



VERS UNE PRATIQUE SAINE ET DURABLE DU DROIT AU CANADA



Phase II | 2022-2024

RAPPORT DE RECHERCHE **LES TERRITOIRES**

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



Université de
Sherbrooke

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 – 978-2-925533-11-5

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., Pomerleau, M.-L., St-Jacques-Lemay, C., Labelle-Deraspe, R., Cadieux, J., Morin, É., Camille, A. B., Gahunzire, J., Driss, A. (2024). Rapport de recherche : Vers une pratique saine et durable du droit au Canada. Rapport des Territoires. 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, 50 pages.

AUTEURS DE CE RAPPORT

Prof. Nathalie Cadieux, Ph.D., CRHA

Chercheuse principale

Marc-André Bélanger, M.Sc.

Professionnel de recherche

Marie-Louise Pomerleau

Candidate à la maîtrise,
auxiliaire de recherche

Chloé St-Jacques-Lemay, CRHA

Candidate au Ph.D.,
stagiaire en recherche

Prof. Rémi Labelle-Deraspe, Ph.D. CRHA

Collaborateur

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

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 Yukon, aux Territoires-du-Nord-Ouest et au Nunavut 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 Yukon, aux Territoires-du-Nord-Ouest et au Nunavut.

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 des Barreaux du Yukon, des Territoires-du-Nord-Ouest et du Nunavut, 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

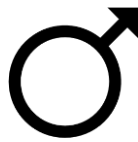
INTRODUCTION	3
1.1 THÉMATIQUE 1 ÉQUILIBRE TRAVAIL-VIE PERSONNELLE	4
LA CRAINTE DE FONDER UNE FAMILLE	7
1.2 THÉMATIQUE 2 CONDITIONS DE TRAVAIL ET CHARGE MENTALE	10
PORTRAIT DES CONTRAINTES	10
Heures facturables : pression importante lorsque les heures travaillées ne sont que partiellement comptabilisées.....	10
Surcharge de travail et longues heures de travail	11
Demandes émotionnelles jumelées à une charge de travail importante	13
Manque de ressources chronique dans les territoires canadiens	15
PORTRAIT DES RESSOURCES	16
Autonomie : degré de contrôle face à la charge de travail	16
Soutien des collègues : collégialité et esprit d'équipe	17
1.3 THÉMATIQUE 3 HABITUDES DE VIE ET STRATÉGIES D'ADAPTATION FACE AU STRESS.....	19
LE STRESS : UNE RÉPONSE D'ABORD BIOLOGIQUE.....	19
LE STRESS CHRONIQUE.....	19
L'ÉVALUATION PRIMAIRE : QUEL EST L'ENJEU DE LA SITUATION?.....	20
L'ÉVALUATION SECONDAIRE : QUELLES SONT LES RESSOURCES À MA DISPOSITION?	20
LES STRATÉGIES D'ADAPTATION FACE AUX SITUATIONS STRESSANTES	21
LE CERCLE VICIEUX	21
La consommation d'alcool	22
La consommation de drogue.....	24
LE CERCLE VERTUEUX	24
La capacité à mettre ses limites et le détachement psychologique	25
L'activité physique et les passions	26
Aller chercher le soutien nécessaire	26
CONCLUSION	27
1.4 LES PISTES DE SOLUTIONS PROPOSÉES PAR LE MILIEU.....	28
VOLET 1 : L'ÉQUILIBRE TRAVAIL-VIE PERSONNELLE	28
Améliorer les accommodations pour un meilleur équilibre travail-vie personnelle.....	28
Promouvoir l'équilibre travail-vie personnelle	28
Offrir la semaine de travail de quatre jours	29
VOLET 2 : REVOIR LA STRUCTURE DES HEURES FACTURABLES	29
VOLET 3 : MEILLEURE REPRÉSENTATIVITÉ DE LA DIVERSITÉ	30
VOLET 4 : ADAPTER LES EXIGENCES À LA RÉALITÉ DE LA PROFESSION	31

VOLET 5 : LE MIEUX-ÊTRE	32
Offrir de la consultation sur les dossiers chargés en traumatismes.....	32
Promouvoir le mieux-être.....	32
1.5 LES INITIATIVES EN PLACE VERS UNE PRATIQUE Saine ET DURABLE DU DROIT DANS LES TERRITOIRES	35
1.6 RECOMMANDATIONS CIBLÉES PAR L'ÉQUIPE DE RECHERCHE	38
RECOMMANDATION 1	38
RECOMMANDATION 2.....	39
RECOMMANDATION 3.....	40
1.7 LES RESSOURCES POUR ALLER CHERCHER DE L'AIDE POUR LES PRATICIENS DE CETTE PROVINCE	42
BIBLIOGRAPHIE.....	44

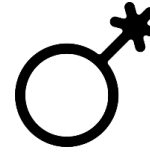
Description des participants (Phase I) : Territoires



57,5 % de **femmes**
avec une moyenne
d'âge de **42,4** ans

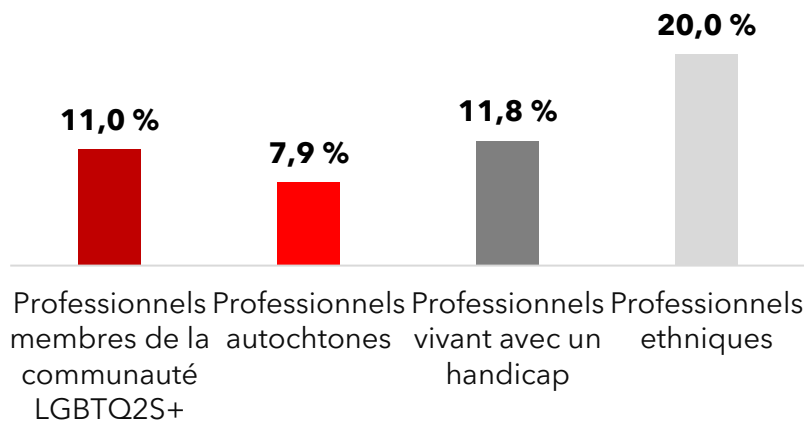


39,4 % d'**hommes**
avec une moyenne
d'âge de **47,0** ans

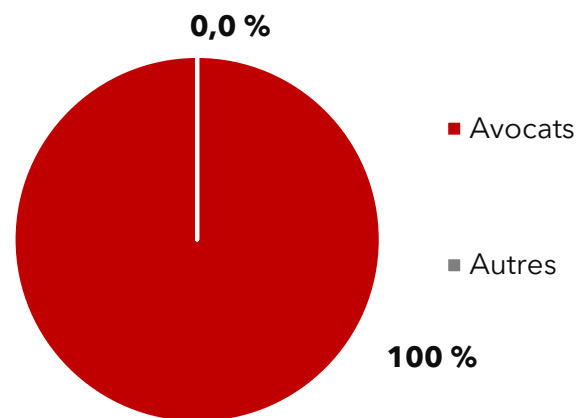


1,6 % de **personnes
non-binaire** avec une
moyenne d'âge de

Portrait de la **diversité** parmi les professionnels
du droit participants dans les territoires
(*n* = 128)



Proportion des professionnels du droit
participants dans les territoires selon la
profession (*n* = 128)



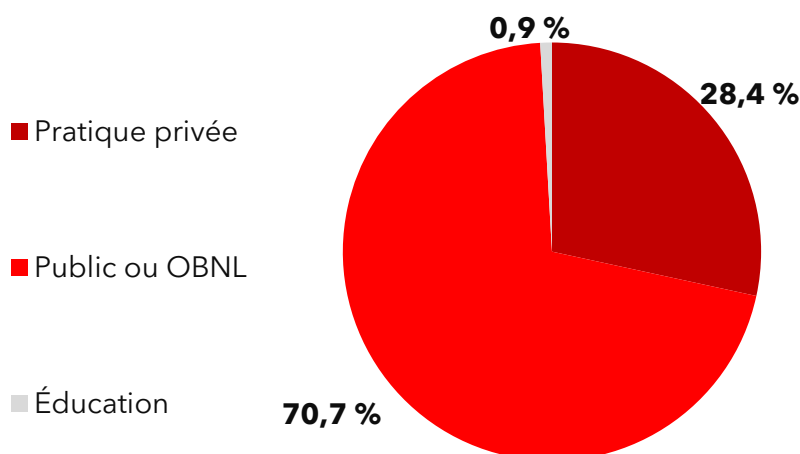
44,5 %

Des professionnels du droit participants
dans les territoires sont membres de
l'Association du Barreau Canadien ABC
(*n* = 128)

4,7 %

Des professionnels du droit participants dans
les territoires sont qualifiés par le comité
national sur les équivalences des diplômes
de droit CNE (*n* = 128)

Proportion des professionnels du droit
participants dans les territoires selon le **secteur
d'activité** (*n* = 116)

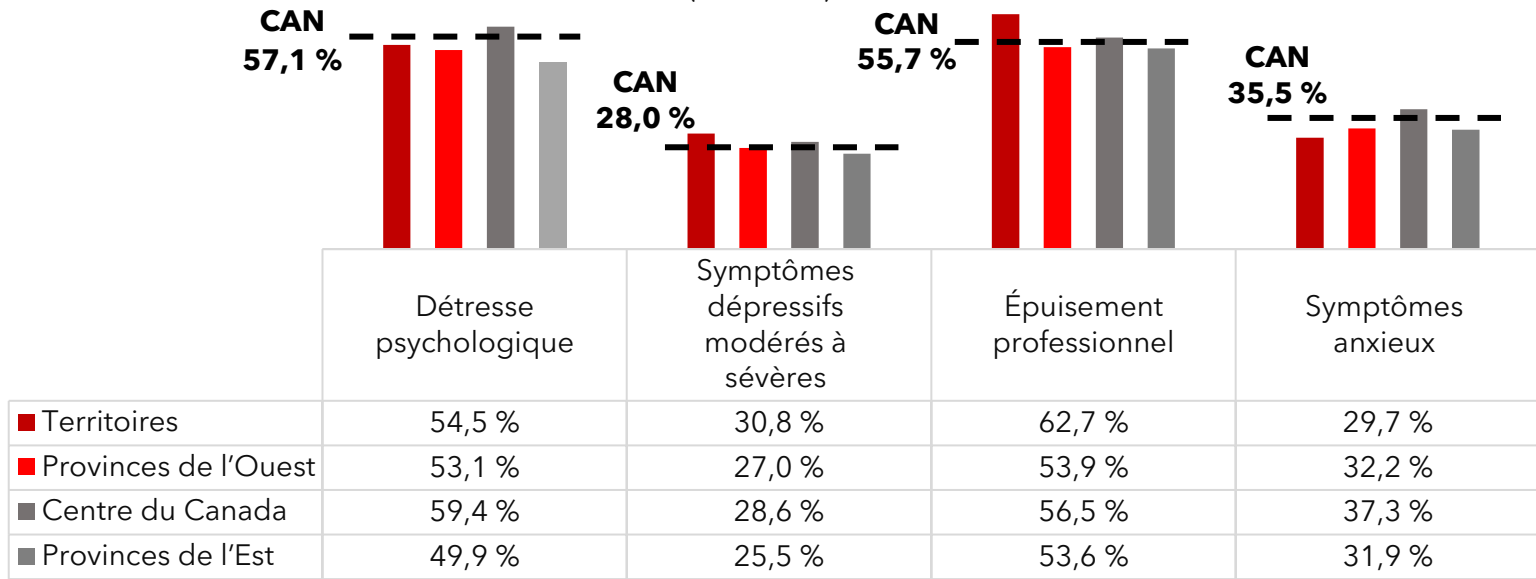


Champs de pratique :

- Droit de la famille (17,2 %)
- Droit pénal (32,8 %)
- Litige civil (19,2 %)
- Droit des affaires, droit des sociétés et droit commercial (11,7 %)
- Droits de la personne, droit public et droit administratif (13,3 %)
- Droit du travail et de l'emploi (14,1 %)
- Droit immobilier (14,8 %)
- Testaments, successions et fiducies (13,3 %)
- Règlement extrajudiciaire des différends (6,3 %)
- Autre (10,9 %)

Indicateurs de santé mentale (Phase I) : Territoires

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



32,2 %

Des professionnels du droit participants dans les territoires ont eu **des idées suicidaires** depuis le début de leur carrière (n = 115). La moyenne au Canada est de **24,1 %**.



51,2 %

Des professionnels du droit participants dans les territoires ne **sont pas allés chercher de l'aide face à leur enjeu de santé mentale, malgré qu'ils en aient ressenti le besoin** (n = 125). La moyenne au Canada est de **46,8 %**. Trois raisons principales pour ne pas avoir été chercher de l'aide :

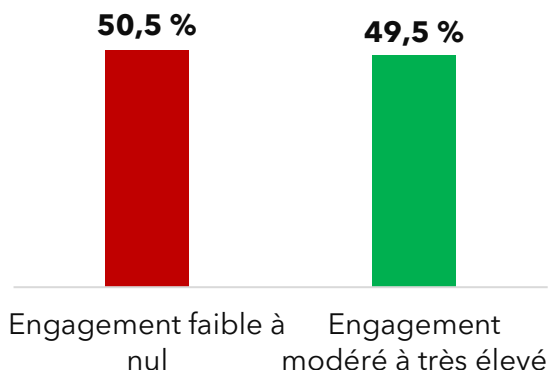
1. Penser que le problème est temporaire **26,6 %**
2. Manquer d'énergie pour chercher de l'aide **21,9 %**
3. Douter de la pertinence d'avoir recours à une aide professionnelle **12,5 %**



10,2 %

Des professionnels du droit participants dans les territoires ont pris **plus de trois mois de congé de maladie** au cours des cinq dernières années (n = 128)

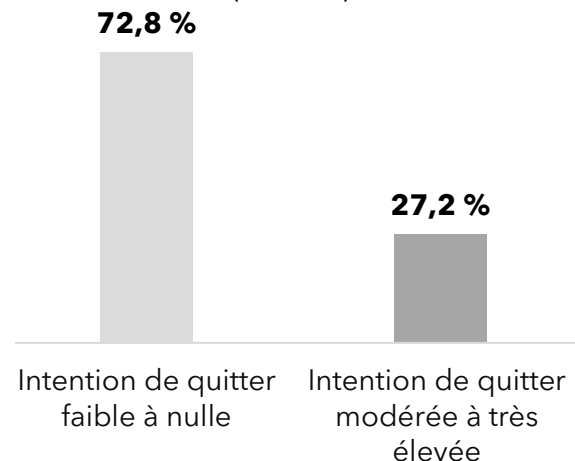
Proportion de **l'engagement affectif envers la profession** chez les professionnels du droit participants dans les territoires (n = 103)



Proportion de la **participation au mentorat** chez les professionnels du droit participants dans les territoires (n = 128)



Proportion de **l'intention de quitter la profession** chez les professionnels du droit participants dans les territoires (n = 103)



INTRODUCTION | LES PRIORITÉS DU MILIEU EN MATIÈRE DE SANTÉ ET MIEUX-ÊTRE DANS LA PRATIQUE DU DROIT DANS LES TROIS TERRITOIRES

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 des trois territoires canadiens (Yukon, Territoires-du-Nord-Ouest et Nunavut) à partir des données collectées lors de la Phase I (Cadieux et al., 2022);
- 2) Contextualiser les résultats quantitatifs obtenus dans la Phase I, grâce à des entrevues conduites auprès de professionnels œuvrant dans les trois territoires canadiens;
- 3) Émettre des recommandations ciblées afin d'adresser les enjeux importants en matière de santé et de mieux-être des professionnels du droit œuvrant au sein de ces trois territoires canadiens.

L'atteinte de l'objectif 1 est rendue possible par le recours aux données quantitatives collectées dans les territoires lors de la première phase de ce projet national ($n = 65$). Le second objectif s'appuie sur des données qualitatives récoltées dans le cadre d'entrevues. Dans le cadre de cette Phase II, 24 professionnels du droit parmi les trois territoires se sont portés volontaires pour une entrevue semi-dirigée, dont quatre (4) sont stagiaires et vingt (20) sont avocats. Les participants ont ensuite été sélectionnés ($n = 10$) et des entrevues semi-dirigées ont été réalisées auprès de ces professionnels. Dans le but de cerner les priorités des professionnels du droit œuvrant dans les trois 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 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 dans les territoires ayant manifesté leur intérêt pour une entrevue

Thème	Contenu	# de professionnels du droit pour qui le thème est dans le top 3 des thèmes importants à aborder
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
4	Formation et mentorat	8
5	Diversité et inclusion dans la pratique du droit au Canada	4
6	Heures facturables	4
7	Profession réglementée et inspection professionnelle	4
8	Télétravail	2
9	Technologie et pratique du droit (technostress)	1
10	Retour au travail suivant une absence prolongée	0

Basé sur le Tableau 1, les trois thématiques ayant été le plus souvent rapportées comme étant prioritaires sont : (1) l'équilibre travail-vie personnelle, (2) les conditions de travail et la charge mentale et (3) les habitudes de vie et les stratégies d'adaptation face au stress. Les résultats présentés pour chaque thématique s'appuient sur les données quantitatives obtenues lors de la Phase I dans les trois territoires ($n = 65$) et sur les entrevues réalisées ($n = 10$).

1.1 THÉMATIQUE 1 | ÉQUILIBRE TRAVAIL-VIE PERSONNELLE

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

L'équilibre travail-vie personnelle se révèle être la première thématique en termes d'importance pour les professionnels du droit participants des trois territoires. Ceci est cohérent avec le fait que près d'un professionnel du droit sur deux au Canada vivrait un conflit entre le travail et sa vie personnelle (Cadieux et al., 2022).

Dans le contexte moderne, où les frontières entre le travail et la vie personnelle peuvent devenir de plus en plus floues, de nombreux professionnels font face à des défis pour maintenir un équilibre sain. L'importance de cet équilibre sur la santé des travailleurs est d'ailleurs démontrée (Rashmi & Kataria, 2022). Comme le démontre l'extrait suivant, les professionnels évoquent un manque de flexibilité pour gérer leurs dossiers, notamment en raison des dates et délais imposés par les tribunaux. Les professionnels mentionnent la quantité de travail à accomplir simultanément.

« Well, again, the hard part is just the amount of stuff there is to do. The court doesn't care about your personal life when they're setting dates and deadlines. You just have to deal with it. » **YK-4**

Le déséquilibre peut entraîner des conséquences néfastes sur la santé mentale et physique, ainsi que sur les relations familiales. D'ailleurs, environ un professionnel du droit Canadien sur deux (49 %) considère vivre un conflit entre son travail et sa vie personnelle. 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).

L'extrait suivant illustre le stress et la culpabilité du participant à mettre sa famille de côté au profit de son travail.

« Like, on the one hand, you know, the fact that I have friends and a partner of whom I care very much about, it's a source of much joy. On the other hand, you know, when I'm particularly busy at work, the feeling of maybe leaving those people behind or not giving to them as much as I really want to, is a source of stress and guilt. » **NT-1**

Notons que 48,5 % des professionnels sont affectés par un conflit travail-vie personnelle. Le Tableau 2 permet d'analyser le conflit travail vie-personnelle selon diverses caractéristiques des professionnels du droit des trois territoires, telles que la capacité à mettre ses limites, la capacité à se détacher psychologiquement et la présence ou non d'heures facturables.

Les professionnels qui présentent une meilleure capacité à mettre leurs limites sont plus nombreux à ne pas vivre de conflit travail vie-personnelle (67,6 %), tout comme ceux qui ont la capacité à se détacher psychologiquement du travail en dehors des heures de bureau (83,3 %). Les professionnels participants n'ayant pas la présence d'objectifs d'heures facturables sont plus nombreux (57,1 %) à ne pas vivre de conflit travail-vie personnelle, comparativement aux professionnels participants ayant des cibles d'heures facturables à atteindre (50,0 %).

Tableau 2

Proportions de professionnels du droit participants sein des trois territoires canadiens 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
Global	Tous	51,5 %	48,5 %
Capacité à mettre ses limites	Difficulté à mettre ses limites	42,2 %	57,8 %
	Capacité à mettre ses limites	67,6 %	32,4 %
Détachement psychologique	Difficulté à se détacher psychologiquement du travail	47,2 %	52,8 %
	Capacité à se détacher psychologiquement du travail	83,3 %	16,7 %
Heures facturables	Non	57,1 %	42,9 %
	Oui	50,0 %	50,0 %

Les tensions ressenties suivant l'invasion du travail dans la vie personnelle et familiale portent certains participants à avoir une réflexion quant à leur profession. Dans l'extrait suivant, le participant démontre comment les exigences professionnelles, qui demandent beaucoup d'investissement de temps, peuvent déborder sur d'autres sphères de vie, impliquant nécessairement des sacrifices.

« The demands on your personal time and on your family life [...] you can't be there necessarily for your kids or your spouse when you should be. » **YK-3**

Comme le démontre le Graphique 1, les professionnels participants sont plutôt à fortement d'accord que leur travail a un effet négatif sur leur vie privée et ce dans une proportion de 68,3 %.

Graphique 1

Proportions de professionnels du droit participants des trois territoires canadiens qui indiquent que leur travail absorbe une si grande partie de leur énergie que cela a un effet négatif sur leur vie privée ($n = 101$)



En effet, certains participants mentionnent cet aspect négatif sur leur vie privée. Quelques-uns d'entre eux décrivent qu'ils ont de la difficulté de faire des choses pour eux-mêmes à la fin de leur journée, car leur énergie est déjà épuisée, comme le démontrent les extraits ci-haut.

“

« It's time and emotional capacity, really. I think emotional capacity to an extent with friendships and stuff like it is hard to have the energy after work to want to be there for other people in that context. And then it's just time and being able to get away with the things you want to do. » **YK-4**

« There was just a real barrier to participating in anything other than work. And the same can be true, even when you're not travelling all the time, I find I'm just like sort of intellectually exhausted at the end of the day. » **NT-1**

« When you get home, you well, I find I'm often too tired to do the things I enjoy, like things I want to do in my free time. I focus more on just getting sleep, all the basic things rather than hobbies. So, I think that's where the toll is. » **YK-5**

Parallèlement, plusieurs professionnels participants abordent le fait que leur travail leur prend beaucoup de temps, en plus de cette énergie. Le Graphique 2 démontre que 66,3 % des participants qualifient être plutôt à fortement d'accord avec l'idée que ce temps a un effet négatif sur leur vie privée. En appui, l'extrait suivant relate l'expérience d'un participant qui doit parfois travailler intensément jusqu'à 22 h le soir et qu'il qualifie cette situation comme étant normale.

Graphique 2

Proportions de professionnels du droit participants des trois territoires canadiens qui indiquent que leur travail prend tant de temps que cela a un effet négatif sur leur vie privée ($n = 101$)



“

« There are times when I just have to crank it till 10 o'clock at night or later. That's just normal. » **YK-3**

Certains participants, tel que dans les deux extraits ci-dessous, évoquent la perception qu'ils doivent toujours être connectés au travail dans le temps imparti aux autres sphères de vie personnelles. Malheureusement, 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).

« I was on [a job] and that was like night calls. So, you would maybe get woken up seven times through the night on a bad night and then you'd have court all day. And it was also on weekends, so they cut back on that. [...] But those kinds of things make it hard to have life balance. » **YK-1**

“

“

« Even when you go on vacation, you are still getting emails and you can't really leave [...] Things come up when you're gone, and people are emailing you. So, it's hard. [...] My best thing was when I would go somewhere remote, like on a river trip or camping where there was no internet, so then I couldn't be reached. » **YK-1**

Une autre caractéristique s’associant de façon significative à une présence de conflit travail-vie personnelle est liée aux objectifs d’heures facturables. La pression occasionnée par les attentes en matière d’heures facturables exige un allongement des heures travaillées, susceptible d’occasionner un débordement du travail dans les autres sphères de vie (Cadieux et al., 2022).

Comme l’explique le participant dans l’extrait suivant, ses vacances n’étaient pas du tout relaxantes, car le fait de prendre des vacances impliquait nécessairement de ne pas être en train de comptabiliser des heures facturables. Ceci lui faisait développer de la culpabilité.

« If you took vacation, that just meant that you weren’t billing hours and you kind of had to make it up later, so it didn’t really feel like a vacation, you’re kind of feeling guilty about not filling the hours that you’re falling behind on your target, I suppose. » **YK-2**

LA CRAINTE DE FONDER UNE FAMILLE

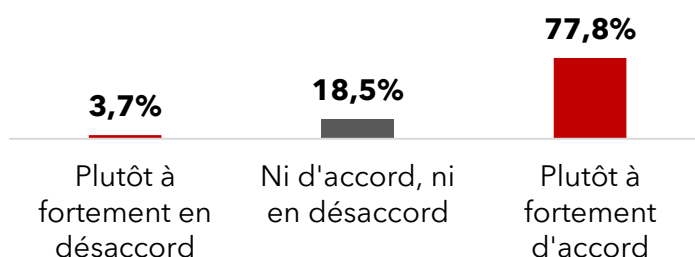
Dans une autre optique, les exigences du travail engendrent une appréhension quant à avoir des enfants chez plusieurs professionnels du droit. À ce propos, selon l’enquête effectuée lors de la Phase I de cette étude, c’est 15,1 % des professionnels du droit répondants qui ne souhaitaient pas avoir d’enfants en raison de leurs obligations professionnelles (Cadieux et al., 2022).

Des participants expliquent leurs appréhensions et leurs craintes 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, ainsi que la possibilité de perdre leur emploi ou qu’on ne renouvelle pas leur contrat.

Les Graphiques 3, 4 et 5 illustrent cette réalité bien présente chez les professionnels.

Graphique 3

Proportions de professionnels du droit participants des trois territoires canadiens qui sentent que leur charge de travail entre en conflit avec leur capacité de fonder une famille ($n = 27$)



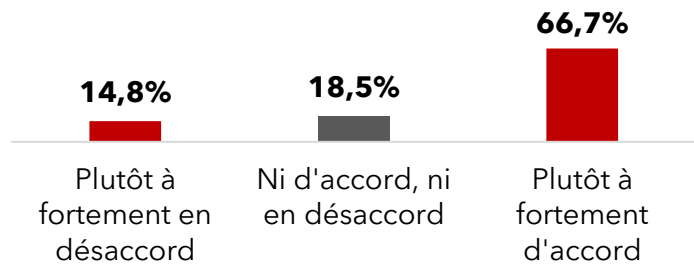
Graphique 4

Proportions de professionnels du droit participants des trois territoires canadiens qui indiquent que s’ils veulent progresser dans leur carrière, ils devront attendre avant de fonder une famille ($n = 27$)



Graphique 5

Proportions de professionnels du droit participants des trois territoires canadiens qui indiquent que s'ils décident d'avoir des enfants, ils pourraient perdre leur emploi ou qu'on ne renouvelle pas leur contrat ($n = 27$)



Ce ressenti transparait d'ailleurs dans les extraits suivants.

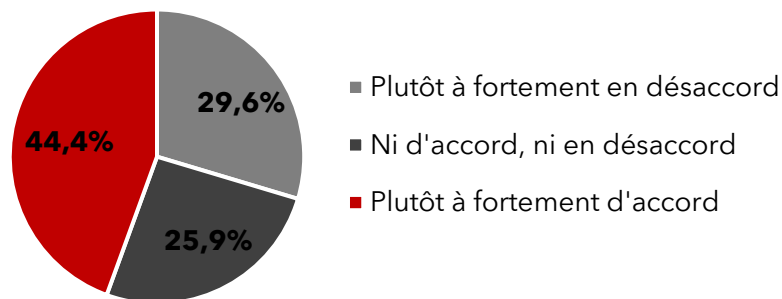
« Almost every woman I know that went in that office ended up leaving after they had children. It's too hard to do it. It's too many hours and travelling. It just doesn't work well, or if your child's sick, it's just too hard. » **YK-1**

« The process of pressure to work those long hours isn't conducive to family life, and women still carry the burden of a lot of household work and childcare disproportionately to their male partners. So, it makes it impossible for a lot of women to access the profession, even if they want to. » **NU-2**

Certains participants ont également soulevé le fait qu'il peut être difficile de conjuguer la famille, les enfants et leur travail. Le Graphique 6 va même jusqu'à aborder la notion de changer de champ de pratique ou d'emploi pour avoir un meilleur équilibre.

Graphique 6

Proportions de professionnels du droit participants des trois territoires canadiens qui pensent changer de champ de pratique ou d'emploi pour avoir un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée et ainsi pouvoir avoir une vie de famille ($n = 27$)



Les extraits suivants illustrent ces préoccupations.

« I think it's quite hard to get good paid maternity leave and paternity leave. So, I think that would be a barrier. I also think there's still a bit of reluctance with employers hiring people that, you know, have plans to form a family because they know they're going to have to take time off, that's a possible barrier. » **YK-5**

« So there's going to be a time away from work, even if it's a brief time. And I think if you want to have a child, male or a female, you need to have some time with your kids as they grow up. And that, I think, the legal profession doesn't have. » **YK-3**

Les extraits ci-dessous démontrent le désir d'un équilibre travail-vie personnelle en fonction de bien des aspects.

« I don't want more money like I just want sort of a reasonable work-life balance. » **NT-1**

« But you know, my kids. I wish I spent more time, you know this, I never thought I'd ever say this, but I have heard it way too many times. I wish I spent more time being able to just hang out with my kids than I was able to do. » **YK-3**

Pour le premier participant, ce besoin est plus fort que l'argent supplémentaire. Quant à lui, le second participant rappelle l'importance pour lui d'être avec ses enfants et qu'il aurait aimé passer beaucoup plus de temps avec eux. En somme, l'équilibre travail-vie personnelle représente un défi pour de nombreux professionnels du droit participants des trois territoires canadiens. Ceci souligne également que pour certains, ces défis vont même jusqu'à générer des craintes dans la réalisation de projets personnels, tel que celui de fonder une famille.

Un dernier aspect réside dans la contrainte particulière de devoir voyager. Plusieurs participants ont évoqué ressentir une pression et que ces déplacements ont un impact négatif sur leur équilibre de travail-vie personnelle.

« It's too many hours and travelling. » **YK-1**

« I think there's a high rate of burnout. [...] They're very high here and there are additional taxes on time like travelling, which take a toll on people. » **NU-2**

« I think it's difficult to achieve like start new hobbies or interests. When I was travelling a lot, there were various courses that I wanted to take that I just couldn't take because they were every Thursday evening or whatever, but I would be travelling too much to attend. [...] There was just a real barrier to participating in anything other than work. And the same can be true, even when you're not travelling all the time, I find I'm just like sort of intellectually exhausted at the end of the day. » **NT-1**

Ceci ouvre la discussion sur les conditions de travail et la charge mentale, comme détaillé à la page suivante.

1.2 THÉMATIQUE 2 | CONDITIONS DE TRAVAIL ET CHARGE MENTALE

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

La deuxième thématique prioritaire étant ressortie en termes d'importance pour les professionnels du droit participants œuvrant dans les territoires canadiens concerne les conditions de travail et la charge mentale. Les conditions de travail englobent à la fois des contraintes, exigences professionnelles susceptibles de constituer des risques pour le mieux-être, et les ressources favorables à la protection du mieux-être des travailleurs. Ultimement, c'est l'évaluation que l'individu fait des exigences et des ressources, pour faire face à ces exigences, qui détermine sa perception du stress au travail (Lazarus & Folkman, 1984). La présente section le portrait des contraintes et des ressources qui caractérisent le quotidien des professionnels œuvrant au sein des trois territoires.

PORTRAIT DES CONTRAINTES

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 ayant ressorti comme étant les plus importantes chez les professionnels du droit des territoires canadiens, lesquelles sont présentées dans le Tableau 3. Il est à noter que les proportions présentées ne témoignent pas nécessairement de l'association de la contrainte avec les indicateurs de santé mentale mesurés dans cette étude, mais représentent uniquement la proportion de participants œuvrant dans l'un des territoires canadiens étant affectée par ces contraintes.

En observant ces proportions, on constate que les contraintes étant les plus présentes chez les participants œuvrant au sein des trois territoires sont la pression liée aux heures facturables (73,3 %), la surcharge qualitative (73,1 %) et les demandes émotionnelles (59,8 %).

Tableau 3

Présence des contraintes importantes dans la pratique des professionnels du droit participants dans les territoires canadiens (en %)

Contraintes dans la pratique	Présence de la contrainte (en %)
Pression liée aux heures facturables	73,3 %
Surcharge qualitative	73,1 %
Demandes émotionnelles	59,8 %
Surcharge quantitative	40,2 %
Longues heures travaillées (≥ 50 h/sem.)	37,5 %
Manque de ressources	35,8 %
Incivilité au travail	12,1 %
Insécurité d'emploi	6,5 %
Pression liée à la performance	5,8 %
Violence au travail	3,8 %

Heures facturables : pression importante lorsque les heures travaillées ne sont que partiellement comptabilisées

Parmi les professionnels du droit œuvrant en contexte d'heures facturables dans les trois territoires, on remarque qu'environ le trois quarts de ceux-ci (73,3 %) considèrent subir une pression face à leurs objectifs d'heures facturables. Ceci, soit parce qu'il en découle une pression constante, soit en trouvant difficile d'atteindre les objectifs ou simplement parce qu'ils ressentent un stress face aux heures facturables attendues. Le participant suivant explique qu'en soi, le nombre d'heures facturables à atteindre semblait réaliste, assumant que l'ensemble des heures travaillées s'inscrit dans les heures

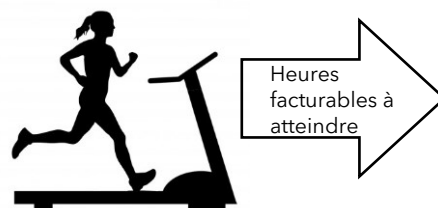
facturables. Toutefois, beaucoup d'heures travaillées n'y sont pas comptabilisées, ce qui rend les objectifs d'heures facturables plus difficiles à atteindre. Ce constat est partagé parmi les professionnels du droit répondants à travers le pays dans la Phase I de cette étude, alors que ceux-ci évaluent la proportion d'heures travaillées consacrées aux heures facturables en moyenne à 67,9 % (Cadieux et al., 2022). À ce propos, parmi les répondants œuvrant dans l'un des trois territoires canadiens, près du trois quarts d'entre eux (73,3 %) sont plutôt à fortement en accord que malgré tout le temps consacré à leur travail, ils sont stressés par le nombre d'heures facturables attendu par leur organisation, tel qu'illustré au Graphique 7.

Graphique 7

Fréquence au cours de laquelle les professionnels du droit participants des territoires canadiens considèrent que malgré tout le temps consacré à leur travail, ils sont stressés par le nombre d'heures facturables attendu par leur organisation ($n = 15$)



Ce faisant, ce participant a l'impression d'être en retard dans ses heures facturables, incapable de dire non à quoi que ce soit, et piégé sur un « tapis roulant », illustrant donc la situation où les heures travaillées ne donnent pas l'impression de réellement « avancer ».



”

“But the part I found hard was being a junior, you didn’t really have control over your workload. [...] You know that the target seemed fairly attainable, assuming you always had billable work to be doing during the week, but that I didn’t find it to be the case. And so it kind of just kept you in this kind of state where you’re always felt like you’re behind, and so you could never really say no to anything. [...] It just kept you trapped in like this on the treadmill. [...] And so just taking a step back and not having to build hours anymore is like, I think that was a huge boost to my personal well-being [...]. I can come to work and work hard all day and feel good about it, and I don’t have to think about work when I’m not at work.” **YK-2**

Maintenant que ce participant ne travaille plus en contexte d'heures facturables, il témoigne que sa santé et son mieux-être se sont améliorés, de même qu'il est en mesure de se détacher psychologiquement du travail lorsqu'il n'est pas au travail.

Surcharge de travail et longues heures de travail

Environ quatre professionnels du droit répondants sur dix (40,2 %) (voir Tableau 3) ont indiqué être en présence de surcharge quantitative, c'est-à-dire que la quantité de travail excède les ressources et le temps dont ils disposent. À cet égard, un participant explique, selon lui, que cette surcharge de travail peut s'avérer stressante et mener à l'épuisement. Cela se manifeste par une difficulté à se concentrer et à rester motivé face à la lourde charge de travail.

“I think it’s quite stressful, or at least it’s quite easily burn out. Like, you might think you’re doing fine and then like the amount of work you have, you get to a week where you just can’t concentrate, or you’re not motivated because you’ve kind of reached burnout. And I think that’s mainly workload, like there’s a lot of different clients [...]” **YK-5**

Comme plusieurs professionnels se retrouvent en situation de surcharge de travail, il n’est pas rare de voir certains d’entre eux travailler de longues heures, soirs et fins de semaine, afin de compenser le manque de temps pour effectuer l’ensemble de leur travail. Cela est d’autant plus vrai pour les juristes en début de carrière, devant travailler davantage dans le but d’apprendre à devenir efficace dans leur travail et de développer leurs compétences, comme le souligne ce participant.

“I’ve got a little bit more seniority now, where I spend less time working than I did in my early years. You know, in the early years of practice, you’ve still got so much information to download, and it takes you so long to really like to learn how to become effective. You know, I put in really long hours at the beginning of my career. You know, I was working into the evening every single day. And then, you know, I would come in on the weekends and then, you know, after a while, I started with, you know, only doing one day on the weekend. And now I almost never work on the weekends unless I really have to, which is good. But in the early years, you really need to do that, you know. And I don’t mean to sound too harsh, but if in the first year of your practice, you only work nine to five, and you only do that for the first five years of your practice, you will never catch up to the lawyer who put in the hours in the previous five years. You just don’t have the time to get that proficiency so that, you know, it really is about putting in the hours.” **NU-1**

Le fait de travailler de longues heures peut occasionner des enjeux sur la santé chez les professionnels du droit, notamment des symptômes dépressifs, de l’anxiété et des troubles de sommeil (Bannai & Tamakoshi, 2014; Virtanen et al., 2011). Au-delà de 50 heures de travail par semaine, des répercussions nocives peuvent émerger sur la santé des professionnels (Cadieux & Marchand, 2015). De plus, travailler de longues heures fait en sorte que le stress s’accumule constamment sans pouvoir récupérer convenablement entre les jours de travail. Cela dit, les contraintes de temps constituaient la source de stress la plus importante pour le participant suivant dans l’un de ses précédents rôles en tant que juriste.

“It’s very intense and like you end up working late or weekends, and I experienced that outside of the territory as well in my previous role, but I think the difference is now that that’s a somewhat unusual state of affairs, not unusual, but it comes in bursts. So you have a burst of kind of stressful time and then it slows down again, so you can kind of recover, whereas in my previous role it was just kind of the state of affairs that existed all the time. And so it just kind of built on every stressful situation, just continue to build and build and build and you didn’t get a chance to recover. So yeah. In terms of, I guess, the specific stressors, I think it’s often to do with time pressures. It’s the main thing.” **YK-2**

Enfin, pour deux participants, travailler de longues heures constitue une exigence de la part de leur organisation, notamment dans le temps supplémentaire attendu, mais non rémunéré. Ainsi, la rémunération ne semble pas refléter la contribution apportée à l'organisation, engendrant un sentiment d'iniquité dans le rapport contribution-rétribution qui semble émerger chez ces deux participants.

"It's just like the cost-benefit of being a lawyer, a young lawyer. It doesn't make sense to work so hard for not so much money as compared to going to work for the government as a policy analyst or something, you know, as lawyers, you'd be very qualified for it to be a policy analyst for the government. And so it's not, it pays just as well, and you don't have to work all the time as compared to being a young lawyer. So now I definitely know some people that have left their like private practice roles as young lawyers." **YK-2**

"Like, lawyers, we put in a lot of unpaid work. So sure, you might seem like, "Oh, you bill so high, you're receiving X amount of money", but when you live in a place that's already quite expensive and you look at the number of hours you're devoting to that practice, you realize it's like not very much on an hour basis. [...] A lot of unpaid overtime work that is expected of us for free." **NT-2**

Demandes émotionnelles jumelées à une charge de travail importante

Concernant les demandes émotionnelles, cette contrainte se présente pour environ six professionnels du droit sur dix (59,8 %) (voir Tableau 3). Plusieurs professionnels travaillant, par exemple, dans le droit familial ou criminel, sont confrontés à des situations émotionnellement demandantes et des traumatismes vicariants à travers leurs différents dossiers. Dans les champs de pratique du droit particulièrement exposés à ces demandes, le risque de développer un traumatisme vicariant est bien présent (Otey, 2014). Cependant, en contexte de surcharge de travail, ayant de nombreux dossiers en ce genre, la charge de travail semble amplifier les impacts négatifs de travailler sur des dossiers lourds en demandes émotionnelles, tels que l'épuisement professionnel (Tsai et al., 2009). En ce sens, la charge de travail élevée ne permettrait pas d'avoir un temps de repos suffisant afin de décompresser entre les dossiers, ce qui engendrerait une exposition continue à des situations difficiles : conflits intenses, agressions sexuelles, agressions sexuelles sur des enfants, pornographie juvénile, etc. Ce constat est partagé par plusieurs participants.

"It's just a high workload, there just aren't enough lawyers for the workload that we have. And so, I'm getting really high conflict files and a lot of them. And so, it's very difficult to sustain a practice on just high conflict litigation files without being burnt out." **NT-2**

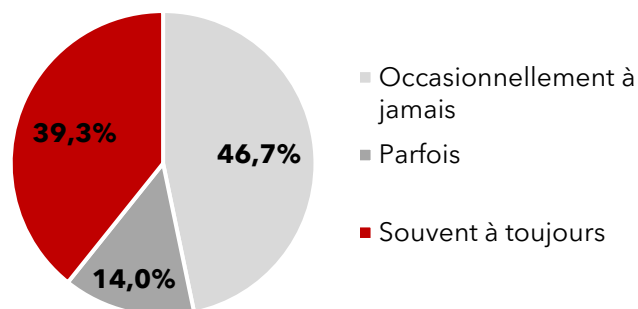
"It was a really stressful job with a huge workload that never ended, because the more you did, the more work you were given, basically. And there's a lot of vicarious traumas that you're dealing with and both in, I would say, both in the criminal and family law work. [...] you know, you're dealing with stuff that I'll never forget. Like things I've seen that I'll never forget. Whether it's sexual assault or the child porn or that kind of thing." **YK-1**

"I think it's a lot of stuff I've already said about just like the lack of time to decompress between things. You kind of finish one and you're right on to the next. The kid just had a really stressful thing that wrapped up. So it's like, OK, good, I can bring them in. And now I've got this other like horrible child sexual assault that's thrown at my desk. That's like, OK, now we're back into it. There's no sort of ... no break. I think that's the biggest thing." **YK-4**

À la lumière des données recueillies lors de la Phase I de cette étude (Cadieux et al., 2022), environ deux professionnels répondants sur cinq (39,3 %) considèrent que leur travail les place dans des situations déstabilisantes sur le plan émotionnel dans une fréquence allant de souvent à toujours, comme l'illustre le Graphique 8. Cela est d'autant plus vrai pour les professionnels du droit ayant une charge de travail importante en lien avec des dossiers incluant des situations déstabilisantes, comme les trois participants dans l'encadré ci-haut témoignent. Également, le Graphique 9 montre que près de la moitié des professionnels répondants (48,6 %) considèrent, souvent à toujours, que leur travail est éprouvant sur le plan émotionnel. D'autres participants ont d'ailleurs expliqué comment leur travail est émotionnellement demandant et comment cela les affectait.

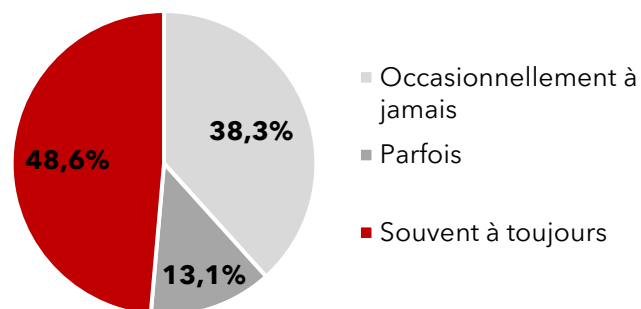
Graphique 8

Fréquence au cours de laquelle les professionnels du droit participants dans les territoires canadiens considèrent que leur travail les place dans des situations déstabilisantes sur le plan émotionnel ($n = 107$)



Graphique 9

Fréquence au cours de laquelle les professionnels du droit participants dans les territoires canadiens considèrent que leur travail est éprouvant sur le plan émotionnel ($n = 107$)



Un participant mentionne que travailler dans le droit familial et la protection des enfants est émotionnellement drainant, notamment parce qu'il y a un aspect de « travail social » qui s'ajoute en tant que représentant du droit. Ce participant évoque également que son bien-être psychologique en était affecté lorsqu'il pratiquait uniquement au sein de ces champs de pratique. Notamment, le participant évoque avoir vécu des symptômes dépressifs, d'anxiété et avoir eu des troubles de sommeil à ce moment-là. De plus, ce participant explique qu'il était également en contexte de surcharge de travail, ce qui faisait en sorte qu'il se retrouvait dans un cercle vicieux à avoir besoin de se rétablir de ces demandes émotionnelles, mais n'ayant jamais le temps pour le faire.

“

“I think people underestimate how emotionally draining family law and child protection work is. You really take on a lot of social work when you're in that field, I would say. And so, it is extremely emotionally draining. There is so much vicarious trauma. And my mental well-being was not good when I was only practising in that area. Like, I was definitely depressed, I definitely had anxiety issues sleeping. My doctor even recommended I take off time and that she would write me a letter, to take off sick time. But I didn't even have time to take off sick time. So, it's just such a cycle of needing to recover and then not even having enough time to recover because the workload is so high.” **NT-2**

Pour un autre participant, le travail l'a mené à examiner des preuves sur de la pornographie juvénile où il était exposé à des images difficiles. Cela était tellement troublant que ces images sont restées gravées dans son esprit pendant des mois. Cela montre une fois de plus que l'on peut facilement sous-estimer l'ampleur des traumatismes vicariants et leur impact sur les professionnels du droit.

“

“The one time I had a lot of company looking at images was probably one of the most disturbing I had to go to the police station and review in the company of officers for the purpose of a case. All of these seized images of child pornography and it was one of the most disturbing things I had ever seen. And yeah, there was absolutely no sort of preparation or debriefing at all. And those images stuck in my mind for four months afterward.” **NT-1**

Enfin, un dernier participant mentionne le manque de formation de la part de l'École de droit à bien préparer les professionnels face à la réalité de la pratique. Pourtant, représenter des personnes ayant vécu des traumatismes et des bouleversements importants dans leur vie demande la mobilisation de compétences importantes. En ce sens, il explique que l'École de droit ne l'a pas bien préparé à être un avocat, à être compatissant, à interviewer les gens, à connaître la vie de ces personnes.

“

“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 be a lawyer. Law school doesn't teach you how to be a compassionate human being. Law school doesn't teach you how to interview people. Law school doesn't teach you how to learn about people's lives. Law school is based on being a white male English rich person's view of the world. It doesn't work well for the people that you're serving because you're not, your clients aren't going to be like that, and most lawyers now aren't like that either.” **YK-3**

Manque de ressources chronique dans les territoires canadiens

Enfin, une dernière contrainte abordée concerne le manque de ressource, contrainte présente pour un peu plus du tiers des professionnels participants (35,9 %) (voir Tableau 3). Les bureaux dans les territoires canadiens sont relativement petits, ce qui semble impliquer un manque de ressources tel que des équipements et du personnel dans les bureaux du Nord, ceci, malgré un volume de travail important, comme le mentionne ce participant.

“I've lived in northern Canada, working in the northern courts, and that's, I think it's kind of a unique practice area given the volume that we deal with and the lack of resources that we deal with. [...] I mean, everything from a lack of amenities to places that you live to resources in the justice system. You know, the offices in the North tend to be understaffed and overworked and under-resourced. I mean, it's a challenge to get working printers half the times. [...] But again, it's, you know, it is good to talk about these things, but you know, it's just going to be venting. 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**

“

Cela dit, ce participant souligne l'importance d'avoir plus de ressources, notamment plus d'avocats, de juges, de temps, etc., afin de bien réaliser son travail.

Ainsi, puisqu'il manque de façon chronique de professionnels du droit dans les territoires canadiens, plusieurs juristes se voient devoir en faire beaucoup plus et prendre plus de responsabilités que ce qu'ils devraient faire compte tenu de leur niveau d'expérience, comme l'explique ce participant.

“

"I think a lack of human resources and capacity. We're perpetually, chronically short-staffed, which means that we're all doing probably a lot more than we should and also means that junior lawyers and recent calls like myself don't have nearly as many senior lawyers to work with, to shadow. So, we're given a lot more responsibility early on without any real, meaningful oversight, mentorship or guidance." **NU-3**

Ce faisant, le manque de ressources semble s'associer à une surcharge qualitative, où les responsabilités rendent le travail mentalement exigeant. À ce propos, la surcharge qualitative constitue la deuxième contrainte la plus présente selon les professionnels répondants des trois territoires (73,1 %) (voir Tableau 3).

PORTRAIT DES RESSOURCES

Dans le même sens que les contraintes, 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 ressources présentes et importantes chez les professionnels du droit parmi les territoires canadiens, lesquelles sont présentées dans le Tableau 4. Il importe de rappeler que les proportions présentées ne témoignent pas nécessairement d'une association de la ressource avec les indicateurs de santé mentale mesurés dans cette étude, mais représentent uniquement la proportion de participants œuvrant dans l'un des territoires canadiens considérant pouvoir capitaliser sur la présence de la ressource dans sa pratique.

Tableau 4

Présence des ressources importantes dans la pratique des professionnels du droit participants dans les territoires canadiens (en %)

Ressources dans la pratique	Présence de la ressource (en %)
Utilisation des compétences	95,3 %
Télétravail	79,4 %
Reconnaissance	57,1 %
Cohérence des valeurs	56,6 %
Autonomie dans le travail	50,5 %
Soutien des collègues	46,8 %
Soutien du superviseur	43,4 %
Opportunités de carrière	35,1 %

Les ressources étant les plus présentes chez les professionnels du droit répondants sont l'utilisation des compétences (95,3 %), le télétravail (79,4 %), la reconnaissance (57,1 %), la cohérence des valeurs individuelles et organisationnelles (56,6 %) et l'autonomie dans le travail (50,5 %).

Autonomie : degré de contrôle face à la charge de travail

Ressource importante et présente pour environ la moitié des participants (50,5 %), l'autonomie constitue un levier facilitant leur travail. Cette autonomie permet de moduler la charge de travail et l'horaire de travail afin de répondre aux exigences de leur organisation dans un premier temps, mais

aussi pour concilier le travail et la vie personnelle dans un second temps. En effet, deux participants mentionnent qu'ils se comptaient chanceux d'avoir une telle flexibilité dans leur travail.

« I've been really lucky with the workplaces I've been in that if I needed to take time off or if I needed to say "no more files this week" that I was supported in that. I don't know that that's the case everywhere, but I've been lucky with the places that I've been. » **NU-2**

« I generally have control over my files. Like when I'm assigned to a matter, it's usually me that's in control of the work or working with one other person. But it's not kind of spoon-fed to me by a partner like it wasn't in the bigger firm setting where I'm just basically like a worker for the partner to use. In my current role, I actually get to make decisions about what gets done and when. So, it allows me to manage my own schedule in a way that I didn't before. So, I think that was part of it, with the billable hour model and the kind of hierarchical nature of the large firm setting was just not having control at all over your schedule. I found that very hard. » **YK-2**

En ayant un certain degré de contrôle sur les tâches assignées, ces participants se prémunissent contre la surcharge de travail et les longues heures de travail, contraintes susceptibles d'avoir un effet négatif sur leur santé et leur mieux-être au travail.

Toutefois, comme l'explique le second participant, l'autonomie est bien moins présente dans une grande firme, ayant une structure hiérarchique importante, des exigences en termes d'objectifs d'heures facturables et des partenaires pouvant déléguer des dossiers. Ainsi, avoir un certain degré de contrôle sur son horaire et sa charge de travail s'avère plutôt difficile dans ce type d'organisation, ce qui était perçu très négativement par ce participant.

Soutien des collègues : collégialité et esprit d'équipe

Le soutien de la part des collègues de travail constitue également une ressource importante, présente pour près de la moitié des professionnels participants (46,8 %). Conséquemment, c'est 53,2 % des professionnels qui considèrent n'avoir que peu ou pas du tout de soutien de la part de leurs collègues. Cela peut s'expliquer en partie par la réalité de la pratique dans les territoires canadiens où il y a peu de professionnels du droit, donc peu de collègues à qui s'adresser en cas de problèmes ou tout simplement pour échanger des idées. Il s'agit d'un inconvénient important comme l'évoque ce participant.

« But in [another province], they're definitely have much MORE support with your colleagues because you have a bigger bar, whereas up here you have a smaller bar. And so, you don't really have as much or many people to connect with when you run into a practice issue or like, you know, just bouncing ideas off of one another. It's very limited just because there are a limited number of people here. And so, that's been the biggest downside here. » **NT-2**

Toutefois, pour d'autres participants ayant plus de collègues à leur lieu de travail, le soutien entre collègues est plus présent. Parmi ces participants, l'un d'entre eux mentionne que son équipe fait la force, lui permettant de « survivre » à travers le travail.

« [...] our team is the strength. We have a great group to work with. 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**

Pour un autre participant, la collégialité à travers un environnement de travail non compétitif favorise un soutien entre collègues, facilité par une appréciation mutuelle, un plaisir au travail et un rapprochement entre collègues à travers les difficultés de la pratique.

”

« The collegiality and the support between each other, I think. I really value my colleagues, and I think a lot of us feel the same way. Everybody's a good person just trying to do their best and I think we often kind of... we're always kind of fun, I guess, sort of bonded over the struggles of it all. But it's not a competitive environment. Everyone really supports each other. It's not like others, I think, places like a private firm culture where people are sort of, you know, gunning for the promotions and wanting to get ahead here. » **YK-4**

Enfin, le soutien entre collègues permettrait de réduire considérablement le stress au travail, selon un autre participant. Lorsqu'une échéance arrive à grands pas, une collaboration dans l'équipe émerge et plusieurs collègues se soutiennent afin de respecter l'échéance plutôt que laisser le fardeau à une seule personne qui, en cas contraire, se retrouverait sous une pression importante.

”And if something gets moved forward significantly, like closing time, that would be more stressful. And those deadlines to meet generally look quite good like the team works together if there's a deadline to meet. It's not just putting all on one person, it's on, let's all work together, make sure we meet this deadline. So, I think it's pretty collaborative in that sense.” **YK-5**

”

La littérature confirme par ailleurs que le soutien des collègues jouerait un rôle d'intermédiaire dans la relation entre le stress au travail et le mieux-être des travailleurs (Mensah, 2021).

Certes, l'échantillon plus restreint de professionnels des territoires canadiens 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 les territoires. 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 Yukon, aux Territoires-du-Nord-Ouest et au Nunavut. 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 | HABITUDES DE VIE ET STRATÉGIES D'ADAPTATION FACE AU STRESS

Auteurs : Marie-Louise Pomerleau, candidate à la M.Sc., Prof. Rémi Labelle-Deraspe, Ph.D. CRHA, Prof. Nathalie Cadieux, Ph.D. CRHA

La dernière thématique qui revêt une attention particulière chez les professionnels du droit participants dans les territoires canadiens est celle des habitudes de vie et des stratégies d'adaptation face au stress. S'il est vrai que l'ensemble des professionnels du droit sont à risque de développer des enjeux de santé mentale au cours de leur carrière, les données présentées dans les premières pages de ce rapport soulignent que la prévalence de l'épuisement professionnel ainsi que la présence d'idées suicidaires chez les professionnels dans les territoires canadiens sont plus élevées que partout ailleurs au Canada.

Ces résultats s'avèrent particulièrement préoccupants, et suggèrent qu'une attention spéciale devrait être dirigée à l'égard des expériences vécues de stress. Ainsi, il est crucial de dresser un portrait juste des principales sources de stress, et des différentes habitudes de vie et stratégies d'adaptation que mettent en œuvre ces juristes afin de contre-balancer leurs effets. Avant d'aller plus loin, débutons avec un bref approfondissement des connaissances de base pour mieux comprendre le stress.

LE STRESS : UNE RÉPONSE D'ABORD BIOLOGIQUE

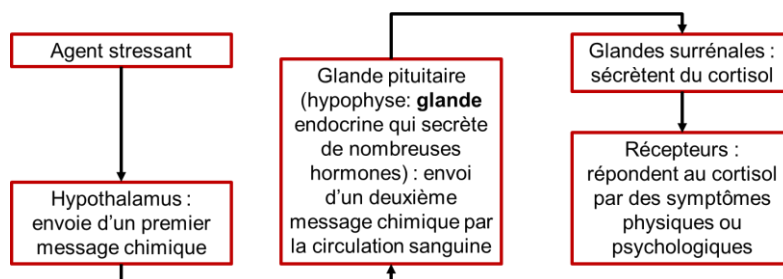
Bien que les sources de stress diffèrent d'une personne à l'autre, les recherches conduites dans le domaine présentent qu'il existe une réponse commune à l'ensemble des personnes lorsqu'elles sont confrontées à un stresser : la sécrétion d'hormones du stress. Cette réponse biologique est complexe et existe depuis la nuit des temps. Dans sa plus simple expression (présentée dans la Figure 1) lorsqu'une personne identifie un stresser, une partie du cerveau qui se nomme l'hypothalamus envoie un premier message chimique à la glande pituitaire, qui elle, envoie un deuxième message chimique, qui voyage par la circulation sanguine jusqu'aux glandes surrénales qui elles, sécrètent le cortisol! Nous possédons des récepteurs un peu partout dans notre corps qui répondent au cortisol par des symptômes qui peuvent être physiques, psychologiques, ou bien les deux en même temps (Lupien, 2020). Alors que le stress est nécessaire à la vie humaine d'un point de vue biologique, il peut devenir particulièrement néfaste lorsque vécu de façon soutenue et continue, exposant une personne à une situation de stress chronique.

LE STRESS CHRONIQUE

Le stress chronique peut avoir des effets négatifs importants. Ces facteurs de stress persistants déclenchent en permanence la libération d'hormones de stress (par exemple, le cortisol) qui pénètrent dans le cerveau et influencent le traitement cognitif et émotionnel (Lupien et al., 2009). De nombreux chercheurs suggèrent que notre système de réponse au stress n'est pas conçu pour être constamment activé par des

Figure 1

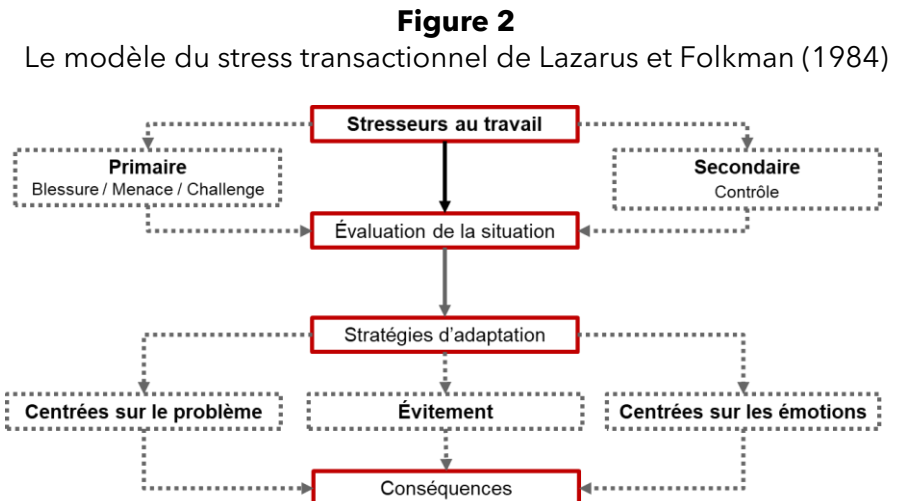
Le modèle simplifié de la réponse biologique au stress



hormones de stress et qu'une réactivité physiologique soutenue (stress chronique) peut contribuer au développement de divers problèmes de santé et de bien-être (Lupien et al., 2018).

L'ÉVALUATION PRIMAIRE : QUEL EST L'ENJEU DE LA SITUATION?

La première évaluation cognitive effectuée par une personne face à une situation potentiellement stressante répond à l'enjeu de la situation. Cette première évaluation dite « primaire » est qualifiée de « stress perçu » (Lazarus & Folkman, 1984). Trois principaux types d'enjeu sont possibles. Premièrement, une personne peut lier la situation à une perte ou un préjudice subi antérieurement (blessure). Par exemple, une personne revient tout juste au travail après un épisode d'épuisement professionnel. Un dossier important lui est attribué par un des associés principaux du cabinet. Après quelques semaines de travail acharné, les symptômes d'épuisement précédemment vécus refont surface et génèrent un sentiment de déjà vu : cette personne ne souhaite toute fois pas revivre une expérience similaire.



Deuxièmement, la personne peut lier la situation à une menace, c'est-à-dire l'éventualité d'une perte. Par exemple, dans le cadre d'une restructuration, on annonce la fermeture d'un cabinet. La personne qui voit son emploi aboli, ou encore, à qui l'on suggère un poste dans une ville à plusieurs heures de son lieu actuel de pratique peut percevoir cet événement comme une possible catastrophe financière (quels seront les coûts liés à ce transfert ?), professionnelle (est-ce qu'on m'attribuera le même poste ?), sociale (est-ce que je perdrai mon cercle social ? quel sera l'impact sur ma famille ?), ou encore identitaire (est-ce que mon profil correspondra aux attentes dans une grande ville?).

Troisièmement, la personne peut percevoir la situation comme un défi (challenge). Dans le cadre de la situation précédente, le professionnel pourrait percevoir la restructuration du cabinet comme une possibilité d'auto-évaluation face au marché du travail, une possibilité d'évolution sur le plan de sa carrière professionnelle, ou encore, comme la possibilité de quitter le domaine du droit et effectuer une réorientation.

L'ÉVALUATION SECONDAIRE : QUELLES SONT LES RESSOURCES À MA DISPOSITION?

La deuxième évaluation cognitive effectuée par une personne face à une situation potentiellement stressante répond aux ressources disponibles pour répondre à la situation stressante. Cette deuxième évaluation dite « secondaire » est qualifiée de « contrôle perçu » (Lazarus & Folkman, 1984). Les ressources que possède une personne peuvent être de différentes natures. D'abord, il y a celles de nature **personnelle**, comme par exemple l'état de sa santé psychologique ou physique de la personne, ses compétences, ou encore, les ressources matérielles qui sont à sa disposition. Les ressources d'une personne peuvent également être de nature **relationnelle** ou **organisationnelle**, comme par exemple

la solidité des connexions créées dans son réseau professionnel, la place qu'elle occupe dans la hiérarchie organisationnelle, ou encore, les moyens mis à sa disposition pour effectuer son travail. L'important à retenir ici : plus une personne aura la perception d'avoir le contrôle sur la situation stressante (p. ex., malgré la restructuration, je sais que j'occuperai le même poste dans un autre bureau d'affaires), moins les impacts seront négatifs (ou plus les impacts seront positifs) !

LES STRATÉGIES D'ADAPTATION FACE AUX SITUATIONS STRESSANTES

Afin de répondre aux situations perçues par la personne comme stressantes (à la suite de l'évaluation primaire), celle-ci élabore des stratégies d'adaptation. Les stratégies d'adaptation (coping) sont définies comme « les efforts cognitifs et comportementaux qui ont pour objectifs de maîtriser, réduire, ou tolérer les exigences internes ou externes créées par la situation stressante » (Lazarus & Folkman, 1984, p. 843). Les « comportements » d'adaptation correspondent à la réponse d'une personne face à une situation stressante bien précise, c'est-à-dire une seule et unique situation stressante à la fois et non de façon générale (Dewe, 1992).

On distingue trois principales catégories de stratégie d'adaptation. La première catégorie regroupe les stratégies qualifiées d'« actives », celles qui sont centrées sur la résolution du problème. Elles correspondent aux efforts mis en place par une personne afin d'éliminer ou réduire l'impact des sources de stress. Les personnes tentent donc de modifier la situation en elle-même. Par exemple, dans le cas d'une surcharge de travail, une personne peut essayer de mieux organiser son temps, définir ou dégager des priorités, négocier des délais supplémentaires, demander de l'aide à un collègue, ou encore, déléguer.

La deuxième catégorie regroupe les stratégies qualifiées de « passives », celles qui sont centrées sur les émotions. Elles correspondent aux efforts mis en place, non pas pour agir sur la situation stressante directement, mais plutôt pour réduire les tensions psychologiques créées par celle-ci, et peuvent inclure le soutien émotionnel (Cousson-Gélie et al., 1996). Par exemple, les réactions d'une personne pour réduire les tensions émotionnelles pourraient être de se mettre en colère, se dire que ça ne se reproduira plus dans l'avenir, se reprocher de s'être mis dans une telle situation ou essayer de se désensibiliser face à cette situation.

Finalement, la troisième catégorie regroupent les stratégies d'« évitement », qui sont elles aussi, bien souvent liées aux émotions (Endler & Parker, 1990). Cependant, l'évitement ne permet ni d'adresser le problème ni de réduire les tensions émotionnelles, créant ainsi une situation qui engendre davantage de conséquences négatives pour la santé et le bien-être de l'individu au fil du temps.

Chez les professionnels du droit participants dans les territoires canadiens, il est possible de déceler que les stratégies d'adaptation utilisées pour faire face au stress peuvent être classifiées selon les regroupements présentés plus haut. Afin de bien illustrer le recours à ces différents types de stratégies, deux images seront utilisées, celle du cercle vicieux et celle du cercle vertueux.

LE CERCLE VICIEUX

Les témoignages recueillis auprès des participants dans les territoires ainsi que les données statistiques collectées lors de la Phase I montrent que certains professionnels s'illustrent au travers de notre représentation du « **cercle vicieux** ». La Figure 3 présente comment en réponse à une situation stressante, le choix d'une stratégie d'adaptation d'évitement ou passive axée sur l'émotion (combinaisons

à des actions négatives) peut à court terme entraîner une baisse du stress, mais à long terme conduire à certaines conséquences très néfastes. Les participants NU-1 et NT-2 font état de cette réalité.

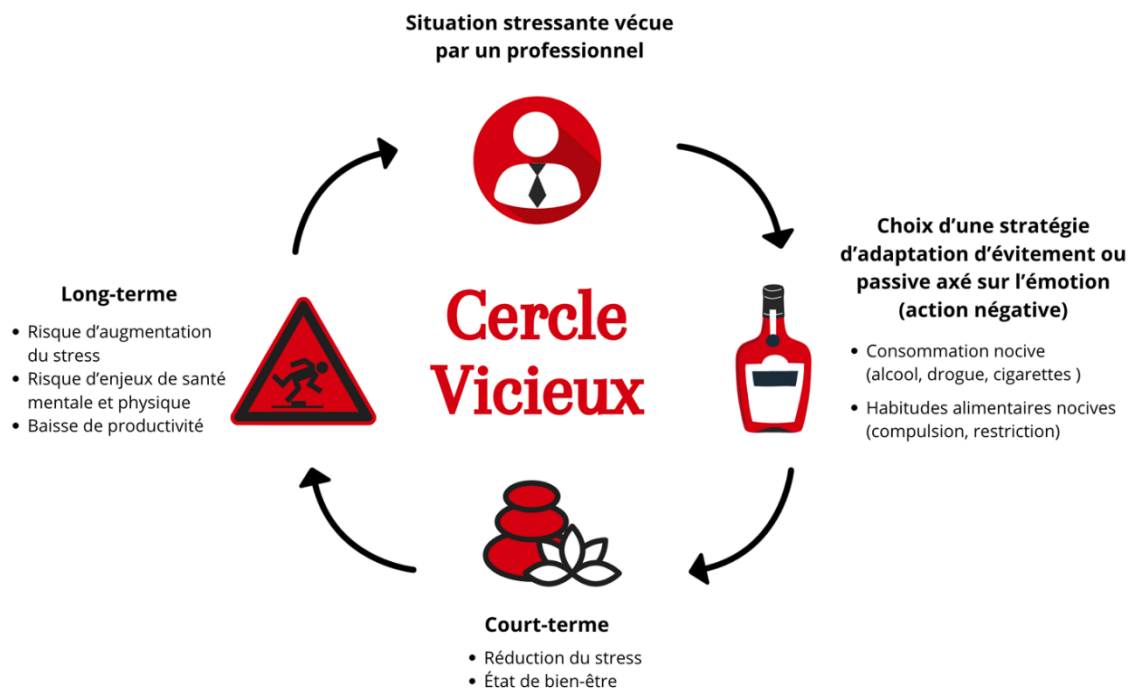
Les stratégies d'adaptation pour faire face au stress qui sont axées sur l'évitement ou celles qui sont passives, soit axées sur l'émotion (actions négatives) peuvent inclure la consommation d'alcool, de drogues et les habitudes alimentaires nocives.

« [...] In my experience, you know, addiction is a big thing in this profession. And people who struggle with that, you know, their performance will decline over time, you know, and you can see it, you know, you can see, I can't tell you the amount of times I've seen people do that are kind of downward spiral, so I think, a lot of it, is up to the individual. » **NU-1**

« [...] I definitely had more reliance, I'm definitely more, definitely use food to cope when I'm stressed. And that definitely impacted my health when I was the most upset about my career because I gained a lot of weight as well. And then I didn't feel good in my body, and I didn't feel good in my career. So, it was, again, a trickle domino effect. » **NT-2**

Figure 3

Représentation d'un cycle vicieux en matière de gestion du stress



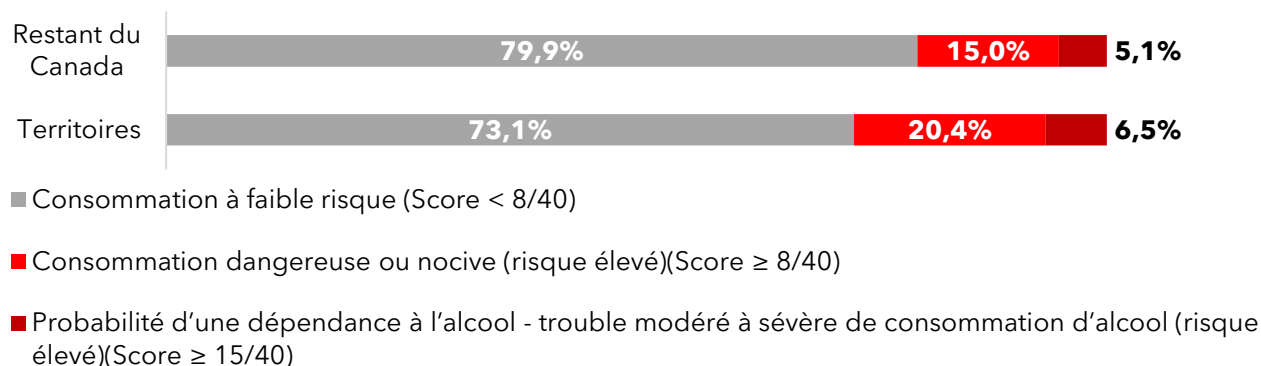
La consommation d'alcool

Au niveau de la consommation d'alcool, le Graphique 10 montre que 20,4 % des professionnels dans les territoires participants ont un score allant de 8 à 14 à l'AUDIT-10, ce qui représente une consommation dangereuse ou nocive selon les barèmes établis par la littérature (Babor et al., 2001).

Également, 6,5 % de ces professionnels ont un score allant de 15 à 40, ce qui suggère la probabilité d'une dépendance à l'alcool (Babor et al., 2001).

Graphique 10

Proportions des professionnels du droit participants dans les territoires canadiens selon le type de consommation d'alcool et le lieu de pratique du droit



Parmi les juristes participants œuvrant dans les territoires canadiens, certains profils présentent des risques accrus en matière de consommation d'alcool. Le Tableau 5 montre des proportions plus élevées liées à la consommation d'alcool à risque élevé (Score ≥ 8/40 à l'AUDIT-10) chez les hommes (27,5 %), les jeunes professionnels (33,3 % et 32,6 %), les professionnels du secteur privé (32,1 %), ceux travaillant dans un système d'heures facturables (42,9 %) et ceux travaillant avec des clients (27,4 %).

Tableau 5

Proportions de professionnels du droit participants dans les territoires canadiens ayant une consommation à faible risque et à risque élevé selon différents profils

		Consommation à faible risque (Score ≤ 8/40 à l'AUDIT-10)	Consommation à risque élevé (Score ≥ 8/40 à l'AUDIT-10)
Genre¹	Femme	73,8 %	26,2 %
	Homme	72,5 %	27,5 %
Âge	34 ans et moins	66,7 %	33,3 %
	35 à 49 ans	67,4 %	32,6 %
	50 ans et plus	84,2 %	15,8 %
Secteur d'activité	Secteur public et OBNL	77,9 %	22,1 %
	Pratique privée	67,9 %	32,1 %
Heures facturables	Non	78,6 %	21,4 %
	Oui	57,1 %	42,9 %
Travailler avec des clients	Non	76,0 %	24,0 %
	Oui	72,6 %	27,4 %

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

Cela est d'autant plus préoccupant alors qu'une étude américaine relève un écart important entre la prévalence des avocats ayant déclaré avoir déjà reçu un diagnostic de trouble lié à l'utilisation de l'alcool (2 % de l'échantillon) et la prévalence de la consommation d'alcool à risque élevé (30 % de l'échantillon) telle qu'évaluée par l'AUDIT-C au sein de l'étude (Anker & Krill, 2021). Cette étude suggère qu'une certaine banalisation et normalisation de la consommation excessive d'alcool puissent s'être immiscées sournoisement dans la culture présente au sein des milieux juridiques (Anker & Krill, 2021). La forte charge de travail et la pression ressentie dans les milieux pourraient contribuer à normaliser le recours à ce type de stratégies, et donc, nourrir le cercle vicieux.

La consommation de drogue

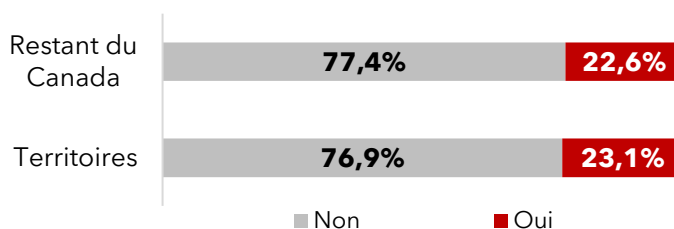
Également, des données ont été collectées quant à la prévalence des professionnels du droit participants ayant consommé de la drogue dans les 12 derniers mois précédents le sondage. Le Graphique 11 montre que la proportion des professionnels dans les territoires ayant consommé de la drogue est similaire à celle ailleurs au Canada.

“

« [...] I definitely would say that I binge drink on weekends. And I would say that's at least twice a month for at least one day, sometimes two. I would say I don't smoke cigarettes, but sometimes I'll smoke weed. Or do edibles. And I did that more when I was more stressed, before nighttime to try and go to sleep. » **NT-2**

Graphique 11

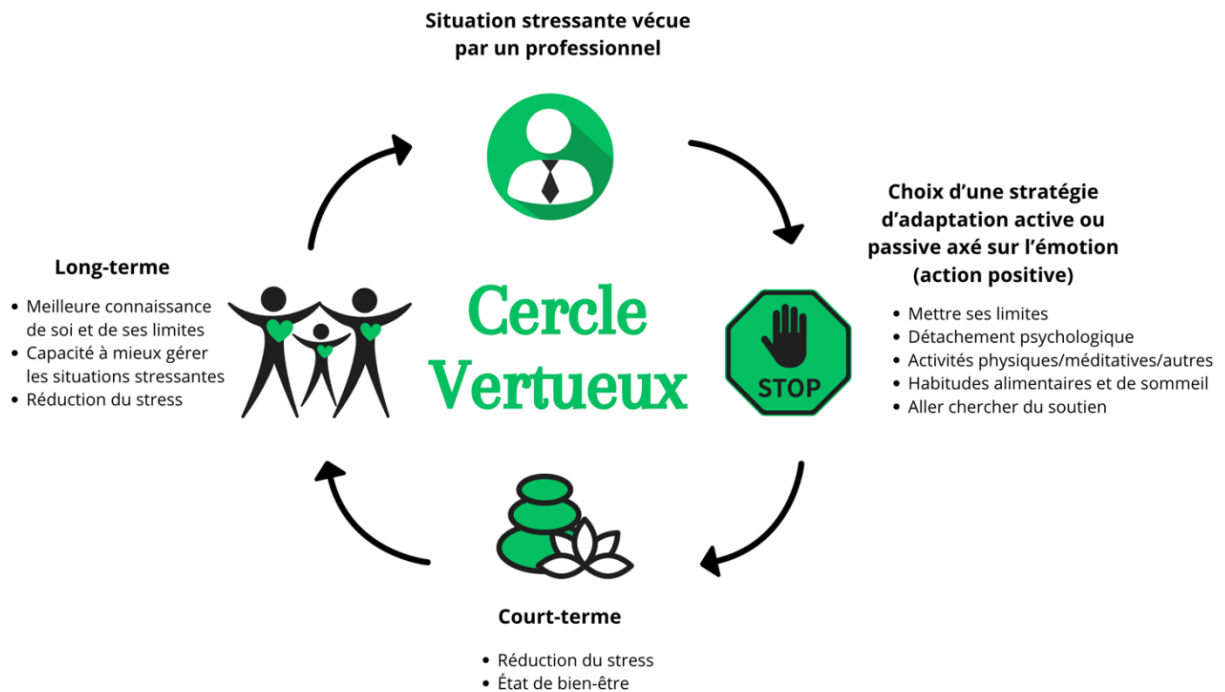
Proportion des professionnels participants dans les territoires canadiens ayant fait l'usage de drogues dans les 12 derniers mois selon leur lieu de pratique



LE CERCLE VERTUEUX

Malgré les données présentées précédemment, la présence d'une tendance inverse émerge au sein des milieux juridiques dans les territoires : le « **cercle vertueux** ». Effet, la Figure 4 montre comment en réponse à une situation stressante, le choix d'opter pour une stratégie d'adaptation active ou passive axée sur l'émotion (combinées par des actions positives), peut à court terme, réduire le niveau de stress, mais également générer davantage de bienfaits à plus long terme.

Figure 4
Représentation d'un cercle vertueux en matière de gestion du stress



Parmi les stratégies d'adaptation qu'on peut retrouver au sein du cercle vertueux, il y a l'habileté à mettre ses limites, l'habileté à se détacher psychologiquement, la pratique d'activité physique, de passions et aller chercher le soutien nécessaire.

La capacité à mettre ses limites et le détachement psychologique

La capacité à mettre ses limites ainsi que la capacité à se détacher psychologiquement sont des aptitudes clés qui semblent permettre à plusieurs professionnels de mieux gérer les situations stressantes et développer leur résilience (Cadieux et al., 2022). En effet, lorsqu'on est en mesure d'affirmer ses limites, cela peut prévenir dans une certaine mesure des situations qui, dans la perception du professionnel, excèdent ses ressources. Le Tableau 6 montre que chez les professionnels du droit participants dans les territoires, ceux qui mobilisent moins ces aptitudes tendent à avoir des niveaux plus élevés de consommation d'alcool à risque élevé (Score $\geq 8/40$ à l'AUDIT-10).

Tableau 6
Proportions de professionnels du droit participants dans les territoires canadiens ayant une consommation à risque élevé selon différentes habiletés

		Consommation à risque élevé (Score $\geq 8/40$ à l'AUDIT-10)
Capacité à mettre ses limites	Difficulté à mettre ses limites	28,6 %
	Capacité à mettre ses limites	23,7 %
Détachement psychologique	Difficulté à se détacher psychologiquement	29,2 %
	Capacité à se détacher psychologiquement	8,3 %

Il est à noter que la taille d'échantillon des participants au sein des trois territoires ne nous permet pas de statuer sur des différences significatives entre les participants qui maîtrisent ces habiletés comparativement à ceux qui parviennent moins bien à les mobiliser

Le participant YK-2 partage qu'il n'est pas essentiel d'adhérer au standard souvent prescrit au sein de la profession pour être un avocat compétent. Chaque professionnel est différent, ses limites sont valides et méritent d'être respectées.

L'activité physique et les passions

Parmi les stratégies ayant fait l'objet de discussions lors des entrevues réalisées avec les professionnels du droit participant dans les territoires canadiens, l'activité physique et s'adonner à des passions sont fréquemment soulevées. Plusieurs participants mentionnent apprécier de pouvoir s'évader en nature, via la randonnée et le camping. La beauté des paysages et la proximité avec la nature dans les territoires sont une richesse que plusieurs professionnels du droit participants semblent utiliser pour faire face au stress du travail. Les témoignages suivants vont dans ce sens.

“ « [...] You know, doing too much and working too hard to theirs and others' detriment. And my belief is that it doesn't necessarily have to be the case and that you don't have to work in that way to be successful and like a competent lawyer. » **YK-2**

“ « [...] Spending time with friends. I like to camp, get out in the woods, pick berries in the late summer, those kinds of things. I get a lot of peace from the wilderness, so those are probably the main coping strategies I had. » **YK-1**

“ « [...] I run a lot. I work out a lot, my head is on, you know, sort of escape in my personal life and I try to carve out whatever balance I can find myself from internal to the profession. ” **YK-4**

Aller chercher le soutien nécessaire

Le soutien des collègues et le soutien des spécialistes en santé mentale sont fréquemment soulevés par les participants parmi les stratégies visant à réguler les émotions. Le contexte de la pratique dans les territoires est singulier et pouvoir échanger avec des gens qui comprennent cette réalité est bénéfique pour plusieurs. Les participants NU-1 et YK-4 partagent leur expérience reliée au soutien dans les extraits suivants.

“ « [...] I think most people will seek therapy at some point in their practice, which is good. I myself have done that. [You know, and like] I really think like a lot of that is up to the individual, right. I have a pretty rigorous practice around that in that I personally, I seek therapy. » **NU-1**

“ « You're sort of trying to support other colleagues who are struggling when you're not doing well yourself and trying to kind of be. But you put on a positive face for yourself and for victims who you're trying to deal with and talk through a very difficult process [...] You're kind of just trying to put on a brave face for the people who are left with as colleagues. We're all great. We support each other a lot, and I think that's where a lot of it comes from us. We kind of just stand together and try to do the best with what we have. » **YK-4**

CONCLUSION

Le stress fait partie intégrante de l'ensemble des sphères de la vie d'une personne, et la sphère professionnelle ne fait pas exception à cette règle. Face à cette réalité, les stratégies d'adaptations pour y faire face sont nombreuses et variées. Bien que très circonscrites, les stratégies présentées par les participants des territoires soulèvent les bienfaits des stratégies dans lesquels les participants optent pour une approche active ou encore des actions qui auront des effets positifs pour leur santé et leur bien-être. Un message clair émane de leurs témoignages : chaque individu doit prendre conscience qu'il détient un pouvoir de façonner son environnement, et c'est cette perception de contrôle qui déterminera s'il s'engage sur la voie d'un cercle vertueux ou vicieux. Cette responsabilité individuelle, bien que primordiale, peut être facilitée par un environnement professionnel positif qui place la santé et le bien-être de ses membres au cœur de ses préoccupations. En effet, bien que les actions mises en place par les individus soient une condition nécessaire à l'établissement d'un cercle vertueux de la santé, les milieux de travail doivent permettre aux professionnels de mettre en œuvre de telles stratégies. Par exemple, les barreaux et les associations professionnelles doivent faire la promotion des saines habitudes en matière de gestion du stress, tout comme les Écoles de droit doivent sensibiliser à ces défis dès la formation académique. C'est en se concertant que les acteurs seront en mesure de capitaliser sur les stratégies positives qui alimentent le cercle vertueux de la santé chez les professionnels du droit!

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 des trois territoires ont permis de faire ressortir différentes solutions, lesquelles se déclinent en cinq volets : (1) l'équilibre travail-vie personnelle, (2) la structure des heures facturables, (3) la représentation de la diversité, (4) l'adaptation des exigences, (5) le mieux-être.

VOLET 1 : L'ÉQUILIBRE TRAVAIL-VIE PERSONNELLE

Comme la première thématique présentée dans ce rapport concerne l'équilibre travail-vie personnelle, s'agissant d'un sujet d'importance pour les participants, il n'est pas surprenant d'y trouver des solutions en lien avec cette thématique. Les solutions portent sur les accommodations qui peuvent être adoptées afin de favoriser l'équilibre entre le travail et la vie personnelle et sur la promotion de cet équilibre.

Améliorer les accommodations pour un meilleur équilibre travail-vie personnelle

Lorsque les exigences du travail sont élevées, il peut être ardu de combiner les responsabilités professionnelles et les responsabilités personnelles (p. ex., familiales) pour les professionnels (Halrynjo & Lyng, 2009). Ainsi, afin de favoriser une meilleure conciliation entre ces responsabilités, cette solution consiste à bonifier les politiques d'horaire de travail qui permettent d'accommoder les professionnels, selon deux participants. Cela passe également par une sensibilisation à ne pas discriminer les professionnels qui souhaiteraient bénéficier de ces accommodations.

« I think an easy one is like enhanced accommodation for like family leave, bereavement leave, making those processes more accessible and then also like ensuring that management and teams are having some kind of sensitivity training to not discriminate against people based on things like family accommodations. » **NU-3**

« I think the only other thing is building accessibility into practice, I think that people have different accessibility needs, whether because of a family status, having young kids at home, being a single parent or whether because somebody has ADHD like me and may struggle with some of the rigid timekeeping practices. I think that that's something that the profession could look at more closely [...]. » **NU-2**

En optant pour une pratique du droit qui engendre le moins de conflits travail-vie personnelle possible, celle-ci favoriserait une meilleure accessibilité à la profession pour les professionnels ayant des responsabilités personnelles, mais également pour les professionnels qui souhaitent avoir une vie épanouie en dehors du travail. Ainsi, un meilleur équilibre travail-vie personnelle serait susceptible d'améliorer le mieux-être des employés (Zheng et al., 2015).

Promouvoir l'équilibre travail-vie personnelle

Dans le même sens que la solution précédente, il convient également de promouvoir l'équilibre travail-vie personnelle, en encourageant les professionnels à prendre du temps pour eux, congés et vacances, plutôt que d'encourager uniquement à travailler de longues heures, surtout lorsqu'il n'y a pas

d'échéance pressante. D'ailleurs, prendre de vrais congés sans devoir rester connecté apparaît comme 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, 2014).

« Other than that, I don't really see what else they [Law Society] could be doing, except maybe just talking about it more and kind of encouraging. Like more work life balance, maybe. I think. I don't know. Encouraging lawyers to be able to take time off and not have to work crazy hours when you don't have a deadline the next day. » **YK-5**

“

Offrir la semaine de travail de quatre jours

Enfin, améliorer l'équilibre travail-vie personnelle pourrait passer par la réduction de la semaine de travail, soit de concentrer la semaine de travail sur quatre jours plutôt que cinq, voire plus. Les bienfaits de cette structure d'horaire de travail sont d'ailleurs démontrés. D'abord, une semaine de travail de quatre jours serait susceptible d'améliorer le mieux-être des travailleurs en réduisant des causes qui impactent négativement leur mieux-être, à savoir les longues heures de travail et la surcharge de travail, tout en donnant plus de temps pour récupérer (Chung, 2022). De plus, cet arrangement du travail permettrait également de réduire les conflits travail-vie personnelle (Chung, 2022; Travis, 2010).

Interviewer : « *What could be done to improve this?* » **Participant** : « A four-day workweek and no overtime. » **Interviewer** : « *As a mandate or as a policy.* » **Participant** : « Yeah, as a law. » **NT-2**

« The Crown's office or in the legal aid office, you know, you can't really work four days a week, kind of thing. So, I think that the profession needs to look at ways to. I don't know how, but to try to make it a healthier, healthier profession so that people stay. » **YK-1**

”

Également, de longues heures de travail, sans suffisamment de repos, peuvent avoir des conséquences négatives coûteuses pour l'organisation : absences pour maladie, absentéisme, intentions de quitter (Caruso et al., 2006), tout en réduisant la performance au travail des travailleurs (Sonntag, 2012). C'est pourquoi il est possible de constater un gain de productivité et de profits pour les organisations lorsqu'elles offrent la semaine de travail de quatre jours (Chung, 2022; Reidhead, 2022).

VOLET 2 : REVOIR LA STRUCTURE DES HEURES FACTURABLES

Dans une perspective de permettre aux professionnels de prendre des pauses et d'avoir une meilleure flexibilité dans leur horaire, quelques participants suggéraient de diminuer la cible d'heures facturables à atteindre. Également, un participant explique que dans d'autres firmes, il est possible de créditer des heures facturables lorsque des professionnels prennent des vacances, s'inscrivant dans une incitative pour prendre du temps de repos. Ce modèle favorise donc les professionnels à prendre des vacances et permet de ne pas prendre considérablement du retard dans les heures facturées lorsqu'un

professionnel prend des vacances, et permet de revenir au travail en continuant au même rythme sans devoir rattraper le temps « perdu ».

”

« 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 toward your 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 vacation. [...] I think I've heard of firms doing that where you get like, you know, say like, every vacation day you use, you get like a four hours' billable hour credit or something like that. And so, you're not like falling behind your target by that much to take your vacation time. So, 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**

« I think, you know, in the absence of regulations under the Employment Standard Act, because it doesn't apply to legal professionals, I think that the Law Society could set requirements around things like [...] having reasonable expectations of what firms can expect around billables and not setting them at two thousand hours because that's inhuman. » **NU-2**

”

VOLET 3 : MEILLEURE REPRÉSENTATIVITÉ DE LA DIVERSITÉ

Quelques participants ont exprimé leurs préoccupations en ce qui concerne le manque de diversité dans la représentation des barreaux ou le peu de considération que certains superviseurs peuvent avoir face à la diversité. Ce faisant, les décisions qui sont prises ne tiennent pas toujours compte des particularités de certains groupes (p. ex., femmes, autochtones). Ceci dit, une meilleure représentation de la diversité parmi les preneurs de décisions (barreaux, juges, etc.) permettrait de considérer les différentes perspectives de l'ensemble des professionnels du droit dans la prise de décision.

”

« I think it's also important to have a diverse group of people making the decisions around policies for an organization because if there are no women, for example, at the table and it's a bunch of men making the decision, they may not be taking into account a woman's perspective. Not that we all think the same. But the more diversity you have, the more diverse opinions you have in decision-making. And I think that it's important for the law societies and the bar associations to have that diversity as well. And that will and, as a result of that, it will change the diversity on the bench. So, we'll have a more diverse group of judges and policymakers as well. » **NU-2**

« Yeah, I think increasing representation on like the Law Society Board of Directors, like increasing representation on the structures that have power to create programs and opportunities. So, like the Law Society Board, the Law Foundation Board. And then it would be really nice to see one of our Inuits' organizations start an initiative specific to supporting development within the legal profession. » **NU-3**

Aussi, un participant évoque la nécessité d'apporter un regard plus critique sur les biais que peuvent avoir certains superviseurs à l'égard du racisme et de l'oppression. Ce participant évoque également qu'une partie de ce problème provient d'un manque de représentation de la diversité. Il importe donc de considérer une approche afin de sensibiliser davantage les superviseurs face à la partialité qu'ils peuvent manifester pour lutter contre leurs propres préjugés.

« People need to really look critically at requiring training and anti-oppressive, anti-racist practice and in trauma-informed practice. And that needs to happen at all levels. I think that managers, in particular, need to be trained to address their own biases. And I think part of it is representation, so whether that's, you know, I don't know what that looks like, I think that workplaces need to commit, but maybe some pressure from the law societies to try to require some of that as part of their [professional development] requirements, that would be helpful. » **NU-2**

”

VOLET 4 : ADAPTER LES EXIGENCES À LA RÉALITÉ DE LA PROFESSION

Les professionnels du droit sont contraints à certaines exigences qui limitent trop parfois le temps de préparation à leurs dossiers. Des exigences en termes de nombre de dossiers (surcharge quantitative) et de délais serrés. Face à l'impossibilité de mettre tout le temps et l'effort nécessaire à mettre sur chacun des dossiers, les professionnels sont susceptibles de subir un stress considérable dans leur travail, et ne sont donc pas en mesure de « décompresser » entre les dossiers, selon des participants. À cet égard, un premier participant mentionne les exigences de délai émises par le Tribunal et un second mentionne les exigences dans son organisation qui lui empêche de décompresser entre les cas.

”

« I think it's hard logistically to actually make this a reality, but I think particularly in the public sector, prosecutors and legal aid lawyers, if you could have scheduled prep time, you know, theoretically we have that but, you know, the court schedule is so demanding that you maybe have a day or two of prep in between, theoretically, you're supposed to have a week, you know, to get ready. But realistically, that doesn't happen. If you had actual scheduled time for file review, that would be a big thing. But you know, really, you're expected just to manage that on your own. » **NU-1**

« Less files, more staff, more time. Hands down. All of us would be struggled to leave because there's sort of this. It's such an interesting field [...]. 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 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

Cela dit, revoir les exigences qui permettraient d'avoir suffisamment de temps pour se consacrer aux dossiers ferait une grande différence selon ces participants, tout en améliorant la satisfaction au travail, selon le second participant. Par exemple, revoir les délais qui mettent une pression énorme sur les professionnels ou revoir l'attribution des dossiers afin de limiter le nombre de dossiers pris en charge par ceux-ci. Cela leur permettrait d'être en mesure de respecter ces délais sans que cela ne se fasse au détriment de leur santé.

VOLET 5 : LE MIEUX-ÊTRE

Enfin, le dernier volet quant aux solutions émises par les participants tourne autour du mieux-être. Ces solutions sont détaillées ci-dessous.

Offrir de la consultation sur les dossiers chargés en traumatismes

Plusieurs professionnels du droit représentent des individus ayant subi ou étant témoin toute sorte de situations intenses, notamment dans le champ du droit criminel. Violence, assassinat, agression sexuelle n'en sont que quelques exemples. Il s'agit de dossiers pouvant être émotionnellement demandants pour les représentants du droit qui, lorsque ces dossiers sont nombreux, peuvent avoir un impact sur ces derniers. À ce propos, c'est 59,8 % des professionnels du droit des trois territoires, répondants à l'enquête de la Phase I (Cadieux et al., 2022), qui considèrent leur travail chargé en demandes émotionnelles.

Cela dit, dans la perspective de protéger la santé mentale et le mieux-être des professionnels du droit, une solution évoquée par deux participants consiste à offrir de la consultation pour les professionnels du droit lorsqu'ils sont amenés à travailler sur des dossiers lourds en traumatismes. Il est également suggéré d'offrir de la formation sur comment ne pas internaliser les traumatismes des individus représentés.

« I think I wasn't handling it for a while, and then I found out that the Law Society has this free counselling session, so that's been helping. I think that could be a bit more maybe like training on, you know, dealing with her and other people's trauma or like how to not internalize it or something. But yeah, having support for counselling, or even if there was like there's been a few seminars talking about workplace wellness and things which have been, some have been useful, some not so useful, but it's good that they're doing it. » **YK-5**

« For instance, in the Crown's office, if they have a really bad case, they make sure that everybody 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**

Promouvoir 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 un participant qui mentionne l'importance de cette culture d'ouverture, notamment pour les jeunes juristes.

“

« 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**

Le mieux-être peut être amélioré de différentes façons : saine alimentation, exercices physiques, qualité du sommeil et plusieurs autres habitudes de vie (Velten et al., 2014). C'est pourquoi plusieurs organisations en droit, comme ailleurs, offrent des incitatifs favorisant le développement du mieux-être, par exemple en offrant des rabais sur des abonnements à la salle d'entraînement. Toutefois, ces solutions ne peuvent pas pleinement bénéficier aux professionnels si le travail et ses exigences ne permettent pas d'en bénéficier autant. C'est ce qu'un participant a soulevé lors d'une entrevue. Il explique que le travail peut être très accaparant, tant sur le temps que l'énergie mentale. Ce faisant, il importe de jumeler des incitatifs à prendre soin de soi (p. ex., des abonnements à la salle d'entraînement) à des opportunités pour le faire. Le travail doit permettre à l'individu de prendre du temps pour faire de l'exercice physique.

« We also have a discount on gym memberships, which is good. I think we can probably do a little better in that sense, I guess it's not that great of a discount. You know, so I think promoting more of that would be better, you know, because this job can be very all-consuming, you know, you put in a lot of hours, it demands a lot of mental energy. And if you don't have the other stuff going on, you know, it can be very, very all-consuming. » **NU-1**

”

Il serait également bénéfique d'aborder du sujet du mieux-être sous l'angle des saines habitudes de vie plutôt que d'aborder uniquement des mauvaises telles que les consommations d'alcool et de drogues. Comme le souleve un participant, il s'agit de symptômes plutôt que des causes sous-jacentes à un problème. Un constat, renforcé par Cadieux et al. (2022) dans la Phase I du présent projet, notamment à travers la métaphore de l'arbre.

« The Law Society has tried, but often they come at it with, you know, the lawyer's assistance program approach, [...]. But it's often looking at the symptoms rather than the causes of those symptoms. [...] And I think that we need to spend more time talking about really healthy ways of living as a human being and as a lawyer as opposed to saying: « oh, how's your drinking level », « how's your drug use » and things like that because those are symptomatic of the background causes. » **YK-3**

“

Finalement, un participant évoque la nécessité de réexaminer la pratique du droit dans une perspective d'améliorer le mieux-être des professionnels dans la profession. Pour ce faire, il importe de considérer le mieux-être comme faisant partie intégrante de la pratique du droit, et ce, dès la formation dans les facultés de droit, une recommandation d'ailleurs émise par Cadieux et al. (2022) dans le cadre de la recommandation #10.

Bien que le rôle des barreaux est de réglementer la profession dans la perspective de protéger le public, l'introduction d'éléments relatifs à la santé et le mieux-être n'est pas nécessairement incompatible avec la mission des barreaux, au contraire. En effet, protéger la santé des juristes constituerait un élément favorisant la protection du public dans le sens où le public serait mieux servi par des professionnels en santé, comme le mentionne ce participant.

”

« Well, I would hope that the results of this interview and every other interviews, when they're integrated into some end of the study in the study report, that there is a mechanism for the Federation of Law Society to then take that forward to navel-gaze, to look at their profession. And see, it is not a collection of people murdering themselves on the altar of the law, but as people who have jobs and if they're not healthy, they're not serving their clients well. So, I think we do need to re-examine what it is to be a lawyer and to look at the larger role in society and community and family and themselves so that we can all be, you know, contribute to making this belated little ball we live on a better place. [...] In the law, society's role is regulatory. That's their main focus. So, bringing in health stuff has not been necessarily a comfortable fit with the way the Law Society is set up. But it certainly doesn't fit in with the way that the education of lawyers works. So, it needs to be integrated into the law schools. And I'm not just talking about lawyers now, but what about all the other people that work in a law firm? We haven't really touched on that at all. I mean, they're all impacted as well. And so there needs to be, I would think, more mandatory requirements that people attend and pursue a healthy sort of thing. It's a pretty broad thing. I just said there, you know, usually the mental health and the physical health courses they're looked at as being, well, all that one person went because that person's obviously got some, some mental health issues as opposed to, no, it's not a mental. It's not so much a psychiatric or psychological problem. It's just a human organism approach that we all should be integrating into our lives. » **YK-3**

Ainsi, il serait bénéfique de mettre en place des incitatifs qui visent les professionnels à poursuivre des saines habitudes de vie, mais tout en ayant un cadre qui le permet, c'est-à-dire d'avoir le temps à se consacrer à ces habitudes de vie.

1.5 LES INITIATIVES EN PLACE VERS UNE PRATIQUE Saine ET DURABLE DU DROIT DANS LES TERRITOIRES

Auteurs : Marc-André Bélanger, M.Sc., Prof. 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, incluant la stigmatisation, et facteurs de protection) 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. Parmi les trois territoires, notre équipe a cerné huit différentes initiatives d'importance, découlant de sept recommandations émises. Le Tableau 6 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 Yukon, des Territoires-du-Nord-Ouest et du Nunavut 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 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 le présent rapport. Il est également à noter que le Tableau 6 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 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, la Law Society of the Yukon, la Law Society of the Northwest Territories et la Law Society of Nunavut.

Tableau 6

Initiatives du Barreau du Yukon, du Barreau des Territoires-du-Nord-Ouest et du Barreau du Nunavut 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)

Initiative	Recommandation(s) tirée(s) de la Phase I en lien avec l'initiative
(i) [Nunavut] Les mesures de déjudiciarisation ou de discipline alternative font partie de la révision en cours de la Loi sur la profession juridique (<i>Legal Profession Act</i>).	5) Mettre en place des actions visant à destigmatiser les enjeux de santé mentale dans la profession.
(ii) [Nunavut] Développement professionnel continu (DPC) accrédité jusqu'à un maximum de 3 heures, lié au bien-être.	3) Améliorer l'offre de formation professionnelle continue (FPC) destinée aux professionnels du droit.

Initiative	Recommandation(s) tirée(s) de la Phase I en lien avec l'initiative
(iii) [Territoires-du-Nord-Ouest] La Law Society of the Northwest Territories (LSNT) a créé un comité de bien-être en mars 2023. Le mandat de ce comité est de promouvoir et d'améliorer le bien-être général et la santé mentale des membres de la communauté juridique. Le comité vise à créer un environnement de travail favorable et sain, à traiter les facteurs de stress propres à la profession juridique et à favoriser une culture du bien-être.	8) Considérer la santé des professionnels comme une partie intégrante de la pratique du droit et du système de justice.
(iv) [Territoires-du-Nord-Ouest] Les initiatives actuelles comprennent des sessions de formation continue et des événements sociaux axés sur le bien-être des professionnels du droit, ainsi que l'ajout d'ouvrages sur la santé mentale des professionnels du droit dans notre bibliothèque de prêt.	3) Améliorer l'offre de formation professionnelle continue (FPC) destinée aux professionnels du droit.
(v) [Territoires-du-Nord-Ouest] La nouvelle Loi sur la profession juridique (<i>Legal Profession Act</i>) de la LSNT a été adoptée en octobre 2023 et entrera en vigueur dès que les nouvelles règles seront terminées. La nouvelle Loi sur la profession juridique comprend des solutions de rechange à l'enquête dans la partie 4 : Compétence et conduite des inscrits. Dans le cadre des nouvelles règles, la LSNT est en train d'élaborer un système qui lui permettra de renvoyer un défendeur à un comité d'arbitrage au lieu d'une enquête ou d'un renvoi.	5) Mettre en place des actions visant à déstigmatiser les enjeux de santé mentale dans la profession.
(vi) [Territoires-du-Nord-Ouest] En plus du travail axé sur la législation, le LSNT a demandé, avec d'autres juridictions, une boîte à outils sur le bien-être fournie par l'Association Canadienne de l'Assurance Juridique (CLIA).	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.
(vii) [Territoires-du-Nord-Ouest] Outre les politiques internes d'EDI, la LSNT a abordé la question de la diversité et de l'inclusion dans la nouvelle Loi sur la profession juridique. La partie 2 de la nouvelle loi sur la profession juridique exige que le comité exécutif tienne compte de la diversité lorsqu'il nomme des membres non professionnels au comité.	7) Promouvoir la diversité dans la profession et réviser les pratiques, les politiques et les procédures qui peuvent comporter ou créer des biais discriminatoires.

Initiative	Recommandation(s) tirée(s) de la Phase I en lien avec l'initiative
(viii) [Yukon] 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. https://lawsocietyyukon.com/forthe-lawyer/practice-advisors-and-mentorship-programs/.	2) Améliorer le soutien et l'encadrement disponibles à l'entrée dans la profession; 10) Favoriser un meilleur équilibre travail-vie personnelle dans la profession juridique.

1.6 RECOMMANDATIONS CIBLÉES PAR L'ÉQUIPE DE RECHERCHE

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

Il est essentiel de saluer les initiatives mises en place par les barreaux des trois territoires 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 souvent isolés et exigeants. En effet, exercer dans les territoires impose des contraintes particulières, telles que l'éloignement géographique et une accessibilité limitée à des ressources spécialisées, qui peuvent accentuer le stress et l'isolement. Reconnaître et adresser spécifiquement ces enjeux montre un engagement louable des barreaux pour améliorer la santé mentale et le bien-être de leurs membres, garantissant ainsi une pratique juridique non seulement efficace, mais également épanouissante.

Ces initiatives ouvrent la voie vers l'avenir de la profession au Yukon, aux Territoires-du-Nord-Ouest ainsi qu'au Nunavut. 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 des trois territoires; (3) des initiatives identifiées actuellement mises de l'avant par les barreaux des territoires canadiens 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

L'organisation traditionnelle du travail dans le domaine juridique, notamment celle axée sur les heures facturables, soumet les professionnels du droit à une pression considérable, exacerbant le stress et menaçant leur bien-être mental et physique. Ainsi, évaluer et mettre en œuvre des modèles alternatifs d'organisation du travail devient impératif pour atténuer les risques associés à ces pratiques et promouvoir un environnement de travail plus sain.

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 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.

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. De plus, la nature même du travail juridique, impliquant pour plusieurs professionnels de fortes demandes émotionnelles liées à la gestion

des attentes des clients et à la résolution de conflits, peut mener à un épuisement émotionnel si aucun soutien adéquat n'est fourni.

Dans ce contexte, 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.

Il est donc essentiel pour les firmes et institutions juridiques de repenser leurs modèles organisationnels. En intégrant des pratiques telles que le plafonnement des heures facturables, la promotion du travail en équipe et le soutien à la santé mentale, les employeurs peuvent créer un cadre de travail plus soutenant et moins toxique.

En outre, l'encouragement au partage des responsabilités, à la collaboration et à la communication ouverte au sein des équipes peut également aider à alléger le fardeau individuel et à dissiper le sentiment d'isolement professionnel. Ces stratégies, combinées à un accès facilité à des ressources de soutien psychologique, peuvent grandement contribuer à la prévention de l'épuisement professionnel et à l'amélioration de la santé mentale des professionnels.

En bref, alors que le domaine juridique continue d'évoluer, il est impératif que les structures et les modèles de travail évoluent également pour mieux répondre aux besoins des professionnels du droit. Adopter des modèles alternatifs qui limitent l'impact des heures facturables et qui favorisent la flexibilité et le télétravail est non seulement bénéfique pour la santé et le bien-être des avocats, mais cela renforce également la durabilité et l'efficacité de la pratique juridique 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.

RECOMMANDATION 2

PROMOUVOIR LA DIVERSITÉ DANS LES TERRITOIRES

La promotion de la diversité au sein des barreaux territoriaux au Canada est non seulement une question d'équité et de représentation, mais elle constitue également une stratégie essentielle pour renforcer l'efficacité et la pertinence des services juridiques. Une telle démarche enrichit le milieu professionnel, favorise une meilleure compréhension des enjeux légaux variés au sein des territoires et contribue à une justice plus inclusive et équitable. Cela est particulièrement pertinent dans le contexte des peuples autochtones, dont les besoins et les perspectives uniques peuvent être mieux servis par une profession juridique diversifiée.

Embrasser la diversité au sein des territoires offre plusieurs avantages significatifs. D'abord, cela permet d'améliorer la prise de décision et la créativité en intégrant une multitude de perspectives différentes. Des études ont montré que les organisations diversifiées sont plus innovantes et performantes. De plus, une profession juridique diversifiée renforce la confiance du public dans le système de justice, car elle reflète mieux la société qu'elle sert. Pour les communautés autochtones, voir des avocats issus de leurs

propres rangs peut encourager une plus grande participation aux processus juridiques et contribuer à une meilleure compréhension des lois et des droits qui les affectent directement.

Les organisations œuvrant dans les territoires peuvent mettre en place des programmes de recrutement visant spécifiquement à attirer des candidats issus de diverses communautés, en particulier les peuples autochtones. Cela pourrait inclure des partenariats avec des écoles de droit et des organisations autochtones pour identifier les talents émergents et les encourager à poursuivre une carrière dans le droit. De plus, offrir des programmes de mentorat où des avocats expérimentés accompagnent de jeunes professionnels peut aider à briser les barrières systémiques qui découragent parfois les minorités de rejoindre la profession.

Il apparaît également important que les membres des barreaux reçoivent régulièrement des formations en matière de diversité, d'inclusion et visant des compétences culturelles afin de mieux comprendre et respecter les diverses cultures qu'ils servent. Cette formation devrait être particulièrement approfondie en ce qui concerne les cultures des peuples autochtones. Ces programmes de formation peuvent aider à éliminer les préjugés inconscients et à améliorer la qualité du service juridique offert.

Adopter des politiques claires de non-discrimination et de soutien à la diversité au sein des barreaux est essentiel. Ces politiques devraient inclure des directives précises pour promouvoir l'équité et gérer les plaintes relatives à la discrimination. De plus, la création de groupes de ressources pour les employés autochtones et d'autres minorités peut offrir un espace de soutien et de partage des expériences qui enrichit l'ensemble de la profession.

Reconnaître et valoriser les compétences linguistiques et culturelles uniques que les avocats autochtones peuvent apporter est une autre manière de promouvoir la diversité. Par exemple, les compétences linguistiques dans les langues autochtones peuvent être extrêmement précieuses dans le cadre de la pratique juridique dans les territoires, permettant une communication plus efficace et respectueuse avec les clients autochtones.

Bref, promouvoir la diversité dans les barreaux territoriaux au Canada est un impératif qui va au-delà de la simple conformité aux normes éthiques ou légales. C'est une démarche qui renforce la qualité de la pratique juridique, enrichit la profession et assure une représentation plus juste de la société canadienne. En mettant en œuvre des stratégies ciblées pour inclure et soutenir les peuples autochtones et d'autres groupes sous-représentés, les barreaux peuvent jouer un rôle crucial dans la construction d'un système juridique véritablement inclusif et équitable.

RECOMMANDATION 3

VALORISER L'ADOPTION DE SAINES STRATÉGIES FACE AU STRESS ET ACCROITRE LE SOUTIEN DISPONIBLE POUR LES PROFESSIONNELS QUI ŒUVRENT DANS LES TERRITOIRES QUI SONT SOUVENT PLUS ISOLÉS

Dans les professions juridiques, où le stress fait souvent partie intégrante de la pratique quotidienne, adopter des stratégies efficaces de gestion du stress est crucial. Cela est d'autant plus pertinent pour les professionnels du droit œuvrant dans des territoires isolés comme le Yukon, les Territoires-du-Nord-Ouest, et le Nunavut, où les défis professionnels peuvent être exacerbés par l'éloignement géographique et la limitation des ressources. Valoriser et renforcer l'adoption de saines stratégies de

gestion du stress peut créer un cercle vertueux, permettant aux professionnels de réguler le stress de manière efficace et de maintenir une pratique durable et épanouissante.

Une gestion efficace du stress n'est pas seulement bénéfique pour la santé mentale et physique des avocats ; elle influence également leur capacité à fournir un service juridique de qualité. Le stress chronique peut mener à la fatigue, à la diminution de la concentration et compromettre ainsi l'efficacité professionnelle. Par conséquent, instaurer des pratiques visant à renforcer le bien-être des professionnels au sein des barreaux territoriaux devient essentiel pour préserver à la fois la santé des professionnels et la qualité de la pratique.

Les barreaux devraient diversifier leur offre de formations et d'ateliers axés sur le bien-être et la gestion du stress. Ces sessions pourraient couvrir des techniques de relaxation, la méditation, la pleine conscience, et d'autres méthodes éprouvées pour réduire le stress. Ces techniques permettent non seulement de diminuer les niveaux de stress, mais aussi d'améliorer la concentration et l'efficacité au travail.

Renforcer et valoriser les programmes de mentorat et de soutien par les pairs peut être particulièrement bénéfique dans les régions isolées. Ces programmes permettent aux professionnels de partager leurs expériences et de recevoir des conseils adaptés à leur contexte spécifique, favorisant ainsi une meilleure gestion des défis uniques auxquels ils sont confrontés.

Il apparaît également important de garantir un accès facilité à des services de soutien psychologique, tel que des psychologues ou des conseillers spécialisés dans la gestion du stress professionnel, et ce, en particulier dans les régions éloignées. L'accès à ces services pourrait être facilité par des consultations en ligne, une pratique particulièrement utile dans les territoires où les professionnels de la santé mentale sont moins accessibles. Pour les professionnels du droit œuvrant au Yukon, dans les Territoires-du-Nord-Ouest et au Nunavut, l'accès à des ressources en ligne peut jouer un rôle crucial. Le développement de plateformes dédiées au soutien juridique, offrant des conseils, des webinaires, et des forums de discussion, peut aider à combler le fossé causé par l'isolement géographique.

Une avenue visant à améliorer le soutien dont bénéficient les professionnels pourrait également reposer sur l'établissement des partenariats avec les services de santé locaux et les organisations communautaires pour fournir des programmes de soutien adaptés aux spécificités culturelles et professionnelles des territoires. Ces collaborations pourraient inclure des initiatives de sensibilisation et des ateliers pratiques sur le bien-être et la gestion du stress.

Également, les organisations et les barreaux pourraient initier la création de réseaux régionaux de soutien, facilitant les échanges entre professionnels des différents territoires. Ces réseaux permettraient de partager des ressources, des expériences et des stratégies de gestion du stress adaptées aux défis particuliers de ces régions.

En conclusion, la promotion de la gestion du stress par des stratégies concrètes est essentielle pour les professionnels du droit, particulièrement ceux situés dans des territoires isolés. En adoptant une approche proactive en matière de bien-être, les barreaux et organisations qui ont des professionnels du droit à leur emploi peuvent non seulement améliorer la santé et le bien-être de leurs membres, mais également garantir la prestation de services juridiques de haute qualité. Les efforts pour améliorer l'accès aux ressources de soutien et pour valoriser des pratiques de gestion du stress adaptées aux spécificités des territoires contribueront à un cercle vertueux de bien-être et d'efficacité professionnelle.

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

RESSOURCES D'URGENCE - NUNAVUT

Centre de sensibilisation. Ligne d'intervention (24 heures) : **(867) 982-0123**

Nunavut et Nunavik (Québec arctique). Ligne d'assistance Nunavut Kamatsiaqtut

Sans frais (19h00-23h00): **1-800-265-3333** | Ligne d'intervention (19h00-23h00): **(867) 979-3333**

RESSOURCES D'URGENCE - TERRITOIRES-DU-NORD-OUEST

Ligne d'assistance NWT. Sans frais (19h00-23h00) : **1-800-661-0844**

RESSOURCES D'URGENCE - YUKON

Accès rapide aux services de conseil

Téléphone : **867-393-6930** ou **867-393-6931** ou sans frais au Yukon : **1-800-661-0408**

[Canadian Association for Suicide Prevention – Yukon](#) : 14h–à 22h00 / 7 jours par semaine

Téléphone : **1-844-533-3030**. Courriel : distressline@yukon.cmha.ca

Ligne d'intervention Yukon (10h00-22h00). Téléphone : **(403) 668-9111**

[VictimLinkBC \(Yukon\)](#) (24 heures/7 jours). Téléphone : **1-800-563-0808**

VOIR D'AUTRES RESSOURCES D'INFORMATION ET DE CONSEIL DE LA LAW SOCIETY OF THE YUKON

- Law Society of the Yukon - [Wellness](#)

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

- YLAP – Yukon Lawyers Assistance Program (24h/24 7 day a week)
Phone: **1-867-668-4231**. Urgent after-hours calls: **1-867-332-4018**
By email: bnimco.eap@klondiker.com
- [Northwest Territories Assistance program](#) (Lawyer & Family Assistance Program LFAP)
By phone: **1-800-663-1142** or **1-888-384-1152** (TTY for the hearing or speech impaired)
- [Assist – Nunavut Lawyers’ Assistance Program](#)
Ligne d'aide pour le soutien par les pairs : **1-877-737-5508**
Conseils professionnels 24/7: **1-877-498-6898**
- Programme d'aide aux avocats du Nunavut ([NuLAP](#))
- Wellness Together: Mental health and substance use Canada
Téléphone : **1-866-585-0445** | Texto (SMS) : WELLNESS à **741741**
[Online peer support for Addiction](#)
- Association canadienne pour la santé mentale – [Yukon](#)
Téléphone : **(867) 668-6429** | Courriel : admin@yukon.cmha.ca

BIBLIOGRAPHIE

- Anker, J., & Krill, P. R. (2021). Stress, drink, leave: An examination of gender-specific risk factors for mental health problems and attrition among licensed attorneys. *PloS one*, 16(5), e0250563. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0250563>.
- 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 ce rapport ici](#)].
- Bannai, A., & Tamakoshi, A. (2014). The association between long working hours and health: a systematic review of epidemiological evidence. *Scandinavian journal of work, environment & health* 40(1), 5-18. <https://doi.org/10.5271/sjweh.3388>.
- 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 cette ressource 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>.
- Caruso, C. C., Bushnell, T., Eggerth, D., Heitmann, A., Kojola, B., Newman, K., Rosa, R. R., Sauter, S. L. and Vila, B. (2006). Long working hours, safety, and health: toward a National Research Agenda. *American journal of industrial medicine*, 49(11), 930-942. <https://doi.org/10.1002/ajim.20373>.
- Chung, H. (2022). A Social Policy Case for a Four-Day Week. *Journal of Social Policy*, 51(3), 551-566. doi:[10.1017/S0047279422000186](https://doi.org/10.1017/S0047279422000186).
- Cousson-Gélie, F., Bruchon-Schweitzer, M., Quintard, B., Nuissier, J., & Rasclé, N. (1996). Analyse multidimensionnelle d'une échelle de coping: validation française de la WCC (Ways of Coping Checklist). *Psychologie française*. [[Accéder à cette ressource ici](#)].
- Dewe, P. J. (1992). Applying the concept of appraisal to work stressors: Some exploratory analysis. *Human Relations*, 45(2), 143-164. <https://doi.org/10.1177/001872679204500203>.
- Endler, N. S., & Parker, J. D. (1990). Multidimensional assessment of coping: a critical evaluation. *Journal of personality and social psychology*, 58(5), 844. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.58.5.844>.
- 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. <https://ssrn.com/abstract=4408907>.

- Halrynjo, S., & Lyng, S. T. (2009). Preferences, constraints or schemas of devotion? Exploring Norwegian mothers' withdrawals from high-commitment careers. *The British journal of sociology*, 60(2), 321-343. <https://doi.org/10.1111/j.1468-4446.2009.01233.x>.
- 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. <https://doi.org/10.1177/0018726708100357>.
- Krieger, L. S., & Sheldon, K. M. (2014). What makes lawyers happy: A data-driven prescription to redefine professional success. *George Washington Law Review*, 83(2), 554-627. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2398989>.
- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. Springer.
- Lupien, S. (2020). *Par amour du stress*. Éditions Va Savoir. [[Accéder à cette ressource ici](#)].
- Lupien, S. J., Juster, R. P., Raymond, C., & Marin, M. F. (2018). The effects of chronic stress on the human brain: From neurotoxicity, to vulnerability, to opportunity. *Frontiers in neuroendocrinology*, 49, 91-105. <https://doi.org/10.1016/j.yfrne.2018.02.001>.
- Lupien, S. J., McEwen, B. S., Gunnar, M. R., & Heim, C. (2009). Effects of stress throughout the lifespan on the brain, behaviour and cognition. *Nature reviews neuroscience*, 10(6), 434-445. <https://doi.org/10.1038/nrn2639>.
- Mensah, A. (2021). Job stress and mental well-being among working men and women in Europe: The mediating role of social support. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(5), 2494-2512. <https://doi.org/10.3390/ijerph18052494>.
- Otey, B. S. (2014). Buffering burnout: Preparing the online generation for the occupational hazards of the legal profession. *Southern California Interdisciplinary Law Journal*, 24(1), 147-202. [[Accéder à cette ressource ici](#)].
- 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>.
- Reidhead, C. (2022). Competency and ability of workers in four day work week. *International Journal of Multidisciplinary Research and Analysis*, 5(8), 1938-1946. <https://doi.org/10.47191/ijmra/v5-i8-04>.
- Sonnentag, S. (2012). Psychological detachment from work during leisure time: The benefits of mentally disengaging from work. *Current Directions in Psychological Science*, 21(2), 114-118. <https://doi.org/10.1177/0963721411434979>.
- Travis, M. A. (2010). What a Difference a Day Makes, or Does It? Work/Family Balance and the Four-Day Work Week. *Connecticut Law Review*, 42(4), 1223-1266. [[Accéder à cette ressource ici](#)].
- Tsai, F. J., Huang, W. L., & Chan, C. C. (2009). Occupational stress and burnout of lawyers. *Journal of Occupational Health*, 51(5), 443-450. <https://doi.org/10.1539/joh.18179>.

- Velten, J., Lavallee, K., Scholten, S., Meyer, A., Zhang, X., Schneider, S., & Margraf, J. (2014). Lifestyle choices and mental health: a representative population survey. *BMC Psychology*, 2(58), 1-11. <https://doi.org/10.1186/s40359-014-0055-y>.
- Virtanen, M., Ferrie, J. E., Singh-Manoux, A., Shipley, M. J., Stansfeld, S. A., Marmot, M. G., ... & Kivimäki, M. (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](https://doi.org/10.1017/S0033291711000171).
- Zheng, C., Molineux, J., Mirshekary, S., & Scarparo, S. (2015). Developing individual and organisational work-life balance strategies to improve employee health and well-being. *Employee Relations*, 37(3), 354-379. [[Accéder à cette ressource ici](#)].