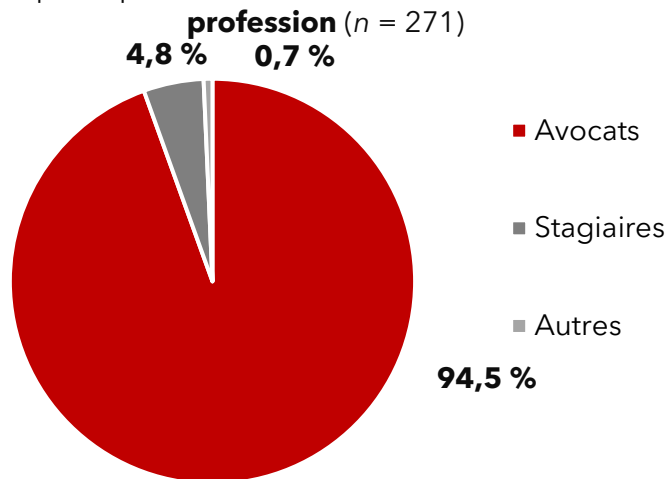


**0,7 %** de **personne non-binaires** avec une moyenne d'âge de **35,5** ans

Portrait de la **diversité** parmi les professionnels du droit participants au Nouveau-Brunswick (n = 271)



Proportion des professionnels du droit participants au Nouveau-Brunswick selon la **profession** (n = 271)



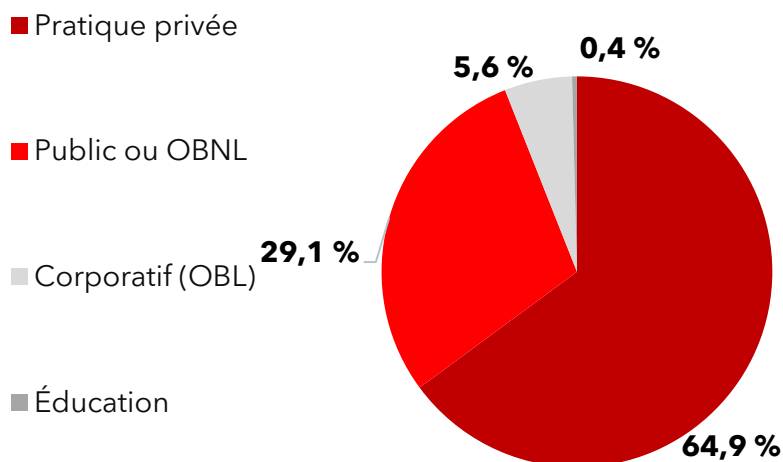
**95,1 %**

Des professionnels du droit participants au Nouveau-Brunswick sont membres de l'Association du Barreau Canadien ABC (n = 271)

**1,1 %**

Des professionnels du droit participants au Nouveau-Brunswick sont qualifiés par le comité national sur les équivalences des diplômes de droit CNE (n = 269)

Proportion des professionnels du droit participants au Nouveau-Brunswick selon le **secteur d'activité** (n = 271)

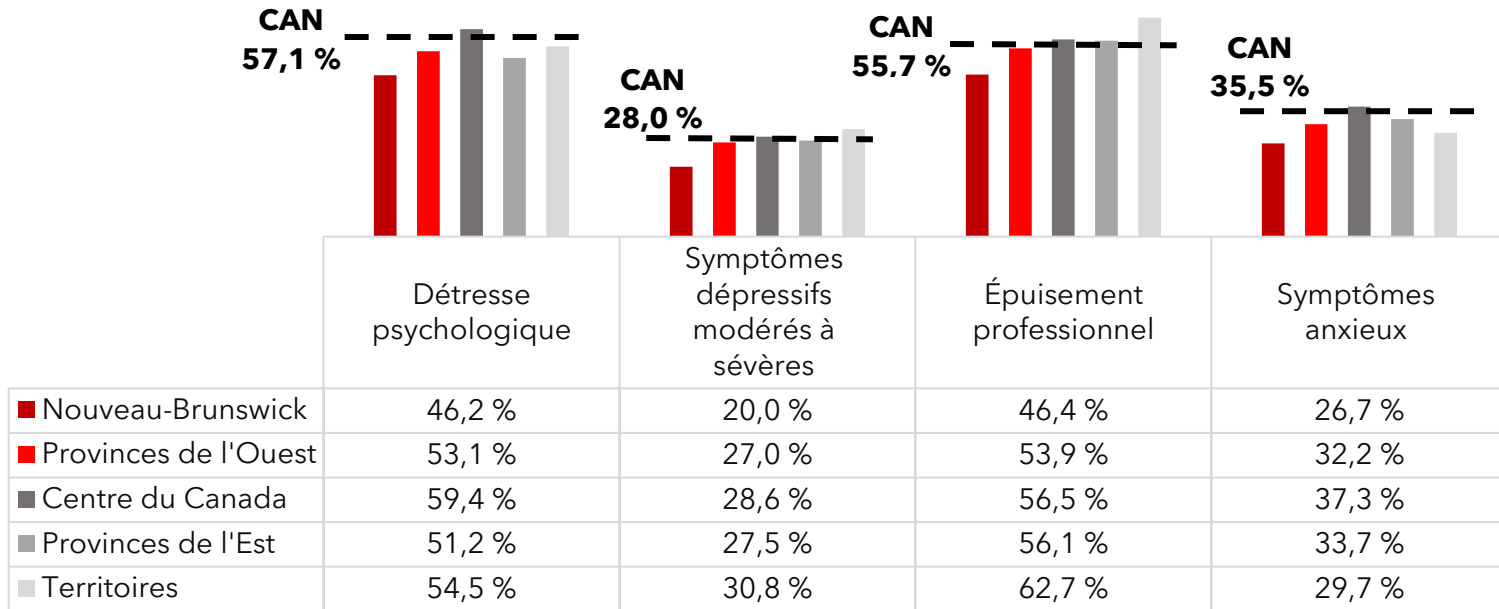


## Champs de pratique :

- Droit de la famille (25,1 %)
- Droit pénal (17,7 %)
- Litige civil (32,8 %)
- Droit des affaires, droit des sociétés et droit commercial (25,8 %)
- Droits de la personne, droit public et droit administratif (5,5 %)
- Droit du travail et de l'emploi (16,6 %)
- Droit immobilier (33,6 %)
- Testaments, successions et fiducies (32,1 %)
- Règlement extrajudiciaire des différends (7,0 %)
- Autre (11,6 %)

# Indicateurs de santé mentale (Phase I) : Barreau du Nouveau-Brunswick

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



**16,5 %**

Des professionnels du droit participants au Nouveau-Brunswick ont eu **des idées suicidaires** depuis le début de leur carrière (n = 245). La moyenne au Canada est de **24,1 %**



**43,9 %**

Des professionnels du droit participants au Nouveau-Brunswick **ne sont pas allés chercher de l'aide face à leur enjeu de santé mentale, malgré qu'ils en aient ressenti le besoin** (n = 262). La moyenne au Canada est de **46,8 %**

Trois raisons principales pour ne pas avoir été chercher de l'aide :

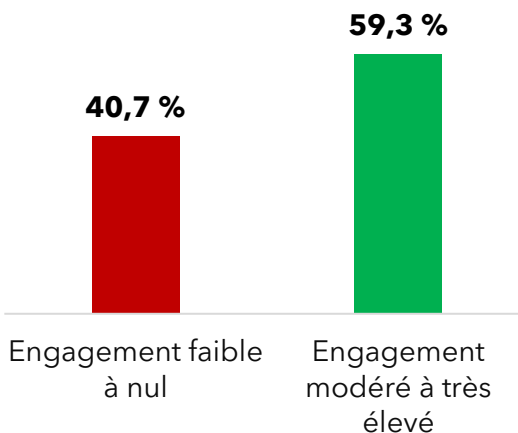
1. Penser que le problème est temporaire **26,2 %**
2. Manque d'énergie pour chercher de l'aide **16,2 %**
3. Manque de temps **11,4 %**



**5,2 %**

Des professionnels du droit participants au Nouveau-Brunswick ont pris **plus de trois mois de congé de maladie** au cours des cinq dernières années (n = 271)

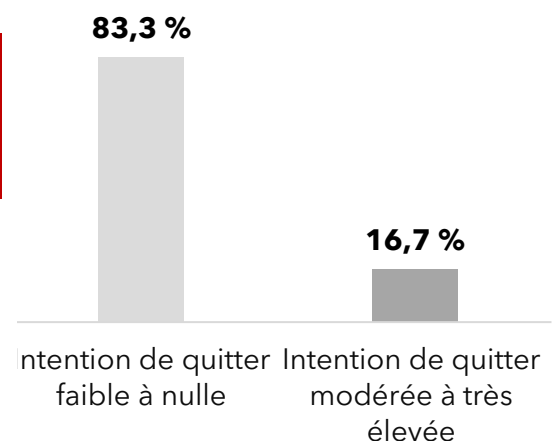
Proportion d'**engagement affectif envers la profession** chez les professionnels du droit participants au Nouveau-Brunswick (n = 194)



Proportion de la **participation au mentorat** chez les professionnels du droit participants au Nouveau-Brunswick (n = 271)



Proportion de **l'intention de quitter la profession** chez les professionnels du droit participants au Nouveau-Brunswick (n = 204)



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

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

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

L’atteinte de l’objectif 1 est rendue possible par le recours aux données quantitatives collectées au Nouveau-Brunswick lors de la première phase de ce projet national ( $n = 92$ ). Le second objectif s’appuie pour sa part sur des données qualitatives récoltées dans le cadre d’entrevues. Dans le cadre de cette Phase II, 39 professionnels du droit Néo-Brunswickois se sont portés volontaires pour une entrevue semi-dirigée, dont un est stagiaire et 38 des avocats. Les participants ont ensuite été sélectionnés ( $n = 5$ ) et des entrevues semi-dirigées ont été réalisées auprès de ces professionnels du droit œuvrant au Nouveau-Brunswick. Dans le but de cerner les priorités des professionnels du droit œuvrant au Nouveau-Brunswick, une liste de 10 thématiques clés découlant de la première phase de ce projet (Cadioux et al., 2022) a été intégrée à l’invitation envoyée aux potentiels participants via leur Barreau d’appartenance. Ces thématiques portent sur les déterminants de la santé et du mieux-être dans la pratique du droit. En enregistrant leur intérêt à participer à une entrevue, les professionnels du droit devaient placer chacune de ces priorités en ordre d’importance. Les trois thèmes les plus importants pour eux étaient ensuite retenus pour les fins du présent rapport. Le Tableau 1 présente les priorités de ces professionnels en ordre d’importance.

**Tableau 1**

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

<b>Thème</b>	<b>Contenu</b>	<b># de professionnels du droit pour qui le thème est dans le top 3 des thèmes importants à aborder</b>
<b>1</b>	<b>Équilibre travail-vie personnelle</b>	<b>25</b>
<b>2</b>	<b>Conditions de travail et charge mentale</b>	<b>23</b>
<b>3</b>	<b>Heures facturables</b>	<b>14</b>
4	Formation et mentorat	13
5	Habitudes de vie et stratégies d’adaptation face au stress	13
6	Profession réglementée et inspection professionnelle	10
7	Télétravail	5
8	Technologie et pratique du droit (technostress)	5
9	Retour au travail suivant une absence prolongée	2
10	Diversité et inclusion dans la pratique du droit au Canada	1

Basé sur le tableau 1, le présent rapport aborde les trois thématiques ayant été le plus souvent rapportées comme étant prioritaires : (1) l’équilibre travail-vie personnelle, (2) les conditions de travail et la charge mentale et (3) les heures facturables. Les résultats présentés pour chaque thématique s’appuient sur les données quantitatives obtenues lors de la Phase I au Nouveau-Brunswick ( $n = 92$ ) et sur les entrevues réalisées ( $n = 5$ ).

## 1.1 THÉMATIQUE 1 | ÉQUILIBRE TRAVAIL-VIE PERSONNELLE

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

La première thématique en importance sur laquelle les participants du droit Néo-Brunswickois souhaitaient échanger lors de leur entrevue est l'équilibre travail-vie personnelle. La présence d'un tel équilibre permet d'harmoniser efficacement les responsabilités de la vie personnelle avec les responsabilités issues du travail. Son importance sur la santé des travailleurs est d'ailleurs démontrée (Rashmi & Kataria, 2022). Toutefois, la Phase I du présent projet permet d'estimer qu'environ un professionnel canadien sur deux (49 %) qui considère vivre un conflit entre son travail et sa vie personnelle (Cadieux et al., 2022). Ce conflit s'associe à un plus grand niveau de stress perçu, de détresse psychologique, de symptômes dépressifs et à une plus grande intention de quitter la profession (Cadieux et al., 2022). Le Tableau 2 permet d'apprécier les proportions des professionnels du Nouveau-Brunswick qui considèrent ne pas vivre un conflit travail-vie personnelle et ceux qui considèrent en vivre en fonction de certaines caractéristiques.

**Tableau 2**

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

		Absence d'un conflit travail-vie personnelle	Présence d'un conflit travail-vie personnelle
<b>Global</b>	Tous	59,7 %	40,3 %
<b>Genre<sup>1</sup></b>	Femme	55,4 %	44,6 %
	Homme	66,2 %	33,8 %
<b>Âge</b>	34 ans et moins	50,7 %	49,3 %
	35 à 49 ans	53,1 %	46,9 %
	50 ans et plus	76,6 %	23,4 %
<b>Expérience</b>	0 à 9 ans	49,3 %	50,7 %
	10 ans et plus	65,2 %	34,8 %
<b>Enfants dépendants</b>	Non	55,5 %	44,5 %
	Oui	65,9 %	34,1 %
<b>Secteur d'activité</b>	Secteur public et OBNL	70,4 %	29,6 %
	Pratique privée	50,4 %	49,6 %
<b>Heures facturables</b>	Non	48,5 %	51,5 %
	Oui	52,7 %	47,3 %
<b>Travailler avec des clients</b>	Non	85,2 %	14,8 %
	Oui	54,4 %	45,6 %
<b>Mentoré</b>	Non	61,8 %	38,2 %
	Oui	51,4 %	48,6 %

Note : Chaque proportion surlignée est associée aux proportions significatives par variable. Les couleurs visent à souligner les distinctions les plus importantes relevées. La couleur verte implique l'absence d'un conflit travail-vie personnelle et une couleur rouge signifie la présence d'un conflit travail-vie personnelle.

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

À la lumière des données issues du Tableau 2, on constate que, globalement, 40,3 % des professionnels du droit œuvrant au Nouveau-Brunswick considèrent vivre un conflit entre le travail et la vie personnelle ( $n = 201$ ). Cette proportion prend une ampleur significativement plus importante pour certains groupes de personnes : (1) les professionnels âgés de 34 ans et moins (49,3 %), (2) les professionnels ayant moins de 10 ans d'expérience (50,7 %), (3) les professionnels œuvrant dans la pratique privée (49,6 %) et (4) les professionnels travaillant de près avec des clients (45,6 %).

## **CONFLIT TRAVAIL-VIE PERSONNELLE : LORSQUE LES EXIGENCES DU TRAVAIL PRENNENT TROP DE PLACE...**

Dans un contexte où les exigences du travail sont très élevées et l'insécurité d'emploi plane, une pression est susceptible de s'exercer sur les professionnels qui doivent, par certains moments, choisir entre le travail et la vie personnelle. Ce contexte semble d'autant plus vrai pour les jeunes professionnels (34 ans et moins) ayant peu d'expérience de travail (moins de 10 ans). C'est le cas d'un participant, nouvellement professionnel du droit, qui considère devoir faire le choix de sacrifier le travail ou la vie personnelle.

« Personnellement, j'ai trouvé que la charge mentale était très difficile. Parce que j'ai une petite fille [...] je suis [parent], nouveau emploi, exigences très élevées. C'est quand même un peu comme sacrifier certains moments pour le travail parce que je veux avancer dans la vie, mais en même temps je ne veux pas trop me sacrifier parce que justement quelqu'un d'autre m'occupait, je veux passer du temps avec ma fille aussi. Le salaire n'est pas nécessairement bon quand on commence, mais ils veulent que tu travailles plus pour que ce salaire-là augmente, c'est comme si l'on te dit rapporter plus d'argent ensuite, on va te récompenser. Mais si c'est ça, c'est sûr que c'est la famille qui mange la claque. Moi je n'étais pas prêt à sacrifier le temps de ma famille pour ça. » **NB-1**

D'une part, afin d'assurer une progression dans sa vie professionnelle et un revenu convenable, il devra diminuer le temps passé avec son enfant. D'autre part, afin de passer du temps de qualité pour voir son enfant grandir, il devra diminuer le temps consacré au travail, rendant les exigences plus difficiles à atteindre.

Lorsque les exigences de travail impliquent de devoir travailler de longues heures, des conflits familiaux peuvent émerger. Un participant explique que les membres de sa famille ne semblent pas comprendre pourquoi il considère devoir travailler tard.

« I think it can be quite demanding on relationships if you have a significant other, especially if they're not in your same field or don't have that understanding. Understandably [so], they don't have that experience, or they don't... When you tell somebody, "Oh, I need just to work this evening for a few hours", they don't understand. Or they could say, "Oh, you don't need to," or "You're choosing to." When in reality, if you don't—if you choose not to—it could result in you not having a job anymore, or it could result in you not getting a bonus or a raise. So, I just think that it puts a lot of pressure on lawyers, especially in their first few years of practice. [Because] family members or significant others aren't able to understand unless they're also sort of in the same position. » **NB-4**

Pour sa famille, c'est comme s'il choisissait de travailler plutôt que de passer du temps en famille, alors qu'en réalité, le fait de ne pas travailler ces heures supplémentaires peut être lourd de conséquences

sur le revenu ou sur la sécurité d'emploi. À ce propos, c'est 9,0 % des professionnels néo-brunswickois qui jugent vivre une insécurité d'emploi (voir Tableau 3 dans la thématique sur les conditions de travail).

D'un autre point de vue, un participant mentionne que la raison pour laquelle il parvient à maintenir un équilibre travail-vie personnelle appréciable est qu'il n'a pas tant de vie personnelle. Cet équilibre s'expliquerait par sa personnalité plutôt introvertie, qui l'amène à rester à la maison plutôt que de sortir, socialiser ou voyager. Autrement, cela entraînerait une difficulté sur l'équilibre entre sa vie professionnelle et sa vie personnelle.

”

« I think they [significant other or children] would say that the only reason that I'm able to manage or have like a decent work-life balance is because I don't have much of a personal life. Like, I don't go on vacation [more] like I'll take staycations, at home. I don't go out and socialize a lot. And I think if you're more introverted or a stay-at-home type of person, then it's a lot easier to live your personal life. Whereas somebody who's more outgoing or likes to travel and they have that side of their personal life, which could be more difficult for somebody like that. » **NB-4**

## **CONFLIT TRAVAIL-VIE PERSONNELLE : IMPACTS DES HEURES FACTURABLES ET DU TRAVAIL AVEC LES CLIENTS ÉMANANT DE LA PRATIQUE PRIVÉE...**

Les objectifs d'heures facturables constituent également une exigence importante qui sont susceptibles d'avoir des répercussions négatives sur le plan de l'équilibre travail-vie personnelle. Pour comprendre comment la présence de cibles d'heures facturables (dans la pratique privée) peut mener à un conflit travail-vie personnelle, un participant a expliqué lors de son entrevue comment les heures de travail requises prennent une proportion importante.

« I can't remember the number of billable hours that the associates at my firm are required to bill each year, but I think my firm has one of the lower numbers of billable hours as compared regionally to other firms. But even with that, I find it's still unreasonable if you want to have sort of a healthy work-life balance because when you just do the simple math, it requires you to bill. So, it's like [between 6 and 7] hours every business day of the year. So, if you take a vacation, that's just adding those hours that you're not working, and you've got to make up for it at some other time. If you're sick, that doesn't reduce the number of billable hours that you're expected to work for the year. And then you pair that with my firm - and other firms - expect you to do so many pro bono or non-billable hours to contribute to the community and mentoring whatever; that's usually a few hundred hours. So, you expect to do that, but still maintain your level of billable hours. And I just don't think it's realistic at all. It's not healthy if you want to live a life where you've got a life outside of work and time for personal things that don't involve billable hours or work-related volunteer activities. I just think it's unrealistic, and if... I mean, you could do it, but if you do it, you have no time for anything else. And I just don't think it's sustainable for an individual to do long-term without burning out or having some sort of mental health issues. I just don't see it as being sustainable. » **NB-4**

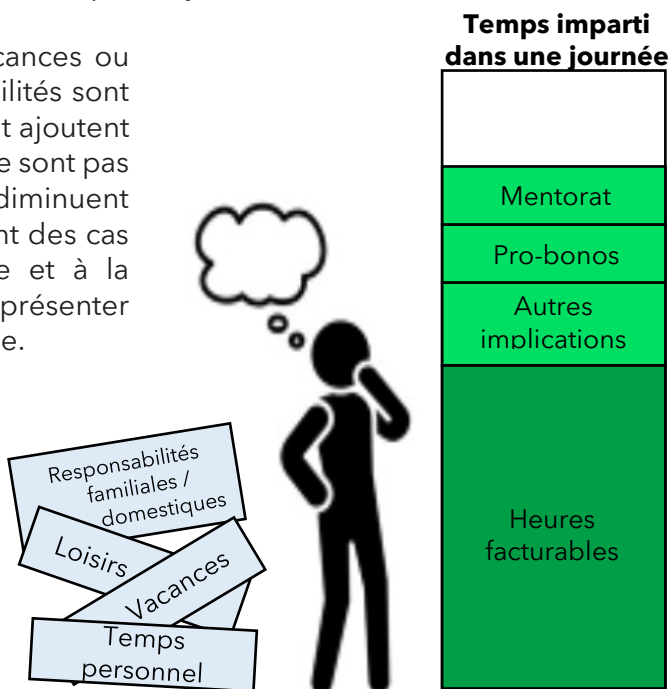
”

La cible d'heures facturables établie dans sa firme représente presque une journée de travail entière en moyenne par jour ouvrable. Il note également que sa cible est l'une des plus basses comparativement aux autres firmes dans la région. Toutefois, prendre des congés ou des vacances pendant l'année augmentera la moyenne quotidienne requise pour atteindre la cible. De plus, si le professionnel du

droit est malade, cela ne réduira pas la cible d'heures facturables, faisant également augmenter le nombre d'heures moyen à travailler quotidiennement pour atteindre la cible. Ces heures facturables, rappelons-nous, représentent 67 % des heures travaillées par les juristes (Cadieux et al., 2022).

Nonobstant ces absences du travail pour des vacances ou pour récupérer d'une maladie, d'autres responsabilités sont également attendues des professionnels du droit et ajoutent des heures de travail. En effet, ces responsabilités ne sont pas comptabilisées parmi les heures facturables et ne diminuent pas la cible à atteindre. Ces responsabilités incluent des cas pro bono, des contributions diverses à la firme et à la communauté et du mentorat, ce qui peut représenter quelques centaines d'heures travaillées dans l'année.

En somme, en atteignant la cible d'heures facturables, tout en prenant en charge d'autres responsabilités liées au travail, il devient difficile d'avoir une vie en dehors du travail. Cela dit, cette organisation du travail n'est pas saine et viable pour les professionnels du droit selon ce participant.



Dans le même sens, un autre participant mentionne également la difficulté que posent les cibles d'heures facturables sur l'équilibre travail-vie personnelle, mais ajoutait aussi la difficulté occasionnée par le fait de travailler avec des clients. Comme expliqué précédemment, les professionnels travaillant avec des clients sont proportionnellement plus nombreux à vivre un conflit travail-vie personnelle (45,6 %). Ce participant explique que la plupart des clients ont des urgences qui nécessitent une attention immédiate. Bien qu'il tente de prendre du temps pour soi pour être en mesure de se recharger, cela fait prendre du retard sur le travail. Ainsi, il s'agit d'un couteau à double tranchant, alors que gérer les urgences des clients défavorise un équilibre travail-vie personnelle, mais prendre du temps pour soi génère des retards et nécessite de travailler davantage plus tard, compromettant dès lors cet équilibre.

”

« So, obstacles-wise, with the billable hour, it's kind of hard to deal with work-life balance and also with client demands. It's hard to have a work-life balance. Like I said, most people have really urgent things going on, and they always need your attention, so that can kind of be tempting to work longer hours and just get it done, I guess. I think it's more efficient in the long run if you're getting time yourself and able to recharge. [...] I used to work really long hours, and I just was finding that was not sustainable. So, I've been really working on trying to manage my time and take more time to myself, as much as I can. But it's a struggle because then it puts you behind on what you're working on. » **NB-5**

Travailler avec des clients qui ressentent un sentiment d'urgence mène donc à cette attente d'être toujours disponible et réactif, selon des participants.

Également, il est souvent attendu dans la pratique privée d'être toujours connecté au travail dans le temps imparti aux autres sphères de vie personnelles. Une faible séparation entre la vie professionnelle et la vie personnelle occasionnée par ces attentes en termes de disponibilité et de connectivité présente

donc un frein à l'équilibre travail-vie personnelle (Marcum, Cameron & Versweyveld, 2018). Par ailleurs, le fait de rester connecté en dehors des heures de travail serait associé à une augmentation de l'épuisement professionnel, de l'intention de quitter et à une diminution de la performance et du bien-être (Golding, 2023).

Or, même lorsque des professionnels sont en vacances, il est tout de même attendu qu'ils répondent à leurs courriels et qu'ils soient disponibles pour un appel, ce qui empêche une réelle déconnexion du travail pendant les vacances comme en témoigne le participant. Pourtant, prendre de vraies vacances constituerait un moyen efficace pour réduire la dépression chez les avocats (Joudrey & Wallace, 2009), tout en améliorant leur bien-être et leur motivation intrinsèque (Krieger & Sheldon, 2015).

« I think it's the sort of expectation that you're always to be available or you're always expected to be sort of responsive. And so, if you have other activities outside of work or goals that are outside of anything family-related, maybe it's travel, maybe it's other fun projects or side businesses or what have you. I think there's always that expectation where we all have cell phones now that have your work email on it. And in private practice, I think there's that expectation where you're always supposed to be available, and it doesn't matter what interests or whatever you may be pursuing outside of work; being connected to work is expected to be a priority. » **NB-4**

« I use out-of-office if I'm on vacation or something. But that doesn't stop expectations from others, from other lawyers or from clients. Sometimes there's still that, "Oh, I know you're on vacation, but do you have time just for a quick call" or "I know you're out of the office this week, but could you just take a quick look at this?" » **NB-4**

## **AVOIR OU NE PAS AVOIR D'ENFANTS, LÀ EST LA QUESTION**

Les exigences du travail engendrent une appréhension quant à avoir des enfants chez plusieurs professionnels du droit. À ce propos, selon l'enquête effectuée lors de la Phase I de cette étude, c'est 15,1 % des professionnels du droit Canadiens répondants qui ne souhaitent pas avoir d'enfants en raison de leurs obligations professionnelles (Cadieux et al., 2022). Quelques raisons peuvent expliquer cette appréhension élevée : (1) la crainte de conflit travail-vie personnelle, (2) la crainte des conséquences sur la carrière et (3) la crainte face aux réactions du milieu de travail (Cadieux et al., 2022).

Deux participants expliquaient leur appréhension quant aux deux premières raisons susmentionnées. Ils craignent du conflit travail-vie personnelle dans le sens où le travail ne permettrait pas de passer suffisamment de temps avec leurs enfants. Ils craignent également des conséquences sur leur carrière, plus précisément les conséquences de prendre un congé parental qui résulterait en la perte de progression dans la carrière, ainsi que la diminution de la charge de travail qui impacterait leur carrière et, indirectement, leur revenu, au retour de ce congé parental. Les extraits suivants illustrent cette réalité bien présente chez les professionnels.

« 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 sometimes, and just thinking about trying to plan for that. I also get a little bit worried about having to leave for [parental] leave and then losing traction with my trajectory. I know that my firm is quite supportive of that, I've heard from a few people that they're good for that, but it just makes me nervous, especially where it's the work provider system; 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**

”

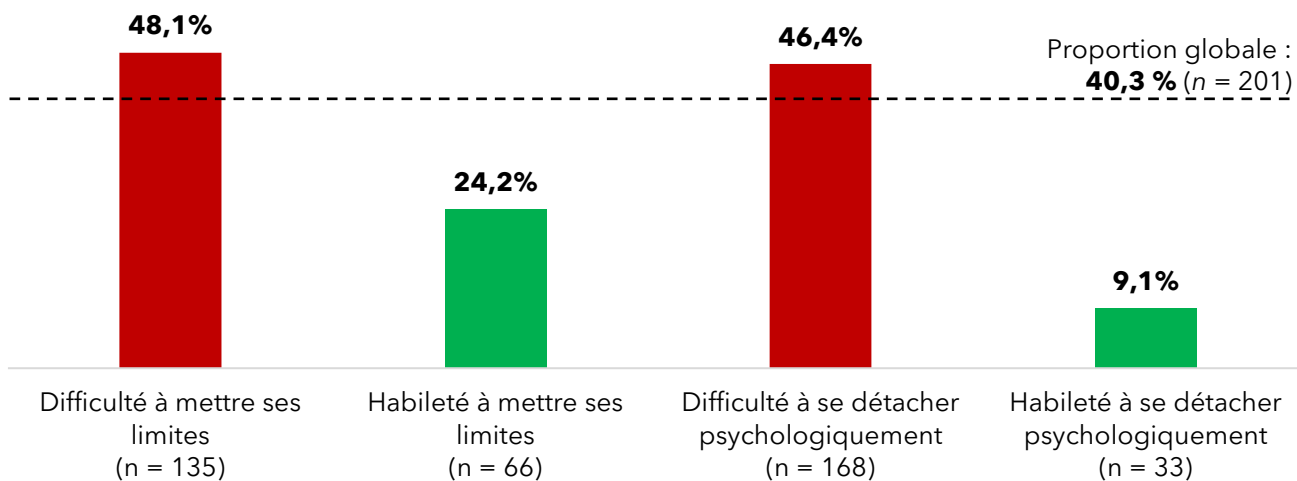
« I think there are so many more considerations like, my male counterparts I don't know, their wife will have a kid. They'll take like a month leave if they ever do that, and then back to work. Versus the woman it's like a full year off, like rebuilding your client base, [...]. And again, when you come back, it's obvious, I could not see how you could have a kid and then work like the hours that I work, which is more like 50 to 60 hours a week, [...]. To me, you cannot have a child and work all night and all the weekends it can't work either. » **NB-2**

## DES HABILITÉS QUI IMPACTENT POSITIVEMENT L'ÉQUILIBRE TRAVAIL-VIE PERSONNELLE

Deux habiletés étudiées dans la Phase I de cette étude, soit la capacité à mettre ses limites (*assertiveness*) et le détachement psychologique, semblent s'associer positivement à un conflit travail-vie personnelle plus faible (Cadieux et al., 2022). Le Graphique 1 présente les proportions de conflit travail-vie personnelle en fonction de la présence des habiletés susmentionnées pour les professionnels du droit participants œuvrant au Nouveau-Brunswick.

**Graphique 1**

Proportion de professionnels du droit participants du Nouveau-Brunswick vivant un conflit travail vie-personnelle en fonction de leur difficulté ou de leur habileté à mettre leurs limites et à se détacher psychologiquement du travail (en %)



En guise de rappel, la proportion globale de conflit travail-vie personnelle pour les professionnels du droit participants œuvrant au Nouveau-Brunswick est de 40,3 % (voir Tableau 2). Toutefois, cette proportion diminue significativement à 24,2 % pour les professionnels présentant une habileté à mettre leurs limites, et s'établit à 9,1 % pour ceux présentant une habileté à se détacher psychologiquement. Sans l'habileté à mettre ses limites (*assertiveness*), il est difficile de dire non et d'en prendre plus sur ses épaules. Cela résulte à avoir une charge de travail nécessitant de faire plus d'heures de travail, impactant négativement l'équilibre travail-vie personnelle, comme l'explique ce participant.

”

« [...] the workload like we've had people leave who picks up the slack or the people that are still around. I'm not blaming at all on my firm. I think some of it is me not being able to set clear boundaries like, no, I won't do that or no, I can't get that to you tomorrow because I have to work all night unless, if it needs to be done I will be done but you know, if there's an actual without a hard deadline, why would I have to do that? Like maybe push back and be a little more assertive in that sense. And I think as women, that doesn't come easy either. [...]. It's I think all those different things that affect work life balance. And again, I'm like young and single [...], so none of that applies. But I still want to have a life outside of work. And I don't think just because I'm young and single, it should be expected that I should be the one to pick up all slack for everyone else, you know? » **NB-2**

Il en va de même pour la difficulté à se détacher psychologiquement du travail, notamment lorsque les dossiers sont mentalement exigeants et que les conséquences peuvent être désastreuses pour les clients.

Cela dit, la présence de ces habiletés renforcerait, entre autres, la résilience du professionnel face au stress et favoriserait donc une meilleure segmentation entre les sphères de vie (Cadieux et al., 2022). Il s'agit donc d'habiletés à privilégier afin d'améliorer cet équilibre.

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

Auteures : Chloé St-Jacques, candidate au Ph.D. CRHA, Prof. Nathalie Cadieux, Ph.D. CRHA

La deuxième thématique ressortie comme prioritaire pour les professionnels participants du Nouveau-Brunswick est celle des conditions de travail et de la charge mentale. Cette problématique peut être examinée sous deux volets, tout d'abord en tenant compte des contraintes, qui sont des facteurs de risque pouvant exercer une pression sur les professionnels du droit et potentiellement nuire à leur bien-être. D'un autre côté, les conditions de travail peuvent également être évaluées en considérant les ressources, qui sont des facteurs de protection susceptibles de soulager le poids de ces contraintes. Ultimement, c'est l'évaluation que l'individu en fait des contraintes présentes et des ressources disponibles qui pourront générer du stress (Lazarus & Folkman, 1984). Comme le mentionne les participants dans les extraits suivants, la pression de performer est, pour eux, omniprésente et contribue à une charge mentale élevée.

“

« Je pense qu'entre pairs, entre collègues, on s'attend que chaque avocat va performer, va exceller; il va être au-dessus de la moyenne, et ce même entre avocats. Donc c'est le but à atteindre aussi. Mais on ne peut pas tous exceller, on ne peut pas tous être numéro un. » **NB-3**



« Even when we were [still] in law school, they always told us, "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 or something like that. So, I guess it's just kind of a smaller sphere that you're working with where everybody talks, everybody knows everybody kind of. » **NB-5**

”

### PORTRAIT DES CONTRAINTES AU TRAVAIL CHEZ LES PROFESSIONNELS DU DROIT PARTICIPANTS

La première partie de l'étude nationale vers une pratique saine et durable du droit au Canada (Cadieux et al., 2022) a permis de mesurer les proportions des différentes contraintes étant ressorties comme étant les plus importantes chez les professionnels du droit participants au Nouveau-Brunswick, lesquelles sont présentées dans le Tableau 3. Ce tableau reflète la perception des répondants quant à la présence de ces contraintes.

**Tableau 3**

Présence des contraintes dans la pratique des professionnels du droit participants au Nouveau-Brunswick (en %)

<b>Contraintes dans la pratique</b>	<b>Présence de la contrainte (en %)</b>
Surcharge qualitative	77,4 %
Demandes émotionnelles	58,0 %
Pression de performance heures facturables	48,2 %
Longues heures travaillées (≥ 50 h par semaine)	43,9 %
Surcharge quantitative	41,2 %
Manque de ressources	25,1 %
Pression de performance	21,1 %
Incivilité au travail	9,8 %

<b>Contraintes dans la pratique</b>	<b>Présence de la contrainte (en %)</b>
Insécurité d'emploi	9,0 %
Violence au travail	5,7 %

Le Tableau 3 présente que la surcharge de travail, particulièrement celle sur le plan qualitatif (77,4 %), mais aussi, quantitatif (41,2 %) est bien présente chez les professionnels du droit participants. Ces deux volets de surcharge de travail sont illustrés par un participant dans l'extrait suivant.

”

« 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 [...] On est sur le gros nerf pour que tout soit bien fait. Mais encore là, ça, c'est juste un dossier. Mais quand on est rendu avec dix, quinze, vingt dossiers qui ont la même charge de travail, qui ont les mêmes conséquences et souvent ce sont différentes situations dans chaque cas, ça fait qu'il faut connaître chacun de ces dossiers et il faut être sûr que les clients ne manquent de rien [...] Je pense que c'est moi qui tape dur sur mon mental dans le sens que quand je m'en vais à la maison et je pense toujours à ça parce que je ne veux pas me faire poursuivre ou manquer quelque chose qui pourrait nuire à la cause de mon client et qu'en fin de compte c'est lui qui paye pour ça. Donc je pense que ça, c'est un gros fardeau sur les épaules de quelqu'un parce que justement, les conséquences sont très grandes. » **NB-1**

Les demandes psychologiques auxquelles les professionnels sont exposés impliquent de gérer plusieurs éléments de manière simultanée et à vivre quotidiennement une charge mentale élevée, comme l'indique le participant suivant dans les deux extraits ci-dessous.

”

« Les exigences sont très hautes, voire même peut-être trop, surtout quand on commence la pratique. [...] Personnellement, j'ai trouvé que la charge mentale était très difficile. » **NB-1**

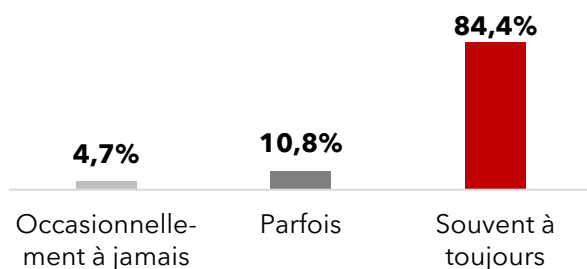
« Je pense encore à la charge de travail qu'on a en plus qu'il faut respecter des obligations et ça, je comprends qu'il faut les respecter, mais il y a certaines obligations qui sont peut-être justes trop et ça fait que c'est très difficile de trouver une balance là-dedans avec la santé mentale. On est sujet à tout, on devrait savoir tout, mais c'est impossible de tout savoir, c'est impossible de tout faire à la perfection. » **NB-1**

”

Par ailleurs, 53,6 % des répondants ont indiqué que leur travail était très exigeant mentalement, dans une fréquence allant de souvent à toujours, comme le démontre le Graphique 2.

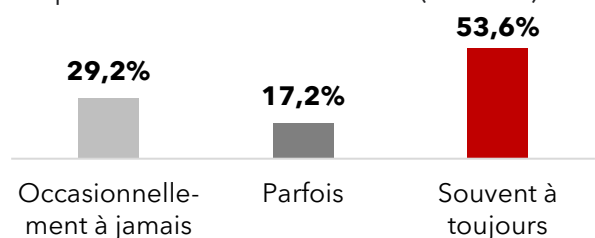
**Graphique 2**

Proportions de professionnels du droit participants au Nouveau-Brunswick considérant leur travail comme étant mentalement très exigeant (n = 212)



**Graphique 3**

Proportion de professionnels du droit participants au Nouveau-Brunswick ressentant qu'ils ont tellement d'urgences à gérer au travail qu'ils n'ont pas assez de temps en une journée pour tout faire leurs tâches (n = 209)



De façon tangible, c'est plus de quatre professionnels sur cinq (84,4 %) qui ont indiqué qu'ils ont tellement d'urgences à gérer au travail qu'ils n'ont pas assez de temps en une journée pour tout faire leurs tâches, comme le démontre le Graphique 3.

Selon le participant suivant, les conditions de travail font émerger du stress, tout comme la culture professionnelle.

« C'est sûr que le niveau de stress est là, pas juste au niveau du travail, au niveau de la culture aussi. »

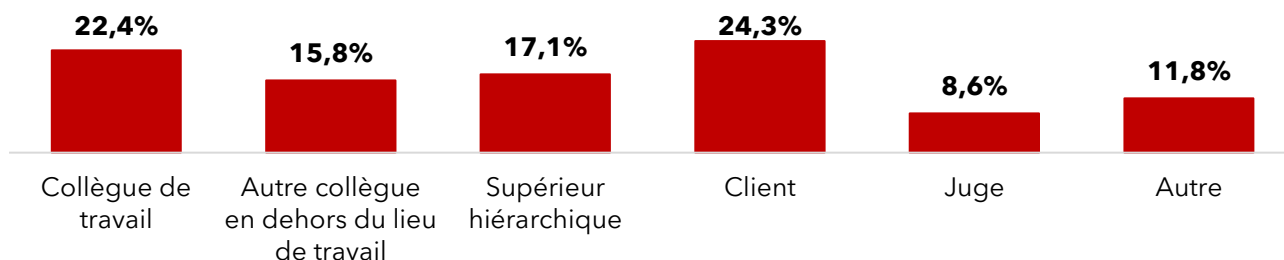
**NB-3**

”

Enfin, ce contexte sous haute pression est malheureusement favorable à des gestes d'incivilité ou de violence dans les milieux professionnels. À cet effet, comme en témoigne le Graphique 4 suivant, la majorité de ces gestes proviennent du milieu juridique.

**Graphique 4**

Proportion des incivilités vécues chez les professionnels du droit participants au Nouveau-Brunswick selon leur source (personne commettant l'incivilité en %) (n = 152)



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

Le participant suivant exprime qu'une pression énorme est posée sur lui, car s'il s'avérait à démontrer une quelconque faiblesse, il pourrait être rapidement écarté.

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

”

Il est donc important d'avoir des ressources disponibles pour les professionnels du droit dû à la charge mentale élevée vécue. En ce sens, le Tableau 4 ci-dessous présente les proportions observées pour les ressources susceptibles de protéger la santé mentale des professionnels du droit participants au Nouveau-Brunswick.

Sur le plan des ressources susceptibles d'alléger le poids des contraintes mentionnées précédemment, celles s'avérant comme étant les plus importantes chez les professionnels répondants sont l'utilisation des compétences (95,3 %), le télétravail (68,9%) et la cohérence entre les valeurs de l'individu et celles de son milieu de travail (67,6 %).

**Tableau 4**

Présence des ressources importantes dans la pratique des professionnels du droit participants au Nouveau-Brunswick (en %)

Ressources dans la pratique	Présence de la ressource (en %)	Ressources dans la pratique	Présence de la ressource (en %)
Utilisation des compétences	95,3 %	Reconnaissance	50,1 %
Télétravail	68,9 %	Soutien des collègues	42,6 %
Cohérence de valeurs	67,6 %	Soutien du superviseur	42,3 %
Autonomie	64,2 %	Opportunités de carrière	27,9 %

En plus des ressources mentionnées, un participant souligne l'importance du soutien.

“  
 « I think I'm well supported, which is probably why I'm still here, mostly from my colleagues. [...] And I think that's where I've noticed why some of my colleagues from law school left jobs. They don't have the mentorship, they don't have the support, they don't have a good workplace culture and that's all the difference. » **NB-2**

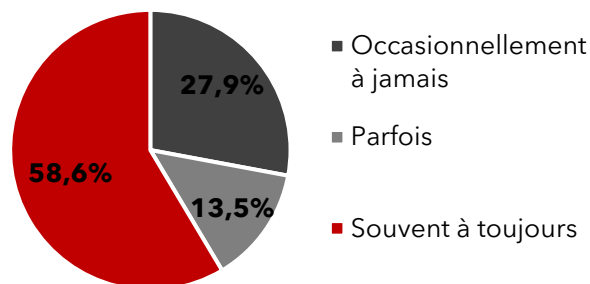


À cet effet, le Graphique 5 met en évidence que près d'un professionnel sur quatre (27,9 %) reçoivent peu d'aide et de soutien de leur supérieur hiérarchique, et ce, dans une fréquence allant de occasionnellement à jamais.

Il en est de même quant au fait que leurs pairs ou leur supérieur reconnaissent leur travail alors que 27,0 % sont plutôt à fortement en désaccord, comme on peut le voir au Graphique 6.

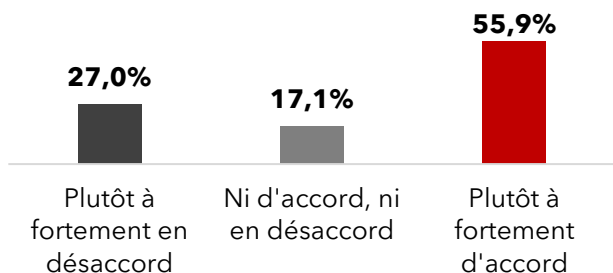
**Graphique 5**

Proportions de professionnels du droit participants au Nouveau-Brunswick considérant recevoir de l'aide et du soutien de la part de leur supérieur(e) hiérarchique (n = 111)



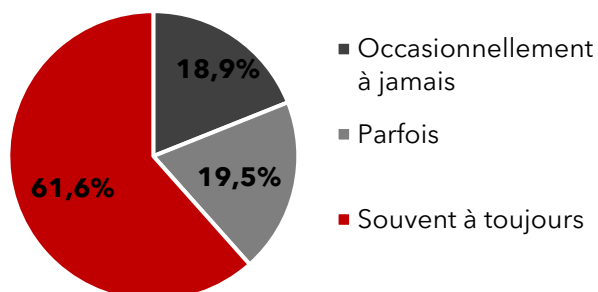
**Graphique 6**

Proportions des professionnels du droit participants au Nouveau-Brunswick affirmant que leurs pairs et/ou leurs superviseurs n'hésitent pas à reconnaître leur travail (n = 111)



**Graphique 7**

Proportions de professionnels du droit participants au Nouveau-Brunswick considérant recevoir de l'aide et du soutien de leurs confrères/consœurs (n = 190)



Toutefois, le Graphique 7 montre également que 61,6 % des répondants affirment obtenir de soutien de leurs collègues dans une fréquence allant de souvent à toujours. Ce soutien constituerait en effet une ressource importante face au stress et pour faire face aux défis inhérents à leur domaine d'activité. Par exemple, il a été démontré que le manque de soutien social des collègues au travail est lié à l'épuisement professionnel chez les avocats (Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001), d'où l'importance du soutien, d'autant plus dans un contexte où le niveau de stress est relativement élevé (Cohen & Wills, 1985), tout en réduisant également le niveau de stress vécu au travail (Viswesvaran, Sanchez & Fisher, 1999).

Enfin, un participant exprime que ses conditions de travail et sa charge mentale sont un fardeau sur ses épaules qui ne peut être ignoré, tel que l'indique l'extrait suivant.

« C'est toujours la même chose et je pense que les sondages en parlent beaucoup, comment les avocats gradués de l'école de droit lâchent durant les cinq premières années de pratique. Je pense évidemment à cause du stress de la pratique, mais il ne faut jamais oublier qu'on est tout le temps sujet à des poursuites, sujet à perdre notre licence, sujet au fait qu'on a un gros fardeau à porter sur nos épaules en tant que professionnel. » **NB-1**

”

En somme, les conditions de travail et la charge mentale posent des défis pour de nombreux professionnels du droit participants du Nouveau-Brunswick. Ceci ouvre la discussion sur les pistes de solutions proposées par le milieu, comme détaillé à la page suivante.

Certes, l'échantillon plus restreint de professionnels du Nouveau-Brunswick ne nous permettait pas de conduire des analyses d'association robustes entre les contraintes et ressources présentées précédemment et les divers indicateurs de santé mentale mesurés dans la province. Toutefois, les analyses conduites à l'échelle nationale dans ce projet, tout comme la littérature actuelle, nous permettent d'émettre l'hypothèse d'un lien direct entre plusieurs de ces facteurs et la santé mentale des professionnels du droit au Nouveau-Brunswick. Ces contraintes et ressources constituent dès lors autant de leviers pour les organisations afin de réduire la pression sur la santé mentale des professionnels et ainsi pérenniser leur pratique professionnelle.

## 1.3 THÉMATIQUE 3 | HEURES FACTURABLES

Auteure : Prof. Nathalie Cadieux, Ph.D., CRHA

« I recall that level of stress and year after year of it being the same thing, like, "Oh! Here we go again. It's January 1st. Let's start over again." And, at the start of each year, it would be this feeling of dread or... Yeah. » **NB-4**

Le troisième thème dont souhaitaient discuter les professionnels au Nouveau-Brunswick porte sur les heures facturables. Comme en témoigne l'extrait en introduction, les heures facturables sont l'objet d'un éternel recommencement alors que le compteur est remis à zéro année après année. Pour bien des avocats œuvrant dans le secteur privé, les heures facturables constituent une source de stress importante. Les heures facturables représentent le nombre d'heures de travail qu'un professionnel facture formellement à titre d'honoraires à un client en échange de ses services professionnels.

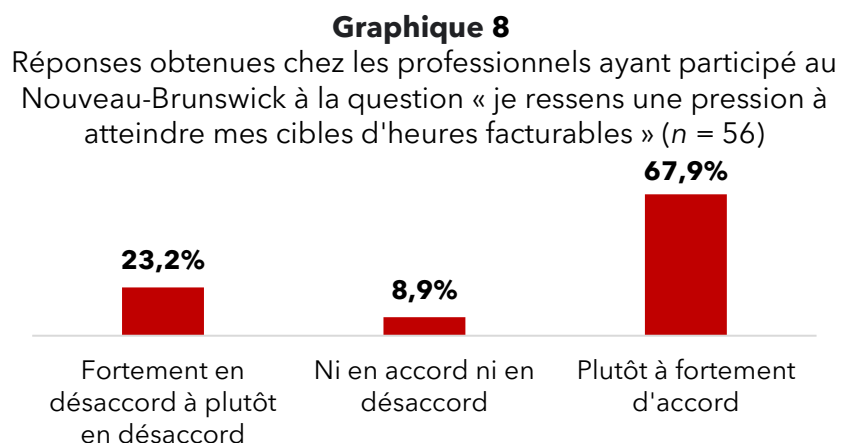
Pour les cabinets, les heures facturables constituent un moyen direct pour évaluer la productivité des avocats, tout en contribuant à une certaine prévisibilité de leurs revenus. Par les objectifs d'heures facturables à atteindre, les professionnels sont dès lors sensibilisés à la rentabilité, tout en assurant un alignement entre les intérêts financiers de l'organisation et leurs intérêts en matière d'avancement professionnel.

Ce système qui prévaut dans plusieurs cabinets privés au pays est une source importante de stress pour plusieurs, non seulement en raison de la pression ressentie en lien avec l'atteinte des cibles exigées pour les professionnels, mais également en raison de la pression qu'exercent ces cibles sur d'autres stressés présents dans les environnements juridiques.

### LA PRESSION DES HEURES FACTURABLES

Le Graphique 8 suivant permet de constater qu'une majorité de professionnels ayant participé au Nouveau-Brunswick ressentent une pression à l'égard des cibles d'heures facturables qu'ils doivent atteindre.

Cette pression ressentie en lien avec les objectifs à atteindre émane notamment d'une course constante contre la montre telle que décrite dans les extraits suivants.

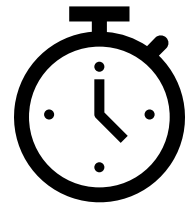


Comme en témoigne le premier extrait, la course vers l'atteinte des heures facturables survient dès le début de la carrière, alors que la première année devrait plutôt être dédiée à l'apprentissage et la consolidation de certaines compétences.

**Interviewer : « if you had to illustrate or picture how you feel about your billable hour targets at the start of your career, what would that image be? »**

Participant : « I feel like nervous and stress. I don't know what image comes to mind. Yeah, 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**

Participant : « I guess, stress... A stressed-out person because it's just... Or a clock, I guess. It's a lot of having to pay attention to time instead of using the brain power to just do the task, and get it done. Hav[ing] to worry about exactly how much time I'm spending on something, it's a lot of pressure to try to meet the targets. » **NB-4**



”

## **LES EFFETS INDIRECTS DES HEURES FACTURABLES SUR LA SANTÉ**

Au-delà du sentiment de pression décrit plus haut quant à l'atteinte des objectifs d'heures facturables, ces dernières sont également susceptibles d'avoir de multiples répercussions sur d'autres stressseurs qui s'associent à la santé dans les milieux juridiques canadiens.

D'abord, les heures facturables conduisent à une augmentation du nombre d'heures travaillées. En effet, en moyenne, les heures facturables réalisées par des professionnels du droit au Canada représentent 67 % de leur temps de travail (Cadieux et al., 2022). Conséquemment, pour un objectif annuel de 2 000 heures, le professionnel doit forcément facturer en moyenne 40 heures par semaine, 52 semaines par an. En ajoutant 33 %, cela implique environ 53 heures de travail par semaine. Or, les études tendent à mettre en relief que les longues heures travaillées (plus de 50 heures par semaine) s'associeraient à des symptômes plus importants de détresse psychologique, de dépression et d'anxiété (Cadieux, 2012; Suwazono et al., 2003; Virtanen et al., 2011). Parallèlement, l'allongement des heures travaillées est susceptible de générer un conflit entre le travail et la vie personnelle (Albertsen et al., 2008; Caruso, 2006; Crouter et al., 2001; Jansen et al., 2004), nuit à la capacité du professionnel de récupérer entre les jours de travail. L'extrait suivant, tiré d'une entrevue réalisée auprès d'un avocat du Nouveau-Brunswick témoigne d'ailleurs de cette réalité.

« I just think you can meet the number of hours the billable hours target if you don't have a life outside of work. If you never want to take vacations, if you don't get sick. If you actually take weekends off, if you enjoy holidays, if you want to do all of that, then you're likely not going to meet your target; not unless you're one of those lawyers that inflates their hours. For me, each year of my practice, I have never met my billable hours target, ever; not even in years that I'm completely healthy and able to work each and every day. But that's also because I take my weekends off. I try to take a vacation; a week or two of vacation every year. And when I do that, I don't try to work more during the other times. I'm not going to try to work from 7 a.m. to 7 p.m., just because I took a vacation. Personally, I don't think it's worth it to burn yourself out just to make a profit for somebody else. » **NB-4**

”

Ensuite, les heures facturables conduisent les professionnels à une charge de travail plus élevée afin d'atteindre les cibles. Plus de charge, implique souvent pour les professionnels du droit plus de dossiers à gérer simultanément, ce qui implique une charge mentale conséquente. Pour les champs de pratique exposés à des demandes émotionnelles intenses, cela implique également une exposition plus importante à ces demandes.

On comprend donc l'effet domino qu'engendrent les heures facturables, au-delà de la pression induite par celles-ci.

## LES DOMMAGES COLLATÉRAUX DES HEURES FACTURABLES DANS LES MILIEUX DE TRAVAIL

Au-delà de la pression générée par les heures facturables et ses effets indirects sur d'autres stressors auxquels sont confrontés les professionnels du droit, ce modèle d'affaires est également susceptible de conduire à des iniquités perçues entre les avocats juniors et ceux qui sont plus expérimentés comme en témoigne un participant dans l'encadré suivant.

“

« I think senior lawyers or partners specifically could be fairer to junior lawyers and associates when billing clients. So instead of a senior lawyer writing off a junior lawyer's time and keeping the partners' time intact when billing a client; they could discount their own time instead of discounting only an associate time that way, the junior or the junior lawyer wouldn't have to work *more and more and more* because their time wouldn't be getting discounted as much. » **NB-4.**

Parallèlement, le même participant renchérit, en soulignant que les avocats plus expérimentés et les mieux rémunérés sont confortables avec le statu quo, alors qu'un changement de fonctionnement pourrait influencer leurs revenus.

“

« I think it's deeply ingrained in the profession. There's a lot... The more senior lawyers at my firm, it's simply what they know, it's what they expect. To them, moving away from that is... I'm not sure if it's a fear of change among the older lawyers or if it's a fear of how the change might impact their income. I'm not certain what it is. In my experience, the lawyers who make a lot of money are those who are comfortable with the status quo. » **NB-4**

En plus des tensions intergénérationnelles susceptibles d'être occasionnées par un tel contexte, il est possible également que les heures facturables conduisent à des enjeux de rétention dans les organisations. Or le roulement de personnel n'est pas sans conséquence alors qu'il génère lui-même des coûts, comme en témoigne l'un des participants du Nouveau-Brunswick dans l'extrait suivant.

“

« I think at the end of the day the bottom-line matters but what affects the bottom line is your people. And if they're not happy and they're leaving, it cost you way more money to retrain, to have them out if burnt out for medical leave for years, to lose associates just before they become partner and none of that makes sense. So, to invest in your people a little more, maybe loosen the reins around. I guess the targets maybe allow more flexibility in certain places like to work from home and whatever. But yeah, this is my opinion if you take care of your people and your business you know you should reflect that. » **NB-2**

En résumé, les heures facturables ont non seulement des effets directs sur la santé des professionnels, mais engendrent également de nombreux effets directs, compromettant l'équilibre et le mieux-être des professionnels. Conséquemment, il s'avère important pour les milieux juridiques de réfléchir à des mécanismes alternatifs de facturation et d'organisation du travail afin de pérenniser leurs ressources et favoriser l'épanouissement des professionnels.

## 1.4 LES PISTES DE SOLUTIONS PROPOSÉES PAR LE MILIEU

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

Les entrevues réalisées auprès des professionnels du droit participants de Terre-Neuve-et-Labrador ont permis de faire ressortir des solutions, lesquelles se déclinent en trois volets : (1) le développement, (2) le mieux-être et (3) les heures facturables. Les solutions adressées par les participants sont présentées ci-dessous.

### VOLET 1 : LE DÉVELOPPEMENT DES NOUVEAUX PROFESSIONNELS

#### Mieux préparer les futurs professionnels à l'expérience terrain

Un participant a soulevé une déconnexion entre sa formation et ses expériences professionnelles découlant de la pratique du droit dans le secteur privé. Par exemple, il explique qu'il ne se sentait pas bien préparé au concept d'heures facturables et la pratique du droit en soi.

“

« I think students should learn about this, especially in law school. Because when you get out of law school and into practice, for the most part, people have no idea [about] billable hours and the practice of law itself. You can learn as many laws as you want and read about cases, it doesn't help you deal with or understand things like this. I think, managing students' expectations would maybe be helpful. [...] When you're in law school, a lot of my friends were looking forward to being done with law school because they thought it was a lot of work and they thought it was so stressful. And then they get into private practice. And I've heard people say, "Oh, I just wish I could be a student again. I just didn't expect to be working so much and to just not know what the hell is going on" Because they don't teach you anything about on-the-ground experiences or what to expect when you're actually practising. » **NB-4**

Cela dit, il serait opportun d'améliorer la préparation des futurs professionnels du droit, notamment en les préparant aux réalités propres aux différents secteurs d'activité (p. ex., heures facturables dans la pratique privée). Les professionnels qui arrivent sur le marché du travail auront ainsi une meilleure idée à quoi s'attendre à l'entrée dans la profession.

#### Fournir une supervision adéquate pour les nouveaux professionnels

Comme plusieurs participants à travers le Canada qui considèrent que la formation est plutôt axée sur la théorie, un participant soulignait que les apprentissages théoriques acquis lors de la formation universitaire ne correspondent pas toujours aux connaissances essentielles au moment de débiter la pratique du droit. Ainsi, il proposait une forme de supervision pour les nouveaux professionnels dans leurs premières années de pratique pour pallier les lacunes dans la formation, notamment pour éviter la perte de licence pour cause d'erreurs commises et limiter le roulement de personnel.

“

« Pour revenir à l'école de droit, [...] on n'étudie quasiment pas de lois à la faculté de droit. On en étudie, mais pas beaucoup. Puis la majeure partie de notre temps s'est passée à travers des décisions d'un cours qui ne fait aucun sens. Quand tu commences à pratiquer... parce que tu te rends compte que c'est peut-être 20 % de ta pratique si tu fais les litiges. Puis à part ça, c'est juste par rapport à la loi. Je pense que la réglementation est bonne, mais si l'on continue à enseigner aux avocats comme ça, il va falloir qu'ils changent la réglementation et qu'ils mettent peut-être durant les cinq premières années de pratique un avocat qui supervise ce que tu fais, quelque chose comme ça. Parce que sinon, on va perdre des gens chaque année juste parce qu'ils perdent leur licence et quittent le barreau. » **NB-1**

Dans le même sens, un autre participant évoque l'importance d'un meilleur suivi de la part du superviseur, en étant plus proactif dans une perspective de développement des nouveaux professionnels du droit. Comme il l'explique, ses apprentissages provenaient surtout des rétroactions négatives sur son travail, alors qu'un superviseur plus proactif aiderait davantage dans les apprentissages.

« I think a lot of my learning comes from when I do something wrong, I guess. So maybe just a more active teaching. I know I said, everybody is so busy that there's not really time to take to show someone the ropes and teach them how to do things. But it can be hard when the way to learn is through mostly negative feedback. I guess they say it nicely, but it would just be nice if it were more active, I guess. [...] Proactive. Yes, exactly. » **NB-5**

”

### Formaliser le mentorat en mettant l'accent sur la carrière

Un autre participant explique le besoin d'un meilleur mentorat, voire d'un programme de mentorat formel, en passant par le soutien, pour les nouveaux professionnels du droit, pour leur transition dans la pratique du droit. Il faisait également référence à d'autres carrières où les travailleurs disposent d'un coach de carrière, soit interne ou externe à l'entreprise dans laquelle ils travaillent. Ce coaching offre une aide pour se développer dans la carrière et soutient le développement des affaires pour ces travailleurs. Cela dit, le participant trouvait ce coaching intéressant puisqu'il vise à développer son image de marque.

« 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 coach 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**

“

## VOLET 2 : LE MIEUX-ÊTRE -UNE PARTIE INTÉGRANTE DE LA PRATIQUE DU DROIT

Plusieurs participants ont élaboré des solutions en lien avec le mieux-être des professionnels du droit. À ce propos, parmi les recommandations émises lors de la Phase I de ce projet, l'une suggère de faire du mieux-être une partie intégrante de la pratique du droit (Cadieux et al., 2022). D'abord, un

participant aborde le fait que des professionnels du droit en santé seraient en mesure d'offrir un meilleur service à leurs clients.

« Je pense que ce sera bénéfique pour la pratique du droit, pour les futurs avocats, mais aussi pour les clients. Même si le bien-être était mieux pour les avocats, je pense qu'un avocat qui est sain d'esprit et qui est bien dans sa peau, qui s'ajuste dans sa pratique, va donner un meilleur service aux clients que quelqu'un entre les matins, qui n'aime pas son job, qui part trop le soir pour justement gérer avec le montant de stress. Je pense que cette personne-là ne, pas qu'il n'est pas dans un bon domaine, mais c'est juste un concours de circonstances qui fait en sorte dans son état ne peut pas donner un bon service à son client ou du moins le client n'a pas les services qu'il mérite d'avoir. Je pense que [...] le bien-être est bon pour le praticien, mais aussi pour le client. [...] Oui, c'est ça, on s'aide en aidant notre client. » **NB-1**

Comme mentionné précédemment, la pratique du droit se caractérise souvent par une surcharge de travail et une exposition importante au stress. Ces éléments peuvent s'associer à une détresse psychologique et à un épuisement professionnel, ce qui impacte donc le mieux-être des professionnels pratiquant le droit. Cela peut malheureusement se refléter dans les services offerts aux clients. Ce faisant, le mieux-être des professionnels du droit est bénéfique à la fois pour le professionnel lui-même, mais également pour les clients.

Un autre participant évoque qu'il y a une limite au stress que les professionnels peuvent supporter. De plus, il mentionne que certains avocats seniors travaillant souvent de longues heures étaient en mesure de le faire puisque leur conjoint(e) n'occupait pas d'emploi et prenait en charge les responsabilités familiales et domestiques. Toutefois, la réalité d'aujourd'hui est que les deux parents travaillent à temps plein et prennent en charge de façon égale ou presque les responsabilités de la famille. Cela dit, travailler de longues heures apporte une difficulté supplémentaire à un équilibre entre le travail et la vie personnelle. C'est pourquoi la pratique du droit devrait s'ajuster à cette nouvelle réalité selon ce participant dans une perspective d'améliorer le mieux-être des professionnels du droit.

« I just think that, in general, we're going to need to improve the mental health of lawyers because it's just I don't think people can handle operating at such a stress level forever. And I know people that are senior lawyers have, but in a lot of circumstances, that was in situations where they can work till midnight and there's someone at home that doesn't work and is taking care of kids, or something like that. And that's just not the reality we face anymore. We basically need to have two incomes, if we have two people living there and a family and everything like that, just with the state of the world. So, I think the practice of law in general is going to need to adjust to that as well. » **NB-5**

Enfin, un dernier participant soulève l'importance d'offrir des ressources en matière de mieux-être pour les professionnels du droit, notamment pour les stagiaires (*articling students*). Toutefois, il semble y avoir peu d'information ou de communication sur les ressources disponibles puisque plusieurs stagiaires avaient l'impression de n'avoir personne à qui parler de leurs enjeux. Cela dit, le participant suggérerait plus d'initiatives en matière de mieux-être, ou du moins plus de soutien général, dans le but d'avoir une personne à qui se confier et de parler de ses enjeux pour les professionnels du droit, mais davantage pour les stagiaires.

« I know we have a phone line thing and that's great, I've used it, but are there mental health seminars? I know people during the articling have struggled and they felt like they had no one to go speak to. Is there a designated council? Like New Brunswick bar is very small right. So, I don't know in terms of actual support, what they can do as much as maybe bigger ones. But I think, just more general mental support, maybe more initiatives on the mental health side, to have someone that we feel we can confidently go to and speak to you about issues, especially the articling students. Again, I didn't have a bad experience, but I know a lot of people who did. » **NB-2**

“

### VOLET 3 : LES HEURES FACTURABLES

#### Éliminer les objectifs d'heures facturables pour les nouveaux professionnels et focaliser sur des stratégies alternatives

Un participant explique qu'il pouvait être épuisant de se voir imposer ces objectifs d'heures facturables dans les premières années de pratique, où l'on peut se sentir désorienté et dépassé par tout ce dont les nouveaux professionnels doivent apprendre. Ces objectifs ajoutent une lourdeur à l'entrée dans la profession. À ce propos, 60,9 % des professionnels ayant moins de cinq années d'expérience perçoivent une pression quant aux objectifs d'heures facturables contre 39,3 % pour les plus expérimentés ( $n = 51$ ). Ainsi, il serait de mise de focaliser sur l'apprentissage dans les premières années de pratique.

“

« 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**

D'un autre point de vue, un autre participant mentionne que les objectifs d'heures facturables peuvent créer un sentiment de panique et d'anxiété parmi les professionnels du droit.

“

« I think I would eliminate this arbitrary number of billable hours. I think it just creates an unnecessary sense of panic and anxiety with lawyers. If you just tell lawyers to be expected to bring in this much revenue each year, it's more straightforward. It's really, it's all that matters. So, I would just get rid of this number of the hourly requirements. [...] So, in my understanding, all firms, all private practice firms for the most part, have both targets; they have the number of billable hours target, and then they have the revenue target. You couldn't get rid of the revenue target because then there's no guidance on the economic part of it; knowing what you have to bring in to sort of cover your salary, rental space, overhead and things like that. So, I think that there does need to be some sort of revenue base sort of target. But if you got rid of the billable hours target. I don't think anything changes other than it reduces that unnecessary level of stress or [otherwise] it's just this arbitrary target, and it doesn't matter if you do or do not hit it, because, at the end of the day, all that matters is how much money you're bringing in. » **NB-4**

Ce participant explique également que dans sa firme, mais aussi dans plusieurs autres firmes, il existe deux types d'objectifs : le revenu et les heures facturables. Les objectifs sur le revenu offrent une orientation sur la partie financière des affaires qui visent à couvrir le salaire et les frais d'exercices (p. ex., la location et les frais généraux), ce qui semble logique de conserver selon ce participant. Toutefois, les objectifs d'heures facturables ne semblent pas offrir d'orientation en tant que telle puisque ce qui compte c'est l'argent que l'on rapporte à l'entreprise. En ce sens, l'élimination des objectifs d'heures facturables serait susceptible de diminuer le stress perçu au travail, tout en clarifiant les attentes de performance (le chiffre d'affaires).

D'autres participants abondent dans le même sens, en soulignant les enjeux liés aux objectifs d'heures facturables, qui constituent une source importante de stress. Ainsi, revoir les stratégies en lien avec ces objectifs permettrait d'améliorer l'équilibre entre le travail et la vie personnelle comme en témoigne l'extrait suivant.

« I know from speaking with a lot of more junior lawyers that the billable hour is kind of it's a big cause for stress, and it's a big cause for people wanting to go to public practice - government or something like that - instead of being in private [practice] because it's kind of motivating you to spend all your time in front of your desk and not really have that work-life balance that we'll talk about. So, I think it could help firms if they have a different strategy or approach to that, especially firms that are trying to project that they value work-life balance more to retain people, especially younger lawyers, which I know is something that a lot of firms, especially in New Brunswick, have been struggling with right now. So, I think just for retention, it could be helpful. » **NB-5**

### Comptabiliser les autres tâches assignées parmi les heures facturables

Plusieurs heures travaillées par les professionnels du droit œuvrant en contexte d'heures facturables, par exemple sur des cas pro bono, ne sont pas comptabilisées dans leur cible d'heures à atteindre. Ainsi, dans le but d'inciter des professionnels du droit à s'impliquer sur des cas pro bono, des événements et activités pour le cabinet ou du mentorat, la solution vise à comptabiliser le temps consacré à ces tâches dans les heures facturables. Ce faisant, les professionnels du droit n'auraient pas à travailler de longues heures afin de rattraper le temps « perdu » sur les tâches connexes non comptabilisées et subir un stress en ce sens.

« Another thing actually are, my firm does this, but I think more should do is that we get credit for pro bono files, we do two pro bono files a year and they match hour for hour dollar for dollars as if we were billing. So, I think that is great for the community and it's an incentive for us to do those files while you're literally not billing. Another thing I think that can help would be certain events or certain things. Again, I think there should just be more like credits that would match the billable amount. Like if you expect me to go to this retreat or if you expect me to be a mentor for a student or if I'm on those things that the firm expects of me, I don't think I should have to stress. Oh, my God, Like, I'm gone a full day at this thing for the firm, but you know, I'm not doing anything and then that means I'll have to work later, or I'll have to work a night or weekend to make up for this. Versus if you could credit, certain things that the firm wants us to do like CELs or mental health even if they like. I know that's maybe crazy, but mental health initiatives or like certain things that they want us to do in a time that could be good for us, give us a credit and then you're not as worried. » **NB-2**

## 1.5 LES INITIATIVES EN PLACE VERS UNE PRATIQUE SAINTE ET DURABLE DU DROIT AU NOUVEAU-BRUNSWICK

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

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

Un nombre d'initiatives alignées aux recommandations présentées dans Cadieux et al. (2022) était déjà en place ou ont été mises en œuvre à la suite de la publication du rapport de la Phase I. Plus précisément, notre équipe a cerné six différentes initiatives d'importance, découlant de cinq recommandations émises. Le Tableau 5 présente chacune de ces initiatives en les mettant en parallèle avec les recommandations émises par Cadieux et al. (2022). Il en ressort que certaines initiatives mises de l'avant s'alignent avec le besoin émis par les professionnels du Nouveau-Brunswick et rapporté dans ce rapport, concernant l'importance d'améliorer le soutien auquel ont accès les professionnels dans leur pratique.

Les initiatives énumérées ci-dessous ne sont que quelques exemples parmi les initiatives les plus importantes mises de l'avant dans le Barreau et peuvent ne pas représenter l'ensemble des actions mises en place afin d'améliorer la santé et le mieux-être dans la pratique au sein de la province. Elles sont le reflet des initiatives en place au moment de rédiger le présent rapport. Il est également à noter que le Tableau 5 n'inclut pas les initiatives qui auraient pu être mises en place par les organisations privées ou publiques au sein de cette province ou de diverses associations ou divers groupes d'intérêts, lesquelles n'étaient pas accessibles à l'équipe de recherche. Elles se limitent donc aux initiatives portées à l'attention de notre équipe de recherche par les partenaires impliqués, soit la Fédération des ordres professionnels de juriste du Canada, l'Association du Barreau Canadien et la Law Society of New Brunswick.

**Tableau 5**

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

<b>Initiative</b>	<b>Recommandation(s) tirée(s) de la Phase I en lien avec l'initiative</b>
<b>(i)</b> Cours de pratique durable du Programme d'admission au Barreau comportant des volets sur la santé mentale et le mieux-être.	1) Améliorer la préparation des futurs juristes et leur fournir un soutien pour faire face aux enjeux de la santé psychologique.

<b>Initiative</b>	<b>Recommandation(s) tirée(s) de la Phase I en lien avec l'initiative</b>
<b>(ii)</b> Prestation de formation professionnelle continue sur le mieux-être (la clientèle doit être principalement composée de juristes, et les questions de mieux-être abordées doivent s'inscrire dans le contexte de la pratique juridique).	3) Améliorer l'offre de formation professionnelle continue (FPC) destinée aux professionnels du droit.
<b>(iii)</b> Santé mentale et mieux-être dans la profession juridique (cours en ligne de l'ABC).	3) Améliorer l'offre de formation professionnelle continue (FPC) destinée aux professionnels du droit;  5) Mettre en place des actions visant à déstigmatiser les enjeux de santé mentale dans la profession.
<b>(iv)</b> Proposition d'un programme d'aptitude professionnelle qui offrirait une alternative au volet disciplinaire. Des modifications à notre loi ont été introduites à l'Assemblée législative du Nouveau-Brunswick ce printemps et sont entrées en vigueur le 1 <sup>er</sup> juillet 2024.	5) Mettre en place des actions visant à déstigmatiser les enjeux de santé mentale dans la profession.
<b>(v)</b> Le conseil a adopté le plan d'action du comité de la vérité et de la réconciliation qui identifie les domaines et les points sur lesquels le comité travaillera au cours des prochaines années. La vérité et la réconciliation sont un processus continu et, par conséquent, les mesures que la Law Society du Nouveau-Brunswick peut prendre pour faire avancer la vérité et la réconciliation seront également un processus continu. Le plan d'action vise à réduire les obstacles systémiques afin de recruter davantage d'avocats autochtones et les retenir dans le domaine juridique.	7) Promouvoir la diversité dans la profession et réviser les pratiques, les politiques et les procédures qui peuvent comporter ou créer des biais discriminatoires.
<b>(vi)</b> Un programme de mentorat a également été mis en place, dans le cadre duquel chaque candidat a été jumelé à un mentor, approuvé par la task force à l'issue d'un processus de sélection formel. Les mentors sont disponibles pour apporter un soutien et des conseils supplémentaires aux candidats si nécessaire.	2) Améliorer le soutien et l'encadrement disponibles à l'entrée dans la profession.

## 1.6 RECOMMANDATIONS CIBLÉES PAR L'ÉQUIPE DE RECHERCHE

Auteure : Prof. Nathalie Cadieux, Ph.D., CRHA

Le Barreau du Nouveau-Brunswick a mis en place d'importantes initiatives ces dernières années afin de mieux protéger la santé des professionnels du droit et par le fait même assurer sa mission de protection du public. Parmi ces initiatives, soulignons le nouveau programme de mentorat et la mise en place d'un mécanisme alternatif à la voie disciplinaire pour les professionnels aux prises avec un enjeu de santé mentale. Ce type de mécanisme contribuera certainement au fil des ans à déstigmatiser les personnes aux prises avec des problèmes de santé mentale et soutiendra également la capacité des professionnels à aller chercher de l'aide lorsqu'ils en ressentent le besoin.

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

### **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**

Les attentes en termes d'heures facturables exercent une pression considérable sur les heures travaillées afin d'atteindre les cibles. Au-delà de la surcharge et de l'insécurité d'emploi susceptibles d'être engendrées par un tel système de facturation, il s'avère qu'il génère également des effets indirects. À cet effet, les heures facturables tendent à exacerber le sentiment de conflit travail-vie personnelle, tout en exposant les professionnels à une charge de travail accrue, tant sur le plan qualitatif que quantitatifs.

Il importe de considérer 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. Ce faisant, 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.

En dépit des effets négatifs des heures facturables sur la santé des professionnels, lesquels justifieraient un changement de modèle d'affaires, certaines voies moyennes devraient être considérées pour les organisations qui souhaitent maintenir un tel système en place. Tout d'abord, les organisations devraient prévoir une progression par pallier, 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. Ensuite, les organisations devraient éviter d'appliquer un tel système pour les professionnels qui œuvrent dans des champs de pratique fortement exposés à des demandes émotionnelles. Enfin, au-delà des heures facturables, les organisations devraient également prévoir une

partie d'heures non facturables dédiées à des activités de développement professionnel ou de mentorat, ce qui faciliterait l'implication des professionnels dans de telles activités qui sont également source de bien-être dans la vie professionnelle.

**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**

Dès leur entrée dans la profession, les jeunes juristes sont exposés à de nombreux stressseurs. Il s'avère donc essentiel pour eux d'être suffisamment préparés pour affronter les défis quotidiens de la vie professionnelle. Dans ce cadre, il est recommandé de renforcer l'aspect pratique de la formation afin de mieux préparer les professionnels du droit aux défis qui les attendent dans la vie professionnelle.

La préparation vise notamment l'inclusion de compétences transversales essentielles à la vie professionnelle dans les cursus académiques (p. ex., la gestion du temps, la connaissance de soi, l'intelligence émotionnelle, savoir travailler en équipe, etc.). Au-delà des connaissances, le développement de ces compétences transversales contribuera au développement des savoir-faire importants dans le quotidien de la pratique. Qui plus est, une formation orientée vers la pratique est susceptible d'accroître la confiance et l'autonomie des jeunes diplômés ainsi que leur capacité à s'adapter une fois entrée sur le marché du travail. Ces compétences devraient donc être intégrées tout au long des cursus académiques.

Également, les participants rencontrés en Phase II au Nouveau-Brunswick ont tenu à souligner l'importance d'une sensibilisation accrue dès la formation académique quant aux différentes réalités professionnelles dans la pratique du droit (p. ex., pratique en tant que procureur de la couronne vs pratique dans un cabinet privé avec des heures facturables). En plus de contribuer à mieux préparer les futurs professionnels aux défis qui les attendent, le fait d'aborder de ces réalités permettra également de valoriser différents types de pratique auprès des jeunes.

**RECOMMANDATION 3**  
**METTRE EN PLACE UN PROGRAMME D'INTÉGRATION À PROFESSION**

Les données récoltées dans le cadre de cette Phase II mettent également en évidence les défis importants des professionnels en début de carrière, soulignant l'importance de mieux encadrer l'entrée dans la pratique professionnelle et ainsi pérenniser celle-ci. Dans la mesure où les professionnels représentent le futur de la profession, il apparaît essentiel de protéger leur santé, une condition à leur engagement affectif futur envers la profession. Pour cette raison, il est recommandé de créer un plan d'intégration à la profession, facilitant ainsi l'acquisition graduelle et encadrée des savoir-faire essentiels à l'exercice de la profession.

Une telle recommandation implique une présence accrue auprès des jeunes professionnels dans les premières années de leur pratique. Cela s'avère non seulement un ingrédient important pour protéger

leur santé mentale, mais également pour l'acquisition de bonnes méthodes de travail qu'ils réinvestiront tout au long de leur vie professionnelle. Au surplus, un tel soutien est susceptible de favoriser l'engagement affectif des jeunes juristes envers leur profession et à terme, influencer leur intention d'y demeurer tout au long de leur vie active. Un tel plan fournirait un encadrement et un soutien aux jeunes professionnels du droit à s'adapter à la pratique du droit en début de carrière. Il comprendrait des objectifs précis en lien avec l'acquisition des savoir-faire et pourrait s'échelonner sur les deux premières années de carrière. Ces plans devraient permettre une progression graduelle et prévoir un suivi à des moments clés du parcours du professionnel en début de carrière. En s'assurant que l'acquisition des savoir-faire et de l'offre de services juridiques par le jeune professionnel se fait de façon progressive, un plan d'intégration structuré permettrait aux milieux de travail de mieux accompagner les professionnels et de limiter la pression que pourraient subir les nouvelles personnes embauchées en début de carrière.

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

### RESSOURCES D'URGENCE

Ligne d'assistance Chimo. Ligne d'assistance provinciale sans frais (24 heures) : **1-800-667-5005**  
Région de Fredericton (24 heures) : **450-HELP (4357)**

Unités mobiles de crise

Bathurst - Ligne de crise (8h-20h) : **(506) 547-2110**

Fredericton - Ligne de crise (16h-24h, lundi à vendredi; 15h-23h, fin de semaine) : **(506) 453-2132**

Moncton - Sans frais (14h-22h) : **1-866-771-7760**

Saint John - Sans frais (8h-24h) : **1-888-811-3664**

St Stephen, St George et Grand Manan - Ligne de crise (24 heures) : **(506) 466-7380**

Woodstock et Perth-Andover - Sans frais (14h-22h) : **1-888-667-0444**

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

- Programme d'aide aux avocats du Nouveau-Brunswick ([NBLAP](#)) 24h/24 7 jours : **1-888-315-2244**
- Wellness Together: Mental health and substance use Canada.  
Téléphone : **1-866-585-0445**. Texto (SMS) : WELLNESS to **741741**  
Site web : [Online peer support for Addiction](#)
- Canadian Mental Health Association - [New Brunswick division](#)  
Téléphone (lundi à vendredi 8h30 - 16h30) : **(506) 455-5231**
- [Health Upwardly Mobile](#) (santé mentale, santé au travail, toxicomanie)
- [Horizon Health Network](#) (services de santé mentale et de toxicomanie)
- [College of Psychologists of New Brunswick](#)
- [Capital Region Mental Health & Addictions Association](#)
- [Vitalité Health Network](#)
- [Elsipogtog Health & Wellness Centre](#)

**VOIR D'AUTRES RESSOURCES D'INFORMATION ET DE CONSEIL SUR LES THÈMES DU MIEUX-ÊTRE ET DE LA SANTÉ MENTALE**

- Government of New Brunswick - [Addictions and Mental Health](#)
- [The Wellness Movement](#) (workplace wellness)
- [U.N.B. Law Students' Society](#) (for students)

## BIBLIOGRAPHIE

- Albertsen, K., Rafnsdóttir G.L., Grimsmo A., Tómasson K. & K. Kauppinen. (2008). Workhours and worklife balance. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health (SJWEH)*, (suppl 5), 14-21.
- Cadieux, N. (2012). Professions réglementées et détresse psychologique: regards croisés avec la population en emploi au Canada [Thèse de doctorat, Université de Montréal]. Papyrus.
- Cadieux, N., Gingués, M., Cadieux, J., Gouin, M.-M., Caya, O., Fournier, P.-L., Morin, E., Pomerleau, M.-L., Camille, A. B., Gahunzire, J. (2022). *Rapport de recherche (version finale) : vers une pratique saine et durable du droit au Canada. Étude nationale des déterminants de la santé et du mieux-être des professionnels du droit au Canada, Phase I (2020-2022)*. Université de Sherbrooke, École de gestion. 434 pages. [[Accéder à ce rapport ici](#)].
- Caruso, C.C. (2006). Possible broad impacts of long work hours. *Industrial health*, 44(1), 531-536. <https://doi.org/10.2486/indhealth.44.531>.
- Cohen, S. & Wills, T. A. (1985). Stress, social support, and the buffering hypothesis. *Psychological bulletin*, 98(2), 310-357. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.98.2.310>.
- Crouter A.C., Bumpus M.F., Head M.F. & McHale, S.M. (2001). Implications of overwork and overload for the quality of men's family relationships. *Journal of Marriage and Family*, 63(2), 404-416. <https://doi.org/10.1111/j.1741-3737.2001.00404.x>.
- Golding, G. (2023). The right to disconnect in Australia: Creating space for a new term implied by law. *The University of New South Wales Law Journal*, 46(2), 728-757. [[Accéder à cette ressource ici](#)].
- Jansen N.W., Kant I., Nijhuis F.J., Swaen G.M. & Kristensen, T.S. (2004). Impact of worktime arrangements on work-home interference among Dutch employees. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health (SJWEH)*, 30(2), 139-148. <https://doi.org/10.5271/sjweh.771>.
- Joudrey, A. D., & Wallace, J. E. (2009). Leisure as a coping resource: A test of the job demand-control-support model. *Human Relations*, 62(2), 195-217. [[Accéder à cette ressource ici](#)].
- Krieger, L. S. & Sheldon, K. M. (2015). What makes lawyers happy: A data-driven prescription to redefine professional success. *George Washington Law Review*, 83(2), 554-627. [[Accéder à cette ressource ici](#)].
- Lazarus, R. S. & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. Springer.
- Marcum, T., Cameron, E. A. & Versweyeld, L. (2018). Never off the clock: the legal implications of employees' after hours work. *Labor Law Journal*, 69(2), 73-82. [[Accéder à cette ressource ici](#)].
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual review of psychology*, 52(1), 397-422. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397>.

- Rashmi, K. & Kataria, A. (2022). Work-life balance: a systematic literature review and bibliometric analysis. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 42(11-12), 1028-1065. <https://doi.org/10.1108/IJSSP-06-2021-0145>.
- Suwazono, Y., Okubo, Y., Kobayashi, E., Kido, T., & Nogawa, K. (2003). A follow-up study on the association of working conditions and lifestyles with the development of (perceived) mental symptoms in workers of a telecommunication enterprise. *Occupational Medicine*, 53(7), 436-442. <https://doi.org/10.1093/occmed/kqg102>.
- Virtanen M., Ferrie J.E., Singh-Manoux A., Shipley M.J., Stansfeld S.A., et al. (2011). Long working hours and symptoms of anxiety and depression: a 5-year follow-up of the Whitehall II study. *Psychological Medicine*, 41(12), 2485-2494. Doi :10.1017/S0033291711000171.
- Viswesvaran, C., Sanchez, J. I. & Fisher, J. (1999). The role of social support in the process of work stress: A meta-analysis. *Journal of vocational behavior*, 54(2), 314-334. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1998.1661>.