



Vers une pratique saine et durable
du droit au Canada

PHASE I | 2020-2022
RECOMMANDATIONS
CIBLÉES

Étude nationale des déterminants
de la santé et du mieux-être des
professionnels du droit au Canada

**TÉLÉCHARGER LE
RAPPORT COMPLET ICI**

Cette étude a été réalisée grâce à un partenariat entre l'Université de Sherbrooke, la Fédération des ordres professionnels de juristes du Canada et l'Association du Barreau canadien ainsi qu'avec la mobilisation des barreaux du Canada et de la Chambre des notaires du Québec. La Fédération des ordres professionnels de juristes du Canada ainsi que l'Association du Barreau canadien ont financé la première phase de ce projet.



Federation of
Law Societies
of Canada

Fédération des ordres
professionnels de juristes
du Canada



THE CANADIAN
BAR ASSOCIATION
L'ASSOCIATION DU
BARREAU CANADIEN



Université de
Sherbrooke

Tous droits réservés

L'information contenue dans ce document est entièrement tirée du rapport de recherche intitulé « Pour une pratique du droit saine et durable au Canada. Étude nationale sur les déterminants de la santé et du mieux-être des professionnels du droit au Canada, Phase I (2020-2022). »

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

Cadieux, N., Gingues, M., Morin, E., Cadieux, J., Gouin, M.-M., Caya, O., Fournier, P.-L., Camille, A. B. (2022). *Recommandations ciblées : 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. 51 pages.

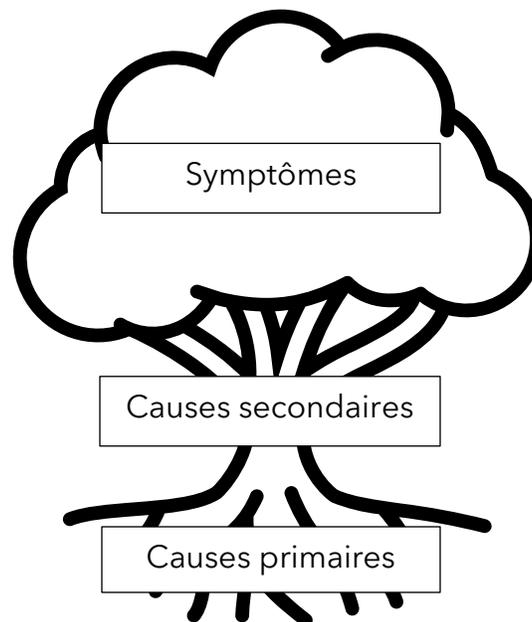
Sommaire des principaux constats

Afin de cibler des recommandations ancrées dans les résultats de la présente étude, l'équipe de recherche a retenu l'approche de l'arbre de la réalité courante, aussi appelée « arbre de la réalité actuelle ». Découlant de la théorie des contraintes de Goldratt (1990), et utilisée en gestion du changement, l'arbre de la réalité courante permet d'établir un inventaire des problèmes, de les analyser et de les lier entre eux. L'objectif est de mieux comprendre les causes sous-jacentes ou les causes primaires d'un problème. Dans cet arbre, on retrouve les éléments suivants, tel qu'illustré à la Figure 1 :

1. Les causes primaires : illustrées par les racines, elles représentent les éléments du contexte professionnel à l'origine de tous les problèmes.
2. Les causes secondaires : illustrées par le tronc, elles découlent des causes primaires (p. ex., conflit travail-vie personnelle, violence et incivilité).
3. Les symptômes : illustrés par le feuillage, ils représentent les conséquences qui découlent des causes primaires et secondaires (p. ex., stress, détresse psychologique).

Figure 1

Illustration du cadre théorique de l'arbre de la réalité courante



Les résultats révèlent que la majorité des enjeux vécus (causes secondaires) par les professionnels du droit, et les symptômes qui y sont associés, découlent de trois grandes causes primaires. Ces causes primaires sont quant à elles alimentées par la culture professionnelle de performance qui prévaut dans les milieux juridiques canadiens.

À la lumière des résultats de l'étude, et en réalisant un arbre de la réalité courante, trois grandes catégories de causes primaires sont ressorties : contextes sociaux, contextes de pratique et contextes individuels.

CAUSE PRIMAIRE 1 : LES CONTEXTES SOCIAUX | RAPPEL DES PRINCIPAUX CONSTATS

Les contextes sociaux existent en dépit du secteur de pratique ou du champ de pratique du professionnel. Dans le cadre de la présente recherche, les contextes sociaux (cause primaire) mènent aux causes secondaires suivantes :

- Violence et incivilité au sein de la pratique professionnelle;
- Niveaux d'engagement envers la profession et d'intention de quitter la profession;
- Stigmatisation liée aux enjeux de santé mentale;
- Barrières associées à l'utilisation des programmes d'aide (incluant les programmes d'aide aux employés), et en particulier celles qui sont associées aux barreaux;
- Encadrement réglementaire lié à l'exercice d'une profession réglementée.

Le Tableau 1 présente une synthèse des principaux constats pour chaque cause secondaire qui découlent des contextes sociaux.

Tableau 1

Synthèse des principaux constats pour chaque cause secondaire découlant des contextes sociaux

CAUSE SECONDAIRE	SYNTHÈSE DES PRINCIPAUX CONSTATS
Violence et l'incivilité	<ul style="list-style-type: none">• 58,7 % des participants ont rapporté avoir été exposés parfois, souvent ou très souvent à de l'incivilité au cours des cinq dernières années.• 30,1 % des juristes vivant avec un handicap ont rapporté avoir vécu de l'intimidation au travail au cours des 12 mois précédant l'enquête.• 9,8 % des parajuristes de l'Ontario ont rapporté avoir été confrontés à des menaces de violence allant de quelques fois à tous les jours dans les 12 mois précédant l'enquête.• Dans 72,2 % des cas, les actes incivils et/ou violents provenaient directement de la communauté juridique, soit des collègues, des supérieurs ou des juges.• Le fait de vivre de l'incivilité serait associé de manière significative à une augmentation de la détresse psychologique, des symptômes dépressifs, de l'anxiété et du stress perçu.
Engagement envers la profession et intention de quitter la profession	<ul style="list-style-type: none">• 54,2 % des répondants ont rapporté considérer qu'ils pourraient cesser l'exercice du droit pour accepter un autre emploi au même niveau de rémunération.• Seulement 42,4 % des participants ont rapporté se réjouir de commencer une journée de travail.• 28,6 % des juristes ont rapporté rêver fréquemment d'exercer une autre profession.• 29,9 % des juristes de moins de 10 ans d'expérience ont rapporté regretter d'avoir choisi leur profession.• 27,0 % des juristes de moins de 10 ans d'expérience ont rapporté ne pas aimer être notaire/avocat/parajuriste.

Tableau 1 (suite)

Synthèse des principaux constats pour chaque cause secondaire découlant des contextes sociaux

CAUSE SECONDAIRE	SYNTHÈSE DES PRINCIPAUX CONSTATS
Stigmatisation liée aux enjeux de santé mentale	<ul style="list-style-type: none"> • 19,0 % des répondants seraient plutôt à fortement d'accord avec l'affirmation selon laquelle les personnes aux prises avec des problèmes de santé mentale ne sont pas aussi aptes à travailler dans le domaine juridique que celles qui n'en souffrent pas. • 43,3 % des juristes ayant un problème de santé mentale éprouveraient un sentiment d'aliénation par rapport à leurs enjeux de santé mentale. • 52,8 % des professionnels du droit étant ou ayant déjà été aux prises avec des enjeux de santé mentale se sentiraient inférieurs à leurs collègues qui n'en ont pas. • 17,3 % des juristes étant ou ayant déjà été aux prises avec un enjeu de santé mentale ont rapporté percevoir des actions discriminatoires à leur rencontre par leurs collègues, supérieurs et/ou d'autres membres de la communauté juridique en raison de leur problème de santé mentale.
Barrières associées à l'utilisation des programmes d'aide	<ul style="list-style-type: none"> • 44,9 % des professionnels ont rapporté être allés chercher de l'aide afin de faire face au stress ressenti dans leur pratique professionnelle. • 46,8 % des juristes ont rapporté avoir déjà ressenti le besoin de demander une aide professionnelle en raison de problèmes de santé psychologique, mais ne l'ont pas fait. • 66,8 % des professionnels ayant eu des pensées suicidaires depuis le début de leur pratique ont rapporté ne pas être allés chercher de l'aide alors qu'ils en ressentaient le besoin. • Les principales raisons évoquées pour ne pas aller chercher de l'aide étaient les suivantes : <ul style="list-style-type: none"> ○ 55,8 % se sont dit que ce n'était que passager et que cela passerait; ○ 37,6 % n'avaient pas l'énergie pour s'engager dans une telle démarche; ○ 26,3 % manquaient de temps; ○ 23,2 % doutaient de la pertinence d'avoir recours à l'aide d'un professionnel; ○ 23,2 % manquaient de ressources financières. • Seulement 26,4 % juristes ont rapporté avoir déjà eu recours à un programme d'aide pour faire face au stress dans le cadre de leur pratique. • 40,5 % des juristes ont rapporté ne pas avoir confiance de recourir au programme d'aide offert par leur organisation s'ils en éprouvaient le besoin. • 36,5 % des professionnels ont rapporté ne pas avoir confiance de recourir aux programmes d'aide de leur barreau. • La raison la plus évoquée par les professionnels (39,8 %) pour ne pas recourir au programme d'aide associé à leur barreau était la crainte que le contenu de leurs échanges soit partagé avec leur barreau ou un autre organisme de réglementation. • Le second motif évoqué en termes d'importance reposait sur une croyance à l'effet que le programme d'aide ne puisse les aider (34,2 %).

Tableau 1 (suite)

Synthèse des principaux constats pour chaque cause secondaire découlant des contextes sociaux

CAUSE SECONDAIRE	SYNTHÈSE DES PRINCIPAUX CONSTATS
Encadrement réglementaire lié à l'exercice d'une profession réglementée	<ul style="list-style-type: none">• 60,9 % des professionnels juridiques ont rapporté vivre du stress par rapport à la possibilité de commettre une erreur professionnelle pouvant conduire à préjudice pour le client. Cette proportion serait plus élevée chez les juristes en début de carrière, soit 76,5 % chez les 0-3 ans ou 74,9 % chez les 0-6 ans.• 75 % des notaires du Québec ont rapporté être stressés par rapport à l'imputabilité associée à leur titre.• 65,3 % des professionnels du droit ont rapporté trouver difficile de maintenir leurs connaissances à jour en raison du volume important de travail quotidien qu'ils ont à accomplir.• En moyenne, 56,2 % des participants ont rapporté être stressés par le fait de devoir exposer ouvertement leur pratique professionnelle devant un inspecteur(trice) mandaté(e).• Au Québec, 88,6 % des avocats et 82,4 % des notaires du Québec ont rapporté avoir peur que leur inspection professionnelle conduise à une plainte contre eux.<ul style="list-style-type: none">• 60,6 % des notaires québécois qui ont vécu une inspection professionnelle ont rapporté s'être sentis en confiance lors de cette l'inspection. Cette proportion s'élevait à 75,7 % chez les avocats québécois.

CAUSE PRIMAIRE 2 : LES CONTEXTES DE PRATIQUE | RAPPEL DES PRINCIPAUX CONSTATS

Les contextes de pratique teintent le quotidien des praticiens et correspondent notamment aux différents secteurs d'activité et aux champs de pratique. Dans le cadre de la présente recherche, les contextes de pratique (cause primaire) mènent aux causes secondaires suivantes :

- Facteurs de risque organisationnels spécifiques à la pratique du droit;
- Modèle d'affaires des heures facturables;
- Adaptation au télétravail;
- Technostress.

Le Tableau 2 présente une synthèse des principaux constats pour chaque cause secondaire qui découlent des contextes de pratique.

Tableau 2

Synthèse des principaux constats pour chaque cause secondaire découlant des contextes de pratique

CAUSE SECONDAIRE	SYNTHÈSE DES PRINCIPAUX CONSTATS
Facteurs de risque organisationnels	<ul style="list-style-type: none">• Tous les facteurs de risque (p. ex., demandes émotionnelles, surcharge quantitative et qualitative, insécurité d'emploi) avaient un poids prépondérant sur les indicateurs de santé mentale par rapport aux ressources (p. ex., autonomie, soutien des collègues, soutien du supérieur).• Les facteurs de risque organisationnels (demandes émotionnelles, insécurité d'emploi, heures travaillées, surcharge quantitative, surcharge qualitative, manque de ressources) expliquaient 30,3 % du stress perçu, 29,7 % de la détresse psychologique, 26,0 % des symptômes dépressifs et 47,3 % de l'épuisement professionnel des juristes participants.• En considérant simultanément l'effet de plusieurs facteurs, les demandes émotionnelles, l'insécurité d'emploi et le nombre d'heures travaillées étaient les facteurs ayant le plus d'impact délétère sur la santé des participants. Ces contraintes s'associaient à des niveaux significativement plus élevés du stress ressenti, de la détresse psychologique, des symptômes dépressifs et de l'épuisement professionnel.• La fatigue de compassion s'associait à une augmentation du stress perçu, de la détresse psychologique, de l'anxiété, des symptômes dépressifs et de l'épuisement professionnel.• 56,2 % des participants ont rapporté vivre de l'épuisement de compassion, ce pourcentage atteignait 66,5 % chez les 0-5 ans d'expérience et 61,8 % chez les femmes.• 26,8 % des juristes ont rapporté éprouver du stress traumatique secondaire et 25,5 % d'entre eux ont rapporté être touchés par des symptômes modérés.• Plus de 70 % des participants exerçant en droit criminel, en droit des enfants, en droit de la famille ou en droit des aînés ont rapporté être exposés à des demandes émotionnelles élevées.• L'agilité interne et externe étaient respectivement associées à une diminution du niveau de stress perçu par les individus et à des niveaux plus faibles du sentiment de surcharge de travail et de l'intention de quitter la profession.• Les professionnels de droit qui travaillent dans un milieu où la gestion est plus agile vivaient en moyenne des symptômes d'épuisement professionnel plus faibles.• Le manque de ressources et le manque de soutien du supérieur s'associaient significativement à des niveaux plus faibles d'agilité interne et externe des organisations.
Modèle d'affaires des heures facturables	<ul style="list-style-type: none">• Les heures facturables ne représentaient en moyenne que 67,9 % des heures réellement travaillées chez les juristes canadiens qui utilisent un tel système.• Les professionnels qui ont des objectifs d'heures facturables à atteindre travaillaient en moyenne 54 heures par semaine alors que les professionnels qui n'œuvrent pas dans ce type de modèle d'affaires travaillaient, en moyenne, moins d'heures, soit entre 47 et 48 heures hebdomadairement.• 78,4 % des professionnels ayant des cibles d'heures facturables de moins de 1 200 heures à atteindre ressentaient une pression en lien avec cette cible. Cette proportion s'élevait à 85,8 % chez les juristes devant atteindre plus de 1 800 heures facturables.

Tableau 2 (suite)

Synthèse des principaux constats pour chaque cause secondaire découlant des contextes de pratique

CAUSE SECONDAIRE	SYNTHÈSE DES PRINCIPAUX CONSTATS
Modèle d'affaires des heures facturables (suite)	<ul style="list-style-type: none">• 70,7 % des répondants devant atteindre entre 1 200 et 1 800 heures facturables par année ont rapporté craindre de fonder une famille et cette proportion atteignait 81,5 % chez les professionnels devant atteindre plus de 1 800 heures facturables. <p>Suivant les analyses réalisées, voici une liste des principales conséquences chez les professionnels qui avaient des objectifs d'heures facturables à atteindre :</p> <ul style="list-style-type: none">• L'écart entre les heures facturables et les heures réellement travaillées conduisait les juristes à prolonger leurs heures travaillées afin d'atteindre leurs objectifs, mettant ainsi une pression accrue sur la conciliation travail-vie personnelle.• La pression exercée par les objectifs à atteindre affectait la santé des professionnels de manière directe en s'associant à une détresse psychologique, des symptômes dépressifs et un épuisement plus élevés.• L'effet de la pression ressentie face aux heures facturables, loin de s'atténuer avec l'expérience, drainait graduellement les ressources des professionnels tout en s'associant à une détresse psychologique, des symptômes dépressifs et un sentiment d'épuisement plus importants.• L'impact de la pression ressentie face aux heures facturables sur les symptômes dépressifs était fortement accentué chez les professionnels exposés à des demandes émotionnelles élevées.• Plus les objectifs d'heures facturables augmentaient, plus l'incivilité vécue par les professionnels du droit augmentait.• Plus les objectifs d'heures facturables augmentaient, moins les professionnels étaient engagés affectivement envers leur profession et plus ils avaient l'intention de quitter celle-ci.
Adaptation au télétravail	<ul style="list-style-type: none">• 85,6 % des professionnels étaient en télétravail durant la pandémie de COVID-19 et les notaires québécois sont ceux qui ont le moins fait de télétravail.• Le niveau d'adaptation au télétravail des avocats était inférieur à celui des notaires du Québec et des parajuristes de l'Ontario.• Les femmes présentaient un niveau d'adaptation au télétravail significativement plus élevé que les hommes. Au surplus, le télétravail s'associait à une réduction significative de l'épuisement chez les femmes professionnelles.• Les avocats du Barreau du Québec, de même que les notaires du Québec, présentaient un niveau d'adaptation au télétravail supérieur à celui des juristes appartenant à plusieurs autres barreaux canadiens (incluant les barreaux de la Colombie-Britannique, de l'Alberta, de la Saskatchewan, du Manitoba, de l'Ontario, du Nouveau-Brunswick, de l'Île-du-Prince-Édouard et de Terre-Neuve-et-Labrador).• Le soutien du supérieur immédiat, la reconnaissance au travail et le soutien fourni par l'organisation pendant la pandémie de la COVID-19 étaient associés à une meilleure capacité d'ajustement au télétravail.

Tableau 2 (suite)

Synthèse des principaux constats pour chaque cause secondaire découlant des contextes de pratique

CAUSE SECONDAIRE	SYNTHÈSE DES PRINCIPAUX CONSTATS
Adaptation au télétravail (suite)	<ul style="list-style-type: none">• L'adaptation au télétravail était associée à :<ol style="list-style-type: none">1) une baisse du niveau de technostress ressenti par les professionnels du droit;2) une perception de surcharge et de pression au travail induite par les technologies plus faible;3) une diminution du sentiment que les technologies ajoutent un fardeau communicationnel;4) un conflit travail-vie personnelle plus faible.
Technostress	<ul style="list-style-type: none">• Les technostresseurs les plus importants étaient :<ul style="list-style-type: none">○ le sentiment de pression induit par les technologies de l'information et de la communication (TIC);○ le sentiment de surcharge de communication;○ le sentiment de conflit travail-famille induit par les TIC.• Parmi les technologies les plus fortement associées aux technostresseurs, les plus récurrentes étaient les suivantes : les messages et SMS, les plateformes collaboratives et les technologies mobiles.• Le technostress touchait tous les professionnels, toutefois les professionnels âgés de 36 à 45 ans semblaient particulièrement touchés par le stress qui découle de la technologie (57,8%).• Les indicateurs de santé les plus corrélés au technostress étaient l'anxiété (35,0 %), la dépression (38,4 %) et l'épuisement professionnel (49,3 %).

CAUSE PRIMAIRE 3 : LES CONTEXTES INDIVIDUELS | RAPPEL DES PRINCIPAUX CONSTATS

Les contextes individuels sont liés à ce qui caractérise l'individu et qui influence son expérience de travail et sa pratique du droit. Dans le cadre de la présente recherche, les contextes individuels (cause primaire) mènent aux causes secondaires suivantes :

- Discrimination et diversité;
- Compétences clés qui protègent le mieux-être;
- Habitudes de consommation;
- Conflit travail-vie personnelle;
- Absence prolongée pour cause de maladie et obstacles associés au retour au travail.

Le Tableau 3 présente une synthèse des principaux constats pour chaque cause secondaire qui découlent des contextes individuels.

Tableau 3

Synthèse des principaux constats pour chaque cause secondaire découlant des contextes individuels

CAUSE SECONDAIRE	SYNTHÈSE DES PRINCIPAUX CONSTATS
Discrimination et diversité	<p><u>Constats chez juristes en début de carrière</u></p> <ul style="list-style-type: none">• 73,8 % des juristes ayant 3 ans ou moins d'expérience ont rapporté vivre de la détresse psychologique.• La proportion de participants rapportant des symptômes associés à la détresse psychologique diminuait avec les années d'expérience.• 49,8 % des stagiaires ont rapporté avoir déjà eu un diagnostic de santé mentale depuis le début de leur pratique <p><u>Constats chez juristes en début de carrière (suite)</u></p> <ul style="list-style-type: none">• 11,4 % des stagiaires ont rapporté avoir reçu des avances sexuelles non sollicitées. <p><u>Constats au sein de la communauté autochtone</u></p> <ul style="list-style-type: none">• 70,3 % des juristes autochtones ayant participé ont rapporté vivre de la détresse psychologique.• 41,2 % ont rapporté vivre des symptômes dépressifs modérés à sévères <p>66,2 % des juristes autochtones ont rapporté vivre un sentiment d'épuisement professionnel.</p> <p><u>Constats chez les femmes</u></p> <ul style="list-style-type: none">• 63,9 % des femmes ont rapporté vivre de la détresse psychologique, 42,6 % ont rapporté prouver des symptômes anxieux préoccupants, 31,5 % des symptômes dépressifs modérés à sévères et 63,3 % ont rapporté vivre un sentiment d'épuisement professionnel• 71,2 % des femmes ayant moins de 15 ans d'expérience ont rapporté vivre une détresse importante à très importante. <p><u>Constats chez les professionnels ethnicisés</u></p> <ul style="list-style-type: none">• 66,6 % des juristes ethnicisés ont rapporté vivre de la détresse psychologique ($n = 992$) comparativement à 55,5 % chez les juristes non ethnicisés.• 29,3 % des juristes ethnicisés ont rapporté vivre un niveau de détresse très important.• 66,6 % des juristes ethnicisés ont rapporté vivre un niveau de détresse important.• 62,3 % des juristes ethnicisés ont rapporté vivre un sentiment d'épuisement professionnel.• 37,7 % des personnes ethnicisées ont rapporté vivre symptômes dépressifs modérés à sévères. <p><u>Constats au sein de la communauté LGBTQ2S+</u></p> <ul style="list-style-type: none">• 75,5 % des juristes appartenant à la communauté LGBTQ2S+ ont rapporté vivre de la détresse psychologique.• 44,7 % ont rapporté avoir des symptômes dépressifs modérés à sévères.• 68,6 % des juristes appartenant à la communauté LGBTQ2S+ ont rapporté vivre de l'épuisement professionnel.

Tableau 3 (suite)

Synthèse des principaux constats pour chaque cause secondaire découlant des contextes individuels

CAUSE SECONDAIRE	SYNTHÈSE DES PRINCIPAUX CONSTATS
Discrimination et diversité (suite)	<p><u>Constats au sein de la communauté LBGTO2S+ (suite)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • 37,5 % ont rapporté avoir eu des idées suicidaires depuis le début de leur pratique professionnelle. • 40,2 % des juristes LBGTO2S+ ont mentionné que leurs collègues ne savaient pas qu'ils s'identifiaient comme un membre de la communauté LBGTO2S+.
Compétences clés qui protègent le mieux-être	<ul style="list-style-type: none"> • 32,1 % des professionnels ont rapporté estimer avoir la capacité de mettre leurs limites. • Seulement 14,5 % des professionnels ont rapporté arriver à se détacher psychologiquement du travail en dehors des heures de bureau. • Les compétences qui protègent la santé mentale seraient sollicitées par une plus grande proportion de professionnels ayant 10 ans et plus d'expérience et par les hommes. • La capacité à mettre ses limites et le détachement psychologique des professionnels s'associaient significativement à une baisse de la détresse psychologique, des symptômes dépressifs, de l'épuisement professionnel et du sentiment de conflit travail-vie personnelle. • La capacité à mettre ses limites s'associait à une hausse significative de l'engagement affectif envers la profession et à une diminution significative de l'intention de quitter la profession. • En contexte de demandes émotionnelles élevées, les individus disposant d'une meilleure capacité à mettre leurs limites présentaient moins de symptômes dépressifs comparativement à ceux qui avaient du mal à mettre leurs limites. • Le détachement psychologique s'associait à une meilleure adaptation au télétravail. • Le détachement psychologique et la capacité à mettre ses limites s'associaient à une diminution de consommation d'alcool.
Habitudes de consommation	<p><u>Consommation d'alcool</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • L'incapacité à arrêter de boire après avoir commencé apparaissait comme le symptôme de dépendance le plus présent alors que près de 1 % ont rapporté vivre cela chaque jour ou presque et 3,2 % ont rapporté avoir du mal à s'arrêter de boire une fois par semaine. • Au cours de l'année précédant l'enquête, 5,7 % des professionnels affirmaient qu'un ami, un médecin ou un autre professionnel leur ont conseillé de diminuer leur consommation d'alcool • 42,2 % des femmes et 36,5 % des hommes juristes canadiens ont rapporté avoir une possible dépendance à l'alcool alors que cette proportion était de 39,5 % chez les femmes et 33,7 % chez les hommes dans une étude américaine comparable. • 24,5 % des hommes ont rapporté avoir une consommation à risque élevé comparé à 18,5 % chez les femmes. • Entre cinq et dix ans d'expérience, la proportion d'hommes ayant une consommation à risque passait de 27,4 % à 34,1 %.

Tableau 3 (suite)

Synthèse des principaux constats pour chaque cause secondaire découlant des contextes individuels

CAUSE SECONDAIRE	SYNTHÈSE DES PRINCIPAUX CONSTATS
Habitudes de consommation (suite)	<p><u>Consommation d'alcool (suite)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • 23,3 % des femmes et 30,0 % des hommes qui étaient en situation de stress perçu élevé affichaient une consommation dangereuse ou nocive, voire un trouble de dépendance. <p><u>Consommation de drogue</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • 22,7 % des participants ont rapporté avoir consommé des drogues pour un usage autre que médical au cours des 12 mois précédant l'enquête. • Le cannabis était la drogue la plus fréquemment utilisée par les professionnels qui consomment des drogues pour des raisons non médicales et 19,6 % d'entre eux en faisaient usage chaque semaine. • 85,4 % des professionnels canadiens avaient un risque faible quant à la consommation de drogues comparé à 76 % des avocats américains dans une étude similaire. • 12,8 % des professionnels canadiens avaient un risque modéré comparé à 20,9 % des avocats américains dans une étude similaire. • 40,97 % des professionnels ayant consommé des drogues à des fins non médicales au cours des 12 mois précédant la complétion du sondage présentaient également une consommation à risque en matière d'alcool.
Conflit travail-vie personnelle	<ul style="list-style-type: none"> • 49 % des professionnels ont rapporté vivre un conflit travail-vie personnelle. Par genre, la répartition était la suivante à : <ul style="list-style-type: none"> o 53,9 % chez les femmes o 45,4 % chez les hommes • 44,3 % des femmes ont rapporté avoir des appréhensions face aux conséquences de fonder une famille (p. ex., conflit travail-vie personnelle) et 33 % d'entre elles ont rapporté avoir des appréhensions face aux conséquences sur leur carrière. • La proportion de professionnels vivant un sentiment de conflit travail-vie personnelle était similaire chez les professionnels ayant des enfants (48,3 %) par rapport à ceux n'en ayant pas (49,5 %). • Le conflit travail-vie personnelle et la crainte de fonder une famille s'associaient à un niveau d'engagement significativement plus faible envers la profession et à un niveau significativement plus élevé de l'intention de quitter. • Le conflit travail-vie personnelle s'associait à une augmentation de la détresse psychologique, des symptômes dépressifs et de l'épuisement professionnel.
Absence prolongée pour cause de maladie et obstacles associés au retour au travail	<p><u>Absence prolongée pour cause de maladie</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • 9,5 % des répondants ont rapporté avoir pris un congé maladie de plus de trois mois au cours des cinq dernières années en raison d'une situation d'incapacité au travail. <ul style="list-style-type: none"> o Pour 27,6 % d'entre eux, la première absence de plus de trois mois a été suivie d'au moins une autre absence. o Pour 66,7 % d'entre eux, le diagnostic à l'origine du congé était un problème de santé mentale.

Tableau 3 (suite)

Synthèse des principaux constats pour chaque cause secondaire découlant des contextes individuels

CAUSE SECONDAIRE	SYNTHÈSE DES PRINCIPAUX CONSTATS
Absence prolongée pour cause de maladie et obstacles associés au retour au travail (suite)	<p><u>Absence prolongée pour cause de maladie (suite)</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Les participants qui ont rapporté avoir eu une absence prolongée ont aussi rapporté percevoir davantage une stigmatisation de la part du milieu juridique liée à la perception des problèmes de santé mentale que leurs collègues n'ayant pas eu une absence prolongée.• Les professionnels s'étant absentes pour plus de trois mois ont eu significativement plus recours à un programme d'aide pour faire face à une problématique de stress ou de mieux-être dans leur pratique que ceux n'ayant pas vécu une telle absence.• Respectivement 44,4 % et 39,4 % des répondants s'étant absentes au-delà de trois mois ont mentionné qu'ils ne seraient pas à l'aise d'aller chercher de l'aide en cas de besoin auprès du programme d'aide aux employés organisationnel et du programme d'aide aux membres de son barreau. <p><u>Obstacles associés au retour au travail</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Entre 77,6 % et 94,1 % des répondants ont rapporté que les difficultés cognitives étaient les obstacles les plus prépondérants au retour au travail.• 84,3 % des répondants ont rapporté qu'ils percevaient que le fait de reprendre leur travail « drainerait » de l'énergie, donc affecterait leur vie personnelle. La conciliation travail-vie personnelle était d'ailleurs la deuxième catégorie d'obstacles la plus importante au retour au travail. De manière complémentaire, 67,5 % des répondants ont rapporté que les exigences du travail de manière simultanée avec celles émanant de la famille étaient un enjeu au retour au travail.• 80,0 % des répondants ont rapporté que leurs responsabilités professionnelles habituelles pourraient causer une rechute.• 77,4 % des répondants ont rapporté percevoir qu'ils pourraient vivre une surcharge dans les premiers jours de leur retour au travail.• Les répondants craignent un changement d'attitude à leur égard (65,1 %), la réaction de leurs collègues (65,1 %) ou les contacts avec ces derniers (63,9 %).

Recommandations : pour une pratique saine et durable du droit au Canada

À la lumière des principaux constats obtenus (causes secondaires), l'équipe de recherche a fait ressortir une cinquantaine de recommandations regroupées en dix recommandations phares afin de s'attaquer aux conséquences (symptômes) qui découlent des causes secondaires et primaires. Ces dix recommandations phares sont :

- 1) Améliorer la préparation des futurs juristes et leur fournir un soutien pour faire face aux enjeux de santé psychologique;
- 2) Améliorer le soutien et l'encadrement disponibles à l'entrée dans la profession;
- 3) Améliorer l'offre de formation professionnelle continue (FPC) destinée aux professionnels du droit;

- 4) Lorsque cela est pertinent, évaluer la mise en œuvre de modèles alternatifs d'organisation du travail qui limitent l'impact de certains facteurs de risque sur la santé;
- 5) Mettre en place des actions visant à déstigmatiser les enjeux de santé mentale dans la profession;
- 6) Améliorer l'accès aux ressources en matière de santé et de mieux-être et éliminer les obstacles qui limitent l'accès à ces ressources;
- 7) Promouvoir la diversité dans la profession et réviser les pratiques, les politiques et les procédures qui peuvent comporter ou créer des biais discriminatoires;
- 8) Considérer la santé des professionnels comme une partie intégrante de la pratique du droit et du système de justice;
- 9) Développer une culture de la mesure;
- 10) Favoriser un meilleur équilibre travail-vie personnelle dans la profession juridique.

Il est important de souligner que les recommandations se veulent générales. Cela dit, nous reconnaissons que plusieurs éducateurs juridiques, milieux de travail juridiques, barreaux et d'autres acteurs ont déjà certains programmes ou activités en place qui peuvent refléter les recommandations. D'ailleurs, en reconnaissance de cela, nous en avons souligné certains à titre d'exemples. Toutefois, il ces exemples ne constituent pas une liste exhaustive, et leur mise en évidence ne doit pas être considérée comme une suggestion qu'ils ne pourraient pas être améliorés, en particulier à la lumière des conclusions du présent rapport.

La Phase II de l'étude sur le mieux-être permettra de mieux comprendre et, par conséquent, mieux cerner les mesures essentielles à mettre en place dans chaque province et territoire.

1

AMÉLIORER LA PRÉPARATION DES FUTURS JURISTES À LA PROFESSION JURIDIQUE ET LES SOUTENIR FACE AUX ENJEUX DE SANTÉ PSYCHOLOGIQUE

Les résultats obtenus mettent en évidence l'importance du stress et des enjeux de santé mentale vécus par les professionnels du droit dès leur entrée dans la profession. Non seulement ces enjeux compromettent la santé des professionnels, mais ils compromettent également l'engagement des professionnels à l'égard de leur profession ainsi que leur volonté d'y demeurer tout au long de leur vie professionnelle.

Bien que l'expérience acquise une fois entré sur le marché du travail permette d'acquérir certaines compétences clés qui facilitent le quotidien des professionnels juridiques, les résultats de l'enquête obtenus tendent à mettre en évidence l'importance de mieux préparer la relève aux défis qui teinteront leur carrière.

La présente recommandation se scinde en trois principaux volets : 1) assurer l'équilibre entre la théorie et la pratique au cours de la formation universitaire ou collégiale; 2) inclure aux parcours de formation des professionnels du droit des compétences essentielles et transversales qui leur serviront tout au long de leur vie professionnelle; 3) promouvoir des modes de vie sains, accroître la sensibilisation aux problèmes de santé mentale et améliorer la capacité des futurs professionnels à demander de l'aide.

1.1 ASSURER L'ÉQUILIBRE ENTRE LA THÉORIE ET LA PRATIQUE AU COURS DE LA FORMATION UNIVERSITAIRE OU COLLÉGIALE

Les juristes en début de carrière constatent souvent un écart important entre l'idée qu'ils se faisaient de la profession et l'expérience qu'ils vivent lors de leurs premières années de pratique. Ce constat souligne l'importance de l'apprentissage par la pratique et de l'immersion dans des milieux professionnels tout au long du parcours académique.

Cette recommandation vise donc à **s'assurer d'un meilleur équilibre théorie-pratique dans le cursus universitaire ou collégiale**. Cet équilibre pourrait d'abord se réaliser avec des approches pédagogiques qui permettent le développement des savoir-faire (p. ex., exercices de plaidoirie en classe, études de cas). Cet équilibre pourrait aussi passer par l'exposition accrue des étudiants à la réalité vécue dans les milieux de travail tout au long de leur parcours universitaire ou collégial. Par le biais de rencontres et de discussions organisées par les universités et les collèges, les professionnels peuvent partager leurs expériences avec les étudiants tout en sensibilisant la prochaine génération à ce qu'est réellement la pratique du droit.

Voici un exemple concret sur la manière d'encourager les échanges : 1) mettre en place une semaine d'immersion visant à suivre un juriste et à l'observer dans son quotidien (« *shadowing* »); 2) combiner cette semaine d'immersion à une grille d'observation à compléter par l'étudiant; et 3) faire un suivi de l'expérience via un travail réflexif (p. ex., travail réflexif sur son expérience ou ses attentes/anticipations).

1.2 INCLURE AUX PARCOURS DE FORMATION DES PROFESSIONNELS DU DROIT DES COMPÉTENCES ESSENTIELLES ET TRANSVERSALES QUI LEUR SERVIRONT TOUT AU LONG DE LEUR VIE PROFESSIONNELLE

La gravité des résultats obtenus quant aux indicateurs de santé mentale, mais surtout les liens observés entre ces indicateurs et de nombreux stressors présents dans les milieux juridiques, souligne l'**importance de développer certaines compétences clés**. Ces compétences soutiendront de manière pérenne l'entrée dans la profession ainsi que le développement professionnel continu tout au long de la carrière.

D'ailleurs, certaines de ces compétences (p. ex., intelligence émotionnelle, capacité à travailler en équipe) ont été identifiées par le Forum économique mondial¹ comme étant parmi les 10 compétences du futur.

Le Tableau 4 présente les compétences qui sont ressorties lors de l'étude comme ayant un impact sur la santé mentale et explique pourquoi celles-ci sont essentielles afin de préparer les futurs professionnels à la pratique du droit.

Tableau 4

Compétences essentielles afin de préparer les futurs professionnels à la pratique du droit

COMPÉTENCE	EXPLICATION
Capacité à travailler en équipe	La pression liée à la performance observée dans les milieux de travail est le reflet de ce qui se vit dans les milieux universitaires. La collégialité étant au cœur de la pratique du droit, il est important de développer les qualités essentielles au travail en équipe dès la formation du 1 ^{er} cycle. Cette mesure permet non seulement de réinvestir les compétences sur le marché du travail, mais contribue aussi à réduire le climat de compétition qui s'installe entre les étudiants dès les premiers trimestres de la formation universitaire. Dans ce cadre, les facultés de droit devraient valoriser le travail d'équipe et la réussite d'équipe plutôt que la réussite individuelle.
Intelligence émotionnelle	La gestion des émotions est étroitement liée à la capacité à prendre des décisions. Plus spécifiquement, l'intelligence émotionnelle a un effet important sur la compréhension de nos émotions et celles des autres. Dans ce cadre, l'intelligence émotionnelle s'avère non seulement un outil important pour la pratique du droit au quotidien, mais également dans les interactions du professionnel avec ses pairs. Cela dit, la mise en place de crédits obligatoires pour le développement de l'intelligence émotionnelle qui est essentielle à la pratique du droit, en particulier pour la gestion des demandes émotionnelles, est une façon de préparer les étudiants du droit à faire face à leur profession exigeante.

¹ https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs.pdf

Tableau 4 (suite)

Compétences essentielles afin de préparer les futurs professionnels à la pratique du droit

COMPÉTENCE	EXPLICATION
Connaissance de soi	La mise en place d'un cours sur la connaissance de soi vise à soutenir les étudiants dans le choix d'un champ de pratique. À cet effet, il est possible de prévoir des tests psychométriques qui améliorent la connaissance de soi et l'identification de ses propres limites. Cette connaissance apparaît essentielle au choix d'un champ de pratique. L'intégration de cette compétence pourrait également inclure une auto-réflexion sur le développement de compétences susceptibles de protéger la santé. L'objectif est de promouvoir le développement de compétences clés liées au mieux-être, que ce soit en termes d'aptitudes pratiques ou comportementales (p. ex., gérer son temps et ses priorités, mettre ses limites et se détacher psychologiquement du travail, gérer efficacement sa charge de travail).
Professionalisme, savoir-être et comportements de civisme	Le cours vise à permettre aux futurs juristes de développer leurs savoir-être et d'adopter des comportements civils dans le cadre d'une pratique professionnelle alignée sur les valeurs de la profession.
Diversité	La mise en place d'une formation sur les compétences en matière d'équité, de diversité et d'inclusion (p. ex., intelligence émotionnelle, adaptabilité, curiosité, créativité) vise à sensibiliser les étudiants aux biais discriminatoires, aux enjeux vécus par les groupes en quête d'équité et à leur permettre d'investir leurs apprentissages dans l'exécution de leurs fonctions professionnelles. Plus les professionnels sont sensibilisés tôt aux réalités des groupes en quête d'équité, plus il est probable que les mentalités changent et que le recours à l'équité, à la diversité et à l'inclusion soit mieux compris.
Optimisation de la performance dans un dossier	<p>L'objectif est d'assurer que les futurs professionnels développent des compétences essentielles sur lesquelles ils s'appuieront fortement une fois l'entrée sur le marché du travail. Trois volets méritent d'être abordés dans ces formations :</p> <ul style="list-style-type: none">• Volet 1 Optimiser sa performance dans un dossier au-delà des savoirs juridiques : À titre d'exemple, ce volet peut inclure des formations sur la prise de notes efficace, le système de classement, l'élaboration d'un dossier pour plaider, le développement d'outils de travail, etc.• Volet 2 Développer une clientèle : Ce volet vise à outiller les étudiants les techniques qui facilitent la gestion et le développement d'une clientèle.• Volet 3 Apprendre les autres astuces du métier : Ce dernier volet comprend les astuces clés qui facilitent la pratique du droit. Il peut être fait sous forme d'une séance intitulée « tout ce que j'aurais aimé savoir en commençant ma carrière ». <p>Ces apprentissages ont le potentiel de préparer les étudiants au marché du travail, de mieux outiller les juristes en début de carrière et de favoriser leur performance au quotidien.</p>

Tableau 4 (suite)

Compétences essentielles afin de préparer les futurs professionnels à la pratique du droit

COMPÉTENCE	EXPLICATION
Utilisation des outils technologiques	L'intégration de cours sur la littératie numérique et l'utilisation des technologies vise à développer les compétences et les réflexes nécessaires à l'exercice d'une pratique exemplaire. Dans un contexte professionnel réglementé où la confidentialité et la sécurité informatiques sont des enjeux majeurs, il apparaît essentiel que les futurs juristes apprennent et développent ces compétences le plus tôt possible dans leur parcours professionnel. Les derniers outils technologiques devraient être intégrés dans le cursus académique afin d'augmenter la familiarité des étudiants avec les technologies les plus utilisées dans la pratique du droit dès leur entrée sur le marché du travail.
Promotion du mieux-être psychologique	La formation vise à développer des compétences en matière de mieux-être chez les futurs professionnels du droit (p. ex., conscience de soi, affirmation de soi/capacité à mettre ses limites) afin de leur fournir les outils dont ils auront besoin tout au long de leur carrière pour favoriser l'équilibre entre travail et vie personnelle. À mesure que les professionnels prennent conscience d'eux-mêmes, ils développent des compétences positives et des stratégies d'adaptation plus saines qui protègent leur santé. Cela renforcera l'autonomie des futurs professionnels et conduira à un meilleur équilibre entre travail et vie personnelle.

1.3 PROMOUVOIR DES MODES DE VIE SAINS, ACCROÎTRE LA SENSIBILISATION AUX PROBLÈMES DE SANTÉ MENTALE ET AMÉLIORER LA CAPACITÉ DES FUTURS PROFESSIONNELS À DEMANDER DE L'AIDE

Or, il importe de considérer la santé des professionnels du droit bien avant qu'ils commencent à pratiquer le droit. Les milieux de formation semblent être un endroit privilégié pour promouvoir de saines habitudes de vie tout au long du programme, en organisant par exemple des activités avec la communauté étudiante (p. ex., ateliers sur la nutrition ou sur l'activité physique).

Lorsqu'applicable, il semble **important que les milieux d'éducation enseignent aux étudiants de premier cycle par rapport aux enjeux de santé mentale**. Alors que plusieurs universités ont pris ce virage au cours des dernières années, cette éducation permettrait aux étudiants de mieux se connaître et de détecter les signes avant-coureurs d'enjeux de santé (tant chez eux que chez leurs collègues) lorsqu'ils entreront sur le marché du travail. Une telle formation permettrait également de briser progressivement les tabous sur les questions de santé mentale. Les étudiants développeront des compétences en matière de santé mentale (p. ex., conscience de soi, connaissance de soi, capacité à mettre ses limites) et seront mieux outillés pour leur futur parcours professionnel. Plus les individus apprennent à se connaître tôt, plus ils acquièrent des compétences positives et des stratégies d'adaptation pour protéger leur santé.

Les facultés de droit devraient **mieux faire connaître l'éventail complet des carrières juridiques possibles offertes aux diplômés en droit**, y compris les carrières hors de la pratique, car il semble y avoir actuellement une emphase excessive sur la pratique privée et la pratique au sein du secteur public et, indirectement, une pression pour suivre ces cheminements de carrière comme les « vrais »

cheminements de carrière. Une meilleure explication des possibilités de carrière juridique pourrait aider à prévenir les récents diplômés et les professionnels de se sentir « piégés » dans leur situation actuelle et permettrait également de déstigmatiser les changements de domaines et de types de pratique, y compris l'abandon total de la pratique du droit.

Enfin, afin de faciliter l'accès à un soutien psychologique lorsque cela s'avère nécessaire, **une liste de ressources psychologiques disponibles devrait être incluse dans les plans de cours**. L'inclusion de ressources psychologiques dans les plans de cours de droit constitue une référence utile pour les étudiants qui sont exposés à de fortes exigences émotionnelles dans un cours ou qui peuvent avoir des problèmes de santé psychologique.

2

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

Les milieux au sein desquels les jeunes professionnels pratiquent le droit au début de leur carrière sont diversifiés, tout comme les défis auxquels ils sont confrontés dans ces milieux.

Exercer une profession réglementée implique de grandes responsabilités. Or, en exerçant leur pleine responsabilité dès le début de leur carrière, les jeunes professionnels sont également exposés simultanément à de nombreux stressseurs propres à leur secteur d'activité ou au champ de pratique qu'ils ont choisis (p. ex., exposition à des demandes émotionnelles intenses)

Trois avenues importantes et complémentaires doivent être explorées afin de soutenir les professionnels en début de carrière : 1) créer un plan d'intégration à la profession (PIP); 2) promouvoir le mentorat pour ceux qui intègrent la profession; 3) retirer les cibles d'heures facturables pour les professionnels dans leurs deux premières années de pratique.

2.1 CRÉER UN PLAN D'INTÉGRATION À LA PROFESSION (PIP)

La première avenue pour faciliter l'acquisition des compétences essentielles à une pratique pérenne et en santé du droit est de **créer un plan d'intégration à la profession (PIP)**. Le PIP fournirait un encadrement et un soutien aux jeunes professionnels du droit à s'adapter à la pratique du droit en début de carrière. Il comprendrait des objectifs précis en lien avec l'acquisition des savoir-faire et pourrait s'échelonner sur les deux premières années de carrière. Ces plans devraient permettre une progression graduelle et prévoir un suivi à des moments clés du parcours du professionnel en début de carrière. En s'assurant que l'acquisition des savoir-faire et de l'offre de services juridiques par le jeune professionnel se fait de façon progressive, le PIP permet aux milieux de travail de mieux accompagner les professionnels et de limiter la pression que pourraient subir les nouvelles personnes embauchées en début de carrière. Le PIP pourrait également être combiné à un programme de mentorat, réduisant ainsi la durée de l'intégration de quelques mois pour les professionnels qui participent à un programme de mentorat.

Ce type de plan d'intégration existe d'ailleurs dans certaines professions réglementées comme chez les médecins et les ingénieurs. Ce plan permet une intégration plus graduelle de l'ensemble des savoir-faire requis pour exercer pleinement ses responsabilités professionnelles.

2.2 PROMOUVOIR LE MENTORAT POUR CEUX QUI INTÈGENT LA PROFESSION

La deuxième avenue pour faciliter l'entrée dans la profession est de **promouvoir le mentorat pour ceux qui intègrent la profession**. Le mentorat est une méthode de formation particulièrement intéressante pour le développement des compétences transversales essentielles à la santé. L'importance de cette solution est accentuée par le besoin de soutien des juristes en début de carrière et par l'effet de la santé mentale sur l'engagement et l'intention de quitter la profession. Ainsi, le mentorat permet des échanges informels entre le mentor et le mentoré, de sorte que ce dernier tire

des apprentissages de l'expérience du premier et est alors mieux outillé pour affronter les aléas de sa pratique.

2.3 RETIRER LES CIBLES D'HEURES FACTURABLES POUR LES PROFESSIONNELS DANS LEURS DEUX PREMIÈRES ANNÉES DE PRATIQUE

La troisième avenue est liée au soutien des milieux de travail juridiques et aux conditions de travail qui favorisent un mieux-être optimal en début de carrière. Considérant les nombreux savoir-faire à acquérir pour les nouveaux professionnels du droit, il est pertinent de revoir les critères de performance traditionnellement utilisés qui compromettent à la fois la qualité des apprentissages réalisés et la santé des professionnels. À cet effet, il est recommandé que **les cibles d'heures facturables devraient être retirées pour les professionnels juridiques dans leurs deux premières années de pratique**. Les juristes en début de carrière sont confrontés à de nombreuses demandes et doivent développer leurs compétences. Les organisations devraient se rappeler que les cibles d'heures facturables favorisent un certain type de performance au détriment de l'acquisition de compétences transversales essentielles à la qualité de la pratique.

Le stress est humain. Les professionnels sont des humains. Conséquemment, les professionnels du droit vivront forcément du stress durant leur carrière. Les résultats de l'étude mettent d'ailleurs en lumière les défis qui sillonnent le parcours des professionnels du droit en montrant l'évolution des stressseurs à différentes périodes de la carrière.

La carrière est en perpétuelle évolution, tout comme les défis auxquels les professionnels font face.

Dans ce cadre, la formation (sous la forme de la formation professionnelle continue) constitue un levier essentiel pour soutenir les professionnels et accroître leur capacité à relever les défis.

Pourtant, nombre de professionnels, sous la pression d'une importante charge de travail, peinent à aligner leurs choix de formation professionnelle continue avec les besoins rencontrés dans le cadre de leur pratique. On comprend rapidement pourquoi lorsqu'on prend connaissance des nombreux besoins qui émergent dans un contexte où les ressources en temps, et parfois même en argent, sont rares : nouvelle technologies, adaptation au télétravail, changements législatifs, etc.

Quatre éléments essentiels apparaissent porteurs pour améliorer l'offre de FPC : 1) adopter une vision évolutive des besoins de formation professionnelle tout au long de la carrière; 2) mieux structurer les heures de formation obligatoires pour les professionnels; 3) développer une offre de formation alignée aux facteurs de risque; 4) mieux structurer les programmes de mentorat et promouvoir la formation informelle. Ceux qui fournissent, ou accréditent, ce type de formation professionnelle continue devraient être attentifs à ces ingrédients essentiels.

3.1 ADOPTER UNE VISION ÉVOLUTIVE DES BESOINS DE FORMATION PROFESSIONNELLE TOUT AU LONG DE LA CARRIÈRE

D'abord, il semble essentiel que les barreaux **créent un plan de compétences évolutif qui intègre la santé comme une compétence essentielle pour la pratique du droit**. Le plan vise à associer la pérennisation de l'engagement envers la profession à un plan de compétences évolutif selon les besoins spécifiques tout au long de la carrière. Par exemple, un tel plan peut prévoir pour les professionnels de :

- 0 à 5 ans : le développement de nouvelles méthodes de travail, de la clientèle, la gestion des enjeux administratifs;
- 6 à 10 ans : la gestion de la croissance/pérennisation dans la carrière, du flot et de la charge de travail pour maintenir l'équilibre travail-vie personnelle;
- 11 à 25 ans : la gestion de la pression associée au maintien de la mise à jour des compétences.

Pour y parvenir, les barreaux peuvent commencer par élaborer une grille d'évaluation à remplir chaque année par les professionnels du droit lors du renouvellement de leur permis de pratique. La grille d'évaluation vise à identifier les enjeux et les défis rencontrés par les professionnels du droit durant l'année. Ces informations deviennent alors la base de l'amélioration et peuvent conduire à la mise en place d'une formation spécialisée qui soutient les professionnels en ciblant les problèmes spécifiques qu'ils ont rencontrés.

3.2 MIEUX STRUCTURER LES HEURES DE FORMATION OBLIGATOIRES POUR LES PROFESSIONNELS

Ces dernières années, quelques barreaux ont adopté une approche prescriptive en matière de formation obligatoire pour les professionnels, indiquant le nombre d'heures qui devrait être réalisé pour un sujet particulier. Cette approche est porteuse. Cependant, de nombreux barreaux canadiens ne sont pas aussi prescriptifs dans leurs exigences de FPC et certains n'ont pas du tout de FPC obligatoire. Tous les barreaux devraient **avoir de la FPC et prescrire le nombre d'heures à réaliser par sujet**.

Les obligations de FPC pour les professionnels doivent être adaptées pour répondre à des besoins spécifiques, notamment le mieux-être, et pour mieux soutenir les mises à jour des connaissances qui sont essentielles à la qualité de leur pratique. Cette adaptation est d'autant plus important que le stress associé à la mise à jour des connaissances est l'un des stressseurs les plus persistants associés à la réglementation professionnelle tout au long de la carrière juridique.

Au-delà du nombre d'heures requis, les exigences liées à la FPC devraient inclure des cibles minimums sur certaines thématiques clés (p. ex., diversité dans la pratique du droit, prévention de la violence et de l'incivilité, gestion du stress et saines stratégie d'adaptation).

3.3 DÉVELOPPER UNE OFFRE DE FORMATION ALIGNÉE AUX FACTEURS DE RISQUE

La formation destinée aux professionnels et offerte par les prestataires de la FPC (qu'il s'agisse des barreaux, d'associations professionnelles ou d'autres prestataires) **devrait être alignée aux besoins qui découlent des changements dans la pratique du droit** (p. ex., changements technologiques, télétravail). Elle devrait également s'aligner aux grands enjeux de la pratique qui contribuent à l'émergence de stressseurs importants. Dans ce cadre, les résultats de cette recherche ont fait ressortir plusieurs besoins clés pour les professionnels du droit. Ces besoins sont présentés dans le Tableau 5 de la page suivante.

Tableau 5

Besoins clés en termes de développement professionnel pour les professionnels du droit

CONTENU	EXPLICATION
Valoriser les expériences et apprendre des faux pas	<p>Les professionnels sont humains. Tous les humains font des faux pas. Les professionnels font donc des faux pas. Pourtant, dans un contexte professionnel fortement axé sur la performance, il n'y a pas de place pour les faux pas, et encore moins lorsque ceux-ci ont des conséquences sur les clients. Les faux pas sont souvent synonyme de honte, d'échec, de remise en question de ses compétences. Pourtant, les faux pas peuvent être une source d'apprentissage et d'amélioration. Ils apprennent parfois plus que lorsqu'ils font exactement ce qui est attendu d'eux.</p> <p>Ainsi, tous devraient pouvoir profiter de ces faux pas qui permettent collectivement de grandir. Lorsque les professionnels acquièrent une certaine expérience, ils comprennent cela et souvent partagent leurs anecdotes professionnelles découlant des faux pas commis à travers lesquelles ils ont grandi, notamment à travers le mentorat. Mais ce ne sont pas tous les professionnels qui prennent part à un programme de mentorat.</p> <p>Dans ce cadre, il est conseillé de développer de la formation qui met de l'avant des expériences réelles faux pas fréquemment commis (dans les limites du secret professionnel). Une partie de la formation pourrait se concentrer sur les meilleures pratiques pour réparer les faux pas ou, idéalement, les éviter. La formation pourrait aussi inclure des professionnels du droit plus expérimentés partageant leurs moments « Ce que j'aurais aimé savoir » avec des professionnels du droit en début de carrière. Ce type de formation permet de progresser à deux niveaux. Premièrement, ce type de formation permet aux professionnels de progresser collectivement en évitant certaines faux pas fréquemment commis par les membres de leur profession. Deuxièmement, une telle formation permet de réduire le culte de la performance alimenté par les attentes souvent irréalistes que les professionnels ont envers eux-mêmes.</p>
Violence et incivilité	<p>La formation s'inscrit dans un effort de sensibilisation constant des juristes et elle cherche à promouvoir les comportements civils et leur importance. La formation professionnelle peut aborder des thèmes variés d'une année à l'autre et il est conseillé de la rendre obligatoire. Voici quelques idées pour la bonifier :</p> <ul style="list-style-type: none">• Octroyer un badge aux participants à la suite de la formation initiale d'une durée de deux heures.• Rendre obligatoire une formation annuelle d'une durée de 30 à 60 minutes.• Alternier les thèmes (violence et incivilité dans les salles de cour, violences à caractère sexuel, etc.) d'année en année.
Diversité, inclusion et biais discriminatoires	<p>Certaines formations professionnelles devraient viser à promouvoir une pratique professionnelle exempte de biais discriminatoires. Les juristes devraient être des exemples en termes d'inclusion et un forum devrait être fourni pour permettre aux professionnels d'échanger sur leurs réalités et de conscientiser celle des autres. Dans le cadre d'un plan de développement professionnel plus structuré, les professionnels devraient être tenus de suivre des heures de formation annuelles spécifiquement consacrées aux questions de diversité.</p>

Tableau 5 (suite)

Besoins clés en termes de développement professionnel pour les professionnels du droit

CONTENU	EXPLICATION
Compétences qui préservent la santé	Certaines compétences clés ont le pouvoir de protéger la santé psychologique et d'ainsi permettre de mieux faire face aux stressseurs qui caractérisent la pratique du droit. Parmi celles-ci, la capacité à mettre ses limites et à se détacher psychologique du travail sont des compétences essentielles qui influencent non seulement directement la santé, mais qui ont également une grande influence sur la capacité à faire face aux stressseurs du milieu de travail. L'inclusion d'heures obligatoires destinées au développement de compétences qui protègent la santé psychologique envoie un message clair sur l'importance du bien-être à travers l'exercice de la profession. De plus, cela outille les professionnels sur la manière de vivre une pratique épanouissante. Les thèmes abordés peuvent être les suivants : gérer son temps et ses priorités, mettre ses limites et se détacher psychologiquement du travail, gérer efficacement sa charge de travail, etc.
Stress secondaire/ Traumatisme vicariant	De la formation sur le traumatisme vicariant viserait à sensibiliser les juristes à cette réalité et à soutenir les professionnels exposés de manière répétée à du matériel traumatisant. Il est important que la formation intègre un volet sur les signes avant-coureurs d'un traumatisme secondaire (p. ex., exposition à des demandes émotionnelles élevées de façon répétée) afin que les professionnels soient en mesure de les reconnaître pour eux-mêmes et leurs collègues.
Télétravail dans la pratique du droit	Le développement de ces contenus de formation permet de soutenir les professionnels dans un contexte de télétravail, tout en respectant leurs obligations professionnelles découlant de leur code de déontologie (p. ex., protection de la confidentialité). Il importe de s'assurer que les professionnels qui bénéficient d'un arrangement flexible comprennent et adhèrent aux bonnes pratiques dans un contexte de télétravail en mode hybride. Ces pratiques visent à soutenir une expérience de télétravail optimale. Voici des idées de sujet à aborder dans la formation : <ul style="list-style-type: none">• Assurer et maintenir la sécurité de l'information et la protection de la confidentialité (à la maison et lors d'échanges virtuels).• Prendre conscience de l'importance de se déconnecter à des moments précis de la journée malgré la perméabilité des sphères de vie créées par le télétravail.• Comprendre les biais susceptibles de survenir dans les interactions entre collègues dans un contexte de travail à distance.• Se familiariser avec les outils techniques nécessaires.
Technologie	Outils S'assurer de maintenir à jour ses connaissances en lien avec le recours à des outils technologiques qui favorisent la qualité de la pratique et maximisent la productivité. Ce type de formation permet de s'assurer que les outils technologiques utilisés par les professionnels sont adéquats. En veillant à se procurer des outils technologiques adéquats, les juristes sont en mesure de protéger les données et la confidentialité.

Tableau 5 (suite)

Besoins clés en termes de développement professionnel pour les professionnels du droit

CONTENU	EXPLICATION
Technologie (suite)	<p>Thématiques Au-delà des outils utilisés, il semble important de proposer des formations sur la technologie et des sujets pratiques tels que la technologie et l'interaction avec les clients, la technologie et le conflit travail-vie personnelle, la technologie et la collaboration au sein de l'équipe de travail, la technologie et la protection des données, etc.</p> <p>Enjeux La formation liée à la technologie est l'occasion d'énumérer les principaux enjeux qui découlent des changements technologiques et de sensibiliser les professionnels à ces questions (p. ex., sécurité des données, signatures électroniques, télétravail, évolution de l'intelligence artificielle).</p> <p>Meilleures pratiques Offrir une formation sur les meilleures pratiques. Par exemple, une formation sur les bonnes pratiques en matière d'utilisation des technologies mobiles cherche à faciliter le détachement psychologique et à réduire le sentiment d'urgence engendré par les technologies mobiles. Ce sentiment nuit à la capacité de se déconnecter, et par le fait même, de récupérer. Une telle formation peut inclure deux volets : 1) garantir la confidentialité en termes de gestion des données et de respect de la vie privée et 2) adopter des pratiques qui maximisent l'étanchéité entre les sphères professionnelle et personnelle.</p> <p>Ce type de formation devrait inclure les meilleures pratiques dans un environnement hautement connecté afin d'accroître la capacité du professionnel à programmer des périodes de travail très concentrées et d'apprendre à programmer des temps hors ligne qui conduisent à une plus grande productivité en minimisant les distractions liées à la technologie (p. ex., messages textes, courriels).</p> <p>Lorsqu'applicable, les barreaux et l'Association du Barreau canadien devraient ajouter une section « technologie » sur leur site web en incluant un guide pratique. Cette section viserait à diffuser les bonnes pratiques et les derniers développements en matière d'encadrement réglementaire et d'utilisation des technologies. La section peut inclure un guide pratique incluant une synthèse des meilleures pratiques et des outils qui facilitent le travail des professionnels et qui améliorent la qualité de leur pratique².</p>
Équilibre travail-vie personnelle	<p>La mise en place d'ateliers de formation sur l'équilibre entre le travail et la vie personnelle vise à renforcer l'autonomie des professionnels en leur donnant accès à des ressources clés qui favorisent un meilleur équilibre entre le travail et la vie personnelle. Ces ateliers pourraient être des déjeuners thématiques au cours desquels les professionnels partagent leurs expériences, les défis qu'ils ont rencontrés dans leur carrière et les outils ou ressources qui les ont aidés à trouver un meilleur équilibre entre le travail et la vie personnelle.</p>

² Voir, par exemple: [La déontologie du droit dans un contexte numérique](#)

Tableau 5 (suite)

Besoins clés en termes de développement professionnel pour les professionnels du droit

CONTENU	EXPLICATION
Former les managers pour améliorer l'agilité organisationnelle	Dans les milieux de travail juridiques, donner des formations aux gestionnaires qui valorisent le développement de compétences clés en lien avec l'agilité organisationnelle (p. ex., gestion du changement, gestion optimale des processus). En plus de favoriser une performance optimale, ce type de formation contribue au mieux-être des professionnels.
Webinaires sur des stressseurs	Le développement de webinaires sous forme de Q&A permet de partager l'expérience des juristes sur diverses thématiques (p. ex., être avocat et LGBTQ2S+, concilier travail et vie personnelle en pratiquant le droit). Afin de favoriser les échanges entre les juristes, la participation de manière anonyme peut être envisagée. De plus, des webinaires ou des dîners échanges sur les stressseurs associés à la pratique du droit (p. ex., gestion du temps, conflit travail-vie personnelle, gestion des demandes émotionnelles, saines stratégies d'adaptation face au stress) peuvent être un outil qui facilite l'équilibre des juristes. Afin d'encourager et de reconnaître l'implication des juristes conférenciers bénévoles, ces derniers pourraient bénéficier de trois heures de formation professionnelle continue reconnues par leur barreau.

3.4 MIEUX STRUCTURER LES PROGRAMMES DE MENTORAT ET PROMOUVOIR LA FORMATION INFORMELLE

Enfin, la formation offerte aux professionnels peut être améliorée en renforçant les structures des programmes de mentorat et en valorisant la formation informelle.

Pour assurer son succès, **le programme de mentorat devrait être structuré à l'aide d'un tableau de planification qui permet de suivre les compétences à développer**. De plus, des programmes personnalisés peuvent être ajoutés au plan de formation professionnelle continue pour répondre à des besoins de formation spécifiques (p. ex., mentorat pour les femmes ou pour les avocats travaillant dans des domaines de pratique spécifiques). Le mentorat à plus long terme devrait être considéré puisque le développement professionnel est un processus continu et itératif.

Un plan de mentorat structuré devrait inclure des thèmes spécifiques pertinents liés au mieux-être en droit (p. ex., gérer le temps et les priorités, mettre ses limites et apprendre à se détacher psychologiquement du travail, gérer la charge de travail avec succès). Un plan de mentorat structuré devrait également inclure un volet sur la violence et l'incivilité.

En outre, la **valorisation de la formation informelle** permettrait aux professionnels de bénéficier de l'expérience de leurs pairs afin de faire face aux difficultés qu'ils rencontrent. La formation informelle, qui peut prendre différentes formes (voir Tableau 6 à la page suivante), fait ici référence aux formations dont le contenu est moins structuré et dont les objectifs ne sont pas clairement définis. Ces formations sont caractérisées par des interactions humaines où l'individu apprend par le partage d'expériences sur différents sujets.

Tableau 6

Différentes formes de formation informelle

FORME DE FORMATION INFORMELLE	EXPLICATION
Groupes de co-développement professionnel	Les groupes de codéveloppement professionnels sont « une démarche spécifique et structurée de réflexivité, d'échange et de partage. Cette démarche vise l'apprentissage ainsi que le développement de la pratique professionnelle à partir d'une recherche de solutions quant à des situations présentées par les participants. Ils sont amenés à adopter une posture de praticiens-chercheurs dans l'enquête et dans l'entraide » (Payette & Champagne, 1997). Ce type de séance organisée autour de thématiques clés permet de valoriser l'expérience des collègues face à des difficultés courantes de la pratique et de partager des outils et des trucs de la profession.
Groupes d'entraide structurés	Les groupes de partage structurés permettent aux professionnels du droit de discuter des défis associés à la pratique professionnelle (y compris les exigences émotionnelles) et de partager des stratégies pour faire face à des horaires et des capacités surchargés.
Programmes de pairs aidants	La création d'une ligne de pairs aidants vise à offrir du soutien aux juristes, et ce, sans nécessairement que ceux-ci soient dans une situation problématique. Elle fournit aux praticiens une occasion de discuter de leurs enjeux de santé mentale. Voici des suggestions concrètes à son sujet : <ul style="list-style-type: none">• Les pairs aidants sont membres de la profession et ont de profils variés (p. ex., juges, droit criminel, secteur privé/public)• Les pairs aidants font des heures de bénévolat pour écouter leurs pairs ou participer à des rencontres virtuelles informelles. Ils sont formés par les barreaux et tenus à la confidentialité.• Un gala reconnaissance est mis en place chaque année pour reconnaître la contribution des pairs aidants bénévoles.

4

LORSQUE CELA EST PERTINENT, ÉVALUER LA MISE EN OEUVRE DE MODÈLES ALTERNATIFS D'ORGANISATION DU TRAVAIL QUI LIMITENT L'IMPACT DE CERTAINS FACTEURS DE RISQUE SUR LA SANTÉ

Lorsque cela est pertinent, il serait important d'évaluer la mise en place de modèles alternatifs d'organisation du travail³ qui limitent l'impact de certains facteurs de risque sur la santé des professionnels du droit. Comme mentionné à plusieurs reprises dans ce rapport, les facteurs de risque (comparativement aux facteurs de protection/ressources) pèsent lourdement sur la santé mentale des professionnels du droit. Ce constat signifie que toute action visant à agir sur les facteurs de risque aura un impact significatif sur la santé des professionnels. En outre, certains facteurs de risque se démarquent, notamment les exigences émotionnelles élevées et les heures facturables.

D'une part, les exigences émotionnelles élevées au fil du temps entraînent de nombreux enjeux de santé, notamment la fatigue de la compassion et le traumatisme vicariant. D'autre part, les heures facturables 1) favorisent le travail en silo, 2) dévalorisent la collégialité au profit de la performance individuelle, 3) valorisent la quantité au détriment de la qualité de l'acte professionnel, et 4) mettent une pression constante et croissante (difficile à supporter) sur les juristes en matière de développement de la clientèle.

Cela dit, l'évaluation de la mise en place de modèles alternatifs d'organisation du travail passe notamment par : 1) réviser l'organisation du travail; 2) réviser le modèle d'affaires d'heures facturables et évaluer des modèles d'affaires alternatifs.

4.1 REVOIR L'ORGANISATION DU TRAVAIL

L'organisation du travail est au cœur de plusieurs stressseurs très importants dans les milieux juridiques canadiens, et ce, peu importe le secteur ou le champ de pratique.

Par exemple, un professionnel œuvrant en droit criminel, et travaillant seul plutôt qu'en équipe, pourrait être surexposé aux demandes émotionnelles du dossier. Le professionnel devient non seulement la seule personne exposée, mais en plus, le fait de travailler individuellement diminue l'exposition aux collègues et au soutien immédiat des collègues susceptibles d'être présents lors du travail en équipe.

Inversement, le travail en équipe ou par projet permettrait de mieux répartir les risques inhérents à cette exposition, risque qui est intrinsèque à la pratique du droit criminel. Par exemple, un professionnel pourrait avoir la charge d'un dossier (incluant les rencontres avec les victimes), mais pour un autre dossier, soutenir un collègue et s'occuper d'autres tâches moins éprouvantes émotionnellement. Cette approche permet un partage des risques et valorise également la collégialité et l'entraide. Il en va de même pour les professionnels qui œuvrent dans des modèles alignés sur les

³ L'organisation du travail réfère à « la façon dont nous concevons les emplois et les systèmes de travail, et la façon dont nous les gérons. » [Traduction libre] (Leka et al., 2003, p. 5). Une mauvaise organisation du travail « peut causer du stress au travail. Des exigences et des pressions excessives et autrement impossibles à gérer peuvent être causées par une mauvaise conception du travail, une mauvaise gestion et des conditions de travail insatisfaisantes. » [Traduction libre] (Leka et al., 2003, p. 5).

heures facturables dans le secteur privé. Le travail en silos surexpose les professionnels au stress, notamment le stress d'atteindre les cibles d'heures facturables. Ainsi, en travaillant en équipe, les gains et les pertes sont également réalisés collectivement. Les succès de l'équipe et la valorisation de ces succès, notamment par des primes, tendent à renforcer la collaboration et l'entraide.

Cela dit, il est suggéré de **réorganiser le travail pour réduire l'exposition à certains stressseurs et mieux les répartir**. L'adoption de modes d'organisation alternatifs vise à réduire l'exposition des juristes à certaines demandes qui ont impact significatif sur leur santé (p. ex., demandes émotionnelles répétées, charge quantitative). À titre d'exemple, est-il possible de décomposer certaines tâches ou d'effectuer une rotation des professionnels qui agissent comme responsable d'un dossier dans les interactions avec les clients? En plus de flexibiliser l'organisation du travail et de contribuer à l'agilité organisationnelle, une telle approche a des retombées significatives pour la santé des juristes.

4.2 REVOIR LE MODÈLE D'AFFAIRES D'HEURES FACTURABLES ET ÉVALUER DES MODÈLES D'AFFAIRES ALTERNATIFS

Pour les barreaux et les associations professionnelles, il est suggéré de **créer des groupes de travail afin de collaborer avec des firmes de droit sur des modèles d'organisation du travail alternatifs et promouvoir ces modèles alternatifs auprès des firmes de droit**.

Les objectifs de la mise en place de groupes de travail chargés d'étudier des modes alternatifs d'organisation du travail sont : 1) de discuter des questions relatives à l'organisation actuelle du travail (p. ex., le modèle d'affaires des heures facturables), 2) de générer des idées de nouvelles approches et 3) d'évaluer la possibilité d'établir des lignes directrices pour protéger la qualité de la pratique (p. ex., nombre d'heures consécutives admises, nombre de dossiers actifs maximal). En outre, cette mesure protège les professionnels d'une surcharge (émotionnelle, quantitative et qualitative) qui compromet leur santé et conséquemment, la protection du public.

Les groupes de travail pourraient examiner des milieux de travail juridiques qui sont structurés différemment. Il pourrait aussi examiner ce qui se fait ailleurs, dans d'autres organisations non juridiques, par exemple auprès de cabinets conseil en ingénierie, et se pencher sur la littérature pertinente et les bonnes pratiques qui y sont répertoriées. L'idée est de recueillir des informations sur d'autres modèles d'organisation du travail qui sont efficaces et efficaces, mais aussi durables en ce qui concerne la santé des professionnels.

En faisant la **promotion des modèles alternatifs à celui des heures facturables**, les barreaux et l'Association du Barreau canadien peuvent encourager les milieux de travail juridiques à transiger vers de nouveaux modèles plus alignés sur la santé des juristes, sur les valeurs de la profession et sur son cadre réglementaire. Cette promotion pourrait constituer le thème d'une journée de formation annuelle mettant en valeur des modèles alternatifs axés sur la rentabilité plutôt que le nombre d'heures facturables à atteindre. Ce serait aussi une occasion de valoriser des exemples de succès parmi les firmes ayant délaissé ce modèle d'affaires.

Il est essentiel d'**évaluer l'utilisation de modèles d'affaires alternatifs**. Les firmes qui exigent encore des cibles d'heures facturables auraient intérêt à analyser les retombées positives que peut avoir une

approche axée sur la rentabilité avec une gestion par projet plutôt qu'une gestion en silo des dossiers. Le changement de focus peut améliorer la motivation et même la performance des juristes. Les heures facturables favorisent un travail en silo et dévalorisent la collégialité au profit de la performance individuelle. La transition vers un nouveau modèle d'affaires exige de restructurer les processus de facturation des clients et de gestion des heures travaillées et de revoir les structures de rémunération.

Si les cibles d'heures facturables sont maintenues, **le système d'heures facturables devrait être révisé**. Afin de minimiser la compétition individuelle et de favoriser une meilleure cohésion entre les individus, il serait souhaitable d'associer le dépassement de la cible à un bonus d'équipe à la fin de l'année. Le bonus peut être pondéré en fonction de certains critères (p. ex., ancienneté, contribution spécifique, esprit d'équipe). Pour les milieux de travail juridiques qui maintiennent des cibles, les heures facturables devraient être intégrées très graduellement chez les professionnels en début de carrière et associées à un bonus dans la rémunération globale. Pour ces milieux de travail juridiques, une banque d'heures facturable pour soutenir les dossiers des personnes en vacances pourrait être prévue et un seuil de 1 800 heures ne devrait jamais être dépassé. **Les professionnels qui œuvrent en contexte de demandes émotionnelles élevées (p. ex., droit de la famille, droit criminel) ne devraient pas avoir de cible d'heures facturables à atteindre**. Ce modèle est incompatible avec la gestion de demandes émotionnelles élevées car il peut compromettre la santé et même la pratique des professionnels. Cette mesure vise donc à permettre aux juristes de prendre le temps requis avec leurs clients et de s'accorder un moment pour récupérer des demandes émotionnelles intenses, ce qui est difficile à réaliser dans un contexte à heures facturables. Par ailleurs, une facturation organisée par forfait et agencée à une enveloppe horaire selon les besoins spécifiques de chaque dossier est recommandée dans un tel contexte. Enfin, cette mesure exige de revoir les critères d'évaluation de la performance des juristes concernés.

Il est également important de **valoriser le travail en collégialité afin de partager la responsabilité professionnelle**. Prévoir des mécanismes de vérification interne du travail par projet, en équipe, qui met en valeur les forces de chacun et qui limite la pression liée à la crainte de commettre une erreur en réduisant la pression sur les individus quant à la responsabilité qui découle des actes professionnels. Cette mesure sous-tend de mettre en place une organisation du travail qui valorise le travail en équipe et qui soit appuyée par des mécanismes de facturation conséquents.

Les milieux de travail juridiques doivent **réduire les mécanismes qui encouragent la surcharge à outrance**. Dans plusieurs cas, cette mesure signifie de réviser les modes de rémunération en place afin de réduire les mécanismes qui encouragent la surcharge et la performance à outrance. Il est également conseillé de revoir les critères et les programmes de reconnaissance afin de les aligner à une meilleure santé des juristes.

Cela dit, la santé mentale est une condition essentielle pour la rétention de professionnels du droit, à la fois dans la profession, mais également dans les organisations dans lesquelles ils évoluent. D'ailleurs, les professionnels d'aujourd'hui cherchent non seulement un niveau d'épanouissement professionnel, mais également un milieu au sein duquel ils peuvent concilier leurs aspirations personnelles et professionnelles. Dans ce cadre, il apparaît essentiel pour les milieux de travail juridiques avec des

heures facturables de revoir leurs pratiques s'ils souhaitent demeurer attractifs. Autrement, elles peineront à retenir et à recruter de nouveaux talents.

La santé est une responsabilité collective. Les résultats de l'étude indiquent que les professionnels du droit qui vivent des enjeux de santé mentale durant leur carrière se désengagent émotionnellement de leur profession. Ce désengagement peut éventuellement les amener à vouloir quitter la profession. Il est donc important qu'ils s'expriment et demandent de l'aide en cas de besoin.

En cherchant de l'aide suffisamment tôt, les professionnels peuvent éviter des problèmes de santé plus graves. Ils ne doivent donc jamais hésiter à demander de l'aide sous quelque forme que ce soit (p. ex., déléguer un dossier, consulter un psychologue, demander de l'aide à un proche).

Or, de nombreux professionnels du droit ayant des enjeux de santé mentale perçoivent une stigmatisation dans la communauté juridique. Certains craignent que leur barreau prenne des mesures à leur encontre s'ils révèlent leur état. Non seulement cette situation retarde leur recherche d'aide, mais elle nuit également à la transparence sur les questions de santé mentale tout en exacerbant potentiellement les enjeux de santé des professionnels. Les barreaux doivent donc jouer un rôle de partenaires en matière de santé mentale pour les professionnels. Bien qu'il soit clair que les barreaux églementent les professionnels du droit afin de protéger l'intérêt du public, cette obligation ne doit pas être considérée comme un obstacle à l'utilisation d'approches alternatives et non punitives pour répondre aux défis auxquels un praticien est confronté lorsque la cause sous-jacente du comportement problématique est liée à des enjeux de santé mentale⁴. Au contraire, en s'assurant que leur discipline et leurs processus de réglementation tiennent compte des enjeux de santé mentale, les barreaux favorisent l'intérêt du public, car cela crée un organisme de réglementation plus favorable à la santé mentale. En soutenant davantage les professionnels du droit aux prises avec des enjeux de santé mentale, les ordres professionnels de juristes peuvent contribuer à lutter contre la stigmatisation et la perception que, telles que rapporté par les participants de l'étude, le fait d'éprouver des enjeux de santé mentale tout en pratiquant le droit est susceptible d'entraîner une réponse excessivement punitive de la part de leur ordre professionnel.

En soutenant les professionnels du droit qui font face à des problèmes de santé mentale, les barreaux s'éloignent du rôle disciplinaire qui est actuellement perçu par les professionnels. De plus, cette action peut aider à restaurer la confiance des professionnels du droit envers les organismes de réglementation.

Plusieurs mesures complémentaires peuvent être prises pour réduire la stigmatisation entourant les questions de santé mentale dans la pratique du droit : 1) mettre en place un programme de d'encadrement à la suite d'une absence prolongée pour maladie ou pour un professionnel vivant des enjeux de santé mentale sans absence associée; 2) développer une campagne et des activités de sensibilisation sur la santé mentale; 3) lorsqu'applicable, retirer la divulgation des enjeux de santé mentale des demandes d'admission au barreau; 4) encadrer la capacité des professionnels du droit à

⁴ Voir, par exemple : [Recommendation on the Development of an Alternative Discipline Process \("ADP"\)](#) (en anglais seulement)

partager entre eux les défis liés aux enjeux de santé mentale, et ce, de manière confidentielle; 5) lorsqu'applicable, développer des processus disciplinaires alternatifs pour les professionnels aux prises avec des enjeux de santé; 6) créer une « Semaine de la santé et du mieux-être en droit » en soulignant l'importance de la conciliation travail-vie personnelle; 7) créer une section mieux-être sur les sites web des barreaux, des associations professionnelles et des milieux de travail juridiques.

5.1 METTRE EN PLACE UN PROGRAMME D'ENCADREMENT À LA SUITE D'UNE ABSENCE PROLONGÉE POUR MALADIE OU POUR UN PROFESSIONNEL VIVANT DES ENJEUX DE SANTÉ MENTALE SANS ABSENCE ASSOCIÉE

L'objectif du programme d'encadrement/de coaching proposé est de **protéger et de pérenniser l'engagement des juristes aux prises avec des enjeux de santé mentale**, peu importe que ces enjeux aient conduit ou non à une absence pour maladie. Ce programme bienveillant vise aussi à s'assurer le maintien de la qualité de la pratique professionnelle malgré les enjeux vécus. Bien que ce type de programme existe au sein de certains barreaux canadiens (p. ex., Nova Scotia Barristers' Society), il serait nécessaire de généraliser cette mesure à tous les barreaux canadiens. Cette mesure devrait également être **communiquée aux professionnels pour abattre les barrières qui empêchent ceux-ci d'aller chercher de l'aide** lorsque nécessaire. Un tel programme d'encadrement constitue un pilier essentiel du mieux-être dans la profession et pour l'instauration d'une réelle transparence en matière de santé mentale dans les milieux juridiques.

Ce type de programme devrait aussi être développé par les milieux de travail juridiques pour aider et soutenir les professionnels qui reviennent d'un congé prolongé pour raisons de santé ou qui connaissent un enjeu de santé. **Une politique alignée sur les meilleures pratiques en matière d'un retour au travail graduel** maximise la réintégration des professionnels et minimise leur risque de rechute suivant une lésion. Les résultats de l'étude indiquent que la charge mentale associée au travail de juriste est un risque important et elle est susceptible de compromettre les chances d'un retour réussi. Donc, un plan structuré prévoyant des aménagements clairs en matière d'organisation du travail devrait être mis en place.

5.2 DÉVELOPPER UNE CAMPAGNE ET DES ACTIVITÉS DE SENSIBILISATION SUR LA SANTÉ MENTALE

Les principales parties prenantes (Fédération des ordres professionnels de juristes du Canada, barreaux, Association du Barreau canadien et milieux de travail juridiques) devraient **organiser des campagnes et des activités de sensibilisation afin de briser les tabous et déconstruire les stéréotypes** alimentés par la culture du juriste super-héros.

Plus spécifiquement, cette campagne et ses activités de sensibilisation auraient les objectifs suivants : humaniser les professions juridiques; faire tomber les barrières qui empêchent les professionnels d'aller chercher de l'aide; mettre en relief les obstacles à la santé mentale découlant de la culture professionnelle actuelle; amorcer un dialogue sur la prévention du suicide chez les professionnels du droit.

5.3 LORSQU'APPLICABLE, RETIRER LA DIVULGATION DES ENJEUX DE SANTÉ MENTALE DE LA DEMANDE D'ADMISSION AU BARREAU

Certains barreaux exigent des candidats à l'admission qu'ils divulgent les enjeux de santé mentale auxquels ils sont (ou ont été) exposés, même si ces enjeux n'ont aucun impact sur leur pratique professionnelle ou leur capacité à pratiquer le droit. Cette divulgation contribue à la stigmatisation et à la perception que le fait d'avoir des enjeux de santé mentale est incompatible avec la pratique du droit. Cela ajoute également des obstacles pour aller chercher de l'aide. Pour les professionnels qui n'ont pas de problème de santé mentale lorsqu'ils s'inscrivent au barreau, le simple fait d'avoir lu cette demande de divulgation sur le formulaire pourrait les décourager à aller chercher de l'aide au besoin, voire de divulguer leurs enjeux de peur d'être sanctionné par le régulateur. Par conséquent, il est **recommandé que les barreaux qui exigent une telle divulgation retirent cette demande de divulgation ou la modifient** pour s'assurer qu'elle ne crée pas d'obstacle à la recherche d'aide.

5.4 ENCADRER LA CAPACITÉ DES PROFESSIONNELS DU DROIT À PARTAGER ENTRE EUX LES DÉFIS LIÉS AUX ENJEUX DE SANTÉ MENTALE, ET CE, DE MANIÈRE CONFIDENTIELLE

Certains répondants de l'étude ont indiqué qu'ils avaient le sentiment que la clause 7.1-3 du Code de déontologie commun des ordres professionnels de juristes du Canada (alinéas (e) et (f), relatifs à l'obligation de signaler), rendait difficile pour les professionnels du droit de partager ou de divulguer des enjeux de santé mentale à des collègues professionnels du droit. La crainte est à l'effet que la clause du Code de déontologie commun n'oblige le collègue qui reçoit la divulgation à signaler le professionnel du droit à son barreau pour une éventuelle enquête. Nous pensons que le libellé « toute conduite qui remet en question l'aptitude d'un juriste à fournir des services professionnels » est large et semble laisser peu de place à la flexibilité si un collègue se rend compte qu'un autre collègue a des enjeux de santé mentale. Comme les professionnels du droit ne sont pas des professionnels de la santé qualifiés, il est difficile de concevoir qu'un professionnel du droit soit bien équipé pour évaluer si les enjeux de santé mentale d'un collègue professionnel du droit soulèvent une question importante quant à sa capacité à fournir des services professionnels. Par conséquent, il est recommandé que **les libellés (e) et (f) de la clause 7.1-3 soient modifiés afin d'indiquer clairement que les professionnels du droit sont autorisés à parler entre eux de leurs enjeux de santé mentale et que ces discussions ne donnent généralement pas lieu à une obligation de déclaration**. S'il doit y avoir des exceptions à cette règle (c'est-à-dire des circonstances qui doivent être signalées à l'organisme de réglementation afin de protéger l'intérêt du public), ces exceptions devraient être explicitement énoncées dans le Code de déontologie commun. En outre, les barreaux devraient également adopter des politiques et des pratiques (lorsque ce n'est pas déjà le cas) qui décrivent la manière dont ces signalements doivent être faits, et le processus de signalement devrait donner la priorité au mieux-être des professionnels du droit.

5.5 LORSQU'APPLICABLE, DÉVELOPPER DES PROCESSUS DISCIPLINAIRES ALTERNATIFS POUR LES PROFESSIONNELS AUX PRISES AVEC DES ENJEUX DE SANTÉ

L'objectif est d'éviter d'utiliser un système punitif qui place les professionnels en marge de leur profession et tend à les stigmatiser lorsqu'ils sont aux prises avec des enjeux de santé qui ont un impact sur leur capacité à se conformer à leurs obligations professionnelles (plutôt qu'à les aider). Ces processus disciplinaires alternatifs⁵ sont particulièrement importants auprès des professionnels ayant des problèmes de dépendance puisqu'ils peuvent favoriser leur réhabilitation dans la profession.

5.6 CRÉER UNE « SEMAINE DE LA SANTÉ ET DU MIEUX-ÊTRE EN DROIT » EN SOULIGNANT L'IMPORTANCE DE LA CONCILIATION TRAVAIL-VIE PERSONNELLE

La création d'une semaine « santé et mieux-être en droit » vise à 1) sensibiliser sur l'importance d'adopter des comportements sains pour protéger contre les enjeux de santé mentale et physique et 2) valoriser un meilleur équilibre de vie. La semaine « santé et mieux-être » pourrait avoir lieu en octobre de chaque année, soit le mois de la sensibilisation de la santé mentale au Canada. Lors de cette semaine « santé et mieux-être », les barreaux, l'Association du Barreau canadien et des associations professionnelles provinciales pourraient notamment rendre disponibles des webinaires, des formations et des conférences sur différentes thématiques (p. ex., « Comment concilier travail et vie personnelle? », « Les trois **S** à intégrer à son quotidien : **s**ommeil, **s**aine alimentation et **s**port » à l'ensemble des juristes canadiens.

5.7 CRÉER UNE SECTION MIEUX-ÊTRE SUR LES SITES WEB DES BARREAUX, DES ASSOCIATIONS PROFESSIONNELLES ET DES MILIEUX DE TRAVAIL JURIDIQUES

La section mieux-être proposée pourrait inclure des capsules où certaines figures connues du monde juridique abordent leurs enjeux de santé mentale ou leurs problèmes de dépendance, contribuant ainsi à briser les tabous associés à la santé mentale qui contribuent à la stigmatisation⁶.

⁵ Voir, par exemple : [Alternative Discipline Process](#) (en anglais seulement)

⁶ Voir, par exemple: [Sous-comité ABC bien-être](#), [Espace Bien-être psychologique du Barreau du Québec](#), [OBA Wellness Hub](#) (en anglais seulement)

6

AMÉLIORER L'ACCÈS À DES RESSOURCES D'AIDE EN MATIÈRE DE SANTÉ ET MIEUX-ÊTRE ET ABATTRE LES BARRIÈRES QUI LIMITENT L'ACCÈS À CES RESSOURCES

Les résultats présentés à la fin de la partie I du présent rapport mettent en évidence les nombreuses barrières qui limitent la capacité des professionnels du droit à aller chercher de l'aide lorsqu'ils en éprouvent le besoin, notamment via les programmes d'aide disponibles, qu'ils soient liés à leur milieu de travail juridique ou à leur barreau.

Plusieurs professionnels de droit croient que leurs problèmes finiront par passer. D'autres remettent en question la confidentialité associée à l'utilisation du programme d'aide. Ils craignent ainsi que les personnes qui les entourent apprennent leur enjeu de santé mentale et que cela engendre d'autres conséquences négatives dans leur vie familiale ou professionnelle. Finalement, plusieurs croient que leurs problèmes sont trop sérieux pour consulter le programme d'aide ou encore ne connaissent pas bien les services offerts.

Ces observations mettent en relief l'importance de déployer des efforts afin d'accroître la capacité des professionnels juridiques à aller chercher de l'aide lorsqu'ils en éprouvent le besoin. Pour atteindre cet objectif, trois voies complémentaires devraient être envisager : 1) promouvoir le recours aux ressources disponibles et accroître la propension des professionnels à aller chercher de l'aide; 2) faciliter l'accès aux ressources pertinentes selon les problèmes rencontrés; 3) lorsqu'applicable, améliorer la perception de confidentialité et d'étanchéité des informations échangées avec le programme d'aide aux membres du barreau.

6.1 PROMOUVOIR LE RECOURS AUX RESSOURCES DISPONIBLES ET ACCROÎTRE LA PROPENSION DES PROFESSIONNELS À ALLER CHERCHER DE L'AIDE

La diffusion des services offerts a le potentiel d'augmenter le nombre de juristes qui ont recours au programme d'aide. Par conséquent, cette mesure peut diminuer la gravité des problèmes rencontrés, et ce, surtout si les professionnels consultent avant que le problème ne se détériore trop. La connaissance des différents services offerts est essentielle pour encourager les juristes qui en ont besoin à aller chercher de l'aide. Les barreaux, les employeurs juridiques et les associations professionnelles ont tous la possibilité de jouer un rôle dans la compilation et la distribution de ces informations.

Dès leur entrée dans la profession, les juristes devraient **recevoir des informations qui détaillent tous les services offerts par le programme d'aide dans leur juridiction.**

Dans les milieux de travail juridiques qui ont un programme d'aide, il est important de **promouvoir la sensibilisation et l'utilisation du programme d'assistance** ou d'autres ressources externes. Ces actions encourageront les professionnels à aller chercher de l'aide.

Il est approprié de **mettre à jour (si nécessaire) et de renvoyer chaque année des informations sur les services offerts et de rassurer les professionnels du droit sur la confidentialité** afin de

sensibiliser continuellement les professionnels sur l'importance d'aller chercher de l'aide. À cet effet, le renouvellement de cotisation est un bon moment pour faire ce rappel et pour rassurer les juristes sur la confidentialité du programme d'aide du barreau.

Les professionnels fortement exposés à des contraintes (p. ex., demandes émotionnelles, possibilité de traumatismes vicariants) devraient **consulter un psychologue ou un autre soutien approprié de façon préventive**. Cette pratique est courante dans d'autres professions. Considérant les risques associés aux champs de pratique particulièrement exposés à des demandes émotionnelles, une telle exigence contribuerait à atténuer l'effet de ces demandes répétées. La mise en place en amont de mécanismes de protection, notamment lorsque les dossiers sont particulièrement difficiles, est une façon de soutenir les juristes exposés aux demandes émotionnelles élevées qui en découlent. À titre d'exemple, un accompagnement structuré avec un psychologue organisationnel ou un ergothérapeute peut être prévu.

Enfin, pour accroître la volonté des professionnels de demander de l'aide, il semble essentiel de **développer des mécanismes alternatifs pour divulguer les enjeux de santé mentale**. L'imputabilité est au cœur de la pratique de tout professionnel exerçant une profession réglementée. L'imputabilité découle de la reconnaissance de la compétence du professionnel par la délivrance d'un permis d'exercice par le régulateur. Toutefois, la santé psychologique est une compétence et une condition essentielle à la qualité de la pratique du professionnel. Pour cette raison, lorsque le mieux-être d'un professionnel est compromis, ce dernier devrait pouvoir aller chercher de l'aide sans crainte des conséquences déontologiques pour lesquelles il pourrait être imputable. Malheureusement, les résultats de l'étude montrent que les professionnels du droit craignent des répercussions réglementaires en cas de divulgation de leurs problèmes de santé psychologique. Ceci porte à croire que plusieurs professionnels associent leur santé psychologique à leur capacité à respecter leurs obligations professionnelles et déontologiques. Ils craignent ainsi que la divulgation de leur état puisse conduire le régulateur à mettre en doute leur capacité à exercer leur profession.

Pourtant, vivre un problème de mieux-être ne signifie pas que le professionnel est incapable de respecter ses obligations éthiques et professionnelles. Au contraire, lorsque les professionnels vont chercher de l'aide plus tôt, ils préviendront des lésions professionnelles plus graves telles que la dépression ou l'épuisement professionnel. Ils sont ainsi en mesure de mieux respecter leurs obligations professionnelles.

Un professionnel qui éprouve des difficultés peut malgré tout être en mesure de respecter ses obligations professionnelles et déontologiques. Cependant, être capable ne signifie pas ne pas être soutenu. Les professionnels doivent se sentir libres pour aller rechercher une assistance professionnelle appropriée sans craindre que leurs compétences ou leur capacité à exercer ne soient remises en question.

Ainsi, il apparaît essentiel d'amorcer un dialogue entre les barreaux afin qu'ils mettent en place des mécanismes alternatifs de divulgation des enjeux de santé mentale, arrimés à une démarche d'accompagnement des professionnels plutôt qu'à des mécanismes punitifs. Cette mesure permettra de retirer les barrières actuelles qui empêchent les professionnels d'aller chercher de l'aide de peur de sanctions du régulateur.

6.2 FACILITER L'ACCÈS AUX RESSOURCES PERTINENTES SELON LES PROBLÈMES RENCONTRÉS

Lorsque les professionnels cherchent à obtenir de l'aide, ils doivent pouvoir repérer facilement les ressources appropriées. Dans une situation de crise, la seule difficulté associée à la recherche d'une ressource peut décourager le professionnel à aller chercher de l'aide. Or, ne pas aller chercher l'aide appropriée lorsque nécessaire peut conduire à une détérioration de la santé du professionnel ou au recours à des stratégies d'adaptation délétères pour la santé (p. ex., usage de drogues, consommation d'alcool).

Plusieurs éléments sont susceptibles d'améliorer l'accès aux ressources pour les professionnels.

Premièrement, **en centralisant les ressources en santé mentale destinées directement ou indirectement aux membres de la profession**, les juristes accéderont plus facilement à l'information et à l'aide dont ils ont besoin. La centralisation peut prendre la forme d'un portail santé où les professionnels peuvent consulter les ressources adaptées à leur problématique.

Deuxièmement, **en offrant des services d'aide aux professionnels exerçant dans les territoires canadiens**. Une offre de services adaptée aux besoins des professionnels exerçant sur les territoires canadiens devrait être développée. À cet effet, les résultats obtenus et les entrevues préliminaires réalisées dans le cadre de la phase II indiquent que ces professionnels sont exposés à des enjeux qui semblent uniques et spécifiques à leur réalité et ils peinent à avoir accès à des ressources adaptées à leur situation.

Troisièmement, il est important de **mieux structurer l'aide offerte**, notamment en anticipant au préalable les besoins des professionnels. Les facteurs de stress auxquels les professionnels du droit sont généralement exposés sont désormais connus. Il serait donc opportun de dresser une liste des ressources disponibles pour chaque juridiction. Les barreaux et les associations professionnelles ont la possibilité de jouer un rôle dans la compilation et la distribution de ces informations. Ces ressources devraient cibler les besoins/thèmes suivants :

- **Ressources ciblées en matière de violence et d'incivilité** | La diffusion d'une liste de ressources spécialisées en matière de violence et d'incivilité oriente adéquatement les juristes qui en sont victimes et facilite leur processus de recherche d'aide. À titre d'exemple, cette liste pourrait identifier les thérapeutes spécialisés en matière de violence psychologique et physique, énumérer les organismes soutenant les victimes de violences à caractère sexuel.
- **Ressources ciblées pour les traumatismes secondaires ou vicariants** | L'identification des ressources sur les traumatismes vicariants vise à orienter rapidement les professionnels qui font appel au programme d'aide. Il est donc conseillé de fournir chaque année une liste qui cible ces ressources spécialisées dans chaque province et territoire.
- **Ressources adaptées à des profils spécifiques** | En donnant accès à des ressources spécialement adaptées aux différents profils (p. ex., début de carrière, femmes, individus vivant avec un handicap, personne s'identifiant comme LGBTQ2S+), les programmes d'aide peuvent alors mieux répondre aux besoins de ces professionnels et les outiller de manière personnalisée.

Il apparaît pertinent de fournir une liste des ressources dédiées à chaque profil et de former régulièrement les intervenants en lien avec les spécificités de ces différents groupes.

- **Ressources ciblées pour les enjeux de dépendance** | La dépendance requière des interventions ciblées et une prise en charge par des organismes spécialisés permettant ainsi de mieux intervenir et d'outiller adéquatement les professionnels qui demandent de l'aide.

Quatrièmement, il est important d'**augmenter le financements des programmes d'assistance**. L'amélioration de la structure des programmes d'assistance et la formation du personnel aidant sur les différents sujets de préoccupation ou profils sont des éléments importants pour améliorer l'expérience des utilisateurs. De tels ajustements nécessitent plus de ressources et justifient une augmentation du financement afin que les programmes puissent rester gratuits. Les questions financières ne devraient jamais être un obstacle à la recherche d'aide.

6.3 LORSQU'APPLICABLE, AMÉLIORER LA PERCEPTION DE CONFIDENTIALITÉ ET D'ÉTANCHÉITÉ DES INFORMATIONS ÉCHANGÉES AVEC LE PROGRAMME D'AIDE AUX MEMBRES DU BARREAU

Afin d'accroître la propension des professionnels à aller chercher de l'aide, il est essentiel de dissiper les doutes liés à la confidentialité. Pour ce faire, il semble évident que des actions doivent être entreprises et que ces actions doivent aller au-delà de la simple transmission d'informations pour réitérer la confidentialité.

Lorsqu'applicable, **la cotisation associée aux programmes d'aide aux membres du barreau devrait être séparée du renouvellement de la cotisation au barreau**. La plupart des programmes d'aide sont financés à même les cotisations prélevées par les barreaux dont une portion est spécifiquement dédiée au programme d'aide. Dans certains barreaux c'est explicite, dans d'autres non.

Dans le cadre des programmes d'aide, la crainte du manque de confidentialité et que les échanges soient révélés à un organisme de réglementation est un obstacle important chez de nombreux juristes à aller chercher de l'aide. Même si la confidentialité est normalement assurée par les programmes d'aide, il apparaît essentiel de séparer la cotisation associée au programme d'aide aux membres du barreau à celui du renouvellement de la cotisation du barreau lui-même. En effet, cette séparation améliore la perception d'indépendance entre les programmes d'aide et les barreaux.

Les barreaux devraient fournir des précisions sur la relation entre le programme d'aide et le barreau. Les barreaux devraient également préciser aux professionnels que le fournisseur du programme d'aide ne divulgue aucune information au barreau (p. ex., qui a accès au programme, le contenu des discussions).

7

PROMOUVOIR LA DIVERSITÉ DANS LA PROFESSION ET REVOIR LES PRATIQUES, POLITIQUES ET PROCÉDURES SUSCEPTIBLES D'INCLURE OU D'ENGENDRER DES BIAIS DISCRIMINATOIRES

Les résultats soulignent qu'il y a encore beaucoup de chemin à parcourir pour réduire la stigmatisation vécue par plusieurs groupes : les femmes juristes, les juristes en début de carrière, les juristes membres de la communauté LGBTQ2S+, les juristes vivant avec un handicap, les juristes autochtones et les juristes ethnisés.

Plusieurs mesures complémentaires peuvent être prises afin de promouvoir la diversité dans la profession, dont : 1) développer une politique/stratégie nationale de diversité pour la communauté juridique; 2) identifier des ambassadeurs; 3) mettre en place des politiques en matière de gestion de la diversité et des pratiques proactives favorisant l'inclusion dans les milieux de travail juridiques.

7.1 DÉVELOPPER UNE POLITIQUE/STRATÉGIE NATIONALE DE DIVERSITÉ POUR LA COMMUNAUTÉ JURIDIQUE

Dans ce cadre, pour promouvoir la diversité dans la profession et réduire les biais discriminatoires, **une politique/stratégie nationale de diversité devrait être développée pour la communauté juridique.** Un comité de travail composé de représentants de diverses parties pertinentes (incluant la Fédération des ordres professionnels de juristes du Canada, les barreaux, l'Association du Barreau canadien, les associations professionnelles provinciales) pourrait être mise sur pied afin d'élaborer une politique/stratégie nationale. Le comité pourrait être mandaté à évaluer la manière de tenir compte de la diversité et il pourrait travailler à éliminer les biais discriminatoires systémiques dans les processus encadrant la profession. En émettant des recommandations aux parties prenantes, il contribue à faire tomber les barrières (psychologiques, stéréotypiques, liées à la carrière, etc.) qui nuisent aux différents groupes.

7.2 IDENTIFIER DES AMBASSEDEURS

Un bon moyen d'améliorer l'inclusion serait que les barreaux et l'Association du Barreau canadien **identifient des ambassadeurs.** Les ambassadeurs sélectionnés seraient des professionnels engagés et inspirants qui représentent la diversité sociodémographique de la pratique du droit (p. ex., une associée également mère de quatre enfants, un avocat LGBTQ2S+ travaillant dans un cabinet privé). Ces ambassadeurs sont un moteur de changement pour la culture professionnelle. Leur mandat consiste à influencer positivement (exercer du leadership) auprès des autres durant l'année ou selon un mandat prédéterminé. Ils pourraient par exemple être invités à collaborer à certains événements clés des barreaux en cours d'année. Les étudiants en droit pourraient également être identifiés pour agir en tant qu'**étudiants ambassadeurs**⁷ et pairs aidants. Ces étudiants ambassadeurs pourraient, par exemple, participer à des discours lors de conférences ou d'activités annuelles organisées par la faculté de droit et à des concours de plaidoirie. En plus de les sensibiliser aux enjeux de santé mentale, cette

⁷ Voir, par exemple : [Lawyer Wellbeing Mentors](#) (en anglais seulement)

démarche peut contribuer à offrir un soutien de première ligne aux étudiants dans le besoin, limitant ainsi les obstacles liés au fait d'aller chercher de l'aide.

7.3 METTRE EN PLACE DES POLITIQUES EN MATIÈRE DE GESTION DE LA DIVERSITÉ ET DES PRATIQUES PROACTIVES FAVORISANT L'INCLUSION DANS LES MILIEUX DE TRAVAIL JURIDIQUES

Dans les milieux de travail juridiques, il est important de **mettre en place une politique en matière de gestion de la diversité et des pratiques proactives favorisant l'inclusion**. La mise en place d'une politique et de bonnes pratiques valorisant les différences et l'inclusion signifie d'aller au-delà des éléments prévus par la loi. La diversité doit être vue au sens large et dans une perspective holistique. Par exemple, au-delà de l'ethnicité, du genre ou de la situation de handicap, la diversité regroupe aussi des professionnels selon leur stade de carrière, leur statut parental ou le rôle de proche aidant, etc. Cette démarche d'inclusion implique d'intégrer la diversité dans toutes les activités de la gestion des ressources humaines et d'éliminer les biais discriminatoires dans les pratiques et politiques internes.

Les milieux de travail juridiques peuvent **créer un plan d'accueil et d'intégration adapté aux spécificités des professionnels**. Les plans d'accueil et d'intégration respectueux de la spécificité des professionnels (p. ex., parentalité, âge, ethnicité) permettent de pérenniser leur engagement de manière durable en organisation. Ces plans d'intégration doivent aussi être graduels et faire l'objet de suivis à des moments clés du processus d'intégration.

Finalement, **les milieux de travail juridiques devraient offrir une politique inclusive en matière de congés parentaux**. En adoptant une politique plus inclusive qui reflète les avancements de la société canadienne en matière de congés parentaux, les milieux de travail juridiques montrent non seulement son engagement envers l'harmonisation entre le travail et la vie personnelle, mais aussi qu'ils reconnaissent les réalités de chacun (p. ex., monoparentalité, couples à double carrière, rôle de proche aidant, adoption).



CONSIDÉRER LA SANTÉ DES PROFESSIONNELS DU DROIT COMME ÉTANT PARTIE INTÉGRANTE DE LA PRATIQUE DU DROIT ET DU SYSTÈME DE JUSTICE

Les professionnels du droit sont l'un des piliers essentiels du système judiciaire canadien.

Pourtant, les défis sans précédents auxquels est confronté notre système de justice canadien exacerbent les pressions auxquelles les professionnels du droit sont confrontés dans leur pratique.. L'accès à la justice, une valeur chère dans la société canadienne, ne doit toutefois pas compromettre la santé des professionnels du droit. Mais comment concilier les deux? La question doit alimenter les réflexions et les décisions qui sont prises quant à l'évolution de nos institutions.

La promotion d'une bonne santé psychologique est un processus itératif. Le stress évolue de pair avec l'évolution des contraintes. Cela implique que la mesure des enjeux de santé et des facteurs de stress qui les provoquent n'est pas un point final, mais doit plutôt être considérée comme un processus continu permettant de surveiller les enjeux qui compromettent la santé des professionnels.

Quatre éléments essentiels apparaissent porteurs afin que la santé des professionnels soit considérée comme faisant partie intégrante de la pratique du droit et du système de justice au Canada : 1) inclure un axe mieux-être permanent dans la planification stratégique; 2) maintenir une discussion permanente et sensibiliser à propos de la santé mentale dans la profession juridique; 3) prévenir la violence et l'incivilité dans la profession juridique; 4) valoriser des stratégies d'adaptation positives.

8.1 INCLURE UN AXE MIEUX-ÊTRE PERMANENT DANS LA PLANIFICATION STRATÉGIQUE

Cela dit, il est conseillé d'**inclure un axe mieux-être permanent dans la planification stratégique**. Cette inclusion devrait se faire à tous les niveaux, des grands organismes comme la Fédération des ordres professionnels de juristes du Canada, les barreaux et l'Association du Barreau canadien jusqu'aux milieux de travail juridiques. L'intégration permanente d'un axe mieux-être enverra un message clair sur l'importance du mieux-être dans la communauté juridique. Cet axe est un levier important pour l'intégration d'un processus d'amélioration continue à la suite d'enjeux soulevés par la présente étude.

8.2 MAINTENIR UNE DISCUSSION PERMANENTE ET SENSIBILISER À PROPOS DE LA SANTÉ MENTALE DANS LA PROFESSION JURIDIQUE

Considérer la santé des professionnels du droit comme une partie intégrante de la pratique du droit signifie **maintenir une discussion permanente sur le rôle des régulateurs en matière de santé mentale**. Cette mesure permettra d'évaluer les actions à entreprendre afin de mieux soutenir les professionnels qui vivent des enjeux de santé mentale. Les universités et les barreaux sont les berceaux de la culture de la profession du droit. Les régulateurs doivent non seulement aligner leurs actions vers une meilleure santé des professionnels, mais également cibler les objectifs à atteindre en début de carrière (p. ex., en matière de performance, d'interaction avec les clients, de gestion de dossiers) pour ceux qui entrent dans la profession. Il importe également que les barreaux évaluent les compétences

dont ont besoin les nouveaux professionnels afin de les guider vers des habitudes de pratiques saines. Une formation universitaire mieux alignée aux enjeux actuels de la pratique favorisera la santé des professionnels. Les barreaux, en tant que régulateurs, doivent également valoriser le fait d'aller chercher de l'aide au besoin afin d'abattre les obstacles qui font en sorte que les professionnels ne vont pas chercher de l'aide.

Cette recommandation inclut également le besoin de **sensibiliser les instances gouvernementales sur la nécessité de modifier l'organisation des tribunaux**. Les fortes contraintes associées à la pratique du droit en termes de demandes émotionnelles, de charge de travail et de charge mentale militent en faveur de l'identification de mécanismes globaux qui permettent de réduire la pression ressentie par la communauté juridique. La Fédération peut agir comme l'initiateur d'une réflexion visant à sensibiliser les instances gouvernementales sur les impacts de certaines rigidités institutionnelles et qui exercent une pression considérable sur les juristes. Cette réflexion peut être faite sur des sujets tels que : les périodes d'ouverture des tribunaux et les contraintes associées à des procédures ou à des délais légaux (p. ex., à la suite de l'arrêt Jordan).

Il est conseillé de **déployer une campagne de sensibilisation en matière de violence et d'incivilité dans tous les tribunaux**. Cette campagne de sensibilisation permettra de communiquer et de répéter un message clair, à savoir que les actes de violence et d'incivilité sont inacceptables et que la personne derrière la toge est humaine. L'humanisation des personnes et des rapports entre collègues est essentielle au changement de mentalités. Afin de maximiser la transmission du message, la pose d'affiches pourrait être faite dans les différentes salles des tribunaux (p. ex., salles de cour, salles où sont rencontrées les parties, les plaignants ou les clients).

Il est aussi important que les **juges reçoivent une formation sur le mieux-être**. Considérant que les juges sont en étroites interactions avec les professionnels du droit, il est recommandé de mieux les former en matière de santé mentale. Cette formation contribue non seulement à les sensibiliser aux signes avant-coureurs d'enjeux de santé mentale, mais favorise également un meilleur climat dans les cours de justice et dans les interactions avec les professionnels. Les échanges entre les avocats dans une cour de justice sont caractérisés par des argumentations soutenues susceptibles d'exposer à une certaine confrontation. Un tel contexte est susceptible de conduire à des débordements, voire de mener à certaines formes d'incivilité ou de violence. Considérant que les juges sont aux premières loges de ces échanges, le fait de les former sur les bonnes pratiques peut favoriser un meilleur climat dans les cours de justice. Cette formation contribuera également à sensibiliser les juges quant aux conséquences des comportements incivils et violents et aux différentes formes que ceux-ci peuvent prendre.

Les milieux de travail juridiques devraient **adopter des pratiques de gestion alignées sur une perspective holistique de la santé**. La mise en place de pratiques de gestion respectueuses et qui valorisent la santé contribue à la qualité de vie des juristes. Voici quelques exemples de bonnes pratiques : flexibilité du temps de travail, conciliation travail-vie personnelle, reconnaissance, pairage lors de l'intégration des professionnels en début de carrière, etc.

8.3 PRÉVENIR LA VIOLENCE ET L'INCIVILITÉ DANS LA PROFESSION JURIDIQUE

Au-delà de ces pratiques, les organisations à tous les niveaux devraient mettre en œuvre des actions visant à réduire la prévalence de la violence et de l'incivilité dans les environnements juridiques **en établissant une politique de « tolérance zéro » en matière de violence et d'incivilité**. Une telle politique vise à mettre de l'avant que les comportements violents et incivils ne sont pas tolérés. En plus de mettre en place une politique contre la violence et l'incivilité sous toutes ses formes, les organisations peuvent identifier une personne-ressource (enquêteur) chargée de recevoir et d'analyser les plaintes. Cette personne doit être externe à l'organisation. Par ailleurs, le processus de dépôt des plaintes doit être clair. En l'absence de telles politiques, les professionnels auront beaucoup de mal à dénoncer les violences ou les incivilités dont ils sont victimes. Les organisations pourraient aussi **établir un code de conduite destiné aux personnes en positions d'autorité ou d'influence dans le milieu de travail**. Se doter d'un code de conduite pour les gestionnaires, les superviseurs et les associés est un élément clé d'une saine gouvernance. En plus de sensibiliser les cadres et de leur permettre d'exercer leur leadership, l'adoption d'un tel code envoie un message clair de « tolérance zéro » à l'égard des comportements violents et incivils. Les gestionnaires et associés ont un rôle fondamental à jouer : donner l'exemple à leurs employés.

8.4 VALORISER DES STRATÉGIES D'ADAPTATION POSITIVES

Finalement, considérer la santé des professionnels du droit comme faisant partie intégrante du système judiciaire implique d'**encourager la modération dans la consommation d'alcool lors d'événements corporatifs/formels ou sociaux, voire d'exclure l'alcool de certains événements**. Les milieux de travail gagnent à encourager la modération en matière d'alcool lors d'événements corporatifs. Lorsque ces événements sont tenus sur une base régulière, ils peuvent favoriser la prise d'alcool répétée et l'intégration de la consommation au mode de vie du professionnel. En encourageant la consommation modérée, les milieux de travail se positionnent comme modèle en termes de consommation équilibrée et saine. Dans le même ordre d'idées, les politiques de remboursement de frais de repas devraient également exclure les frais associés à la consommation d'alcool.

De la même manière, il est important d'**identifier et d'utiliser des stratégies d'adaptation positives pour faire face au stress**. La santé est d'abord et avant tout la responsabilité de l'individu. Suivant cette logique, les professionnels peuvent s'efforcer d'identifier et de mettre en place des moyens sains et positifs de gérer leur stress. Cette démarche peut aider à limiter le recours à des comportements néfastes (p. ex., évitement, consommation d'alcool, de drogues). Voici quelques idées de stratégies positives : méditer, faire de l'exercice physique, participer à des activités sociales, ventiler ses émotions négatives avec un professionnel de la santé ou une personne de confiance, etc. Il est essentiel de rappeler l'importance de mettre en place de telles stratégies de manière préventive afin d'éviter de développer un enjeu de santé mentale et de pérenniser son engagement envers sa profession et ses clients.

9

DÉVELOPPER UNE CULTURE DE LA MESURE

Les résultats de cette recherche indiquent que les proportions aux indicateurs de santé mentale des juristes canadiens sont plus que préoccupantes. Lorsque les indicateurs de santé des professionnels du droit sont comparés à ceux de la population canadienne générale, un écart important existe.

Afin de développer une culture de la mesure, deux stratégies nous semblent incontournables : 1) collecter des données; 2) examiner les facteurs /sources des inconduites professionnelles.

9.1 COLLECTER DES DONNÉES

Non seulement les enjeux de santé mentale limitent la capacité des professionnels, mais ils constituent également une menace réelle pour leur niveau d'engagement et la pérennité de la profession. Étant donné que ces enjeux peuvent avoir un impact sur la capacité des professionnels à exercer leur profession, **une culture de la mesure est le point de départ d'une stratégie nationale**. Effectuer un virage vers une pratique professionnelle en santé n'est pas un acte de foi, ni le fruit d'une action, ni même de multiples actions. Une pratique professionnelle en santé est le fruit d'un travail engagé, continu et itératif qui doit être porté jour après jour par tous les acteurs des milieux juridiques canadiens. Il est fortement recommandé de développer une culture de la mesure dans tous les domaines de la communauté juridique. Il s'agit d'ancrer les décisions dans des données factuelles, ce qui nous permet d'évaluer l'impact complet des actions entreprises.

En ce sens, une étude longitudinale chapeauté par la Fédération des ordres professionnels de juristes du Canada pourrait, avec des mesures tous les trois/cinq ans, permettre de mesurer les améliorations effectuées au fil du temps. Ces mesures autorapportées pourraient également inclure des indicateurs objectifs tels les départs et les entrées dans la profession. La santé est un processus continu et cette étude n'était qu'un point de départ.

Par l'intermédiaire de la Fédération des ordres professionnels de juristes du Canada, les barreaux pourraient **collaborer à l'élaboration d'un « Indice santé »** incluant quelques indicateurs clés qui seraient suivis au fil des ans afin de suivre l'évolution de la santé des professionnels du droit.

Bref, l'« Indice santé » s'appuierait sur plusieurs enjeux liés à la santé des professionnels incluant les indicateurs de santé, les habitudes de vie, l'acquisition de compétences ou de pratiques qui protègent la santé.

Cette recommandation s'inscrit dans une démarche transversale, c'est-à-dire qu'elle a une portée qui va au-delà de l'engagement et de l'intention de quitter la profession. La mise en place d'une mesure constante en matière de santé et de mieux-être des juristes permet d'évaluer l'impact positif des mesures mises en place par les barreaux et par la Fédération afin de protéger le mieux-être des professionnels, et par le fait même, de protéger le public.

Il est important que les barreaux **collectent des données auprès des membres qui ne renouvellent pas leur permis d'exercice**. La collecte de données est essentielle afin de comprendre et de colliger des informations concernant le non-renouvellement du permis d'exercice (en dehors des départs volontaires liés à des causes normales telles que la retraite). Les réponses deviennent alors une source d'information précieuse pour apporter des changements au contexte professionnel, améliorer la qualité de la pratique professionnelle, mieux outiller les juristes et pérenniser l'avenir de la profession. Cela dit, il est suggéré de faire appel à une entreprise externe de collecte de données afin de garantir la confidentialité et l'anonymat des répondants, réduisant ainsi le risque d'autocensure et augmentant les chances de connaître les véritables raisons du non-renouvellement des licences. Les barreaux devraient aussi fournir une liste des raisons dans le formulaire électronique sollicitant l'information (p. ex., retraite, finance, harcèlement, discrimination, conflit travail-vie personnelle, autre; spécifier). Des questions supplémentaires demandant des commentaires pourraient également être incluses (p. ex., « Comment aurait-on pu éviter cela? »).

Dans les milieux de travail juridiques, **collecter des données et mettre en place des entrevues de départ** apparaissent essentiels. Les entrevues visent à mieux comprendre les raisons associées au départ d'un juriste. En colligeant formellement l'information, il est alors possible d'améliorer les pratiques internes et de prévenir les départs.

9.2 EXAMINER LES FACTEURS/SOURCES DES INCONDUITES PROFESSIONNELLES

Il est suggéré de **faire un état des lieux sur les facteurs/sources liés aux inconduites professionnelles**. En examinant les sources ou les facteurs à l'origine des inconduites professionnelles, les régulateurs seront en mesure de mieux comprendre les dynamiques qui conduisent aux inconduites. Les régulateurs seront ainsi plus en mesure d'agir en prévention par le développement de contenu de formation ciblés.

Une dégradation de la santé psychologique des professionnels ou le recours à des stratégies d'adaptation négatives (p. ex., consommation excessive d'alcool) peuvent conduire à des inconduites. Toutefois, il s'agit plus souvent d'un facteur parmi d'autres qui sont en interaction et qui sont souvent seulement liés indirectement. Il en est de même pour le lien entre la santé et la compétence des professionnels et leur capacité à exercer leur profession. Un professionnel vivant des difficultés peut malgré tout être pleinement capable de respecter ses obligations professionnelles et déontologiques. Même si c'est le cas, les professionnels du droit ne devraient pas ressentir le besoin de le faire sans soutien. Il faut donc que les professionnels puissent aller chercher l'aide professionnelle appropriée sans craindre que leur compétence ou que leur capacité à exercer leur profession soit remis en question. Il est important pour les régulateurs de sensibiliser les professionnels à cela afin de faire en sorte que les professionnels puissent consulter en amont, en prévention de problèmes de santé plus sérieux.

Cette mesure permettra aussi de fournir aux régulateurs un portrait quant aux liens entre les enjeux de santé mentale et les inconduites professionnelles.

En clarifiant le lien entre les facteurs à l'origine des inconduites sanctionnées dans le passé, les régulateurs seront en mesure d'ancrer leur réflexion et leurs actions dans des données probantes afin

de mieux éduquer les professionnels et déconstruire la stigmatisation qui perpétue l'incompréhension à l'égard de la santé psychologique et du mieux-être dans la profession du droit. Ceci permettra d'abattre certaines barrières invisibles, mais bien présentes, qui limitent la capacité des professionnels à aller chercher de l'aide. Ces données permettront également de soutenir un processus distinct lorsque des enjeux de santé mentale sont vécus au cours de la pratique professionnelle, évitant ainsi l'usage de processus disciplinaires.

Les résultats ont démontré que le conflit travail-vie personnelle n'est pas uniquement lié à la parentalité, car de nombreux professionnels du droit avec ou sans enfants sont concernés. Cependant, l'importance de l'équilibre entre la vie professionnelle et personnelle pour la santé n'est plus à démontrer. En effet, plusieurs études ont déjà mis en évidence cette relation par le passé⁸. Ainsi, plusieurs mesures sont susceptibles d'améliorer l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle des professionnels.

Afin de valoriser/adopter un meilleur équilibre travail-vie personnelle dans les professions du droit, quatre éléments sont importants : 1) mettre en place des programmes de conciliation travail-vie personnelle; 2) soutenir le droit à la déconnexion; 3) flexibiliser l'organisation du travail et les pratiques en matière de télétravail; 4) Prendre soin de soi.

10.1 METTRE EN PLACE DES PROGRAMMES DE CONCILIATION TRAVAIL-VIE PERSONNELLE

Tout d'abord, il apparaît important pour les milieux de travail juridiques de **mettre en place des programmes de conciliation travail-vie personnelle**. Avec les couples à deux carrières, la conciliation travail-vie personnelle est un problème de société qui n'est pas lié au genre. La parentalité n'est pas la seule responsabilité avec laquelle les familles doivent composer alors que plusieurs agissent à titre d'aidants naturels en raison du vieillissement de la population. En mettant en place des programmes de conciliation travail-vie personnelle, tout en jumelant cela à la possibilité d'avoir un horaire flexible et de pouvoir travailler à la maison, pourrait venir diminuer la pression dans les deux sphères de vie – travail et familiale – et ce chez tous les juristes. Le fait d'être en télétravail durant la pandémie de COVID-19 est d'ailleurs ressorti comme étant un élément protecteur quant au fait de ressentir de l'épuisement professionnel.

10.2 SOUTENIR LE DROIT À LA DÉCONNEXION

Il est important pour les organisations **mettre en place un cadre de travail qui permet le droit à la déconnexion**. Le fait de mettre ses limites et de se doter de règles claires en matière d'utilisation des technologies en dehors des heures de travail est un moyen pour les professionnels de s'accorder le droit à la déconnexion. Les technologies portables favorisent la flexibilité, mais parfois au détriment des heures de déconnexion qui permettent une pleine récupération entre les périodes de travail. Assurer ce temps de repos psychologique est pourtant essentiel au mieux-être. Ainsi, les professionnels gagnent à communiquer à leur entourage (clients, collègues, supérieurs) les modalités de déconnexion retenues afin que tous les connaissent. L'objectif est de limiter les attentes et la pression ressenties lorsqu'on se sent obligé de répondre immédiatement. La mise en place d'une

⁸ Lire : 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>

politique sur le droit à la déconnexion, tout en respectant les obligations envers les clients, vise une meilleure conciliation travail et vie personnelle. Le droit à la déconnexion permet de prévenir certains risques liés au conflit travail-vie personnelle comme l'anxiété, la dépression et l'épuisement professionnel.

Au-delà d'une politique claire, **les pratiques de gestion et l'environnement de travail doivent soutenir le droit à la déconnexion**. Les organisations doivent impérativement clarifier les attentes et la gestion des priorités avec les professionnels. En effet, la technologie et l'accessibilité constante peuvent créer un sentiment d'urgence qui nuit à la possibilité de déconnexion durant les périodes de repos essentielles à la récupération. Les difficultés inhérentes à la déconnexion sont particulièrement présentes chez les professionnels moins expérimentés. Ainsi, il est important de clarifier les attentes envers les professionnels afin de réduire le sentiment d'urgence pour lequel la technologie peut devenir invasive et nuire au détachement psychologique. Il apparaît également plus opportun que jamais pour les organisations de mettre en place une politique encadrant le droit à la déconnexion.

10.3 FLEXIBILISER L'ORGANISATION DU TRAVAIL ET LES PRATIQUES EN MATIÈRE DE TÉLÉTRAVAIL

L'équilibre travail-vie personnelle exige de la flexibilité. Par conséquent, les organisations devraient **flexibiliser l'organisation du travail et les pratiques en matière de télétravail**. Flexibiliser l'organisation du travail et adopter une politique claire en matière d'encadrement du télétravail en mode hybride sont bénéfiques pour les professionnels et les organisations. Le télétravail améliore souvent la productivité et favorise également un meilleur équilibre travail vie-personnelle. Pour les organisations, il réduit les coûts d'opération en minimisant les coûts d'immobilisation.

Les barreaux pourraient collaborer (notamment par l'intermédiaire de la Fédération des ordres professionnels de juristes du Canada) à **identifier les préoccupations nationales en matière de télétravail dans la pratique du droit et faire un inventaire des bonnes pratiques des barreaux**. La pandémie de COVID-19 a exigé beaucoup de résilience au sein de la communauté juridique canadienne. Bien que le télétravail se soit présenté comme un passage obligé, bon nombre de professionnels et de milieux organisationnels ont vu ses avantages et maintiendront cette pratique. Or, le télétravail soulève des enjeux spécifiques en termes de technologie, d'organisation du travail, de protection des données confidentielles et d'interaction avec les clients. Cela pourrait impliquer la création d'une liste de ressources et d'outils clés afin d'aider les professionnels travaillant à distance à respecter leurs obligations en vertu du Code de déontologie commun. Ces efforts peuvent éventuellement conduire à la création d'une boîte à outils facilitant le télétravail.

10.4 PRENDRE SOIN DE SOI

Pour leur part, les professionnels devraient **prendre du temps pour soi et pour se faire plaisir en dehors de la pratique du droit**. Le plaisir est au cœur du mieux-être d'une personne. Aucun individu ne devrait se priver de plaisir. Le travail ne devrait pas en être un obstacle, même s'il peut être source de plaisir lui-même. À cet effet, attendre d'avoir du temps à accorder aux choses qui nous font plaisir est risqué. Il est plutôt conseillé de faire une place au plaisir dans sa vie et cela implique que le travail

ne prenne pas toute la place. Voici quelques idées de passe-temps qui font du bien et qui pourraient inspirer les professionnels : faire du sport, pratiquer d'un instrument de musique, lire, peindre, faire des rencontres entre amis, aller voir un spectacle, etc. Cultiver régulièrement son bien-être est essentiel et un gage de santé!

Les professionnels devraient aussi **prendre de VRAIES vacances**. Il est important pour les professionnels d'adopter des pratiques propices à la déconnexion et à la prise de vacances (p. ex., déléguer des dossiers, organiser son temps autrement). Les vacances sont cruciales pour favoriser la santé mentale. Il importe que les professionnels s'accordent de vraies vacances chaque année et à divers moments, au besoin, et qu'ils puissent décrocher complètement.

TÉLÉCHARGER LE
RAPPORT COMPLET ICI