



VERS UNE PRATIQUE SAINTE ET DURABLE DU DROIT AU CANADA



Phase II | 2022-2024

RAPPORT DE RECHERCHE **ONTARIO**

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



Université de
Sherbrooke

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



Conseil de recherches en
sciences humaines du Canada

Social Sciences and Humanities
Research Council of Canada

Canada

Tous droits réservés

ISBN – 978-2-925533-04-7

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

Cadieux, N., Bélanger, M.-A., Camille, A. B., Pomerleau, M.-L., Gouin, M.-M., Cadieux, J., Morin, É., Gahunzire, J., Driss, A. (2024). Rapport de recherche : Vers une pratique saine et durable du droit au Canada. Rapport de l'Ontario. Étude nationale des déterminants de la santé et du mieux-être des professionnels du droit au Canada, Phase II (2022-2024). Université de Sherbrooke, École de Gestion, 51 pages.

Auteurs de ce rapport

Prof. Nathalie Cadieux, Ph.D., CRHA

Chercheuse principale

Marc-André Bélanger, M.Sc.

Professionnel de recherche

Audrée Bethsa Camille, M.Sc., CRHA

Candidate au DBA, auxiliaire de recherche

Marie-Louise Pomerleau

Candidate à la maîtrise,
auxiliaire de recherche

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

Co-chercheuse

Prof. Jean Cadieux, Ph.D.

Co-chercheur et directeur statistique

Éveline Morin, M.Sc.

Candidate au DBA, auxiliaire de recherche

Josbert Gahunzire, M.Sc.

Candidat au DBA, auxiliaire de recherche

Amira Driss

Candidate à la maîtrise,
auxiliaire de recherche

Remerciements

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

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

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

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

Table des matières

INTRODUCTION	3
1.1 THÉMATIQUE 1 CONDITIONS DE TRAVAIL ET CHARGE MENTALE	4
UN PORTRAIT DES CONTRAINTES AU TRAVAIL	4
Une surcharge de travail bien présente dans les milieux juridiques ontariens	5
Des heures facturables qui induisent une pression liée à la performance.....	6
Des demandes émotionnelles qui s'ajoutent aux autres contraintes.....	6
L'incivilité et la violence au travail, des phénomènes également préoccupants pour les professionnels.....	7
UN PORTRAIT DES RESSOURCES AU TRAVAIL	8
L'IMPACT DES CONTRAINTES ET DES RESSOURCES SUR LA SANTÉ MENTALE	10
1.2 THÉMATIQUE 2 ÉQUILIBRE TRAVAIL-VIE PERSONNELLE	12
PROFIL DES PROFESSIONNELS DE L'ONTARIO AFFECTÉS PAR LE CONFLIT TRAVAIL-VIE PERSONNELLE	12
EXAMEN DES CARACTÉRISTIQUES DU TRAVAIL QUANT AU CONFLIT TRAVAIL-VIE PERSONNELLE	13
1.3 THÉMATIQUE 3 HABITUDES DE VIE ET STRATÉGIES D'ADAPTATION FACE AU STRESS	15
QU'EST-CE QU'UNE STRATÉGIE D'ADAPTATION?	15
STRATÉGIES DE COPING NÉGATIVES	16
La consommation d'alcool chez les professionnels ontariens participants.....	16
La consommation d'alcool selon différents profils.	17
La consommation de drogues chez les professionnels ontariens participants	19
STRATÉGIES DE COPING POSITIVES	20
Les stratégies d'adaptation saines et les bonnes habitudes de vie des participants	20
1.4 LES PISTES DE SOLUTIONS PROPOSÉES PAR LE MILIEU	22
VOLET 1 - L'IMPORTANCE D'UN CHANGEMENT DE CULTURE ET D'UNE ACTION DIRECTE SUR L'ORGANISATION DU TRAVAIL	22
Revoir la culture en trame de fond	22
Mettre ses limites : « Moi, je ne rentre pas dans ce jeu-là » (ON-7).....	23
Agir sur l'organisation du travail	24
Opter pour des modèles alternatifs aux heures facturables	24
VOLET 2 - LE SOUTIEN : UNE RESSOURCE ESSENTIELLE PROVENANT DE DIFFÉRENTS NIVEAUX	25
Offrir du soutien par l'entremise de mentorat et de coaching.....	25
Assurer un soutien plus étroit de la part du superviseur lorsque possible pour faire face aux difficultés de la pratique	27
Améliorer le soutien normatif	28
VOLET 3 - LES MÉCANISMES DE PROTECTION DU MIEUX-ÊTRE	28
Favoriser concrètement le droit à la déconnexion	28
Offrir de la consultation systématique pour les juristes exposés à des demandes émotionnelles	28
Promouvoir des programmes d'aide non financés par le Barreau.....	29
1.5 LES INITIATIVES EN PLACE VERS UNE PRATIQUE SAINTE ET DURABLE DU DROIT EN ONTARIO	30

1.6 RECOMMANDATIONS CIBLÉES PAR L'ÉQUIPE DE RECHERCHE.....	38
RECOMMANDATION 1.....	38
RECOMMANDATION 2.....	39
RECOMMANDATION 3.....	40
1.7 LES RESSOURCES POUR ALLER CHERCHER DE L'AIDE POUR LES PRATICIENS DE CETTE PROVINCE.....	42
BIBLIOGRAPHIE	45

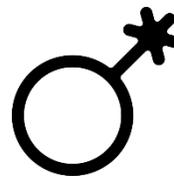
Description des participants (Phase I) : Barreau de l'Ontario



41,5 % de femmes avec une moyenne d'âge de **41,6** ans



58,5 % d'hommes avec une moyenne d'âge de **46,8** ans

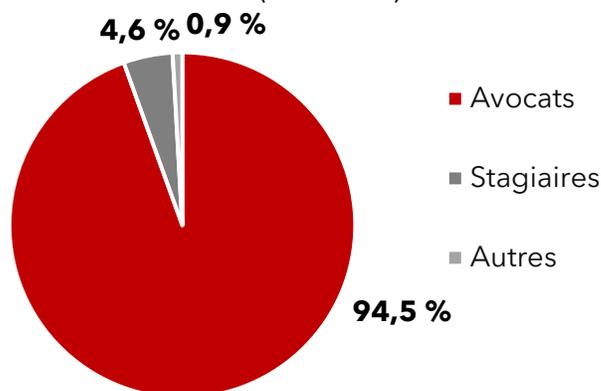


0,6 % de personnes non-binaires avec une moyenne d'âge de **40,9** ans

Portrait de la **diversité** parmi les professionnels du droit participants en Ontario ($n = 2\,805$)



Proportion des professionnels du droit participants en Ontario selon la **profession** ($n = 2\,805$)



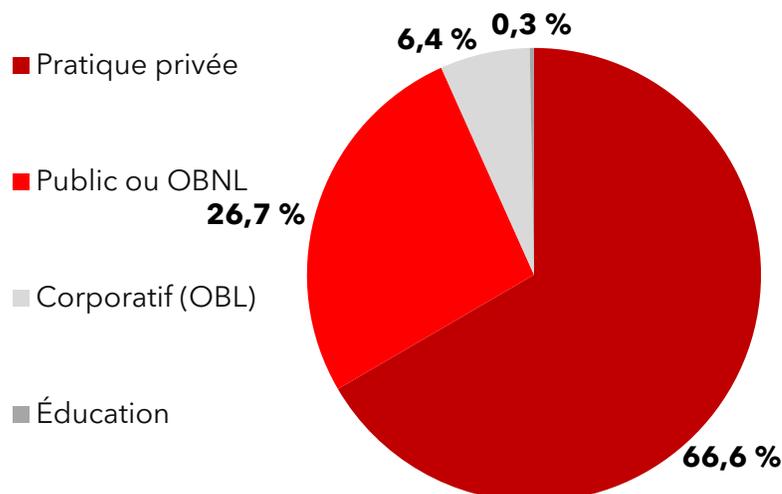
41,3 %

Des professionnels du droit participants en Ontario sont membres de l'Association du Barreau Canadien ABC ($n = 2\,805$)

8,4 %

Des professionnels du droit participants en Ontario sont qualifiés par le comité national sur les équivalences des diplômes de droit CNE ($n = 2\,776$)

Proportion des professionnels du droit participants en Ontario selon le **secteur d'activité** ($n = 2\,465$)

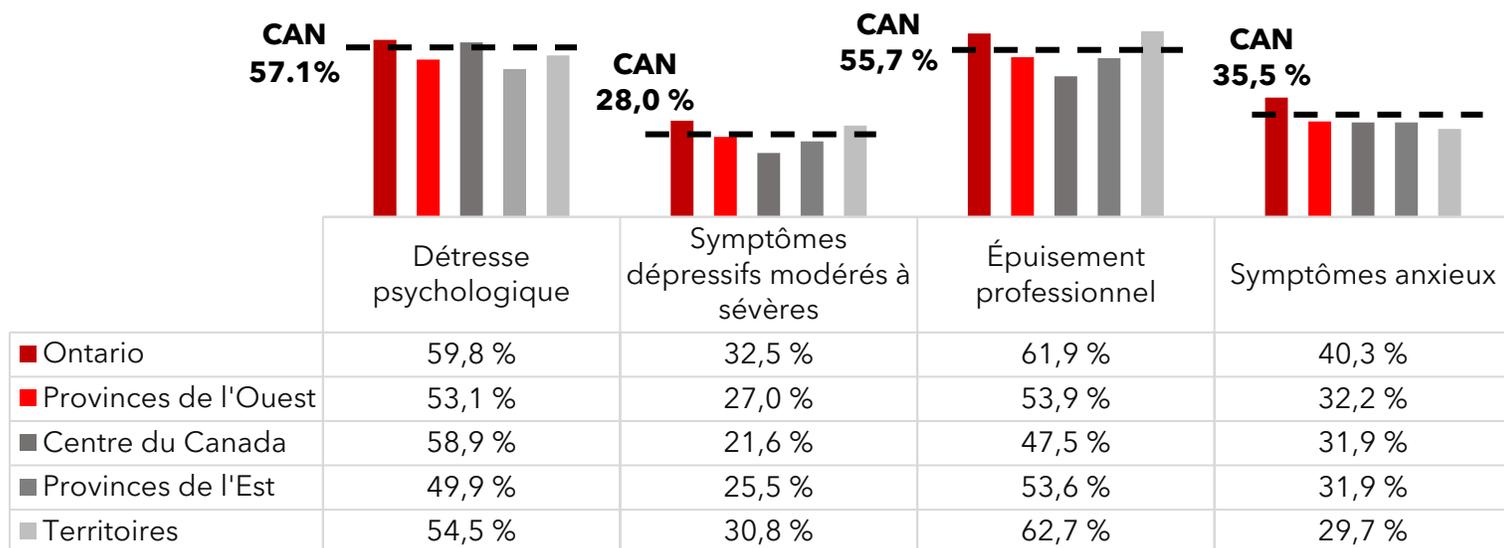


Champs de pratique :

- Droit de la famille (10,5 %)
- Droit pénal (16,9 %)
- Litige civil (26,0 %)
- Droit des affaires, droit des sociétés et droit commercial (18,6 %)
- Droits de la personne, droit public et droit administratif (5,7 %)
- Droit du travail et de l'emploi (11,3 %)
- Droit immobilier (12,9 %)
- Testaments, successions et fiducies (15,0 %)
- Règlement extrajudiciaire des différends (3,6 %)
- Autre (9,4 %)

Indicateurs de santé mentale (Phase I) : Barreau de l'Ontario

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



25,7 %

Des professionnels du droit participants en Ontario ont eu **des idées suicidaires** depuis le début de leur carrière (n = 2 318). La moyenne au Canada est de **24,1 %**



48,2 %

Des professionnels du droit participants en Ontario **ne sont pas allés chercher de l'aide face à leur enjeu de santé mentale, malgré qu'ils en aient ressenti le besoin** (n = 2 732). La moyenne au Canada est de **46,8 %**. Trois raisons principales pour ne pas avoir été chercher de l'aide :

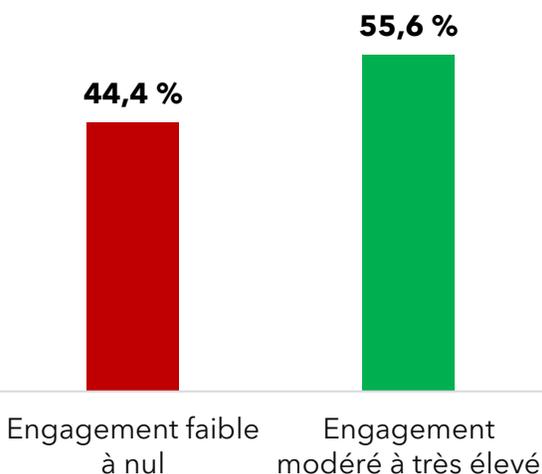
1. Penser que le problème est temporaire **24,6 %**
2. Manque d'énergie pour chercher de l'aide **19,0 %**
3. Manque de ressources financières **11,0 %**



8,6 %

Des professionnels du droit participants en Ontario ont pris **plus de trois mois de congé de maladie** au cours des cinq dernières années (n = 2 803)

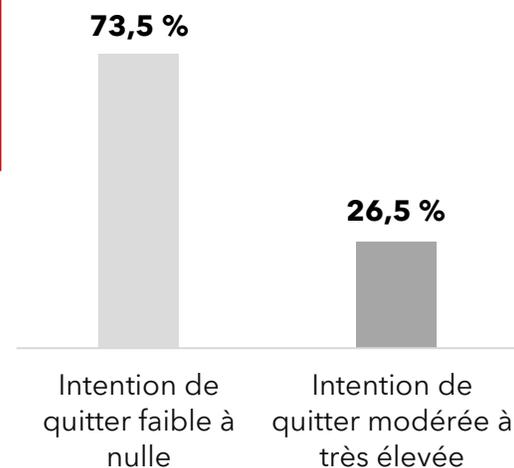
Proportion de l'**engagement affectif envers la profession** chez les professionnels du droit participants en Ontario (n = 1 910)



Proportion de la **participation au mentorat** chez les professionnels du droit participants en Ontario (n = 2 805)



Proportion de l'**intention de quitter la profession** chez les professionnels du droit participants en Ontario (n = 1 923)



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

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

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

L'atteinte de l'objectif 1 est rendue possible par le recours aux données quantitatives collectées en Ontario lors de la première phase de ce projet national ($n = 2\ 805$). Le second objectif s'appuie pour sa part sur des données qualitatives récoltées dans le cadre d'entrevues. Dans le cadre de cette Phase II, 104 professionnels du droit Ontariens se sont portés volontaires pour une entrevue semi-dirigée, dont huit sont des stagiaires, 83 des avocats et 13 des parajuristes. Les participants ont ensuite été sélectionnés ($n = 10$) et des entrevues semi-dirigées ont été réalisées auprès de ces professionnels du droit œuvrant en Ontario. Dans le but de cerner les priorités des professionnels du droit œuvrant en Ontario, une liste de 10 thématiques clés découlant de la première phase de ce projet (Cadieux et al., 2022) a été intégrée à l'invitation envoyée aux potentiels participants via leur Barreau d'appartenance. Ces thématiques portent sur les déterminants de la santé et du mieux-être dans la pratique du droit. En enregistrant leur intérêt à participer à une entrevue, les professionnels du droit devaient placer chacune de ces priorités en ordre d'importance. Les trois thèmes les plus importants pour eux étaient ensuite retenus pour les fins du présent rapport. Le Tableau 1 présente les priorités de ces professionnels en ordre d'importance.

Tableau 1

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

Thème	Contenu	# de professionnels du droit pour qui le thème est dans le top 3 des thèmes importants à aborder
1	Conditions de travail et charge mentale	63
2	Équilibre travail-vie personnelle	59
3	Habitudes de vie et stratégies d'adaptation face au stress	51
4	Diversité et inclusion dans la pratique du droit au Canada	26
5	Formation et mentorat	24
6	Heures facturables	19
7	Retour au travail suivant une absence prolongée	18
8	Profession réglementée et inspection professionnelle	16
9	Technologie et pratique du droit (technostress)	16
10	Télétravail	11

Basé sur le tableau 1, le présent rapport aborde les trois thématiques ayant été le plus souvent rapportées comme étant prioritaires : (1) les conditions de travail et la charge mentale, (2) l'équilibre travail-vie personnelle et (3) les habitudes de vie et les stratégies d'adaptation face au stress. Les résultats présentés pour chaque thématique s'appuient sur les données quantitatives pondérées obtenues lors de la Phase I en Ontario ($n = 2\ 805$) et sur les entrevues réalisées lors la Phase II ($n = 10$).

1.1 THÉMATIQUE 1 | CONDITIONS DE TRAVAIL ET CHARGE MENTALE

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

La première thématique ayant ressorti comme étant prioritaire en matière de santé mentale et de mieux-être pour les professionnels du droit participants de l'Ontario porte sur les conditions de travail et la charge mentale caractérisant la pratique. Les conditions de travail peuvent d'abord être analysées en considérant des contraintes, soit des facteurs de risque susceptibles d'ajouter un poids aux professionnels du droit et ainsi avoir un impact négatif sur leur santé. Inversement, les conditions de travail peuvent également être analysées en considérant des ressources, ces facteurs de protection susceptibles d'alléger le poids de ces contraintes. Ultimement, c'est l'évaluation entre les contraintes et les ressources disponibles que l'individu en fait qui l'amèneront à vivre du stress (Lazarus & Folkman, 1984).

UN PORTRAIT DES CONTRAINTES AU TRAVAIL

La première partie de l'étude nationale vers une pratique saine et durable du droit au Canada a permis de mesurer les proportions des différentes contraintes étant ressorties comme étant les plus importantes chez les professionnels du droit en Ontario, lesquelles sont présentées dans le Tableau 2 suivant. Bien que la proportion de quelques contraintes semble faible, elles peuvent tout de même s'associer de façon significative avec la santé mentale des professionnels du droit, et vice-versa. D'ailleurs, l'association entre les contraintes, les ressources et la santé mentale des professionnels sera présentée plus loin dans cette section.

Tableau 2

Présence des contraintes dans la pratique des professionnels du droit en Ontario (en %)

Contraintes dans la pratique	Présence de la contrainte (en %)
Surcharge qualitative	80,0 %
Longues heures travaillées (≥ 50 heures par semaine)	62,0 %
Pression de performance liée aux heures facturables	61,9 %
Demandes émotionnelles	57,9 %
Surcharge quantitative	47,0 %
Manque de ressources	32,2 %
Pression de performance	14,4 %
Insécurité d'emploi	14,3 %
Incivilité au travail	12,0 %
Violence au travail	5,1 %

En observant la présence des contraintes au travail, on constate que la surcharge de travail au niveau qualitative, c'est-à-dire de gérer plusieurs éléments simultanément ou d'exercer un travail mentalement très exigeant, est vécue chez quatre professionnels sur cinq (80,0 %), et ce, dans une fréquence allant de souvent à toujours. Aussi, plus de la moitié des professionnels travaillent de longues heures, dépassant les 50 heures par semaine (62,0 %), et plus de la moitié également vivent, souvent à toujours, une pression de performance en lien avec les objectifs d'heures facturables (61,9 %). On peut également observer la présence de surcharge quantitative, c'est-à-dire que la quantité de tâches surpassent les ressources (p. ex., temps), pour près de la moitié des professionnels (47,0 %).

Une surcharge de travail bien présente dans les milieux juridiques ontariens

Comme on peut le voir au Graphique 1, ce sont plus de quatre professionnels sur cinq (85,6 %) qui considèrent, souvent à toujours, que leur travail est mentalement très exigeant. Ce travail est exigeant dans la mesure où la complexité des tâches est importante, notamment pour la rédaction juridique, la relation avec les clients et les compétences nécessaires afin de surmonter cette complexité, tel qu'expliqué dans l'encadré suivant, extrait d'une entrevue réalisée en Ontario avec un participant.

Graphique 1
Fréquence au cours de laquelle les professionnels en Ontario considèrent leur travail comme étant mentalement très exigeant ($n = 2\ 045$)



« Well, I would say, first of all, that the work itself is challenging, right? Just even though I finished law school, I was not prepared for how hard the actual work would be. Whether that's drafting or research or dealing with clients or especially in litigation, which is what I want to go into, there are just so many skills that one needs to be a good litigator. And you're dealing with a number of those skills every single day and you're also dealing with a schedule that's kind of unpredictable most of the time. Because as much as you want to plan ahead, you might wake up the next morning and there's another matter that's urgent for you and you need to focus on that. So that was to a certain extent difficult to deal with. » **ON-9**

En plus de la complexité du travail évoquée précédemment, une difficulté s'ajoute en lien avec la surcharge quantitative. En effet, les professionnels doivent composer avec un horaire imprévisible la plupart du temps avec des urgences pouvant survenir à n'importe quel moment, ce qui empêche une planification efficiente leur permettant de bien organiser leur horaire de travail. De plus, les échéances serrées constituent également une source de stress, entraînant une insatisfaction quant à la pratique, comme l'explique le professionnel suivant. Le participant illustre la course aux échéances comme le fait de boire à même le boyau d'incendie, qui représente la quantité de responsabilités à gérer très rapidement.

« For me, it's the stress of deadlines. Every day you're dealing with multiple deadlines. Whether they are court-imposed timelines that you have to meet, whether they are client deadlines which sometimes have some negotiation but often don't, and then there's your own personal deadlines that you impose on yourself sometimes, right? And so, deadlines are certainly a big part of the stress. And I think one of the areas that makes me unhappy in my practice is the constant chasing by deadlines. » **ON-5**

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



Des heures facturables qui induisent une pression liée à la performance

Dans un autre ordre d'idées, la pression de performance quant aux objectifs d'heures facturables présente aussi une source de stress considérant plusieurs heures passées sur des tâches connexes, préalables à la réalisation d'un mandat, mais qui ne sont pas facturées. À titre d'information, ce sont 74,6 % des professionnels dans un contexte d'heures facturables qui travaillent plus de 50 heures par semaine, alors qu'une plus faible proportion de professionnels (53,0 %) qui n'ont pas ces objectifs travaillent autant d'heures par semaine.

Ce faisant, il est nécessaire pour certains professionnels de travailler beaucoup plus afin de mener à bien leurs responsabilités, mais également pour recevoir une rémunération convenable, alors qu'une partie importante de ces heures de travail n'est pas rémunérée, comme le démontre l'extrait suivant.

« Donc à chaque dossier que j'ai qui n'est pas ordinaire, donc à peu près 80 % de mes dossiers, c'est de faire toute cette recherche-là sans nécessairement être payé pour cette recherche juridique là [...] Donc, dans une nouvelle pratique, c'est une source de stress aussi. Je viens de passer 20 h dans ma semaine qui ne seront jamais rémunérées. » **ON-10**



« Every hour, every moment is billable time and if you are not billing, then you're not being productive enough. » **ON-4**

Bien que plusieurs organisations prennent des initiatives en matière bien-être chez les professionnels du droit, il n'en demeure pas moins que les objectifs d'heures facturables présentent un frein à ces initiatives. En effet, il semblerait que l'on priorise ces objectifs, qui mesurent la valeur du professionnel, sans tenir compte de ses contributions diverses, comme l'explique le participant suivant.

« But, you know, the firms have kind of adopted this kind of approach to wellness, that I feel like isn't entirely genuine, and we'll have certain events, where we'll have certain mental health practitioners come in and give us like a 20-minute meditation. But at the end of the day, they're still looking at how many hours you're billing, if you're worth it to the business, regardless of your more intangible contributions to the firm, be it social, be it whatever else. I guess the bottom line is always the dollars and cents, and that is kind of antithetical to the mission of like maintaining your well-being. And it's specifically so for downtown Toronto. » **ON-9**

Des demandes émotionnelles qui s'ajoutent aux autres contraintes

Concernant les demandes émotionnelles, elles posent un enjeu sur le bien-être des professionnels. En effet, elles peuvent amener le professionnel à avoir des perceptions péjoratives sur les relations entre individus en général, comme expliqué dans l'encadré suivant.

« It can be to some point, like vicariously traumatizing, right? Like hearing about clients' difficulties and the things they go through. Especially working at legal aid, having to assist parents who've had their children taken away from them. And quite honestly, like not really wanting them to get their kids back because you don't think they should get kids back, right? [...] Everyone that you see, all of your clients are dealing with a broken relationship. And so just having like: I got to a point where I felt like all relationships were abusive, all men were controlling, all relationships were bound to end. And you know, that's quite difficult. » **ON-1**

Cela montre à quel point il peut être difficile de jongler avec les responsabilités en tant que représentant légal et les tensions découlant des relations familiales de ses clients. Le participant précédent mentionne qu'il perçoit les relations familiales ou matrimoniales de ses clients comme étant abusives, contrôlantes ou vouées à l'échec. Il est également drainant émotionnellement de représenter des clients vulnérables, notamment des enfants, qui nécessitent autant de l'aide juridique que d'autres formes d'aide et où les enjeux sont très importants, comme l'explique ce participant.

« Well, the area is stressful. And so right now my focus is on children's issues and I'm doing family law and child protection [...]. So, the stakes are really high, and obviously, well, as a public office, we deal with some of the most vulnerable families. So, it's kind of emotionally draining in that respect because they can have needs that are legal and non-legal, as well. So, we deal with families that have addictions or children who don't have parents that can take care of them, or children who aren't being supported on their gender journeys. So, you know, it's stressful. » **ON-2**

L'incivilité et la violence au travail, des phénomènes également préoccupants pour les professionnels

Enfin, l'incivilité et la violence au travail entraînent également son lot de stress pour les professionnels qui doivent composer avec des collègues, des clients ou des juges n'entretenant pas de relations civilisées, qui critiquent et qui ont des attitudes de mauvaise foi. Ainsi, un participant illustre ces situations comme étant sur une île entourée de requins, représentant les risques de poser le pied sur l'eau comme poser le pied au tribunal ou dans le milieu de travail, comme on peut le voir dans l'encadré suivant.

« Oh, boy. Where do I start? There can be stress from colleague to colleague. [...] you are criticized on social media platforms. You're criticized by clients that you're not getting them the outcome that they were hoping for or were expecting. [...] When you're going to court, you're dealing with stress on the other side, not wanting to play civilly. I almost equate it to you're on an island by yourself and you have sharks all around you. It doesn't matter where you turn, there's always sharks and they're out there to get you. So, the moment you set foot in your law firm or in your office right down to, when you get to the courthouse, there's always stress that you're dealing with. The cranky judge, cranky clients that don't understand the process, that you don't control how a judge decides on a matter, that's outside of what you can control. »

ON-4



Le témoignage de ce participant fait ressortir que l'incivilité et la violence au travail semblent encore plus présentes chez les nouveaux professionnels. Ils seraient confrontés à une culture où le rabaissement, la dégradation, la médisance et l'intimidation sont vécus dans leur milieu professionnel par des collègues, notamment des collègues seniors.



« And then some of the lawyers would talk about the students behind our backs. They might say, oh, this person is too anxious to be a lawyer or a good one at that. And I think it was just very unhealthy, very toxic. Unnecessary comments like that just made it more difficult to want to work there. And beyond that, they would also talk about the quality of our work respectively with one another. [...] Yeah, there are certain personalities, especially in the senior partners who want things done a certain way. They have their own standards, which is all fine and good, but I think that they're kind of unrealistic and their personalities are kind of like of ego maniac, I would say. As they're not afraid to yell at juniors, call them dumb, see their work as trash, and then tell them that they're not meant to be lawyers. Stuff like that, I would say, is the worst of it. » **ON-9**

UN PORTRAIT DES RESSOURCES AU TRAVAIL

En ce qui concerne les ressources, le Tableau 4 présente les proportions observées en Ontario des différentes ressources susceptibles d'atténuer les contraintes pouvant affecter la santé mentale des professionnels du droit. À titre de rappel, les pourcentages indiquent la présence des ressources chez les professionnels ayant participé à l'étude, mais une proportion plus importante ne reflète pas pour autant une association significative avec la santé mentale des professionnels. En ce sens, les ressources étant ressorties comme étant les plus présentes chez les professionnels sont l'utilisation des compétences (96,7 %), le télétravail (88,2 %), la cohérence de valeurs (63,5 %), l'autonomie (60,1 %) et la reconnaissance (52,2 %).

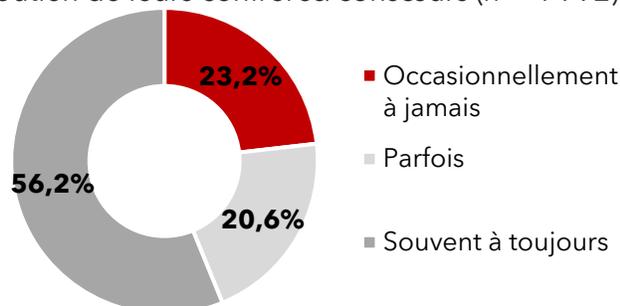
Tableau 4

Présence des ressources importantes pour la santé des professionnels du droit en Ontario (en %)

Ressources dans la pratique	Présence de la ressource (en %)
Utilisation des compétences	96,7 %
Télétravail	88,2 %
Cohérence de valeurs	63,5 %
Autonomie	60,1 %
Reconnaissance	52,2 %
Soutien du superviseur	45,6 %
Soutien des collègues	41,3 %
Opportunités de carrière	22,2 %

Graphique 2

Fréquence au cours de laquelle les professionnels en Ontario considèrent recevoir de l'aide et du soutien de leurs confrères/consœurs (n = 1 792)



Plus de la moitié des professionnels (56,2 %) considèrent recevoir souvent à toujours du soutien de leurs collègues, alors que près du quart (23,2 %) en reçoivent occasionnellement à jamais, tel qu'illustré au Graphique 2.

Le soutien entre collègues constitue une ressource dans la mesure où le partage d'information et de questions favorise l'émergence de solutions aux différents défis que posent certains cas, optimisant la complétude des dossiers, comme en témoigne le participant suivant.

« Tout le monde a le même défi parce que c'est le même environnement. [...] donc le fait de pouvoir partager et d'échanger avec eux sur ce qui fonctionne pour eux ou pas. Mais ça me permet d'améliorer mon système à moi aussi. C'est une belle dynamique de soutien qui aide beaucoup. [...] Puis on est capable de partager les solutions et ça, ça a une valeur inestimable ça aussi. » **ON-8**

Cependant, plusieurs professionnels considèrent avoir une absence de soutien des collègues la majorité du temps (58,7 %), comme le montre le Tableau 4. Malgré un contexte de demandes émotionnelles élevées, il est attendu par certains professionnels de devoir s'endurcir, car les émotions ressenties sont perçues comme une faiblesse. Cela cause des appréhensions à s'ouvrir à ses collègues et ses supérieurs et la nécessité d'internaliser ses émotions dans son milieu de travail, comme le mentionne le participant suivant.

« I've been told on numerous occasions to suck it up. That if I could not take the heat, to get out of the kitchen. I recall at one time being in tears and having a director come up to me and say, "This is what you signed up for. You need to toughen up!" I could not offer any form of explanation why I was in tears. It was seen as more as a weakness. I felt like I was being penalized. Even my colleague that I was working with who had also gone through her own form of trauma had said to me I need to toughen up because this is part of my role. Nobody wants to see someone weak. And so, I ended up just internalizing a lot of it. There was no one, there was really nobody I could turn to, like a lot of my other colleagues. » **ON-4**

En ce qui concerne le télétravail, considéré généralement comme une ressource, il semble être perçu de façon mitigée parmi les professionnels rencontrés. Certains le perçoivent positivement, notamment pour le gain en temps dans la diminution des déplacements, alors que d'autres le perçoivent négativement pour la limitation des contacts humains, pouvant causer un sentiment d'isolement et de solitude. Ainsi, la perte de contact humain causée par le télétravail pourrait constituer un frein au soutien entre collègues, comme on peut le voir avec l'extrait suivant.

« I don't think it was just the isolation and loneliness. I think that our move to a digital and hybrid practice has had real negative effects. We don't see our colleagues as much. We don't connect with our colleagues as much. We are less inclined to reach out or have a coffee with a colleague. » **ON-2**

Enfin, l'autonomie dans le travail perçue présente par six professionnels sur dix (60,1 %) favorise un meilleur contrôle de sa charge de travail et de son horaire de temps. Elle est d'autant plus bénéfique lorsque cette autonomie s'arrime avec un soutien du superviseur, comme le mentionne ce participant.

« Being able to work independently, having that flexibility. Having support from the higher-ups with whatever it is that one is dealing with. I know that if I need time off, I can simply go to my higher ups and say, "Look, I need three weeks off. Don't schedule any more cases. My plate is quite full." And there's no additional questions asked. Other than, "what else can we do to help you". I feel extremely blessed and extremely lucky [...]. I don't have to worry about being judged. » **ON-4**

L'IMPACT DES CONTRAINTES ET DES RESSOURCES SUR LA SANTÉ MENTALE

Suivant l'analyse de la présence des contraintes et des ressources avec lesquelles doivent composer les professionnels ontariens au quotidien, notre équipe s'est intéressée à : (1) leur contribution respective à leur santé mentale et (2) aux liens d'association entre ces contraintes et ressources et les indicateurs de santé mentale ainsi que les attitudes au travail mesuré. Le Tableau 2 suivant présente l'essentiel des résultats obtenus.

Tableau 3

Contribution des contraintes et des ressources à la santé mentale des professionnels du droit participants œuvrant en Ontario

INDICATEURS	Détresse psychologique	Symptômes dépressifs	Anxiété	Stress perçu	Épuisement professionnel	Engagement affectif envers la profession	Intention de quitter la profession
CONTRIBUTION CONTRAINTES	29,6 %	27,9 %	24,2 %	32,7 %	52,3 %	12,5 %	22,2 %
Surcharge quanti.	↑	ns	ns	↑	↑↑↑	ns	ns
Surcharge quali.	ns	ns	↑	↑	↑↑↑	ns	↑↑
Demandes émot.	↑↑↑	↑↑↑	↑↑↑	↑↑↑	↑↑↑	↓↓	↑↑
Heures travaillées (≥ 50h/sem.)	↓↓	↓↓	ns	ns	ns	↑↑	↓
Manque de ress.	ns	ns	ns	ns	↑	ns	ns
Incivilité	↑↑	ns	ns	ns	ns	↓↓↓	↑↑↑
CONTRIBUTION CONFLIT TRAVAIL-VIE PERSONNELLE	6,4 %	5,6 %	6,3 %	9,5 %	9,6 %	4,1 %	6,2 %
	↑↑↑	↑↑↑	↑↑↑	↑↑↑	↑↑↑	↓↓↓	↑↑↑
CONTRIBUTION RESSOURCES	3,1 %	2,2 %	1,2 %	0,7 %	1,4 %	13,8 %	10,2 %
Autonomie travail	ns	ns	↓	↓	↓	↑↑↑	↓↓
Util. compétences	↓	↓	ns	ns	↓↓	↑↑↑	↓↓↓
Cohérence valeurs	↓↓	↓↓↓	ns	ns	↓↓	↑↑↑	↓↓↓
Soutien collègues	↓↓↓	↓↓↓	↓↓	↓↓↓	↓↓	↑↑↑	↓↓↓
Télétravail	↑	ns	ns	ns	ns	ns	ns

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

Les résultats présentés au Tableau 3 mettent en évidence le poids prépondérant des contraintes comparativement aux ressources pour comprendre la variation des indicateurs de santé mentale. Plus précisément, la contribution des contraintes pour comprendre la variation des divers indicateurs de santé mentale se situe entre 24,2 % et 52,3 %, alors que la contribution des ressources à ces mêmes indicateurs se situe entre 0,7 % et 3,1 %. Les résultats montrent l'importance d'agir prioritairement sur les contraintes si l'on souhaite améliorer la santé mentale dans la pratique du droit.

En analysant de plus près le Tableau 3, il est possible de constater la contribution significative ($p \leq 0,001$) des demandes émotionnelles à la variation de tous les indicateurs de santé mentale et d'attitudes au travail. Parmi les autres contraintes qui contribuent de manière significative à certains indicateurs de santé mentale, mentionnons la surcharge quantitative et qualitative, le manque de ressources et l'incivilité.

En ce qui concerne le nombre d'heures travaillées, bien qu'il est considéré comme une contrainte, notamment pour l'effet néfaste qu'il pose sur la santé des professionnels (Cadieux & Marchand, 2015), il s'associe significativement à une détresse psychologique et des symptômes dépressifs plus faibles (tous $p \leq 0,01$), un engagement envers la profession plus grand ($p \leq 0,01$) et une intention de quitter la profession plus faible ($p \leq 0,05$). Plusieurs hypothèses sont susceptibles d'être émises pour comprendre ce résultat. D'abord, il est possible que les professionnels travaillant de longues heures le fassent pour pallier les effets néfastes sur la santé d'une surcharge de travail importante par exemple. Ensuite, les professionnels qui travaillent de longues heures ont normalement plus de dossiers sous leur charge, ce qui implique du même souffle moins d'insécurité d'emploi et moins de stress en lien avec l'atteinte des heures facturables. Ceci permettrait d'expliquer pourquoi les longues de travail, qui normalement s'associent à une moins bonne santé mentale (Cadieux, 2012), s'associent ici positivement à la santé. Ce ne serait donc pas les heures de travail en tant que tel qui influenceraient la santé, mais plutôt les facteurs de protection contextuels découlant de ces longues heures de travail.

En ce qui concerne les ressources, celles qui présentent la contribution la plus importante sont le soutien des collègues, l'autonomie dans le travail, l'utilisation des compétences, la cohérence des valeurs entre celles du professionnel et de son organisation. Enfin, en ce qui concerne les professionnels œuvrant dans la province de l'Ontario, le télétravail s'associe significativement avec une détresse psychologique plus grande ($p \leq 0,05$). Ce résultat peut s'expliquer par le sentiment d'isolement pouvant être ressenti chez les participants en sortant de la pandémie (moment où les données ont été collectées) ou encore par le degré d'adaptation des participants au télétravail.

1.2 THÉMATIQUE 2 | ÉQUILIBRE TRAVAIL-VIE PERSONNELLE

Auteures : *Audrée B. Camille, M.Sc. CRHA, candidate au DBA, Prof. Nathalie Cadieux, Ph.D. CRHA*

Les professionnels du droit participants de l'Ontario ont fait de l'harmonisation travail-vie personnelle une des thématiques prioritaires. Cette section du rapport offre un regard approfondi en tenant compte de la vie personnelle du professionnel du droit. Le conflit travail-vie personnelle réfère au conflit entre l'implication et la satisfaction dans les domaines professionnels et personnels (Sirgy et Lee, 2023).

On comprend de cette définition que les responsabilités liées aux rôles familiaux, découlant des caractéristiques structurelles de la vie personnelle telles que la situation de couple, la parentalité et les relations avec parents ou amis, peuvent entrer en conflit avec les responsabilités liées aux rôles professionnels. De plus, les aspirations personnelles peuvent engendrer une répartition conflictuelle du temps et de l'énergie d'un professionnel.

PROFIL DES PROFESSIONNELS DE L'ONTARIO AFFECTÉS PAR LE CONFLIT TRAVAIL-VIE PERSONNELLE

En Ontario, le conflit travail-vie personnelle est présent chez 53,5 % des professionnels du droit. Le conflit travail-vie personnelle est susceptible d'affecter les professionnels du droit selon certaines caractéristiques démographiques. Le Tableau 5 présente la proportion des professionnels qui ont rapporté une présence de conflit travail-vie personnelle selon certaines caractéristiques individuelles. On y constate que (1) les femmes, (2) les professionnels âgés de moins de 35 ans et (3) ceux qui ont moins de 10 années d'expérience sont les plus exposés à ce conflit au sein de l'échantillon, des résultats cohérents avec ceux observés dans les autres provinces et territoires à travers le Canada.

À la lecture de ces données, on comprend que ce conflit peut également varier avec les rôles associés au stade de la vie familiale, avoir des parents d'âge avancé ou avoir des enfants en bas âge. D'ailleurs, certains participants avec lesquels nous nous sommes entretenus en témoignent dans les encadrés suivants.

Tableau 5
Présence d'un conflit selon certaines caractéristiques des professionnels du droit participants de l'Ontario (en %)

	Caractéristique démographique	Présence d'un conflit
Genre ¹	Femme	58,7 %
	Homme	49,7 %
Âge	34 ans et moins	60,6 %
	35 à 49 ans	57,8 %
	50 ans et plus	44,5 %
Expérience	0 à 9 ans	60,7 %
	10 à 19 ans	56,9 %
	20 ans et plus	45,5 %

“ My [close relative] was sick for a very long time, and I was the only caregiver. It's hard when you have other stuff on your plate personally; it just takes up more room, and it makes it harder to deal with the emotional and intellectual stuff. »

ON-1

« C'est difficile pour moi d'atteindre les objectifs, mais c'est normal parce que je suis une jeune maman. Éventuellement, je vais parvenir à passer plus de temps [au travail]. Mais en même temps, je ne veux pas non plus. Ma famille est importante et je veux passer beaucoup de temps avec ma famille aussi. »

ON-6

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

Pour se pencher sur la question du conflit travail-vie personnelle chez les professionnels du droit de l'Ontario qui ont un ou des enfants dépendants, une analyse a été réalisée afin d'évaluer l'impact de la parentalité sur la perception de ce conflit. Le sentiment de conflit travail-vie personnelle est rapporté par 54,4 % ($n = 861$) des professionnels ayant des enfants dépendants et par 52,7 % ($n = 1\ 044$) de ceux sans enfant dépendant à charge. Les proportions rapportées indiquent des niveaux similaires de sentiment de conflit, que les professionnels aient ou non des enfants dépendants. Conséquemment, cela suggère que le fait d'avoir des enfants dépendants semble être un facteur mineur dans la perception du conflit travail-vie personnelle chez les professionnels du droit de l'Ontario. Cette observation avait également été réalisée à l'échelle canadienne au moment de la Phase I de cette étude (Cadieux et al., 2022).

Lors des entretiens réalisés en Ontario, une professionnelle du droit témoigne de son vécu en tant que parent d'un enfant en bas âge, partageant ainsi son expérience sur les défis liés à la conciliation entre sa vie professionnelle et ses responsabilités parentales, tout en étant encore au début de sa carrière.

“
 « Avant d'avoir un enfant, je faisais de longues heures, j'arrivais plus tard le soir, j'avais plus de difficultés à passer à autre chose. Je pensais encore au travail. Depuis que j'ai un enfant, j'arrive plus tôt par choix, parce que mon travail va être encore là demain. J'accepte que tout ne soit pas terminé dans la même journée, car c'est important pour moi que je voie ma famille. » **ON-6**

Enfin, il semble que certaines habiletés individuelles puissent influencer la capacité des professionnels à faire face aux contraintes parfois conflictuelles de la sphère professionnelle et de la sphère personnelle. D'abord, la capacité à mettre ses limites, soit la capacité d'exprimer ses pensées, ses sentiments, et ses besoins de manière confiante sans se nuire soi-même ni léser les droits des autres (Sonnentag et Schiffner, 2019). Puis, le détachement psychologique, soit la capacité à se désengager mentalement du travail en dehors des heures de bureau (Sonnentag et Schiffner, 2019). Le Tableau 6 présente la présence de conflit travail-vie personnelle auprès des professionnels du droit de l'Ontario qui détiennent ces habiletés. On y constate que les professionnels qui bénéficient de ces habiletés sont significativement moins nombreux à vivre un conflit travail-vie personnelle comparativement aux professionnels qui affirment avoir une moins bonne maîtrise de ces habiletés importantes pour la santé mentale.

Tableau 6

Présence de conflit travail-vie personnelle selon certaines habiletés personnelles chez les professionnels du droit de l'Ontario

Habilité personnelle		Présence d'un conflit travail-vie personnelle
Capacité à mettre ses limites	Difficulté à mettre ses limites	61,2 %
	Capacité à mettre ses limites	34,8 %
Détachement psychologique	Difficulté à se détacher psychologiquement	57,6 %
	Capacité à se détacher psychologiquement	22,8 %

EXAMEN DES CARACTÉRISTIQUES DU TRAVAIL QUANT AU CONFLIT TRAVAIL-VIE PERSONNELLE

Les prochains paragraphes examinent les données de la Phase I de ce projet de recherche (Cadieux et al., 2022), en se focalisant sur le secteur d'activité, les heures facturables et le travail avec des clients. L'objectif est de mieux comprendre l'impact de ces exigences sur les professionnels du droit œuvrant en Ontario.

En ce qui a trait au secteur d'activité, il y a une présence du conflit travail-vie personnelle chez 57,3 % ($n = 506$) des professionnels du secteur public et OBNL et 54,6 % ($n = 1\ 153$) du secteur de la pratique privé. La réputation favorable du secteur public en ce qui a trait à l'équilibre travail-vie personnelle ne se reflète donc pas nécessairement dans les proportions rapportées par les répondants de l'Ontario. Cette discordance peut être attribuée à divers facteurs, soulignant la complexité des défis liés au conflit travail-vie personnelle au sein des différents secteurs d'activité, notamment les Organismes à but non lucratif. Une professionnelle du droit témoigne de son choix d'opter pour le secteur public notamment pour tente d'avoir un équilibre travail-vie personnelle qui lui convienne.

« I had a child, went back [to work] and realized that balancing the many competing demands was not what I wanted to do. I did not want to try and do everything and do it poorly. I wanted to try working in public practice to see if it has a better work-life balance. » **ON-2**

D'après les données de la Phase I du présent projet de recherche, la réalisation des objectifs d'heures facturables est associée au conflit travail-vie personnelle pour 65,6 % des répondants. En guise de rappel, la phase 1 de l'étude rapporte que les heures facturables représentent un facteur de risques importants pour la santé mentale des professionnels du droit canadiens.

Le témoignage qui suit met en exergue ce que les heures facturables peuvent amener pour certains professionnels du droit, qui en viennent à mettre de côté certaines responsabilités familiales pour répondre aux attentes de leur milieu professionnel. Ainsi, parmi les caractéristiques du travail qui distinguent ceux qui ressentent la présence d'un conflit travail-vie personnelle, les heures facturables pèsent lourd dans la balance.

« Every hour, every moment is billable time, and if you are not billing, you're not productive enough. It seems that taking time off for your child's school play or to go home when your child is sick is not a possibility in the field of law. » **ON-4**

En ce qui a trait à la poursuite d'objectifs de vie épanouissants tant sur le plan professionnel que sur le plan personnel, le conflit travail-vie personnelle demeure une préoccupation importante pour les Ontariens ainsi que pour la communauté juridique qui y pratique. Afin de répondre à cette préoccupation, l'Ontario est devenu la première province à avoir adopté une politique de déconnexion. En vertu l'article 21.1.2 de la Loi de 2000 sur les normes d'emploi (L.O. 2000, c. 41, ci-après : « Loi de 2000 »), la « déconnexion du travail » implique de s'abstenir d'effectuer des communications liées au travail (courriels, appels téléphoniques, appels vidéo ou autres messages). Cependant, l'application de cette loi est exemptée pour les professionnels du droit, nommément les avocats et les stagiaires en droit. En effet, les avocats et les stagiaires en droit font partie de la liste d'exemption du Ministère du Travail de l'Ontario pour la catégorie d'emploi « gouvernement et professions » (Ministère du Travail, de l'Immigration, de la Formation et du Développement des compétences (Règlement de l'Ontario 285/01)). Ainsi, la mise en place de pratiques de gestion ou de politiques d'entreprise visant à favoriser l'harmonisation travail-vie personnelle peut jouer un rôle crucial pour l'attrait et la rétention de professionnels du droit.

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

Auteure : Marie-Louise Pomerleau, candidate à la M.Sc., Prof. Nathalie Cadieux, Ph.D. CRHA

La dernière thématique qui revêt une importance prioritaire pour les professionnels du droit ontariens est celle des habitudes de vie et des stratégies d'adaptation face au stress. Chez les professionnels du droit, la quête d'une vie saine et équilibrée semble constituer un casse-tête important, alors qu'ils composent quotidiennement avec une grande charge de travail, de grandes responsabilités et de longues heures de travail. Le stress que peut engendrer la pratique du droit a été mis en évidence par les résultats de la Phase I (Cadieux et al., 2022). Comme en témoignent les résultats descriptifs présentés dans les premières pages de ce rapport, les niveaux de détresse psychologique, de symptômes dépressifs et d'épuisement professionnel semblent atteindre des niveaux particulièrement préoccupants chez les professionnels du droit en Ontario. Ces Ontariens ont été questionnés sur leurs habitudes de vie et sur les stratégies d'adaptation qu'ils mettent en œuvre pour faire face à leur stress au quotidien. Les prochaines pages serviront à en dresser un portrait.

QU'EST-CE QU'UNE STRATÉGIE D'ADAPTATION?

Les stratégies d'adaptation, souvent connue sous le terme de stratégies de coping, se définissent comme « l'ensemble des efforts cognitifs et comportementaux destinés à maîtriser, réduire ou tolérer les exigences internes ou externes qui menacent ou dépassent les ressources d'un individu » (Lazarus & Folkman, 1984, cité dans Mariage, 2001).

Il existe des stratégies d'adaptation qui sont considérées comme positives et d'autres, négatives (Stallman, 2020). Les stratégies d'adaptations positives peuvent faire référence au recours à de l'autoapaisement (p. ex., discours interne positif, respiration), à des activités relaxantes ou distrayantes (ex. : changer ses pensées, activité physique), à du soutien social et du soutien de professionnels. Pour leur part, les stratégies négatives comprennent un discours interne négatif (p. ex., rumination), des activités nuisibles pour la santé (p. ex., alimentation émotionnelle, consommation de substances, agression, automutilation), le retrait social et même les pensées suicidaires (Stallman, 2020). Bien que tous deux jouent une fonction adaptative pour l'individu, au contraire des stratégies positives, les stratégies négatives peuvent aider à se sentir mieux temporairement, mais s'accompagnent de conséquences non désirées sur la santé à plus long terme (Stallman, 2018). Lorsque l'utilisation d'une stratégie positive ne fonctionne pas ou que cette stratégie n'est pas disponible, l'individu risque de se tourner vers une stratégie d'adaptation négative (Stallman, 2020). Ce phénomène s'illustre dans les propos d'un participant ontarien présentés dans l'encadré.

« There was no one, there was really nobody I could turn to, like a lot of my other colleagues. And so, you ended up just self-diagnosing yourself. And if that meant turning to drugs and alcohol; I took up smoking. And that was my way of coping with the stress. » **ON-4**

Alors qu'initialement ce professionnel aurait eu besoin du soutien d'un proche ou d'un professionnel en santé, ce dernier s'est tourné vers la consommation de substance pour faire face à ce qu'il vivait dans son quotidien. Cette réalité n'est pas isolée, puisque plusieurs autres professionnels du droit ont recours à l'utilisation de substances. Les habitudes de consommation d'alcool et de drogues seront détaillées dans ce qui suit.

STRATÉGIES DE COPING NÉGATIVES

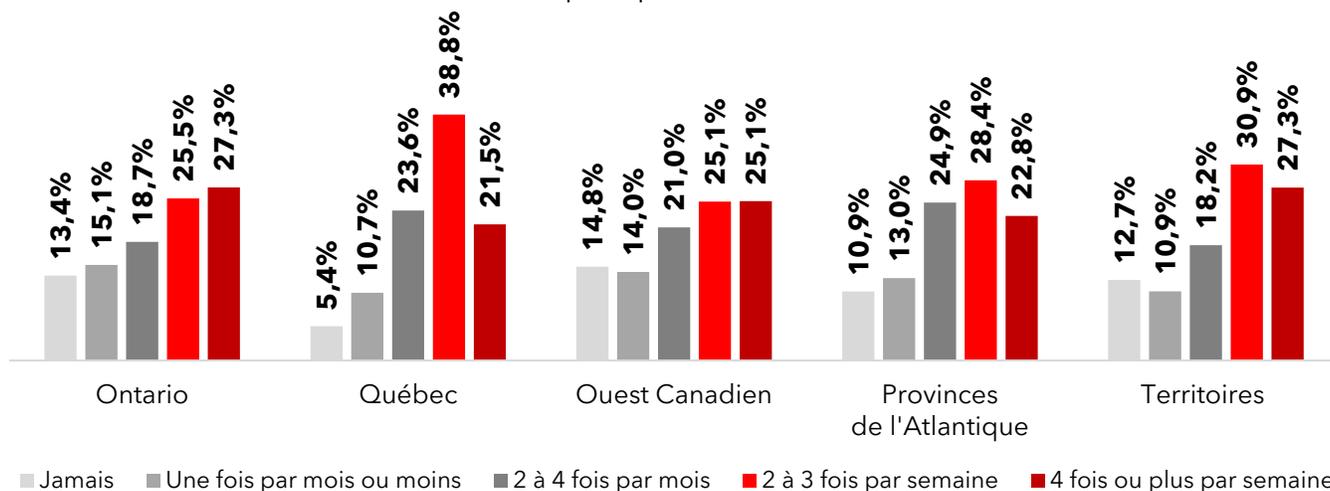
La première stratégie de coping négatives qui sera développée porte sur la consommation d'alcool. Le Graphique 3 permet de brosser un premier portrait de la réalité des participants ontariens.



La consommation d'alcool chez les professionnels ontariens participants

Graphique 3

Proportion des professionnels du droit participants ontariens selon leur fréquence de consommation d'alcool en comparaison avec les différents lieux de pratique au Canada



Le Graphique 3 montre la fréquence à laquelle les professionnels du droit participants en Ontario consomment de l'alcool en comparaison des autres provinces canadiennes. Il est possible d'observer que 27,3 % des Ontariens participants consomment 4 fois ou plus de l'alcool par semaine. Cette proportion figure parmi les plus élevées avec les participants des Territoires qui présentent la même proportion.

Ces statistiques sont importantes pour mieux comprendre les habitudes de consommation des professionnels. L'Audit-10 est un questionnaire qui présente un score allant jusqu'à 40 et qui indique le niveau de risque associé à la consommation d'alcool (Babor et al., 2001). Le Tableau 7 révèle les résultats obtenus à ce questionnaire en fonction de divers scores établis dans la littérature. On y constate que 16,7 % des professionnels du droit ayant participé en Ontario ont un score allant de 8 à 14, ce qui représente une consommation qualifiée dans la littérature de dangereuse ou nocive (Barbor et al., 2001). De plus, 5,2 % des participants ont un score allant de 15 à 40, ce qui suggère la probabilité d'une dépendance possible à l'alcool.

La consommation d'alcool, souvent intégrée à nos vies sociales, pose des enjeux importants sur le plan de la santé mentale et physique. Au niveau de la santé mentale, les effets sont multiples, notamment une méta-analyse révèle qu'après avoir consommé de l'alcool, le risque de commettre un suicide est multiplié par sept et lors d'une consommation sévère, le risque est multiplié par 37 (Borges et al., 2017). Au niveau de la santé physique, le lien entre la consommation d'alcool et de nombreuses maladies (p. ex., cancer, maladies cardiovasculaires, maladies du foie) a été montré plus d'une fois (World Health Organisation, 2018).

Au-delà des effets néfastes sur la santé des professionnels, la consommation de substance entraîne des répercussions sur la productivité au sein des organisations canadiennes. En effet, le Centre canadien sur les dépendances et l'usage de substances (CCDUS) estime que la perte de productivité consécutive à l'usage de substances à entrainer des coûts s'élevait à 22,4 milliards de dollars à l'économie au Canada en 2020 (CCDUS, 2023).

Tableau 7

Proportion des professionnels du droit participants en Ontario selon le type de consommation d'alcool et le lieu de pratique du droit

	Ontario	Québec	Ouest Canadien	Provinces de l'Atlantique	Territoires
Consommation à faible risque (Score < 8/40 à l'AUDIT-10)	78,1 %	77,7 %	79,3 %	75,8 %	74,5 %
Consommation dangereuse ou nocive (risque élevé) (Score ≥ 8/40 à l'AUDIT-10)	16,7 %	15,9 %	15,1 %	17,9 %	18,2 %
Probabilité d'une dépendance à l'alcool - trouble modéré à sévère de consommation d'alcool (risque élevé) (Score ≥ 15/40 à l'AUDIT-10)	5,2 %	6,5 %	5,6 %	6,3 %	7,3 %



La consommation d'alcool selon différents profils.

En étudiant différents profils au sein de la communauté juridique ontarienne, on constate que certains d'entre eux sont plus à risque au niveau des habitudes de consommation d'alcool. Le Tableau 8 présente différents portraits de professionnels du droit selon une consommation d'alcool à faible risque et à risque élevé (score ≥ 8/40 à l'AUDIT-10) (Babor et al., 2001). Ce tableau révèle que les hommes, les gens ayant moins de 10 ans d'expérience, les professionnels du secteur privé ainsi que ceux travaillant dans les milieux de travail avec des heures facturables et des demandes émotionnelles présentent des risques accrus au niveau de leur consommation selon leur score obtenu à l'Audit-10.

Comme présenté à la première thématique du rapport, les demandes émotionnelles constituent une contrainte non négligeable au sein de la profession juridique. Il semble qu'elles aient un effet notable au niveau de la consommation d'alcool. Effectivement, chez les professionnels exposés aux demandes émotionnelles, la consommation d'alcool à risque élevé (score ≥ 8/40 à l'AUDIT-10) atteint 27,5 % comparativement à 19,8 % lorsque les professionnels n'y sont pas exposés, comme le démontre le Tableau 8.

D'ailleurs, un participant souligne que depuis qu'il exerce la profession d'avocat, son entourage a remarqué des changements chez lui. Ce participant fait notamment référence au manque d'outils qu'il détient pour faire face aux demandes émotionnelles pour expliquer sa réalité. Le témoignage de ce participant souligne l'importance d'outiller les professionnels afin de développer des habiletés qui favorisent une saine gestion de ses émotions.

« Honestly, the emotional demands... I don't know how well I handled them. I tried to do my best, but I know like honestly, at one point my mother told me I was a nicer person before I became a lawyer. » **ON-1**

Tableau 8

Proportions des professionnels du droit ontarien participants ayant une consommation à faible risque et à risque élevé selon certaines caractéristiques des professionnels

		Consommation à faible risque (Score ≤ 8/40 à l'AUDIT-10)	Consommation à risque élevé (Score ≥ 8/40 à l'AUDIT-10)
Global	Tous	78,1 %	21,9 %
Genre²	Femme	82,5 %	17,5 %
	Homme	74,8 %	25,2 %
Expérience	Moins de 10 ans	74,9 %	25,1 %
	10 ans et plus	79,3 %	20,7 %
Secteur d'activité	Secteur public et OBNL	79,3 %	20,7 %
	Pratique privée	76,2 %	23,8 %
Heures facturables	Non	79,3 %	20,4 %
	Oui	76,2 %	27,2 %
Demandes émotionnelles élevées	Non	80,2 %	19,8 %
	Oui	72,5 %	27,5 %
Capacité à mettre ses limites	Difficulté à mettre ses limites	76,8 %	23,2 %
	Capacité à mettre ses limites	81,2 %	18,8 %
Détachement psychologique	Difficulté à se détacher psychologiquement	76,6 %	23,4 %
	Capacité à se détacher psychologiquement	88,0 %	12,0 %

Note : Chaque proportion surlignée est associée aux proportions significatives par variable. Les couleurs visent à souligner les distinctions les plus importantes relevées.

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

Enfin, lorsqu'on observe les professionnels ayant une bonne capacité à mettre ses limites ou étant en mesure de se détacher psychologiquement du travail, on constate qu'ils semblent être plus nombreux à avoir une consommation d'alcool à faible risque, soit un score inférieur à 8 sur l'échelle d'AUDIT-10. Le partage d'un participant souligne l'importance d'utiliser ces habiletés et de prendre la responsabilité de son bien-être.

« Puis des fois, le monde va te regarder de travers parce que tu dis « il est 5 heures, je m'en vais » ou tu dis « il est 3:30, je suis tanné, je m'en vais ». Mais c'est la vie. Il faut prendre ses responsabilités pour soi, puis le faire. Sinon, tu travailles tout le temps et c'est facile de travailler tout le temps. » **ON-7**

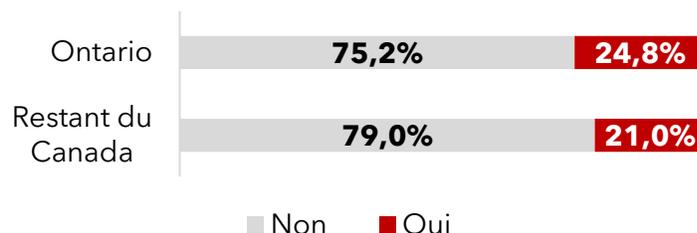


La consommation de drogues chez les professionnels ontariens participants

La consommation de drogues est une autre stratégie de coping néfaste qui peut entraîner de lourdes conséquences à long terme. Le Graphique 4 montre que presque le quart des professionnels participants de l'Ontario (24,8 %) confirme avoir fait l'usage de drogue dans les 12 derniers mois précédant le sondage. Ce pourcentage est plus élevé qu'ailleurs au Canada. Parmi les gens ayant consommé en Ontario, 11,6 % présentent un risque modéré, 2,4 %, un risque substantiel et 0,2 %, un risque sévère, selon leurs scores obtenus à l'échelle du DAST-10 (Skinner, 1982).

Graphique 4

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



Au-delà des habitudes liées à la consommation de substance chez les professionnels, certaines croyances limitantes demeurent et peuvent les empêcher d'aller chercher les ressources nécessaires. Le témoignage du participant ON-8 montre une certaine banalisation des enjeux de santé mentale. Effectivement, au sein des entrevues réalisées dans la province, des commentaires similaires ont pu être entendus. Par exemple, certains pensent que le temps est le meilleur remède ou qu'un état de santé mentale n'est pas suffisamment grave pour s'en préoccuper. Il est important de déconstruire ces croyances, puisque le déni et la banalisation pourraient même aggraver les enjeux de santé mentale chez certains professionnels. D'ailleurs, les résultats obtenus en Phase I du présent projet (Cadieux et al., 2022) ont mis en évidence que plus du tiers des professionnels du droit participants au Canada (37,6 %) n'ont pas consulté en lien avec le stress vécu dans leur pratique en raison du fait qu'ils n'avaient pas suffisamment d'énergie pour s'engager dans une telle démarche.

« J'ai envie de parler de coaching à nouveau parce qu'il y a des programmes d'aide qui existent bien sûr, puis je les apprécie, mais je ne les ai pas utilisés pour être bien honnête. Je ne les ai jamais utilisés, notamment parce que je me dis toujours ah ta santé mentale, voyons, ça va bien (rire). Alors je n'ai pas tendance à les appeler parce que je ne vois pas mes difficultés comme étant liées à quelque chose qu'ils peuvent aider. » **ON-8**

STRATÉGIES DE COPING POSITIVES



Les stratégies d'adaptation saines et les bonnes habitudes de vie des participants

Au quotidien, les choix alimentaires, les habitudes de sommeil, les pratiques de bien-être et d'activité physique sont autant d'éléments qui ont un impact sur nos vies professionnelles et personnelles. La culture de performance ainsi que le rythme effréné de la vie exercent une pression considérable sur la capacité de départager les choix sains de ceux qui le sont moins. Somme toute les avocats ontariens ayant participé aux entrevues ont tenu à partager des stratégies d'adaptation efficace pour s'assurer d'avoir des conditions gagnantes au quotidien et bien gérer le stress de la pratique.

Voici les principales stratégies évoquées au cours des entrevues :

- ***Développer de l'intérêt ou s'investir dans une passion à l'extérieur du travail***

S'engager dans des activités qui permettent de se changer les idées et de pouvoir ventiler est un excellent moyen de gérer son stress. Le fait de s'investir dans une passion qui sort du cadre professionnel permet de développer de nouvelles compétences, lesquels favorisent un épanouissement à l'extérieur du travail. Plusieurs éléments ont été mentionnés par les professionnels ontariens, notamment l'activité physique, la méditation, le cinéma, la lecture et bien d'autres éléments.

”

« Yeah, number one would be to have interests and hobbies and life outside of law. And so, it's important for me personally to have hobbies and do things outside of work and then also physical exercise practices like mindfulness breathwork. » **ON-9**

« I really love movies. I majored in cinema in undergrad, so I really love to watch movies and think about them and talk about them. I have two cats; I love playing with them. I love planting plants, houseplants and herbs and stuff like that. I enjoy reading, whether that's reading the news or reading novels or magazines. I have recently gone into like spirituality, which has really changed my life. I tried to focus on some time of my day to that kind of stuff. » **ON-9**

- ***Aller chercher le soutien adéquat***

Que ce soit l'aide d'un professionnel de la santé, d'un collègue ou d'un membre de la famille, les bienfaits que cela procure sont nombreux. Le seul fait de nommer ce qu'on vit et les difficultés qu'on rencontre peut contribuer à réduire le stress vécu. Certains participants partagent leur avis sur le sujet dans l'encadré suivant.

« And then perhaps look for memberships in organizations or associations with people who are like me or who are maybe in the same practice area or just other people to talk to, who also get it and who has also experienced the same experiences as me. » **ON-9**

« I see a psychologist somewhat regularly for a few years now, so that's helpful. That's been one of my main supports. » **ON-5**

”

- **Mettre ses limites et savoir dire « non »**

Savoir mettre ses limites, c'est d'abord d'accepter que nous avons des limites et de les connaître. Évidemment, cela peut représenter un défi supplémentaire en début de carrière comme le mentionne un participant. Un second participant soulève l'importance de demander de l'aide lorsqu'on en ressent le besoin et d'admettre nos limites. Ces professionnels témoignent de leur vécu dans les encadrés ci-dessous.

« On apprend aussi à être plus efficace et à être moins accaparé par le travail qu'on doit faire. Alors ce qui prenait 10 heures à faire quand j'avais 25 ans va peut-être me prendre le tiers du temps maintenant. Alors, et on devient plus efficace, et on apprend à dire : "c'est assez, j'arrête". » **ON-7**

« Je ne l'ai pas la réponse, je peux te la chercher, mais je ne l'ai pas. Ça, c'est ma stratégie de coping, c'est d'admettre que je ne savais pas. Ça, c'est une autre façon de gérer, de gérer l'imprévu, de dire oups je n'étais pas prêt pour ça. Je ne sais pas comment le gérer, mais je sais qu'il y a de l'aide. » **ON-8**

1.4 LES PISTES DE SOLUTIONS PROPOSÉES PAR LE MILIEU

Auteurs : Prof. Marie-Michelle Gouin, Ph.D. CRIA; Marc-André Bélanger, M.Sc.,
Prof. Nathalie Cadieux, Ph.D. CRHA

L'analyse des entrevues réalisées auprès des professionnels du droit participants de l'Ontario a permis de faire ressortir plusieurs solutions qui appuient l'importance d'un changement de culture et d'une action directement à la source, sur les contraintes, plutôt que sur les symptômes et maladies associées. L'extrait du participant ON-8 appuie ce constat, qui est d'ailleurs mis en évidence dans la thématique 1 du présent rapport. Il s'agit d'un message clé : il importe d'agir directement sur les contraintes dans la pratique du droit puisqu'elles contribuent négativement et de manière prépondérante à la santé des professionnels en comparaison aux ressources disponibles. Cela est d'ailleurs conforme avec le principe de la hiérarchie des mesures de prévention (reconnu en matière de santé et sécurité au travail), qui met de l'avant l'importance de privilégier les mesures permettant l'élimination, puis le contrôle des risques à la source. Le fait d'outiller le travailleur aux prises avec le risque apparaît souvent en dernier recours (CNESST, 2023).

« [S]'il y a une chose [...] qui pourrait être faite différemment, je pense que c'est peut-être ça. C'est peut-être soit revoir la façon dont ces services-là sont offerts pour ne pas mettre autant l'accent sur le problème une fois qu'il est arrivé, et peut-être mettre l'accent sur les étapes de prévention qui peuvent être prises avant. » **ON-8**

Les solutions envisagées par les professionnels du droit participants de l'Ontario se déclinent ainsi en trois grands volets, soit, l'importance : (1) d'un changement de culture et d'une action directe sur l'organisation du travail; (2) du soutien provenant de différents niveaux; et, également (3) des mécanismes de protection du mieux-être. Les solutions proposées par ces professionnels sont détaillées ci-dessous.

VOLET 1 - L'IMPORTANCE D'UN CHANGEMENT DE CULTURE ET D'UNE ACTION DIRECTE SUR L'ORGANISATION DU TRAVAIL

Revoir la culture en trame de fond

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

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

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

S'il est souhaitable de promouvoir un lieu de travail qui favorise santé et bien-être, il est possible de se demander : comment procéder pour entamer un changement de culture? Le participant ON-3 nomme deux solutions concrètes à cet effet, qui auraient également le potentiel de faciliter le retour au travail après une incapacité : le fait de se doter de « programmes » concernant le mieux-être et la santé mentale, de même que des « conversations ouvertes » en la matière.

“

« I think talking about it is the first step to actually changing the workplace culture. And we need a major shift in the culture of all workplaces in the profession. And I know there are some workplaces where this is part of the conversation and it's very positive and people feel like they've got a healthy work-life balance. But for the most part, I think talking about it is the first step, but the actual change so that we know we're working in a place that we're not hearing this chatter about other people. So, we don't have to worry about if I take that leave, what are going to be the consequences. » **ON-3**

« I think certainly having programming devoted to wellness and mental health would be important just to show that this is something we want you to do, you know, and even changes in the workplace culture. » **ON-3**

« [...] having supports available would certainly facilitate that, a change in workplace culture. If we knew that the workplaces were having these open conversations and normalizing wellness and mental health kinds of conversations, I think that could help immensely for people to feel comfortable going back into the work environment. » **ON-3**

”

Mettre ses limites : « Moi, je ne rentre pas dans ce jeu-là » (ON-7)

En réaction à cette culture axée sur la performance, certains professionnels du droit optent pour une stratégie de coping individuelle axée sur leur capacité à mettre leur limite. Cela leur permet de composer avec les importantes contraintes reliées à leur travail, tout en favorisant leur conciliation travail-vie personnelle. Les deux extraits ci-dessous appuient cela.

« Mais je pense qu'il y a juste l'avocat ou l'avocate qui doit dire "moi je ne rentre pas dans ce jeu-là, je ne vais pas embarquer sur une roue qui tourne, comme une souris". Puis, je vais prendre le temps, puis si ça veut dire que je ne conduis pas une BMW, mais tant pis pour la voiture. Et si ça veut dire que je n'habite pas dans un château, tant pis. Mais au moins je connais mes enfants. » **ON-7**

« [...] puis je leur dis non, tes courriels, je ne réponds pas. Garder cette demi-heure qu'on est ensemble et on va passer à travers tout. En une demi-heure, on va répondre aux huit, il n'y en a pas de problème. Mais si je dois répondre aux huit par écrit, à chaque fois, ça va me prendre 6 h. Puis je n'ai pas 6h, j'ai une demi-heure, ça va être ça. » **ON-8**

“

Agir sur l'organisation du travail

En considérant les différentes réalités de certains champs de pratique, un participant évoque la possibilité d'offrir plus de flexibilité dans l'horaire de travail, d'autant plus lorsqu'il n'est pas possible d'avoir un horaire de travail typique (p. ex., 9 h à 17 h).

« More flexibility. Law is still a profession that is being done by a certain way. [...], make it more of a nine-to-five types of jobs. But I also understand that not all areas of law could be nine to five but allow some flexibility where if it could not be a nine to five. » **ON-4**

Cette solution vise donc à assurer de mettre toutes les conditions en place afin de favoriser une conciliation travail-vie personnelle pour les professionnels du droit. Il est d'autant plus important pour ceux n'ayant pas un horaire de semaine normal ou typique, contraints de travailler de longues heures de travail (plus de 50 heures par semaine) ou ayant des horaires variables.

La plupart des industries depuis les dernières décennies ont été amenées à adopter de nouvelles technologies, facilitant ainsi les communications instantanées. Toutefois, cette réalité amène les professionnels du droit, comme dans d'autres domaines, à devoir composer avec des interruptions fréquentes pour répondre aux différentes communications (courriels, téléphones, etc.). C'est pourquoi un participant proposait la réduction du volume de communication, ou du moins d'implanter des mesures qui permettrait de se concentrer sur ses dossiers sans interruption, dans le but que l'attention ne soit pas constamment divisée.

« C'est en réduisant le volume de communications instantanées qui vont finalement à chaque fois interrompre [le rythme] et qui vont à chaque fois forcer notre attention à être divisée en plusieurs choses. Est-ce qu'on ne pourrait pas trouver une façon de travailler, qui existait jusqu'à il y a 25 ans et qui fonctionnait très bien jusqu'à il y a 25 ans, qui nous permet d'être focalisés sur la tâche sur laquelle on se concentre actuellement ? » **ON-8**

Opter pour des modèles alternatifs aux heures facturables

Les exigences en lien avec les objectifs d'heures facturables caractérisent également la culture dans la pratique pour de nombreux professionnels du droit. Ces objectifs servent d'indicateur de performance des professionnels dans les cabinets qui optent pour cette stratégie (Bergin & Jimmieson, 2014). Cela peut mettre une pression considérable sur ces derniers, notamment pour les professionnels en début de carrière. À mesure que les cibles à atteindre s'élèvent, la pression liée aux heures facturables et les impacts nocifs sur la santé des professionnels s'amplifient (Cadieux et al., 2022; Omari & Paull, 2013; Riley, 2007). Détresse psychologique et épuisement professionnel n'en sont que quelques exemples.

De plus, il importe de considérer que les heures facturées ne représentent pas l'ensemble des heures travaillées. À ce propos, les heures facturées par les professionnels du droit ne représentent que 67,9 % des heures réellement travaillées par ces derniers au Canada (Cadieux et al., 2022). Il est à noter qu'une proportion des heures travaillées comprend des heures non comptabilisées, par exemple dans les cas pro bono, mais également dans les implications diverses dans l'entreprise, la communauté ou le développement d'affaires. Ainsi, plusieurs professionnels sont contraints d'allonger leurs heures de travail afin de respecter l'ensemble de leurs responsabilités et des attentes à leur égard, compromettant

par le fait même leur santé (Cadieux, 2012; Suwazono et al., 2003; Virtanen et al., 2011), mais aussi leur capacité à concilier travail et vie personnelle (Albertsen et al., 2008; Caruso, 2006; Crouter et al., 2001; Jansen et al., 2004).

Ce faisant, un participant proposait d'opter pour des mécanismes alternatifs afin d'évaluer les compétences des jeunes professionnels, plutôt que d'évaluer principalement sur les heures facturées.

« It would be the billable hour, even though we didn't have targets necessarily. They were just kind of weird billing hours, first, just for our own sake. And then also so that they can keep track of our hours and bill the clients, but also so that they can decide ultimately for our hire box. But honestly, I don't think the billable hour has any place in work like this, because I think there are better determinants of how much our work is worth than how long it took for us to do it. And, you know, having targets is kind of a misplaced source of anxiety. And I think it prevents people from being able to do the best work they can because it's like a constant threat looming over their head. That would be the number one thing I would change. » **ON-9**

”

Les premières années de pratique étant déterminantes pour l'apprentissage des jeunes juristes, éliminer la pression en lien avec les heures facturables faciliterait donc le développement de ces derniers. Cela leur donnerait également l'occasion d'améliorer leurs compétences et leur permettrait de prouver leur valeur dans la qualité de leur travail plutôt que par la recherche d'atteindre leurs cibles d'heures facturables à tout prix.

De plus, un autre participant proposait de facturer les clients selon des frais fixes pour certains dossiers précis, ce qui diminuerait la pression quant aux heures facturables. Ce type de modèle alternatif de facturation permettrait de valoriser d'autres compétences des jeunes juristes, tout en protégeant le mieux-être de ces derniers.

”

« À moins que tout notre travail se fasse avec des frais fixes. Il y a certaines choses qu'on peut faire avec des frais fixes, donc, et au lieu de facturer chaque heure, ou on a un certain montant pour accomplir une tâche en particulier. Un prix fixe pour un testament, un prix fixe pour un document quelconque. Donc c'est un peu différent comme ça, mais je pense que là, une des choses qui pourrait aider, ce serait de davantage valoriser d'autres qualités ou d'autres aspects du travail qui ne sont pas nécessairement juste liés aux heures facturables; je pense que ça pourrait aider. » **ON-6**

VOLET 2 - LE SOUTIEN : UNE RESSOURCE ESSENTIELLE PROVENANT DE DIFFÉRENTS NIVEAUX

Offrir du soutien par l'entremise de mentorat et de coaching

Comme susmentionnées, les premières années de pratique sont déterminantes pour le développement des jeunes juristes. Dans l'optique d'optimiser ce développement, des participants ont abordé l'importance du mentorat ou du coaching disponible aux jeunes juristes pour les aider. Par exemple, comment résoudre un dossier, quelles lois à appliquer et comment bien démarrer sa pratique. Cette solution diminuerait le stress perçu des jeunes professionnels du droit. Les extraits suivants en abordent.

“

« Une des choses ça serait d'avoir un mentor un peu qui quand tu ouvres une pratique tu as un mentor avec qui tu peux être joint et puis t'appuyer dans l'ouverture de ta pratique. Ça, ça serait super. C'est vraiment quelque chose qui enlèverait un stress énorme pour les gens qui ouvre une pratique. Comme là on est obligé de choisir quelqu'un dans la communauté qu'on pense qu'il fait comme il faut... » **ON-10**

« Je sais qu'il y a des choses de mentor, on dirait une des choses que peut être qui serait bien, c'est ce genre de mentor là qu'on peut appeler le barreau poser des questions un peu juridiques sur quelle loi je pourrais m'appliquer sur telle chose ou j'ai un problème avec telle chose ? Il y a des sites, un peu Facebook entre avocats, des avocats de migration, mais là, les gens écrivent leurs questions et d'autres y répondent. Moi, dans ma pratique, je fais ça, mais ce n'est jamais clair. Tu cours une chance que quelqu'un te réponde comme que personne ne peut te répondre. Donc ça c'est toutes des choses que j'avais à donner... Une chose qui serait bien, ce serait ça d'avoir un genre de centre d'appel, un peu pour avocats qui ne savent pas trop ce qu'ils font [rire]. » **ON-10**

Dans un autre ordre d'idées, un participant évoque l'importance du coaching pour les jeunes juristes afin de bien les accompagner dans le début de leur pratique. Le début de la carrière peut être relativement déstabilisant, où les jeunes juristes doivent jongler avec leurs incertitudes et un stress considérable dans la pratique du droit (Bleasdale & Francis, 2020).

”

« Moi, je pense que tous les milieux juridiques, littéralement tous les milieux juridiques, devraient bénéficier de services de coaching. Et quand je dis coaching, je ne parle pas de, euh, de thérapeute ou d'aide à la santé mentale ou de psychologue, c'est que c'est complètement différent. C'est super utile, mais c'est complètement différent. Je parle de gens qui peuvent accompagner des professionnels dans leur pratique relativement à des questions qui ne sont pas des problèmes de santé mentale nécessairement, mais qui peuvent en devenir si rien n'est fait. Donc c'est un accompagnement avant que les choses se transforment en problèmes de santé mentale. Si c'était une chose [à améliorer], ça serait ça. » **ON-8**

Ainsi, il serait bénéfique de pouvoir compter sur l'appui d'un mentor afin d'agir sur les causes d'un enjeu vécu au travail. À cet effet plusieurs études ont à ce jour mis en lumière un lien direct entre cette qualité de la relation mentorale et plusieurs retombées, notamment sur la santé, la carrière et le sentiment d'efficacité des jeunes professionnels (Chan, Guan & Choi, 2011; West et al., 2018).

Enfin, le mentorat est d'autant plus important et bénéfique pour les juristes qui œuvrent seuls dans leur champ de pratique. Qu'il soit travailleur autonome ou sans collègue qui œuvre dans le même champ de pratique dans son organisation, à qui le jeune juriste peut poser ses questions ou aller chercher de l'aide ? De plus, le contexte de télétravail pose des défis sur la qualité du mentorat et de la relation mentorale, alors que la proximité du mentor et du mentoré est limitée (Raghuram, 2014). Il importe donc d'améliorer l'accès au mentorat et le soutien qui vient avec, notamment pour les jeunes juristes étant seuls dans leur champ de pratique et en télétravail, comme le mentionne ce participant.

« But I don't think that the Law Society or the bar organizations are doing a good job of mentoring these young lawyers who are out on their own or maybe working with people who aren't in their area. So, I think that the profession has some real challenges ahead about how to work in this new environment, especially with people working more virtually. » **ON-2**

“

Assurer un soutien plus étroit de la part du superviseur lorsque possible pour faire face aux difficultés de la pratique

Dans le même sens que les solutions proposées précédemment, un participant mentionne l'importance de l'accompagnement tôt dans la pratique pour les jeunes juristes par leur superviseur dans les contextes où cela est possible. Cet accompagnement vise à assurer que ces nouveaux professionnels ont les outils dont ils ont besoin pour se sentir en confiance, comme expliqué dans l'extrait suivant.

Participant : « Une chose, ce serait une combinaison de... la juste mesure entre l'accompagnement, tôt dans la pratique, donc essentiellement s'assurer que quand la personne commence, elle a les outils dont elle a besoin pour se sentir en confiance essentiellement, tout en respectant l'autonomie. Puis en s'assurant que la personne sente dès le départ, quel que soit son emploi, quelle que soit sa fonction, quand elle va avoir le soutien de son leader essentiellement. »

Intervieweur : « *Puis j'en comprends, enfin j'en déduis, puis vous me corrigerez si ce n'est pas le cas, c'est pour faire face un peu aux stressés de la grande autonomie que vous parliez tout à l'heure.* »

Participant : « Oui, oui, tout à fait, parce que je pense que la grande autonomie, elle est souhaitable. Je pense que c'est comme ça qu'on se développe comme professionnel. Je pense qu'il faut être en mesure de prendre des décisions, puis de gérer les conséquences. » **ON-8**

”

Il convient, selon ce participant, d'offrir de l'autonomie afin de donner l'espace pour se développer professionnellement. Ainsi, l'accompagnement permettrait de minimiser les stressés liés à l'autonomie, à savoir le fait de travailler seul, confronté aux incertitudes en début de pratique.

Comme le début de pratique peut s'avérer déstabilisant, où les contraintes dans les conditions de travail sont bien présentes (voir thématique 1), il est important d'avoir un superviseur qui vérifie de temps en temps comment le professionnel se porte. Ce soutien vise donc à favoriser un climat d'ouverture où il est possible d'exprimer à leur superviseur comment les jeunes juristes se sentent. L'extrait suivant appuie cela.

”

« You know, maybe just having a manager or someone to reach out and check in on how you're doing. My manager, while he's a good guy, he is not big on emotion. So, someone who is ok talking about emotions, and you know, talk about how you're feeling and how things are going. » **ON-8**

Un autre participant abordait lui aussi de ce genre de solution, en considérant la possibilité d'avoir des conversations avec son superviseur sur les enjeux vécus au travail, mais également sur un arrangement du travail et des accommodements qui bénéficient à la fois le professionnel et l'entreprise.

« You know, I think it would be helpful to have a conversation with an employer. An employer being welcoming about, let's talk about, how are your feelings where you are? What kind of schedule works for you right now and what's the work that we can fit into that? Being able to work with the employer to set boundaries around that work, to be able to say, Yeah, you know, I can handle this type of file, but you know what, I can't work at night or on the weekends. » **ON-3**

”

Améliorer le soutien normatif

Comme la mission du Barreau consiste à protéger le public, une plainte de la part d'un client concernant son représentant du droit amènera souvent le Barreau à investiguer le professionnel du droit et à soutenir le client. Bien que cela relève du rôle du régulateur, un participant déplorait le manque de soutien porté aux juristes dans ces circonstances. Dans les cas où une enquête s'ensuit, il serait bénéfique que les barreaux soutiennent à la fois le plaignant et le professionnel juridique concerné tout au long de la procédure.

« I feel like the law society, though, to me, doesn't seem sympathetic. So, it seems like if a client has a complaint about you, they are there to support the client and investigate you, not support you. So maybe if you are in one of those situations, be more supportive of the lawyer instead of being so focused only on investigation. Or maybe investigate the issue and support the lawyer, right? Not just investigate issues. » **ON-1**

VOLET 3 - LES MÉCANISMES DE PROTECTION DU MIEUX-ÊTRE

Favoriser concrètement le droit à la déconnexion

En revenant sur les technologies qui facilitent les communications instantanées, on comprend qu'il est maintenant plus aisé de communiquer avec les professionnels du droit en tout temps. Ce faisant, cette facilité contraint les professionnels à travailler régulièrement en dehors des heures ouvrables. Cette culture d'être toujours connecté ne permet pas aux professionnels de se reposer et de décompresser entre les journées de travail (Marcum et al., 2018) défavorisant dès lors leur récupération. Également, travailler de longues heures (plus de 50 heures par semaine) peut occasionner des enjeux sur la santé chez les professionnels du droit, notamment des symptômes dépressifs, de l'anxiété et des troubles de sommeil (Bannai & Tamakoshi, 2014; Cadieux & Marchand, 2015; Virtanen et al., 2011). C'est pourquoi un participant évoque la nécessité de mettre des mesures en place afin de favoriser le droit à la déconnexion, par exemple, en mettant en place des politiques visant à se déconnecter des téléphones de travail et à permettre de prendre du temps de congé.

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

Offrir de la consultation systématique pour les juristes exposés à des demandes émotionnelles

Les résultats de la Phase I du présent projet (Cadieux et al., 2022), comme les entrevues réalisées dans le cadre de la Phase II, ne laissent planer aucun doute quant à l'impact négatif et systématique des demandes émotionnelles élevées sur la santé. Il va sans dire que certains champs de pratique du droit accroissent l'exposition à de telles demandes, notamment le droit criminel et pénal ainsi que le droit de la famille et de la jeunesse. Nombreux sont les professionnels exposés à de la preuve difficile à supporter

humainement, et ce, de manière répétée, tout en interagissant quotidiennement avec des clients ou des victimes en détresse.

En ce sens, un participant évoque la nécessité d'offrir de la consultation pour les juristes qui sont confrontés ces demandes émotionnelles.

”

« I think having not just supports that, like, if you're having trouble, call this number. But if people are dealing with those kinds of intense files that may be triggering, emotionally intensive or demanding, as you say, maybe having kind of an institutional policy about like, we want everybody talking to somebody once a month or whatever and having that support built into the workplace. So that it's just something that everybody who works on these types of files does. » **ON-3**

Il s'agit donc de moyens conséquents qui favoriseraient la prévention des traumatismes vicariants susceptibles de découler de ces demandes émotionnelles.

Promouvoir des programmes d'aide non financés par le Barreau

Les résultats obtenus à la Phase I montrent également que 46,8 % des professionnels répondants n'ont pas été chercher de l'aide pour leur santé psychologique même s'ils en sentait le besoin (Cadieux et al., 2022). Parmi ceux-ci, une des raisons évoquées est la crainte des conséquences dans leur travail (13,5 %). En effet, ces derniers peuvent craindre que la divulgation de leur état puisse conduire le régulateur à mettre en doute leur capacité à exercer leur profession. Cette crainte vient du fait que plusieurs professionnels croient que le programme d'aide est lié au régulateur (la Law Society of Ontario), comme le mentionne ce participant.

”

« In fairness, the Law Society does have... they do have a hotline for lawyers to be able to call. I'm not sure why I never used that. I mean, I'm trying to think about why that didn't seem like something for me, I guess maybe because in the back of my mind, there's this fear that's the law society regulates my license. So, should I be calling to talk about my struggles with anxiety and depression right now? You know, it's unfounded, but I think maybe if there was a clear separation that's offered by a completely different organization that's got nothing to do with your law license might have been more attractive option for me anyway. » **ON-3**

Cette solution vise donc à dissiper les doutes liés à la confidentialité. Pour ce faire, des actions doivent être entreprises afin de préciser la relation entre les programmes d'aide et le Barreau, tout en démontrant une séparation claire entre ces programmes et le Barreau. Cela réduirait donc la réticence de plusieurs professionnels à aller chercher de l'aide par crainte de répercussions négatives sur leur travail.

1.5 LES INITIATIVES EN PLACE VERS UNE PRATIQUE SAINTE ET DURABLE DU DROIT EN ONTARIO

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

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

Un nombre d'initiatives alignées aux recommandations présentées dans Cadieux et al. (2022) était déjà en place ou ont été mises en œuvre à la suite de la publication du rapport de la Phase I. Plus précisément, notre équipe a cerné 13 différentes initiatives d'importance, découlant de cinq recommandations émises. Tableau 9 présente chacune de ces initiatives en les mettant en parallèle avec les recommandations émises par Cadieux et al. (2022). Il en ressort que certaines initiatives mises de l'avant s'alignent avec le besoin émis par les professionnels de l'Ontario et rapporté dans ce rapport, concernant l'importance d'améliorer le soutien auquel ont accès les professionnels dans leur pratique.

Les initiatives énumérées ci-dessous ne sont que quelques exemples parmi les initiatives les plus importantes mises de l'avant dans le Barreau et peuvent ne pas représenter l'ensemble des actions mises en place afin d'améliorer la santé et le mieux-être dans la pratique au sein de la province. Elles sont le reflet des initiatives en place au moment de rédiger le présent rapport. Il est également à noter que le Tableau 9 n'inclut pas les initiatives qui auraient pu être mises en place par les organisations privées ou publiques au sein de cette province ou de diverses associations ou de divers groupes d'intérêts, lesquelles n'étaient pas accessibles à l'équipe de recherche. Elles se limitent donc aux initiatives portées à l'attention de notre équipe de recherche par les partenaires impliqués, soit la Fédération des ordres professionnels de juriste du Canada, l'Association du Barreau Canadien et la Law Society of Ontario.

Tableau 9

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

Initiative	Recommandation tirée de la Phase I en lien avec l'initiative
(i) Ligne d'aide à la gestion de la pratique : un service téléphonique confidentiel pour aider les titulaires de permis qui ont des questions sur les règles de conduite professionnelle, les règles de conduite des parajuristes, ainsi que d'autres sujets liés au professionnalisme et à la gestion de la pratique. Site web : https://lso.ca/lawyers/practice-supports-and-resources/practice-managementhelpline .	2) Améliorer le soutien et l'encadrement disponibles à l'entrée dans la profession.

Initiative	Recommandation tirée de la Phase I en lien avec l'initiative
<p>(ii) Réseau de formateurs et de conseillers : permet aux titulaires de permis d'accéder à des relations à court terme, axées sur les résultats, avec des formateurs et des conseillers issus des professions. Site web : https://lso.ca/lawyers/practice-supports-and-resources/coach-andadvisor-network.</p>	<p>3) Améliorer l'offre de formation professionnelle continue (FPC) destinée aux professionnels du droit.</p>
<p>(iii) Depuis 2021, le Barreau de l'Ontario a organisé le Sommet sur la santé mentale des professionnels du droit afin de sensibiliser la communauté juridique aux répercussions des enjeux de santé mentale sur la profession et de lutter contre la stigmatisation, ainsi que pour fournir des stratégies pratiques que les titulaires de permis peuvent mettre en œuvre pour favoriser leur bien-être.</p>	<p>5) Mettre en place des actions visant à déstigmatiser les enjeux de santé mentale dans la profession.</p>
<p>(iv) Lignes directrices sur la gestion personnelle : fournissent des stratégies pour reconnaître les sources de stress et les symptômes de maladie mentale et fournissent des soutiens et des ressources pour gérer le bien-être personnel dans la profession juridique. Site web : https://lso.ca/lawyers/practice-supports-andresources/practice-management-guidelines/personal-management.</p>	<p>6) Améliorer l'accès aux ressources en matière de santé et de mieux-être et éliminer les obstacles qui limitent l'accès à ces ressources.</p>
<p>(v) Conseil juridique en matière de discrimination et de harcèlement : fournis de l'aide aux titulaires de permis, aux candidats à la profession et aux membres du public qui sont victimes de discrimination ou de harcèlement de la part de juristes ou de parajuristes en raison de leur santé mentale ou de tout autre problème. Site web : https://lso.ca/protecting-the-public/information-for-licensees/discrimination-andharassment-counsel.</p>	<p>6) Améliorer l'accès aux ressources en matière de santé et de mieux-être et éliminer les obstacles qui limitent l'accès à ces ressources.</p>
<p>(vi) Le Barreau de l'Ontario organise chaque année la Série d'éducation juridique sur l'équité afin de promouvoir la sensibilisation, l'éducation et la discussion sur les défis et les opportunités pour les communautés francophones, autochtones et les communautés en quête d'égalité dans le domaine du droit et des professions juridiques. Tous les événements ont été organisés et tenus en ligne, avec des présentateurs et des participants de tout l'Ontario. Au total, dix événements ont eu lieu, réunissant plus de 9 000 participants.</p>	<p>7) Promouvoir la diversité dans la profession et réviser les pratiques, les politiques et les procédures qui peuvent comporter ou créer des biais discriminatoires.</p>

Initiative	Recommandation tirée de la Phase I en lien avec l'initiative
<p>(vii) Un centre de ressources pour les femmes sur le site web de la Law Society propose des ressources pour guider les femmes juristes dans les différentes phases de leur carrière.</p>	<p>7) Promouvoir la diversité dans la profession et réviser les pratiques, les politiques et les procédures qui peuvent comporter ou créer des biais discriminatoires.</p>
<p>(viii) Un nouveau centre de ressources sur le bien-être a été ajouté au site web de la Law Society, regroupant des informations sur un certain nombre de ressources de la Law Society et de la communauté qui soutiennent le bien-être, et permettant d'y accéder.</p>	<p>6) Améliorer l'accès aux ressources en matière de santé et de mieux-être et éliminer les obstacles qui limitent l'accès à ces ressources.</p>
<p>(ix) Programme d'assistance aux membres (MAP) : Il offre un accès sécurisé, par connexion unique ou par téléphone, à des services de conseil et de coaching, à des ressources en ligne et à des pairs bénévoles. Les membres peuvent obtenir une aide professionnelle sur des questions liées aux addictions, à la santé mentale ou physique, à l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, à la carrière, à la famille et plus encore. Site web : https://lso.ca/lawyers/well-being-resource-centre/member-assistance-program-(1)#peer-support-program-5</p>	<p>6) Améliorer l'accès aux ressources en matière de santé et de mieux-être et éliminer les obstacles qui limitent l'accès à ces ressources.</p>
<p>(x) Programmes de développement professionnel continu (DPC) axés sur la santé mentale des juristes et des clients, y compris, mais sans s'y limiter, les sujets suivants : le sommeil et la santé mentale, la gestion du stress pour les professionnels du droit, les meilleures pratiques pour servir les clients ayant des besoins en matière de santé mentale, et l'intersection entre le bien-être mental et la pratique en matière de litiges. Site web : https://lso.ca/lawyers/well-being-resource-centre/continuing-professional-development-programs</p>	<p>3) Améliorer l'offre de formation professionnelle continue (FPC) destinée aux professionnels du droit.</p>
<p>(xi) Inspection professionnelle : Il s'agit d'un processus d'évaluation de la pratique d'un titulaire de licence afin de s'assurer qu'elle est conforme aux normes et réglementations professionnelles. Il s'agit d'examiner les dossiers, les documents financiers et les pratiques de gestion du cabinet afin d'identifier les points à améliorer et de fournir des conseils. L'examen vise à soutenir les titulaires de licence en leur proposant des recommandations pour améliorer leur pratique et résoudre les problèmes identifiés. Site web : https://lso.ca/lawyers/about-your-licence/practice-reviews</p>	<p>2) Améliorer le soutien et l'encadrement disponibles à l'entrée dans la profession.</p>

Initiative	Recommandation tirée de la Phase I en lien avec l'initiative
<p>(xii) Directives relatives au rapport des inspections professionnelles : Ce document a pour but d'offrir un soutien et une orientation supplémentaires aux titulaires de licence à la suite d'une évaluation des pratiques. Il aborde diverses questions relatives à la gestion du cabinet qui ont pu être évaluées et discutées au cours de l'examen. Site web : https://lso.ca/lawyers/about-your-licence/practice-reviews/practice-review-report-guidance</p>	<p>2) Améliorer le soutien et l'encadrement disponibles à l'entrée dans la profession.</p>
<p>(xiii) Audit ponctuel : Il s'agit d'un outil proactif de mesure de la conformité et de détection des problèmes. Ils évaluent l'intégrité des déclarations financières (règlement 8), la conformité continue avec les exigences de tenue des documents financiers (règlement 9) et les règles de conduite professionnelle, et identifient les fautes graves liées à des questions financières. L'un des principaux objectifs, qui reflète une approche corrective, est de fournir des conseils sur place pour aider les cabinets d'avocats à corriger les lacunes dans les pratiques de tenue des comptes avant qu'elles n'entraînent de graves problèmes de non-conformité ou de mauvaise conduite. Site web : https://lso.ca/lawyers/about-your-licence/spot-audit#the-spot-audit-program-overview-5</p>	<p>2) Améliorer le soutien et l'encadrement disponibles à l'entrée dans la profession.</p>

INITIATIVES EN MATIÈRE DE SANTÉ ET DE BIEN-ÊTRE MISES EN ŒUVRE PAR D'AUTRES ORGANISATIONS JURIDIQUES

Organisation	Initiative	Recommandation tirée de la Phase I en lien avec l'initiative
Association du Barreau de l'Ontario (OBA)	Centre de bien-être de l'OBA : Offre des ressources et des initiatives pour promouvoir la santé mentale et le bien-être des professionnels du droit, y compris des ateliers, de la méditation guidée, des webinaires, des séries de vidéos en ligne (par exemple, <i>Lawyers on Zoom Drinking Coffee</i>) et l'accès à des ressources en matière de santé mentale. https://www.oba.org/wellness	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.
Association du Barreau de l'Ontario (OBA)	Réseau de soutien par les pairs : Il met les membres en contact avec des pairs qui leur apportent un soutien confidentiel et des conseils sur la manière de relever les défis, de gérer le stress et de maintenir l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, y compris les communautés suivantes : <i>Unite and Support (EDI)</i> , <i>Parent and Caregiver Network</i> , <i>Lawyers Living Disabilities</i> et <i>Peer Meetings</i> . https://www.oba.org/OBA-Peer-Support/Home	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.
Association du Barreau de l'Ontario (OBA)	La série CPD « <i>Mindful Lawyer</i> » (avocat attentif) : Une série de programmes de DPC conçus pour aider les professionnels du droit à intégrer des pratiques de pleine conscience dans leur travail et leur vie personnelle. La série propose des ateliers et des séminaires axés sur les techniques de pleine conscience, la réduction du stress et l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée. https://www.oba.org/openingremarks/MindfulLawyer	3) Améliorer l'offre de formation professionnelle continue (FPC) destinée aux professionnels du droit.
Association du Barreau de l'Ontario (OBA)	Programmes de développement professionnel continu (DPC) axés sur le bien-être mental, y compris, mais sans s'y limiter, les sujets suivants : <i>The Working Mind</i> (formation à la santé mentale et au bien-être sur le lieu de travail) et Santé Mentale et Mieux-être dans la pratique du droit. https://www.cbapd.org/details_en.aspx?id=ON_ON24_OBA131 https://www.mdcme.ca/course_info/stigma_legal	3) Améliorer l'offre de formation professionnelle continue (FPC) destinée aux professionnels du droit.

Organisation	Initiative	Recommandation tirée de la Phase I en lien avec l'initiative
Association du Barreau de l'Ontario (OBA)	Conseils sur la santé mentale : Offre des conseils concis et pratiques pour aider les avocats de l'Ontario à comprendre les problèmes de santé mentale et à accéder aux ressources disponibles. Ces fiches sont créées par divers contributeurs qui partagent leurs points de vue personnels et sont destinées à compléter, et non à remplacer, les soins professionnels. https://www.oba.org/openingremarks/Mental-Health-Briefs	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.
Association du Barreau de l'Ontario (OBA)	Série d'entretiens sur la santé mentale : Cette série propose des discussions animées par Orlando Da Silva, LSM, qui a été président de l'OBA en 2014-15. Dans ces entretiens, des avocats et des experts en santé mentale partagent leurs expériences et leurs points de vue sur la gestion des problèmes de santé mentale au sein de la profession juridique. Les entretiens donnent un aperçu de la gestion du stress, du maintien du bien-être et de la résolution des problèmes de santé mentale dans le domaine juridique. https://www.oba.org/openingremarks/Interview-Series	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.
La Société des plaideurs (TAS)	Portail de mentorat de la TAS : Un programme de mentorat exclusivement destiné aux membres de TAS a été lancé en janvier 2023. Le programme est hébergé sur <i>Mentorship Rocket</i> , une plateforme qui prend en charge les sessions de micro-mentorat, afin de créer un moyen simple pour les nouveaux membres et les membres moins expérimentés de se sentir plus connectés à leur communauté professionnelle et d'obtenir des conseils de carrière de la part de membres plus anciens du barreau. https://advocates.ca/TAS/Community_Events/Mentoring.aspx	2) Améliorer le soutien et l'encadrement disponibles à l'entrée dans la profession.
La Société des plaideurs (TAS)	Programmes de développement professionnel continu (DPC) axés sur le bien-être mental, y compris, mais sans s'y limiter, les sujets suivants : La santé mentale des avocats : Naviguer dans les conversations difficiles. Les membres de la TAS peuvent accéder gratuitement à une sélection de programmes archivés de la TAS 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7 dans leur bibliothèque de ressources pour les membres. https://www.advocates.ca/TAS/Professional_Development	3) Améliorer l'offre de formation professionnelle continue (FPC) destinée aux professionnels du droit.

Organisation	Initiative	Recommandation tirée de la Phase I en lien avec l'initiative
Association des avocats de Toronto (TLA)	Services de la bibliothèque du Palais de justice : La bibliothèque du palais de justice offre une gamme complète de services de recherche aux membres du barreau de l'Ontario, à la magistrature, aux stagiaires et au public. Les services fournis comprennent la recherche de commentaires approfondis sur un sujet juridique spécifique, la jurisprudence et la législation, ainsi que l'accès à des bases de données électroniques.	2) Améliorer le soutien et l'encadrement disponibles à l'entrée dans la profession.
Association des avocats de Toronto (TLA)	Programmes de développement professionnel continu (DPC) et séminaires : Accueille des événements et des séminaires axés sur le bien-être mental, couvrant des sujets tels que la pleine conscience, la gestion du stress, l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée et les stratégies d'adaptation, y compris la série <i>Mindfulness & Law - Practising Law Gracefully</i> et <i>An Introduction to Mindset Mastery for Lawyers</i> (Introduction à la maîtrise de l'état d'esprit pour les avocats). https://www.tlaonline.ca/viewEvent.html?productId=7168 https://www.tlaonline.ca/viewEvent.html?productId=7141	3) Améliorer l'offre de formation professionnelle continue (FPC) destinée aux professionnels du droit.
Association des avocats de Toronto (TLA)	Avantages et soutien aux membres : Offre des ressources, des événements sociaux et des réseaux informels, ainsi qu'un soutien pour aider les membres à relever les défis personnels et professionnels qui ont un impact sur leur bien-être. https://www.tlaonline.ca/site/membership/benefits?nav=sidebar	2) Améliorer le soutien et l'encadrement disponibles à l'entrée dans la profession.
Société d'indemnisation professionnelle des avocats (LawPRO)	Programmes et documents de développement professionnel continu (DPC) axés sur la gestion des risques et une pratique juridique efficace. Ces ressources comprennent des webinaires, des articles et des outils conçus pour aider les avocats à se tenir informés des meilleures pratiques, à minimiser les risques et à éviter l'épuisement professionnel, ce qui contribue au bien-être général en réduisant le stress associé aux réclamations pour faute professionnelle et à d'autres défis professionnels. https://www.practicepro.ca/practice-aids/wellness/	3) Améliorer l'offre de formation professionnelle continue (FPC) destinée aux professionnels du droit.

Organisation	Initiative	Recommandation tirée de la Phase I en lien avec l'initiative
Société d'indemnisation professionnelle des avocats (LawPRO)	Aides à la pratique : Fournir des ressources pour une gestion efficace de la pratique juridique et la réduction des risques, y compris des guides pratiques, des ressources pour les nouveaux avocats, des listes de contrôle, des précédents et des modèles de mandat de représentation. Ces outils facilitent la gestion des clients, l'organisation des dossiers et la conformité, tout en offrant des ressources de gestion des risques pour minimiser la responsabilité et améliorer l'efficacité de la pratique.	2) Améliorer le soutien et l'encadrement disponibles à l'entrée dans la profession.

1.6 RECOMMANDATIONS CIBLÉES PAR L'ÉQUIPE DE RECHERCHE

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

Le Barreau de l'Ontario a mis en place plusieurs actions en lien avec le bien-être des professionnels du droit exerçant dans cette province au cours des dernières années. Parmi ces engagements, notons un nouveau centre de ressources sur le bien-être sur le site web du Barreau et diverses initiatives visant à sensibiliser les professionnels du droit en Ontario quant à l'importance de prendre au sérieux les problèmes liés au stress et dont peut découler des enjeux de santé mentale au cours de la vie professionnelle.

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

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

L'entrée dans la profession juridique en Ontario présente des défis considérables comme en témoigne ce rapport, notamment en termes de conditions de travail, de conciliation travail-vie personnelle et de gestion du stress. Les jeunes professionnels sont particulièrement vulnérables à cette transition en raison de leur manque d'expérience et de leur exposition simultanée à des pressions professionnelles et personnelles. Il est donc crucial de mettre en place des initiatives visant à améliorer leur préparation, leur soutien et leur encadrement.

Souvent moins bien outillés pour faire face aux stressés quotidiens comparativement à leurs collègues plus expérimentés, les jeunes professionnels doivent naviguer au sein d'environnements de travail exigeants tout en jonglant avec des défis personnels tels que l'achat d'une première maison, l'insécurité d'emploi et l'arrivée d'enfants dans le noyau familial. Cette situation les expose à un risque accru de stress, impactant à la fois leur santé mentale et leur performance professionnelle.

Pour atténuer ces défis, il est recommandé de mettre en place des initiatives visant à mieux préparer les jeunes à l'entrée dans la profession. Cela inclut l'intégration de compétences transversales essentielles à la vie professionnelle dans les cursus académiques. Des compétences telles que la gestion du temps, la connaissance de soi et l'intelligence émotionnelle peuvent être enseignées dès les études universitaires pour fournir aux futurs avocats des outils précieux pour gérer le stress et les exigences professionnelles.

En outre, le soutien accru dans les premières années de pratique est crucial. Des programmes de mentorat au sein des cabinets d'avocats peuvent offrir un soutien précieux aux jeunes professionnels, les aidant à naviguer à travers les défis de la profession. Dans ce cadre, il est encouragé d'organiser des activités spécifiques pour les jeunes avocats, facilitant ainsi le réseautage et le partage d'expériences

entre eux tout en réduisant l'isolement. Il importe ici de saluer certaines initiatives mises en place par diverses associations professionnelles de juristes en Ontario. Ces efforts doivent être maintenus au fil des ans afin de faciliter l'intégration professionnelle des jeunes dans la profession.

Les associations professionnelles peuvent également jouer un rôle clé en offrant des comités de soutien par les pairs. Ces comités permettent aux jeunes juristes de discuter de leurs défis avec des collègues qui traversent des situations similaires, favorisant un sentiment de camaraderie et de soutien mutuel.

Un soutien adéquat à l'entrée dans la profession juridique est essentiel non seulement pour protéger la santé mentale des jeunes professionnels, mais aussi pour leur permettre d'acquérir de bonnes méthodes de travail. Ces compétences, une fois intégrées, les accompagneront tout au long de leur carrière, augmentant ainsi leur efficacité et leur satisfaction professionnelle.

De plus, un tel soutien est susceptible de favoriser l'engagement affectif des jeunes juristes envers leur profession. Lorsqu'ils se sentent soutenus et valorisés, ils sont plus enclins à développer un attachement positif à leur carrière, ce qui peut influencer leur intention de demeurer dans la profession à long terme.

Mieux préparer les jeunes professionnels à leur entrée dans la profession juridique en Ontario est une priorité pour assurer leur bien-être et leur succès à long terme. En intégrant des compétences transversales dans les cursus académiques, en offrant un soutien accru par le biais de mentorat et d'activités spécifiques, et en favorisant des comités de soutien par les pairs, il est possible de mieux protéger la santé mentale des jeunes professionnels au début de leur carrière. Ces initiatives permettront également de renforcer leur engagement et leur satisfaction professionnelle, contribuant ainsi à une profession juridique plus durable et résiliente.

RECOMMANDATION 2
AGIR PRIORITAIREMENT SUR LES FACTEURS DE RISQUE QUI COMPROMETTENT LA
SANTÉ MENTALE ET PHYSIQUE DES PROFESSIONNELS, INCLUANT LES OBJECTIFS
D'HEURES FACTURABLES

L'équilibre entre productivité et bien-être est un défi majeur pour les professionnels du droit. Les exigences élevées, notamment en termes d'heures facturables, posent des risques significatifs pour la santé mentale et physique.

Les analyses réalisées dans le cadre de la Phase I du projet national (Cadieux et al., 2022), comme celles présentées dans ce rapport, montrent clairement qu'il est impératif de se concentrer sur les facteurs de risque qui compromettent la santé des professionnels du droit. Les longues heures de travail, exacerbées par les exigences d'heures facturables, sont parmi les principaux facteurs de risque. En effet, ces heures supplémentaires ne se limitent pas à allonger les journées de travail; elles créent également une surcharge de travail, menant pour plusieurs à une surexposition aux demandes émotionnelles et à d'autres stressseurs.

Les objectifs d'heures facturables, en tant que mesure de productivité, poussent les professionnels à maximiser leur temps de travail, souvent au détriment de leur santé. Selon Cadieux et al. (2022), une augmentation du nombre d'heures facturables est corrélée avec une augmentation des problèmes de santé mentale parmi les professionnels du droit.

Ainsi, pour limiter les impacts négatifs des heures facturables et d'autres stressseurs, plusieurs pistes d'action doivent être envisagées, incluant de limiter le nombre d'heures facturables exigées aux professionnels. Cette recommandation est soutenue par des publications comme celle de la New York Bar Association (NYBA) aux États-Unis, qui suggèrent de plafonner les heures facturables à 1 800 heures et de considérer des mécanismes de facturation alternatifs, prenant en compte les attentes des clients en termes de valeur ajoutée plutôt que de temps passé (NYBA, 2021).

En plus de la limitation des heures facturables, il est crucial de développer des stratégies de soutien pour les professionnels du droit. Ces stratégies peuvent inclure des programmes de bien-être, des formations sur la gestion du stress et des politiques de travail flexible. Offrir des ressources pour gérer les demandes émotionnelles et les traumatismes vicariants peut également contribuer à réduire les impacts négatifs sur la santé mentale.

En agissant prioritairement sur ces éléments, les cabinets d'avocats et d'autres milieux juridiques peuvent créer un environnement de travail plus sain et plus équilibré. Cela, non seulement améliore la santé mentale et physique des professionnels, mais permet également d'allier productivité et conciliation travail-vie personnelle. Les résultats de cette recherche fournissent des preuves solides de la nécessité de telles actions. En limitant les heures facturables et en offrant des soutiens adéquats, il est possible de réduire les stressseurs et d'améliorer le bien-être global des professionnels du droit. Cela demande un engagement des employeurs et des organisations à adopter des pratiques plus durables et centrées sur l'humain, garantissant ainsi un avenir plus sain pour tous les professionnels du secteur juridique.

RECOMMANDATION 3 PRÉVENIR LA VIOLENCE, L'INCIVILITÉ ET LEURS CONSÉQUENCES DANS LES MILIEUX JURIDIQUES

La violence et l'incivilité sont des problèmes préoccupants dans les milieux juridiques, ayant des répercussions significatives sur la santé des professionnels. Les résultats de la Phase I du projet mené par Cadieux et al. (2022) révèlent que la majorité des actes de violence et d'incivilité auxquels les professionnels du droit sont confrontés proviennent de leurs pairs et des membres de la magistrature. Ces comportements sont particulièrement préoccupants, car ils peuvent affecter la santé mentale et physique des professionnels, ainsi que leur confiance en eux-mêmes. Ceci est particulièrement vrai chez les jeunes juristes.

La Phase II de cette étude a également mis en lumière des comportements violents et incivils. Certains participants ont signalé un durcissement de ton, tant de la part de leurs collègues que des juges. Ces actes de violence verbale et psychologique peuvent avoir des effets à long terme sur les individus, notamment en augmentant le stress, l'anxiété et le risque d'épuisement professionnel. Par conséquent, il est crucial de mettre en place des mesures pour prévenir la violence et l'incivilité dans les milieux juridiques canadiens.

À ce jour, de nombreuses initiatives ont été mises en place par différents acteurs du milieu juridique en Ontario. Toutefois, les résultats obtenus dans le cadre de cette seconde phase tendent à souligner l'importance de poursuivre les efforts en matière de prévention de la violence et de l'incivilité. Premièrement, il est essentiel de poursuivre les efforts de sensibilisation pour informer les professionnels des dangers liés à ces comportements. Concrètement, ce type d'initiative vise à mettre en lumière les

différentes formes d'incivilité, y compris celles qui sont genrées ou dirigées, afin que les professionnels puissent les reconnaître et les éviter. Une meilleure compréhension des incivilités permet de mieux les prévenir et de réagir de manière appropriée lorsqu'elles se produisent.

Il est également crucial de poursuivre le développement tout en mettant régulièrement à jour les programmes de formation qui valorisent la collégialité et sensibilisent les professionnels aux risques associés aux comportements incivils ou violents. Ces formations peuvent inclure diverses thématiques pertinentes dans le quotidien des relations professionnelles, incluant la gestion des conflits et la communication respectueuse. En apprenant à gérer les conflits de manière constructive, les professionnels du droit pourront réduire les tensions et favoriser un environnement de travail plus harmonieux.

En dépit des efforts actuels déployés dans de nombreux milieux de travail, les cabinets d'avocats et les institutions judiciaires doivent continuer à jouer un rôle proactif dans la prévention de la violence et de l'incivilité. Ils doivent adopter des politiques claires et strictes contre ces comportements, ainsi que des procédures pour signaler et traiter les incidents. La mise en place de mécanismes de soutien, tels que des services de médiation et de *counseling*, peut également aider à résoudre les conflits avant qu'ils ne dégénèrent en violence.

Un autre aspect important de la prévention est la promotion d'une culture de respect et de bienveillance au sein des milieux juridiques. Les leaders du secteur doivent donner l'exemple en adoptant des comportements respectueux et en encourageant les autres à faire de même. La reconnaissance des comportements positifs et la valorisation des bonnes pratiques peuvent également contribuer à créer un environnement de travail plus sain et plus respectueux.

La prévention de la violence et de l'incivilité dans les milieux juridiques est une responsabilité collective. Chaque professionnel doit être conscient de l'impact de ses actions et s'efforcer de traiter ses collègues avec respect et dignité. En travaillant ensemble pour promouvoir un climat de respect et de collaboration, les professionnels du droit peuvent non seulement améliorer leur propre santé et bien-être, mais aussi renforcer la confiance dans le système judiciaire. La prévention de la violence et de l'incivilité dans les milieux juridiques est cruciale pour protéger la santé des professionnels. Cela nécessite des campagnes de sensibilisation, des programmes de formation, des politiques strictes, et la promotion d'une culture de respect. En prenant des mesures proactives, les milieux juridiques peuvent devenir des environnements plus sûrs et plus respectueux pour tous les professionnels.

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

RESSOURCES D'URGENCE

Est de l'Ontario [Ligne d'intervention](#). Sans frais (bilingue) : **1-866-996-0991**
Ligne d'intervention bilingue : **(613) 722-6914**

[Telecare Cambridge](#). Ligne d'intervention : **(519) 658-5455**

[Distress Centre Durham](#). Sans frais : **1-800-452-0688** | Ligne d'intervention : **(905) 430-2522**

[Telephone Aid Line Kingston](#). Ligne d'intervention : **(613) 544-1771**

[Distress Centre Niagara](#)

St. Catharines, Niagara Falls et autour. Ligne d'intervention : **(905) 688-3711**

Port Colborne, Wainfleet et autour. Ligne d'intervention : **(905) 734-1212**

Fort Erie et autour. Ligne d'intervention : **(905) 382-0689**

Grimsby et West Lincoln. Ligne d'intervention : **(905) 563-6674**

[Distress Centre Halton](#)

North Halton. Ligne d'intervention : **(905) 877-1211**

Oakville. Ligne d'intervention : **(905) 849-4541**

Burlington (Hamilton). Ligne d'intervention : **(905) 681-1488**

[Distress Centre Ottawa & Region](#). Ligne d'intervention : **(613) 238-3311**

[Distress Centres of Greater Toronto Area](#). Ligne d'intervention : **(416) 408-4357**

[Family Counselling and Support Services for Guelph-Wellington](#)

Sans frais : **1-888-821-3760**. Ligne de détresse : **(519) 821-3760**

Sans frais : **1-877-822-0140**. Ligne d'intervention : **(519) 821-0140**

[Tele-Aide Outaouais](#) (Québec et Ontario)

Sans frais : **1-800-567-9699**

Ligne d'intervention (Gatineau): **(819) 775-3223**

Ligne d'intervention (Ottawa): **(613) 741-6433**

[Distress Centre Windsor](#). Ligne d'intervention : **(519) 256-5000**

[York Support Services Network Community Crisis Response Service](#). **1-855-310-COPE (2673)**

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

- L'Association du Barreau de l'Ontario - [OBA Wellness Hub](#)
- Law Society of Ontario - [Well-being resource centre](#)
- [Federation of Ontario Law Associations](#)

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

- Le Programme d'assistance aux membres ([MAP](#)) pour avocats et parajuristes.
Téléphone : **1-855-403-8922**.
- [Young Women in Law](#)
- [Black Employee Assistance Program](#)
- [From Anxiety to Ease for Lawyers and Professionals](#)
- [Wellness Together Canada](#) : Mental health and substance use Canada.
Téléphone : **1-866-585-0445** | Texto (SMS) : WELLNESS à **741741**
Site web : [Online peer support for Addiction](#)
- [Canadian Mental Health Association](#)
- [Toronto New Life Wellness Place](#)
- [Ontario Mental Health Therapy](#)
- [L'Association pour la santé mentale de Rochester/Monroe County, Inc.](#)

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

- [MDCME](#) (Cours d'autoapprentissage sur la santé mentale et bien-être dans la profession juridique)
- [University of Western Ontario | Faculty of Law - Health and Wellness](#) (pour étudiants)
- [University of Windsor | Faculty of Law - Wellness](#) (pour étudiants)

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

- [University of Toronto | Faculty of Law - Health & Wellness](#) (pour étudiants)
- [University of Ottawa | Faculty of Law - Wellness](#) (pour étudiants)
- [York University | Osgoode Hall Law School - Wellness](#) (pour étudiants)
- <https://www.torontomu.ca/law/students/health-and-wellness/> (pour étudiants)

AUTRES RESSOURCES

- [Grey Bruce Owen Sound](#). Sans frais : **1-877-470-5200**
- Kingston, Frontenac et Addington. [KFL&A Public Health](#)
Frontenac County. Sans frais : **1-855-477-2963** ou **1-855-558-5151**
- [Lanark Leeds and Grenville Mental Health Crisis Line](#). Sans frais : **1-866-499-8445**
- Northern Ontario. [Talk4Healing](#). Sans frais : **1-855-554-HEAL (4325)**
- [Telecare Distress Centre of Peterborough](#). **705-745-2273**
- [Distress Centres of Greater Toronto Area](#). Programme de soutien aux survivants :
(416) 595-1716

BIBLIOGRAPHIE

- Albertsen, K., Rafnsdóttir G.L., Grimsmo A., Tómasson K. & K. Kauppinen. (2008). Workhours and worklife balance. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health (SJWEH)*, (suppl 5), 14-21.
- Babor, T. F., Higgins-Biddle, J. C., Saunders, J. B., & Monteiro, M. G. (2001). *The alcohol use disorders identification test*. World Health Organization Geneva. [[Accéder à cette ressource ici](#)].
- Bannai, A., & Tamakoshi, A. (2014). The association between long working hours and health: a systematic review of epidemiological evidence. *Scandinavian journal of work, environment & health*, 40(1), 5-18. <https://doi.org/10.5271/sjweh.3388>.
- Bergin, A. J., & Jimmieson, N. L. (2014). Australian lawyer well-being: Workplace demands, resources and the impact of time-billing targets. *Psychiatry, Psychology and Law*, 21(3), 427-441. <https://doi.org/10.1080/13218719.2013.822783>.
- Bleasdale, L., & Francis, A. (2020). Great expectations: millennial lawyers and the structures of contemporary legal practice. *Legal Studies*, 40(3), 376 - 396. <https://doi.org/10.1017/lst.2020.6>.
- Borges, G., Bagge, C. L., Cherpitel, C. J., Conner, K. R., Orozco, R., & Rossow, I. (2017). A meta-analysis of acute use of alcohol and the risk of suicide attempt. *Psychological medicine*, 47(5), 949-957. <https://doi.org/10.1017/S0033291716002841>.
- Cadieux, N. (2012). *Professions réglementées et détresse psychologique: regards croisés avec la population en emploi au Canada* [Thèse de doctorat, Université de Montréal]. Papyrus.
- Cadieux, N., Gingues, M., Cadieux, J., Gouin, M.-M., Caya, O., Fournier, P.-L., Morin, E., Pomerleau, M.-L., Camille, A. B., Gahunzire, J. (2022). *Rapport de recherche (version finale) : vers une pratique saine et durable du droit au Canada. Étude nationale des déterminants de la santé et du mieux-être des professionnels du droit au Canada, Phase I (2020-2022)*. Université de Sherbrooke, École de gestion. 434 pages. [[Accéder à cette ressource ici](#)].
- Cadieux, N. & Marchand, A. (2015). Détresse psychologique chez les professionnels et professionnelles exerçant une profession réglementée : facteurs explicatifs et pistes de réflexion. *Canadian Journal of Community Mental Health*, 34(3), 15-35. <https://doi.org/10.7870/cjcmh-2014-025>.
- Caruso, C.C. (2006). Possible broad impacts of long work hours. *Industrial health*, 44(1), 531-536. <https://doi.org/10.2486/indhealth.44.531>.
- Centre canadien sur les dépendances et l'usage de substances (CCDUS). (2023, 29 mars). *La perte de productivité due à l'usage de substances a coûté 22,4 milliards de dollars à l'économie canadienne, selon un nouveau rapport*. <https://www.ccsa.ca/fr/la-perte-de-productivite-due-lusage-de-substances-coute-224-milliards-de-dollars-leconomie>.
- Chan, C., Guan, Y., & Choi, P. (2011). Chinese migrant children's mental health and career efficacy: the roles of mentoring relationship quality and self-efficacy. *International Journal on Disability and Human Development*, 10(3), 195-199. <https://doi.org/10.1515/ijdh.2011.032>.

- CNESST. (2023). *Corriger les risques en milieu de travail*. <https://www.cnesst.gouv.qc.ca/fr/prevention-securite/organiser-prevention/faire-un-programme-prevention/corriger-risques>.
- Crouter A.C., Bumpus M.F., Head M.F. & McHale, S.M. (2001). Implications of overwork and overload for the quality of men's family relationships. *Journal of Marriage and Family*, 63(2), 404-416. <https://doi.org/10.1111/j.1741-3737.2001.00404.x>.
- Jansen N.W., Kant I., Nijhuis F.J., Swaen G.M. & Kristensen, T.S. (2004). Impact of worktime arrangements on work-home interference among Dutch employees. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health (SJWEH)*, 30(2), 139-148. <https://doi.org/10.5271/sjweh.771>.
- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. Springer publishing company.
- Marcum, T., Cameron, E. A., & Versweyveld, L. (2018). Never off the clock: the legal implications of employees' after hours work. *Labor Law Journal*, 69(2), 73-82. [[Accéder à cette ressource ici](#)].
- Mariage, A. (2001). Stratégies de coping et dimensions de la personnalité : étude dans un atelier de couture. *Le travail humain*, 64(1), 45-59. <https://doi.org/10.3917/th.641.0045>.
- Ministry of Labour, Immigration, Training and Skills Development. (n.d.). Règlement de l'Ontario 285/01. Retrieved from <https://www.ontario.ca/laws/regulation/010285>.
- Omari, M., & Paull, M. (2013). 'Shut up and bill': Workplace bullying challenges for the legal profession. *International Journal of the Legal Profession*, 20(2), 141-160. <https://doi.org/10.1080/09695958.2013.874350>.
- Raghuram, S. (2014). Knowledge creation in the telework context. *International Journal of Technology Management*, 11(7-8), 859-870. <https://doi.org/10.1504/IJTM.1996.025474>.
- Riley, J. (2007). Mental Health and Employment: Issues for Lawyers. *Torts & Products Liability Law*, 2007(38). <https://doi.org/10.2139/SSRN.993296>.
- Skinner, H. A. (1982). Guide for using the drug abuse screening test (DAST). *Toronto: Centre for Addiction and Mental Health*.
- Sirgy, M. J., et Lee, D.-J. (2023). Introduction. Dans M. J. Sirgy & D.-J. Lee (dir.), *Work-Life Balance : HR Training for Employee Personal Interventions* (1^e éd., vol. 1, p. 3-15). Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/9781009281782.002>.
- Sonnentag, S., et Schiffner, C. (2019). Psychological Detachment from Work during Nonwork Time and Employee Well-Being: The Role of Leader's Detachment. *The Spanish Journal of Psychology*, 22(3), 1-9. <https://doi.org/10.1017/sjp.2019.2>.
- Stallman H. M. (2018). Coping planning: a patient-centred and strengths-focused approach to suicide prevention training. *Australasian psychiatry: bulletin of Royal Australian and New Zealand College of Psychiatrists*, 26(2), 141-144. <https://doi.org/10.1177/1039856217732471>.
- Stallman, H. M. (2020). Health theory of coping. *Australian Psychologist*, 55(4), 295-306. <https://doi.org/10.1111/ap.12465>.

- Suwazono, Y., Okubo, Y., Kobayashi, E., Kido, T., & Nogawa, K. (2003). A follow-up study on the association of working conditions and lifestyles with the development of (perceived) mental symptoms in workers of a telecommunication enterprise. *Occupational Medicine*, 53(7), 436-442. <https://doi.org/10.1093/occmed/kqg102>.
- Virtanen, M., Ferrie, J. E., Singh-Manoux, A., Shipley, M. J., Stansfeld, S. A., Marmot, M. G., ... & Kivimäki, M. (2011). Long working hours and symptoms of anxiety and depression: a 5-year follow-up of the Whitehall II study. *Psychological medicine*, 41(12), 2485-2494.
- West, C., Rieger, K., Chooniedass, R., Adekoya, A., Isse, A., Karpa, J., Waldman, C., Peters-Watral, B., Chernomas, W., Scruby, L., & Martin, D. (2018). Enlivening a community of authentic scholarship. *International Journal of Qualitative Methods*, 17(3), 1-15. <https://doi.org/10.1177/1609406918808122>.
- World Health Organisation. (2018). *Global status report on alcohol and health*. <https://iris.who.int/bitstream/handle/10665/274603/9789241565639-eng.pdf?sequence=1>.