



VERS UNE PRATIQUE SAINES ET DURABLE DU DROIT AU CANADA



Phase II | 2022-2024

RAPPORT DE RECHERCHE **AVOCATS DU QUÉBEC**

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

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



Conseil de recherches en
sciences humaines du Canada

Social Sciences and Humanities
Research Council of Canada

Canada

Tous droits réservés

ISBN – 978-2-925533-05-4

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

Chloé St-Jacques-Lemay, CRHA

Candidate au Ph.D.,
Stagiaire en recherche

Prof. Jean Cadieux, Ph.D.

Co-chercheur et directeur statistique

Éveline Morin, M.Sc.

Candidate au DBA, auxiliaire de recherche

Marie-Louise Pomerleau

Candidate à la maîtrise,
auxiliaire de recherche

Josbert Gahunzire, M.Sc.

Candidat au DBA, auxiliaire de recherche

Amira Driss

Candidate à la maîtrise,
auxiliaire de recherche

Remerciements

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

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

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 du Québec, 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

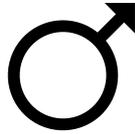
INTRODUCTION	3
1.1 THÉMATIQUE 1 CONDITIONS DE TRAVAIL ET CHARGE MENTALE.....	4
PORTRAIT DES CONTRAINTES	4
Les demandes émotionnelles	5
La surcharge et les longues heures de travail	7
La pression liée à la performance.....	8
L'incivilité et la violence au travail.....	9
PORTRAIT DES RESSOURCES	10
ASSOCIATION ENTRE LES CONTRAINTES, LES RESSOURCES ET LES INDICATEURS DE SANTÉ MENTALE MESURÉS AUPRÈS DES AVOCAS QUÉBÉCOIS	13
1.2 THÉMATIQUE 2 ÉQUILIBRE TRAVAIL-VIE PERSONNELLE.....	15
ANALYSE DU PROFIL DÉMOGRAPHIQUE DES PROFESSIONNELS QUANT AU CONFLIT TRAVAIL-VIE PERSONNELLE	15
FONDER UNE FAMILLE : UN ENJEU APPRÉHENDÉ.....	17
ANALYSE DU CONFLIT TRAVAIL-VIE PERSONNELLE SELON CERTAINES CARACTÉRISTIQUES DU TRAVAIL.....	19
MESURES POUR FAIRE FACE AU CONFLIT TRAVAIL-VIE PERSONNELLE	20
Des habiletés qui contribuent au maintien de l'équilibre travail-vie personnelle.....	20
1.3 THÉMATIQUE 3 HABITUDES DE VIE ET STRATÉGIES D'ADAPTATION FACE AU STRESS.....	23
LES MEILLEURES STRATÉGIES DE COPING IDENTIFIÉES PAR LES PARTICIPANTS POUR FAIRE FACE AU STRESS	24
Savoir mettre ses limites	24
Prendre le temps d'évacuer son stress à l'aide du sport.....	25
LES STRATÉGIES DE COPING QUI COMPROMETTENT LA SANTÉ DES PROFESSIONNELS	25
La consommation d'alcool	25
Les profils à risque	26
La consommation de drogue.....	28
1.4 LES PISTES DE SOLUTIONS PROPOSÉES PAR LE MILIEU.....	29
VOLET 1 - REVOIR LES EXIGENCES	29
Réduire les exigences en matière d'heures facturables pour les professionnels en début de carrière	29
Mieux définir ce qu'est une urgence.....	30
Valoriser le droit à la déconnexion.....	30
VOLET 2 - AMÉLIORER LA FORMATION.....	31
VOLET 3 - SANCTIONNER LA VIOLENCE AU TRAVAIL	31
VOLET 4 - VALORISER LE TRAVAIL D'ÉQUIPE	32
1.5 LES INITIATIVES EN PLACE VERS UNE PRATIQUE SAINTE ET DURABLE DU DROIT AU QUÉBEC.....	34

1.6 RECOMMANDATIONS CIBLÉES PAR L'ÉQUIPE DE RECHERCHE	39
RECOMMANDATION 1	39
RECOMMANDATION 2.....	40
RECOMMANDATION 3.....	41
1.7 LES RESSOURCES POUR ALLER CHERCHER DE L'AIDE POUR LES PRATICIENS DE CETTE PROVINCE	43
BIBLIOGRAPHIE.....	45

Description des participants (Phase I) : Barreau du Québec



53,7 % de **femmes** avec une moyenne d'âge de **38,1** ans

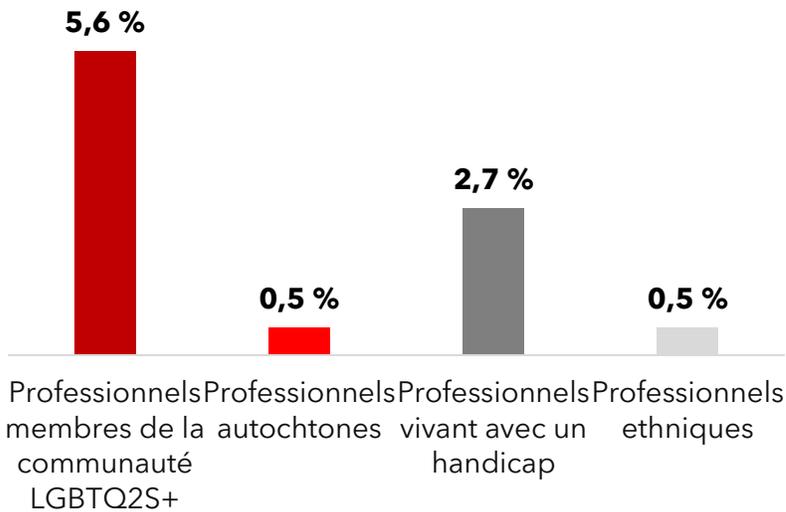


46,3 % d'**hommes** avec une moyenne d'âge de **43,2** ans

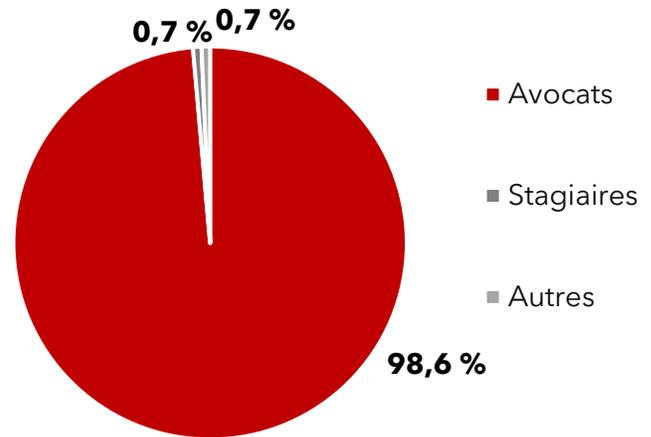


0,4 % de **personnes non-binaires** avec une moyenne d'âge de **30,0** ans

Portrait de la **diversité** parmi les professionnels du droit participants au Québec (n = 1 380)



Proportion des professionnels du droit participants au Québec selon la **profession** (n = 1 380)



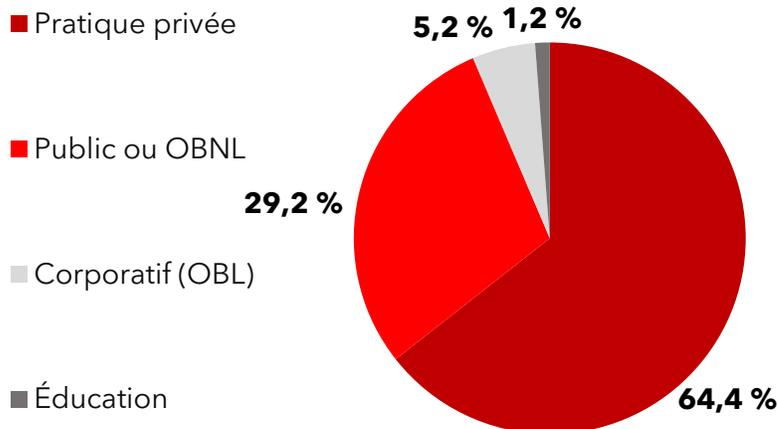
28,7 %

Des professionnels du droit participants au Québec sont membres de l'Association du Barreau Canadien ABC (n = 1 380)

1,3 %

Des professionnels du droit participants au Québec sont qualifiés par le comité national sur les équivalences des diplômes de droit CNE (n = 1 367)

Proportion des professionnels du droit participants au Québec selon le **secteur d'activité** (n = 1 380)

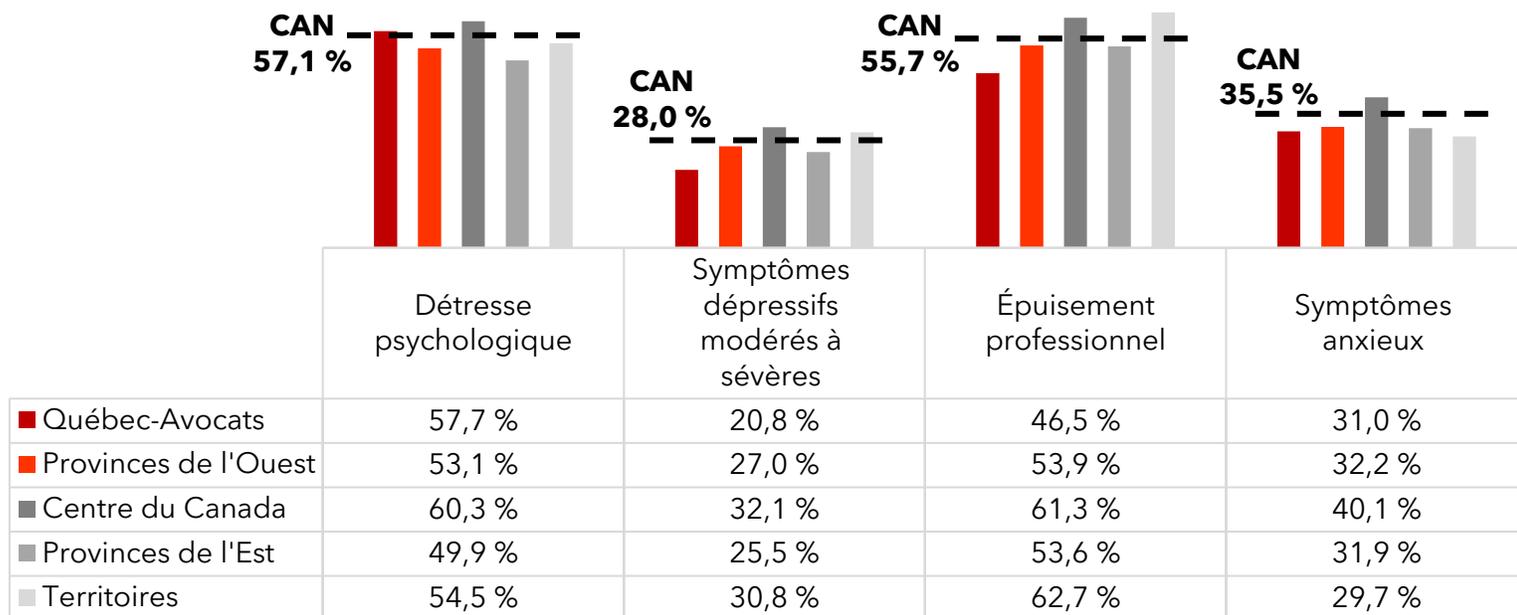


Champs de pratique :

- Litige civil (32,2 %)
- Droit des affaires, droit des sociétés et droit commercial (25,4 %)
- Droit de la famille (14,7 %)
- Droit pénal (14,0 %)
- Droit du travail et de l'emploi (12,4 %)
- Droit immobilier (11,8 %)
- Droits de la personne, droit public et droit administratif (8,6 %)
- Règlement extrajudiciaire des différends (8,5 %)
- Testaments, successions et fiducies (6,0 %)
- Autre (13,5 %)

Indicateurs de santé mentale (Phase I) : Barreau du Québec

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



20,0 %

Des professionnels du droit participants au Québec ont eu **des idées suicidaires** depuis le début de leur carrière (n = 1 192). La moyenne au Canada est de **24,1 %**



40,4 %

Des professionnels du droit participants au Québec **ne sont pas allés chercher de l'aide face à leur enjeu de santé mentale, malgré qu'ils en aient ressenti le besoin** (n = 1 325). La moyenne au Canada est de **46,8 %**.

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

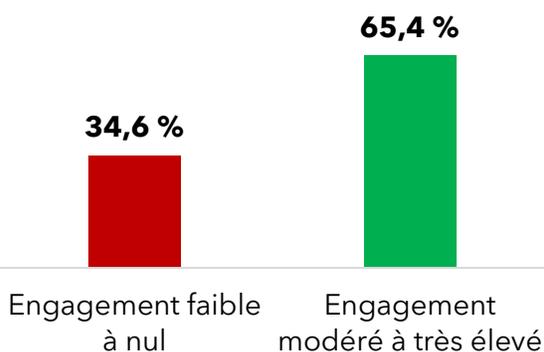
1. Pensée que le problème est temporaire **24,7 %**
2. Manque de temps **17,6 %**
3. Manque d'énergie pour chercher de l'aide **13,1 %**



11,6 %

Des professionnels du droit participants au Québec ont pris **plus de trois mois de congé de maladie** au cours des cinq dernières années (n = 1 380)

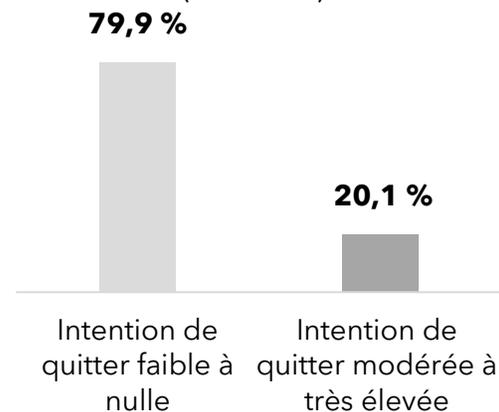
Proportion de l'**engagement affectif envers la profession** chez les professionnels du droit participants au Québec (n = 1 031)



Proportion de la **participation au mentorat** chez les professionnels du droit participants au Québec (n = 1 380)



Proportion de l'**intention de quitter la profession** chez les professionnels du droit participants au Québec (n = 1 036)



INTRODUCTION | LES PRIORITÉS DU MILIEU EN MATIÈRE DE SANTÉ ET MIEUX-ÊTRE DANS LA PRATIQUE DU DROIT CHEZ LES AVOCATS AU QUÉBEC

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 avocats oeuvrant au Québec à partir des données canadiennes collectées lors de la Phase I (Cadieux et al., 2022) ;
- 2) Contextualiser les résultats quantitatifs obtenus dans la Phase I grâce à des entrevues conduites auprès d’avocats œuvrant au Québec;
- 3) Émettre des recommandations ciblées afin d’adresser les enjeux importants en matière de santé et de mieux-être des avocats du Québec.

L’atteinte de l’objectif 1 est rendue possible par le recours aux données quantitatives collectées auprès des avocats québécois lors de la première phase de ce projet national ($n = 1\ 380$). 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, 35 avocats québécois ainsi que 2 stagiaires se sont portés volontaires pour une entrevue semi-dirigée. Les participants ont ensuite été sélectionnés ($n = 5$) et des entrevues semi-dirigées ont été réalisées auprès des professionnels sélectionnés. Dans le but de cerner les priorités des avocats œuvrant au Québec, 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 avocats et stagiaires via leur Barreau d’appartenance. Ces thématiques portent sur les déterminants de la santé et du mieux-être dans la pratique du droit. En enregistrant leur intérêt à participer à une entrevue, les professionnels du droit devaient placer chacune de ces priorités en ordre d’importance. Les trois thèmes les plus importants pour eux étaient ensuite retenus pour les fins du présent rapport. Le Tableau 1 présente les priorités de ces professionnels en ordre d’importance.

Tableau 1

Hiérarchisation des thèmes prioritaires en matière de santé mentale et mieux-être selon les professionnels du droit œuvrant au Québec 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	28
2	Équilibre travail-vie personnelle	24
3	Habitudes de vie et stratégies d’adaptation face au stress	12
4	Heures facturables	10
5	Diversité et inclusion dans la pratique du droit au Canada	8
6	Formation et mentorat	8
7	Profession réglementée et inspection professionnelle	6
8	Retour au travail suivant une absence prolongée	5
9	Télétravail	5
10	Technologie et pratique du droit (technostress)	5

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 charge mentale, (2) l’équilibre travail-vie personnelle et (3) les habitudes de vie et 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 au Québec ($n = 1\ 380$) et sur les entrevues réalisées ($n = 5$).

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 prioritaire ressortie chez les avocats québécois porte sur les conditions de travail et la charge mentale dans la pratique du droit. Les conditions de travail englobent à la fois des exigences professionnelles (contraintes) susceptibles de constituer des risques pour le mieux-être, ainsi que des ressources favorables à la protection du mieux-être des professionnels. Ultimement, c'est l'évaluation que l'individu fait des exigences et des ressources dont il dispose pour faire face à ces exigences, qui détermine sa perception du stress au travail (Lazarus & Folkman, 1984). La présente section présente : (1) le portrait des contraintes auxquelles sont exposés les avocats Québécois, (2) le portrait des principales ressources dont ils disposent et (3) l'analyse des relations entre les contraintes, les ressources et les indicateurs de santé mentale chez les avocats ayant participé au Québec.

PORTRAIT DES CONTRAINTES

La première partie de l'étude nationale vers une pratique saine et durable du droit au Canada (Cadieux et al., 2022) a permis de mesurer les proportions des différentes contraintes ayant ressorti comme étant les plus importantes chez les professionnels du droit au Québec, lesquelles sont présentées dans le Tableau 2. Il est à noter que les faibles proportions présentées ne témoignent pas nécessairement d'une absence d'association de la contrainte avec les indicateurs de santé mentale présentés dans la troisième sous-section de cette thématique.

Tableau 2

Présence des contraintes importantes dans la pratique chez les professionnels du droit participants au Québec (en %)

Contraintes dans la pratique	Présence de la contrainte (en %)
Surcharge qualitative	88,1 %
Pression liée aux heures facturables	57,7 %
Demandes émotionnelles	51,2 %
Surcharge quantitative	50,9 %
Longues heures travaillées (≥ 50 h/sem.)	48,8 %
Manque de ressources	29,7 %
Pression liée à la performance	17,3 %
Incivilité au travail	11,0 %
Insécurité au travail	9,9 %
Violence au travail	4,3 %

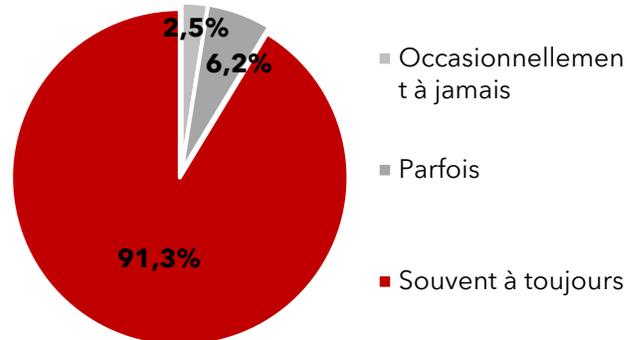
En observant ces proportions, on constate que la surcharge qualitative (88,1 %) est la contrainte la plus répandue chez les avocats participants du Québec. En ce sens, un participant explique que malgré les exigences en matière de livrables et d'échéanciers, c'est plutôt la charge mentale (surcharge qualitative) qui rend la pratique difficile.

« Donc comme je vous dis, je ne me sens pas poussé par des livrables, puis des dates et des échéanciers trop, trop. C'est vraiment la charge de responsabilité. [...] Donc, c'est ça pour moi, la charge mentale, elle est là et est décuplée par le fait que je travaille seul comme avocat. » **QC-5**

En échangeant avec ce participant, il explique qu'il pratique seule, devant donc mobiliser une multitude de compétences. Ce constat est partagé par plusieurs professionnels, où plus de neuf professionnels sur dix (91,3 %) considèrent leur travail comme étant mentalement très exigeant dans une proportion allant de souvent à toujours, tel qu'illustré au Graphique 1.

Qui plus est, le manque de ressources (29,7 %) qu'éprouvent certains professionnels du droit, notamment dans les plus petites organisations, semble ajouter une pression à ceux-ci, nécessitant d'être multitâche et de composer avec plus de responsabilités simultanément avec moins de ressources, comme le souligne ce participant.

Graphique 1
Proportions de professionnels du droit participants au Québec considérant leur travail comme étant mentalement très exigeant (n = 1 099)



« Maintenant, il reste que parce que je travaille dans une petite organisation, petite moyenne organisation, il y a un problème de ressources, donc il manque de ressources. Donc les gens doivent être multitâches. Donc ça accroît la pression je vous dirais, parce qu'y manque de ressources, donc les gens doivent composer avec, faire plus avec moins et tout ça. » **QC-5**

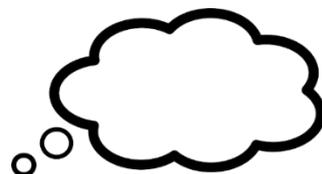
En bref, plusieurs professionnels croient que le travail dans le secteur privé est plus stressant, comparativement au secteur public, notamment en raison des objectifs d'heures facturables et des contact avec les clients. Toutefois, les contraintes, bien qu'elles soient de nature différentes, sont tout aussi présentes d'un milieu de pratique à un autre. Comme le souligne ce participant, la profession en soi est stressante.

« On a vraiment beaucoup l'impression qu'au public, ce n'est pas stressant et ils n'ont pas de problème, ça n'a rien à voir, alors que c'est totalement faux. Qu'on soit au public [ou] au privé, la profession, elle est stressante. » **QC-2**

Les demandes émotionnelles

Une autre contrainte présente de manière importante chez les avocats québécois tient dans les demandes émotionnelles (51,2 %). Ces demandes émotionnelles affectent les professionnels dans leur travail, alors que la preuve à laquelle ils sont souvent exposés dans leurs dossiers peut s'avérer éprouvante sur le plan émotionnel, comme l'explique un des participants dans l'extrait suivant.

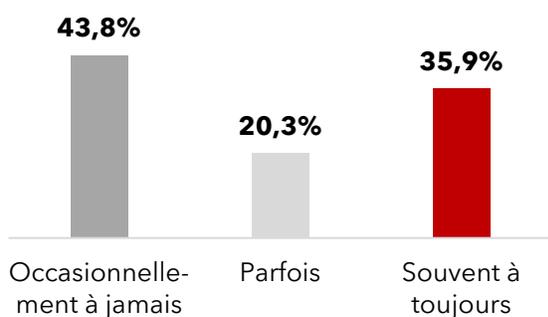
« La charge émotive, elle est là parce que les enjeux sont importants [...] la preuve dans nos dossiers, elle est toujours très prenante émotionnellement. [...] Même une fois que c'est terminé, je peux être en train de prendre une marche avec mon chien, puis je la revois la petite fille et à quel point elle était jeune et tout ça... C'est sûr que ce sont des choses qui bouleversent, même si dans mon travail, moi personnellement, je traite plus des questions de droit, je suis quand même en contact avec la preuve. » **QC-4**



On comprend que la preuve affecte le participant au point que les images dérangeantes peuvent revenir à l'esprit de celui-ci en dehors du travail. Bref, les demandes émotionnelles qui caractérisent la pratique du droit peuvent peser lourd pour le professionnel devant composer avec les situations extrêmes que traversent ses clients. Ce constat est partagé parmi les professionnels du droit répondants à la Phase I de cette étude, alors que plus du tiers d'entre eux (35,9 %) considèrent, souvent à toujours, que leur travail les place dans des situations déstabilisantes sur le plan émotionnel, comme le démontre le Graphique 2. Le Graphique 3 confirme que dans une fréquence similaire (36,3 %), les professionnels du droit considèrent, souvent à toujours leur travail comme étant émotionnellement éprouvant.

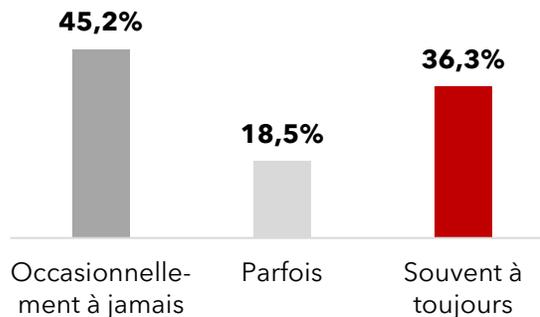
Graphique 2

Fréquence au cours de laquelle les professionnels du droit participants au Québec considèrent que leur travail les place dans des situations déstabilisantes sur le plan émotionnel (n = 1 099)



Graphique 3

Fréquence au cours de laquelle les professionnels du droit participants au Québec considèrent que leur travail est éprouvant sur le plan émotionnel (n = 1 099)



Par exemple, un participant explique, dans l'extrait suivant, que son milieu de pratique, le droit de la famille, est difficile émotionnellement parce que « personne ne gagne ». En ce sens, les clients sont souvent insatisfaits, car malgré que la Cour opte en leur faveur, les répercussions sont tout de même irréparables. Ainsi, la représentation de ces clients et leur insatisfaction peut peser lourd pour le professionnel.

« I think family law is one of the areas that's quite emotionally hard to practise because nobody wins. So even if you get a good judgment, clients are still often dissatisfied because it's hard to manage their expectations of what the court processes can do. Their family fell apart, and then they spent all this money on lawyers, and then it didn't repair the emotional harm that they wanted it to repair. And so, client dissatisfaction can be very challenging. » **QC-3**

Enfin, un autre participant mentionne que le contact avec les victimes constitue une source de stress.

« [...] le contact avec les victimes, c'est une source de stress aussi parce qu'elles ont leurs propres enjeux, leur propre détresse. Et on n'a pas toujours non plus la formation nécessaire pour soutenir quelqu'un qui vit de grosses difficultés aussi. » **QC-4**

En effet, il doit manifester un soutien envers celles-ci dans leurs enjeux et leur détresse. Aussi, il soulignait le man que de formation en lien avec les traumatismes vicariants et le soutien envers les clients qui vivent des enjeux et de la détresse psychologique. D'ailleurs, la littérature tend à souligner

que l'exposition récurrente aux demande émotionnelles élevées est synonyme de risque accru face à la détresse psychologique des professionnels (Jimmieson, Tucker & Walsh, 2017), de symptômes dépressifs (Bergin & Jimmieson, 2013) et d'épuisement professionnel (Tsai et al., 2009).

La surcharge et les longues heures de travail

Concernant la surcharge quantitative de travail, elle constitue une autre contrainte importante pour la moitié des professionnels du droit au Québec (50,9 %). Elle est synonyme de nombreuses urgences à traiter pouvant être néfaste pour la santé des professionnels. Comme le mentionne le participant suivant, dans son lieu de travail, la notion d'urgence est devenue omniprésente dans sa pratique. Ce faisant, tout son travail est en mode urgence, où les échéances sont toujours très serrées. Ainsi, il devient ardu de faire une bonne gestion des priorités.

« Et les urgences, est-ce que c'est des vraies ou des fausses? On ne le sait pas toujours, mais la notion d'urgence est devenue au centre du quotidien des gens. C'est toujours urgent. C'est toujours pour hier. » **QC-2**

Un autre participant œuvre dans un lieu de travail marqué par les urgences et les délais serrés. Pendant son entrevue, il partageait que plusieurs personnes essayaient de le contacter par messagerie électronique, et ce, même s'il était en mode « ne pas déranger ».

« Moi je dirais que dans mon travail à moi, c'est ça : le processus contradictoire, la Cour, les exigences en termes de délais qui sont vraiment toujours très, très serrées, puis la pression de la performance à la Cour aussi, également. J'ai un petit quelque chose à rajouter, parce que pendant que je vous parle, je vois que sur Teams, il y a à peu près huit personnes qui sont en train de m'écrire alors que je suis en « ne pas déranger ». Il y a comme toujours [...] une sollicitation constante. Ça n'arrête pas. » **QCA-4**

Le travail des professionnels est donc marqué par cette surcharge de travail et un rythme de travail élevé, où l'on est constamment sollicité.

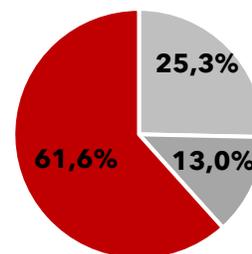
L'impression de travailler dans une urgence ne sont pas que quelques cas isolés. Comme l'illustre le Graphique 4, ce sont plus de six professionnels sur dix répondants au Québec, au moment de la Phase I de cette étude (Cadieux et al., 2022) qui considéraient avoir souvent l'impression de travailler dans une urgence, dans une fréquence allant de souvent à toujours (61,6 %).

Enfin, un participant explique comment cette surcharge de travail, donnant l'impression d'être submergée, impacte son état. Il en vit un découragement, une lourdeur et un sentiment d'être impuissant à pouvoir changer les choses. Conséquemment, la fatigue et l'irritabilité s'emparent de lui.

Graphique 4

Fréquence au cours de laquelle les professionnels du droit participants au Québec considèrent avoir souvent l'impression de travailler dans une urgence ($n = 1\ 099$)

- Occasionnellement à jamais
- Parfois
- Souvent à toujours



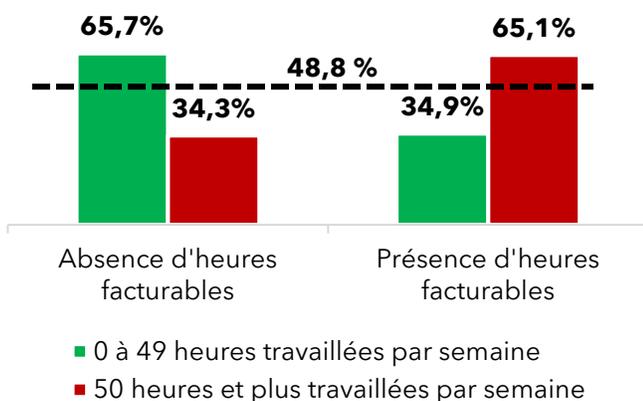
“

« J'avais vraiment un volume, un volume de travail qui faisait que j'étais débordée et parfois j'avais l'impression d'être un peu submergée et tout ça. Et j'avais comme un découragement. Donc la charge mentale se changeait en découragement, ça devenait une lourdeur, un découragement, le sentiment d'être impuissante à changer les choses parce qu'on me disait : "bon peut-être, éventuellement, il pourrait y avoir plus de ressources". Ce n'est pas... je le voyais bien qu'il n'y avait pas de changement possible à court terme, donc je me sentais souvent surchargée. Mais un moment donné on devient fatigué, plus irritable et on devient plus... parce qu'on se sent submergé. » **QC-5**

Concernant les longues heures de travail, cette exigence est présente pour près de la moitié des professionnels au Québec (48,8 %), ces derniers ayant déclaré travailler au-delà de 50 heures par semaine.

Graphique 5

Comparaison entre les heures travaillées des professionnels du droit participants au Québec en contexte d'absence ou de présence d'objectifs d'heures facturables (n = 637)



En poussant l'analyse plus loin, on constate une comparaison significative entre les professionnels oeuvrant ou pas en contexte d'heures facturables concernant leurs heures de travail. En effet, environ le tiers des professionnels sans objectifs d'heures facturables (34,3 %) travaillent au-delà de 50 heures par semaine, tel que présenté au Graphique 5. Pour ceux ayant de tel objectifs, il s'agit du deux tiers (65,1 %), soit près du double.

Dans l'extrait suivant, un participant mentionne le caractère compétitif de la pratique du droit, qui nécessitait de montrer son dévouement en ayant une présence au travail dépassant les heures normales de travail. Conséquemment, il est attendu de travailler minimalement une journée chaque fin de semaine.

« En pratique privée. Il fallait facturer, il fallait avoir fait les heures. Il y avait une compétition inimaginable entre les avocats, de même niveau, disons. Right... Et ensuite, il fallait aussi être présent. [...] Parce qu'[entre] les associés, tout le monde doit montrer qu'on est dévoué, [qu']on est présent, où il fallait qu'on rentre absolument un jour le week-end. » **QC-1**

”

La pression liée à la performance

La pression de performance est présente pour un peu plus d'un professionnel sur six parmi les avocats participants au Québec (17,3 %). Cette pression semble être de sources diverses. D'une part, un participant a l'impression de devoir atteindre la perfection, où il n'y a pas de place à l'erreur, que l'erreur est impardonnable. D'autre part, un autre participant se donne lui-même une pression de performance, considérant les lourdes conséquences que peuvent subvenir aux victimes ou aux accusés, comme en témoignent les extraits suivants

“

« Il n’y a pas place à l’erreur. *You could not make any mistake*. Vraiment pas. Une erreur est vraiment, je dirais même que ce soit en pratique privée ou en industrie, c’est impardonnable. On ne demande pas la perfection, mais on a toujours l’impression qu’on doit être parfait. » **QC-1**

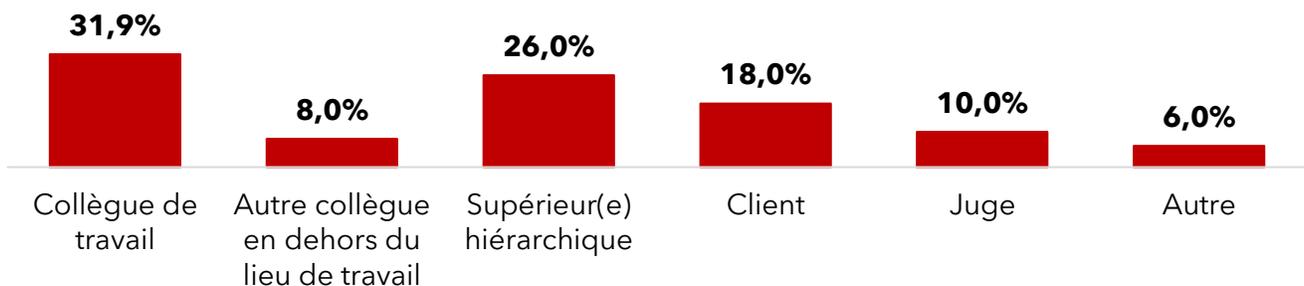
« Comme je l’ai expliqué, les enjeux sont lourds, donc évidemment. Moi personnellement, je ne prends jamais à la légère mon travail. Les conséquences que ça a pour les victimes pour les accusés sont tellement importantes qu’il y a déjà cette pression-là que je me mets à moi-même. » **QC-4**

L’incivilité et la violence au travail

Enfin, force est d’admettre qu’un contexte caractérisé par la surcharge de travail et la pression de performance constitue un terrain fertile pour la détérioration de certains climats de travail. Conséquemment, un tel contexte peut malheureusement mener à de l’incivilité et de la violence au travail. À ce propos, environ un professionnel sur dix (11,0 %) parmi les avocats participants au Québec partageait vivre de l’incivilité au travail. De plus, environ un professionnel sur 20 (4,3 %) affirmait vivre de la violence au travail au moment de la Phase I (voir Tableau 2). Les participants du Québec rapportent que les sources d’incivilité les plus fréquentes proviennent des collègues de travail (31,9 %), des supérieurs hiérarchiques (26,0 %) et des clients (18,0 %), comme l’illustre le Graphique 6. Cette incivilité est susceptible de prendre diverses formes telles que celle d’être ignoré par les collègues ou de voir son opinion non considérée (Cortina et al., 2001).

Graphique 6

Proportion des incivilités vécues chez les professionnels du droit participants au Québec selon leur source (personne commettant l’incivilité en %) ($n = 125$)



L’incivilité au travail peut être vécu à cause des clients difficiles, manifestant de l’intolérance et de l’impatience, parce qu’ils veulent avoir tout et tout de suite, comme l’explique ce participant. Certains vont même jusqu’à contester la légitimité de leur représentant. Selon lui, ce genre de comportement semble s’être aggravé dans les dernières années.

”

« [...] et je vous dirais toute la question de la clientèle plus difficile, ça, je l’ai vraiment remarqué [...]. J’ai remarqué une espèce d’aggravation de l’intolérance, de l’impatience, du fait des gens qui veulent avoir tout, tout de suite, qui veulent avoir une réponse tout de suite ou qui n’acceptent pas non comme réponse, qui contestent tout, qui contestent la légitimité, l’autorité [...]. » **QC-5**

D’un autre côté, d’autres participants ont plutôt partagé des cas de violence au travail. Un participant avoue que des collègues ou des supérieurs hiérarchiques lui font sentir plusieurs fois par semaine qu’il

est incompetent et ne comprend rien. De plus, un autre participant fait référence au mouvement *MeToo* ayant eu lieu vers la fin des années 2010 où l'on dénonçait les comportements sexuels inappropriés. Toutefois, il mentionne être déçu du fait que ce mouvement n'a pas engendré plus de répercussions pour les supérieurs hiérarchiques ayant des comportements d'harcèlement psychologique en milieu de travail. En effet, de son point de vue, le milieu du droit regorge de collègues qui peuvent être des intimidateurs et être agressifs envers autrui.

« Plusieurs fois, dans la journée ou dans la semaine, on peut se faire sentir qu'on est incompetent, qu'on ne comprend rien et qu'on n'est pas bon. » **QC-1**

« Des fois, je me suis dit, vous savez, quand il y a eu le mouvement *MeToo*, ç'a vraiment eu un impact sur la société parce qu'on a commencé à dénoncer des comportements sexuels inappropriés. Puis, en même temps, il y a eu un petit peu de fois où les gens ont dénoncé, par exemple, des personnalités qui étaient vraiment des harceleurs psychologiques en milieu de travail, des gens qui pourrissent la vie d'autrui. Mais je trouve ça dommage qu'[avec] le mouvement, il n'y a peut-être pas eu encore plus de répercussions, parce que dans le milieu du droit, il y a des gens qui sont épouvantables et qui sont insupportables avec les autres. » **QC-4**

« [...] il y a des avocats dans la profession qui sont des intimidateurs, des gens extrêmement agressifs, qui ont des comportements inacceptables. » **QC-4**

”

PORTRAIT DES RESSOURCES

Dans le même sens que les contraintes, la première partie de l'étude nationale vers une pratique saine et durable du droit au Canada (Cadieux et al., 2022) a permis de mesurer les proportions des différentes ressources présentes et importantes chez les professionnels du droit au Québec, lesquelles sont présentées dans le Tableau 3. Il est à noter que les faibles proportions présentées ne témoignent pas nécessairement d'une faible ou d'une absence de l'association de la ressource avec les indicateurs de santé mentale mesurés dans cette étude.

Les ressources étant les plus présentes chez les professionnels du droit répondants sont l'utilisation des compétences (96,1 %), le télétravail (93,0 %) et l'autonomie dans le travail (73,3 %).

Également une ressource présente chez les professionnels du droit répondants, la reconnaissance (61,0 %) constitue un levier protecteur pour leur santé. La reconnaissance au travail peut prendre diverses formes et provenir de différentes sources; travail apprécié de la part des clients, recevoir régulièrement de la reconnaissance pour le travail par le/la superviseur(e) hiérarchique, des pairs n'hésitant pas à reconnaître le travail du professionnel.

Tableau 3

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

Ressources dans la pratique	Présence de la ressource (en %)
Utilisation des compétences	96,1 %
Télétravail	93,0 %
Autonomie	73,3 %
Cohérence des valeurs	70,0 %
Reconnaissance	61,0 %
Soutien du superviseur	38,3 %
Soutien des collègues	38,2 %
Opportunités de carrière	29,1 %

Le participant suivant partage la reconnaissance et l'appréciation qu'il reçoit de la part des clients par courriel, parfois de la part d'un cadre d'une entreprise. Il explique qu'il sauvegardait ces courriels pour les consulter à nouveau lorsqu'il traverse une mauvaise journée. Cela démontre bien comment la reconnaissance peut agir en tant que ressource pour les professionnels.

”

« Mes clients ! C'est sûr, c'étaient toujours mes clients et à deux niveaux. Peu importe le client même avec qui j'avais travaillé, même si je n'avais un petit contrat de rien du tout ou whatever. Et ensuite de ça : le big boss; le CEO ou CFO. [...] Parce qu'il m'a envoyé des courriels : "hey you did a great job, thanks very much." Et j'ai gardé ça. J'ai un classeur et quand je ne me sens pas bien dans ma peau. » **QC-1**

Deux autres participants expriment également leur appréciation quant à la reconnaissance qu'ils reçoivent dans le cadre de leur travail. Ils considèrent cette reconnaissance comme étant importante, pouvant prendre diverses formes : soulignements de la représentation de qualité à la Cour dans un jugement; remerciement de la part des clients; félicitations et compliments par le supérieur hiérarchique, etc.

« C'est sûr que, personnellement, quand la Cour d'appel a écrit dans un jugement que mes arguments étaient bons, c'est toujours quelque chose d'important pour moi. J'aime être appréciée sur la qualité de mes représentations juridiques, mais aussi quand j'ai une famille de victimes qui me remercient à la fin d'un appel. [...] Ensuite, j'aime beaucoup mes patrons, ils font beaucoup de félicitations, de compliments positifs. Donc il y a comme trois niveaux : les tribunaux, les victimes, puis les patrons. » **QC-4**

« D'abord, j'aime bien que ça se dise j'aime bien que verbalement recevoir des mercis, on est content, bon travail, *good job* ! Des fois, ça peut être par courriel, un petit mot, un petit Teams, un petit mot surprise. » **QC-5**

”

La reconnaissance peut être véhiculée en reconnaissant les compétences de l'avocat. Par exemple, lorsque le supérieur hiérarchique s'absente pour des vacances et qu'il mentionne qu'il peut partir la tête tranquille parce qu'il a confiance envers le professionnel et que celui-ci saura bien gérer pendant son absence. Également, ce même supérieur n'hésite pas à souligner les bons coups et son appréciation devant les autres. Enfin, ses pairs peuvent souligner leur appréciation de travailler avec ce participant. On comprend donc que cette reconnaissance soit perçue positivement par ce participant.

« [...] j'ai un patron aussi en or, qui va me le dire comme là, je le remplace là. Puis avant que je parte, il m'a juste dit : "ah écoute [prénom], je pars tranquille, je sais que tu vas super bien t'occuper". Ce genre d'affaires là, puis il est comme ça aussi, tu sais. Tu sais, parfois je vais lui dire : "écoute, je t'envoie une demande parce que je vais prendre congé 2 heures". [Il me dit :] "Tu ne rentres pas ça". Et tu sais, ou il va dire aux gens, on va être en réunion, puis il va dire : en tout cas [PRÉNOM] a fait une super présentation. [...] Tu sais des remarques pour dire : "ah, une chance que tu es là, je t'apprécie". Oui, moi ce sont des choses qu'on va me dire en disant, c'est autant mon gestionnaire ou les gens qui travaillent avec moi, en disant : "hey c'est le fun travailler pour toi" [...]. Pour moi c'est de la reconnaissance de dire : "hey c'est le fun là, tu sais, j'aime ça travailler, je trouve qu'on a une belle équipe, tu mets de l'ambiance dans l'équipe, tu rends ça le fun." Moi, ça, ça me fait plaisir. » **QC-2**

”

Enfin, la reconnaissance peut être perçue par l'autonomie dont jouit le professionnel. Le participant suivant mentionne à cet effet que l'autonomie se traduit par la confiance que son supérieur hiérarchique éprouve envers lui. Cette confiance est donc perçue comme une marque de reconnaissance de ses compétences.



« [...] c'est par rapport à l'autonomie, par exemple m'accorder ou la confiance. Pour moi, le fait que je n'ai pas toujours quelqu'un derrière qui vient tout vérifier ce que je fais. La confiance, c'est une marque de reconnaissance de ma compétence et tout ça. » **QC-5**



Le soutien des collègues agit également comme une ressource importante pour les professionnels participants, ressource présente pour près de deux professionnels sur cinq (38,2 %). Le participant suivant exprime d'ailleurs l'importance du soutien qu'il perçoit de la part de ses pairs.



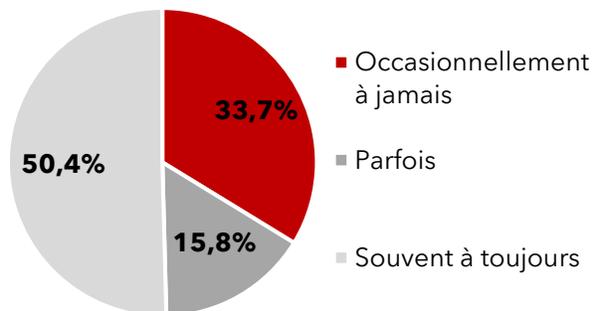
« [Mes collègues] sont une grande source [...] de soutien. [...] Donc, on a énormément d'échanges, on s'entraide beaucoup. Mais nous, on s'entraide énormément et c'est une grande source de soutien. Quand les procureurs sortent de la cour, ils ont besoin de ventiler, quand ça a été difficile, les collègues c'est essentiel. Moi je vous dirais que c'est mon outil peut-être principal pour vivre et m'exprimer sur des choses difficiles, c'est le soutien de mes collègues, leur présence, effectivement. » **QC-4**

Une source importante de ce soutien réside dans l'entraide entre collègues, mais aussi en pouvant ventiler sur les situations difficiles. Ainsi, la présence des collègues est essentielle pour ce participant.

Concernant la possibilité de pouvoir ventiler auprès de leurs pairs, la moitié des répondants (50,4 %) à la Phase I de la présente étude (Cadieux et al., 2022) considère que leurs collègues se montrent à l'écoute de leurs problèmes professionnels au travail dans une fréquence allant de souvent à toujours. Aussi, près de la moitié des répondants (47,8 %) considère recevoir de l'aide et du soutien de leurs confrères/consoeurs. Ces données sont illustrées aux Graphique 7 et Graphique 8 respectivement.

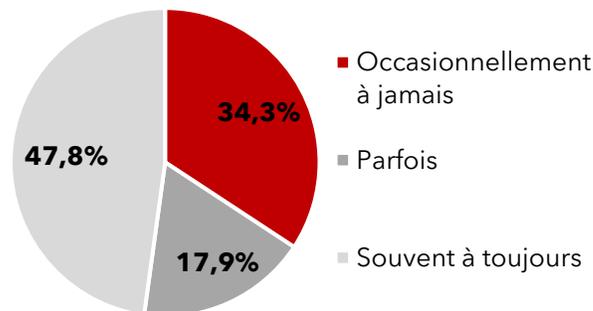
Graphique 7

Fréquence au cours de laquelle les professionnels du droit participants au Québec considèrent que leurs collègues se montrent à l'écoute de leurs problèmes professionnels au travail (n = 966)



Graphique 8

Fréquence au cours de laquelle les professionnels du droit participants au Québec considèrent recevoir de l'aide ou du soutien de leurs confrères/consoeurs (n = 966)



ASSOCIATION ENTRE LES CONTRAINTES, LES RESSOURCES ET LES INDICATEURS DE SANTÉ MENTALE MESURÉS AUPRÈS DES AVOCAS QUÉBÉCOIS

Suivant le portrait descriptif brossé quant à la présence des contraintes et des ressources avec lesquelles doivent composer les avocats québécois 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 mesurés. Le Tableau 4 présente l'essentiel des résultats obtenus.

Tableau 4

Contribution des contraintes et des ressources à la santé mentale des avocats participants oeuvrant au Québec

Indicateurs	Détresse psychologique	Symptômes dépressifs	Anxiété	Stress perçu	Épuisement professionnel
CONTRIBUTION GLOBALE DES CONTRAINTES	31,8 %	23,7 %	17,9 %	31,3 %	49,3 %
Surcharge quanti.	ns	↓	ns	↑↑↑	↑↑↑
Surcharge quali.	↓↓	ns	ns	ns	ns
Demandes émot.	↑↑↑	↑↑↑	↑↑↑	↑↑↑	↑↑↑
Heures travaillées (≥50h/sem.)	ns	ns	ns	ns	↓↓↓
Manque de ress.	ns	ns	ns	↑↑↑	↑↑↑
Violence	↑	↑↑	ns	ns	↑
CONTRIBUTION GLOBALE DU CONFLIT TRAVAIL-VIE PERSONNELLE	3,2 %	7,3 %	6,8 %	3,0 %	7,0 %
	↑↑↑	↑↑↑	↑↑↑	↑↑↑	↑↑↑
CONTRIBUTION GLOBALE DES RESSOURCES	5,0 %	5,6 %	3,2 %	2,1 %	3,3 %
Autonomie	↓↓↓	↓↓↓	↓↓↓	↓↓↓	↓↓↓
Util. compétences	ns	ns	ns	ns	↑
Cohérence des valeurs	ns	ns	↑↑	↑↑	ns
Soutien collègues	↓↓↓	↓↓↓	↓↓↓	↓↓↓	↓↓↓
Télétravail	↓↓↓	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 4 mettent en évidence le poids prépondérant des contraintes comparativement aux ressources pour comprendre la variation des indicateurs de santé mentale. En effet, les contributions des contraintes quant aux indicateurs de la santé mentale (soit à savoir la détresse psychologique, les symptômes dépressifs, l'anxiété, le stress perçu et l'épuisement professionnel) s'élèvent jusqu'à 49,3 % alors que les contributions des ressources à ces mêmes indicateurs s'élèvent au plus à 5,6 %.

Le Tableau 4 permet de constater à prime abord l'association significative entre les demandes émotionnelles et l'ensemble des indicateurs de la santé mentale mesurés (tous $p \geq 0,001$). Ainsi, ce sont les demandes émotionnelles qui semblent avoir le plus d'impact sur la santé des professionnels.

Concernant également d'autres contraintes abordées précédemment, on remarque une association significative entre la surcharge quantitative et le stress perçu, puis l'épuisement professionnel (tous $p \geq 0,001$). Le manque de ressource présente également une association significative avec ces mêmes indicateurs. De plus, la violence au travail s'associe significativement avec la détresse psychologique ($p \geq 0,05$), les symptômes dépressifs ($p \geq 0,01$) et l'épuisement professionnel ($p \geq 0,05$).

Toutefois, certaines contraintes présentent des associations significatives contre-intuitives avec quelques indicateurs de santé mesurés. En effet, la surcharge qualitative présente une association avec une réduction de la détresse psychologique. La surcharge qualitative peut se traduire par un bon stress lorsque cette surcharge amène à mobiliser des compétences diverses. Ainsi, la mobilisation de ces compétences peut favoriser un épanouissement au travail lorsque la charge mentale ne dépasse pas un certain seuil. Aussi, la surcharge quantitative s'associe avec des symptômes dépressifs moins grands, pouvant s'expliquer par la sécurité d'emploi en lien avec une grande quantité de travail. Il importe de préciser que le modèle présenté au Tableau 4 ne tient pas en considération l'insécurité d'emploi, ce qui pourrait impacter le résultat présenté. Enfin les heures travaillées s'associent avec une diminution de l'épuisement professionnel. Il est possible que plusieurs professionnels optent pour un allongement des heures de travail pour pallier à la surcharge quantitative, agissant comme un facteur de protection, à court terme, dans ces circonstances.

Quant aux ressources, on remarque que l'autonomie dans le travail et le soutien des collègues s'associent à une diminution de tous les indicateurs de santé mesurés (tous $p \geq 0,001$). Il s'agit donc de deux ressources susceptibles d'avoir un impact positif sur la santé des professionnels. Aussi, le télétravail présente une association significative avec une diminution de la détresse psychologique, de l'anxiété et de l'épuisement professionnel (tous $p \geq 0,001$).

Comme pour les contraintes, les ressources présentent contre-intuitivement des associations significatives avec un indicateur de santé mentale. Par exemple, la cohérence de valeurs s'associe positivement avec l'anxiété et le stress perçu. Cela peut s'expliquer par le champ de pratique ou le contexte de travail où les valeurs sont tournées autour des résultats et du caractère compétitif de la pratique, qui exposent les professionnels à certains stressseurs. Par exemple, un avocat partageant les valeurs de rentabilité avec l'entreprise où il œuvre, orienté vers la maximisation des heures facturées, pourrait être amené à travailler de longues heures et vivre plus de stress et d'anxiété en lien avec ses objectifs d'heures facturables. De plus, l'utilisation des compétences présente une association positive avec l'épuisement professionnel. Cette association peut s'expliquer, comme pour la surcharge qualitative, aux compétences qui doivent être mobilisées rendant le travail stimulant et épanouissant, mais que dépassé un certain seuil, elles peuvent mener à un épuisement. Comme susmentionné, un participant évoque la nécessité de composer avec plusieurs tâches variées dans un contexte de manque de ressource, ce qui accroît la pression dans le travail. Cela présente une hypothèse intéressante dans l'explication de cette relation.

Dans une perspective d'amélioration de la santé mentale dans la pratique du droit, la forte contribution des contraintes (comparativement aux ressources) relativement aux divers indicateurs de santé mesurés appuie l'importance d'agir prioritairement sur les contraintes de la pratique des avocats. En effet, sur la base de ces résultats, l'amélioration des ressources, bien qu'importante, n'apparaît pas suffisante pour contrebalancer l'effet délétère des facteurs de risque et aurait un impact moindre.

Enfin, le conflit travail-vie personnelle est également associé significativement à tous les symptômes mesurés de la santé mentale (tous $p \geq 0,001$). Ainsi, le conflit travail-vie personnelle s'associerait à une détérioration de la santé des professionnels. Cela ouvre la porte à la thématique suivante, qui offre un regard approfondi sur l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle.

1.2 THÉMATIQUE 2 | ÉQUILIBRE TRAVAIL-VIE PERSONNELLE

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

Les membres du Barreau du Québec ont placé l'équilibre travail-vie personnelle au cœur de leurs préoccupations prioritaires. Dans cette section du rapport, nous examinons la présence du conflit travail-vie personnelle et explorons en profondeur les facteurs qui impactent la vie personnelle et familiale des avocats au Québec. Cette analyse repose sur les données recueillies auprès des membres du Barreau du Québec lors de la première phase de notre étude, ainsi que sur les extraits d'entretiens avec plusieurs professionnels du droit. Offrant leurs voix, leurs mots et leurs expériences de vie, les témoignages de ces professionnels, enrichissent notre compréhension des défis en matière d'équilibre travail-vie personnelle dans la profession.

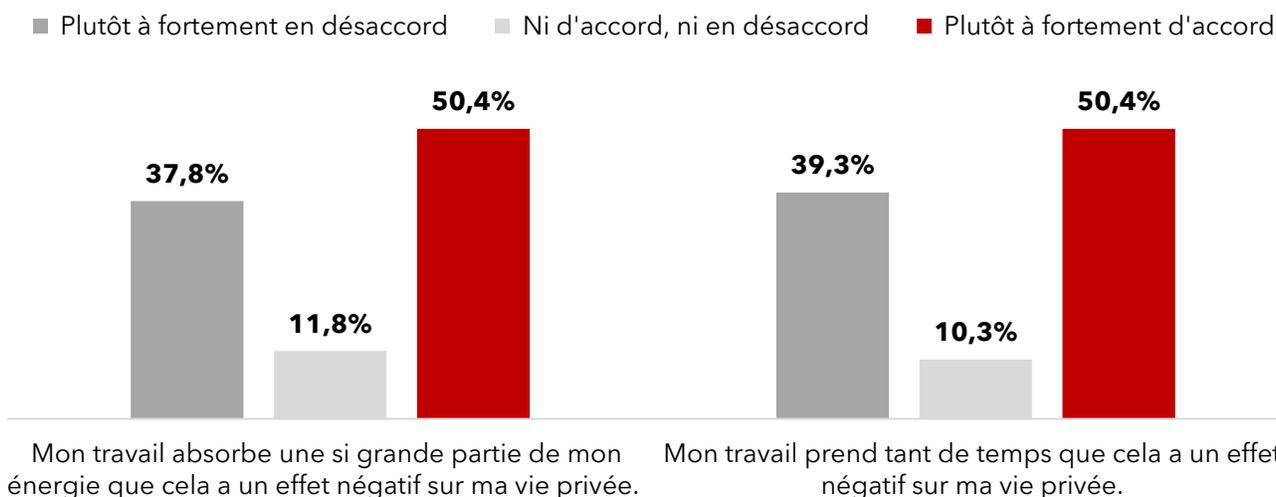
Le conflit travail-vie personnelle représente un conflit entre l'implication et la satisfaction dans les domaines professionnels et personnels (Sirgy et Lee, 2023). D'une part, les rôles familiaux et professionnels ainsi que les responsabilités qui y sont associées peuvent être source de conflits (Greenhaus & Beutell, 1985). Les rôles familiaux qui découlent de la composition du foyer soit, la situation de couple, la parentalité, les relations avec les parents et les amis. D'autre part, la manière dont une personne structure sa vie personnelle – la routine quotidienne, la gestion du temps, les loisirs personnels, le développement personnel – impacte la manière dont elle harmonise ses obligations professionnelles et sa vie personnelle.

ANALYSE DU PROFIL DÉMOGRAPHIQUE DES PROFESSIONNELS QUANT AU CONFLIT TRAVAIL-VIE PERSONNELLE

Chez les avocats québécois, le conflit travail-vie personnelle est un phénomène assez répandu; 40,6 % des professionnels du droit ont rapporté avoir ressenti ce conflit. Le Graphique 9 précise la distribution des avocats selon leurs réponses à deux questions posées dans le cadre de l'enquête de la Phase I (Cadieux et al., 2022).

Graphique 9

Degré d'accord des professionnels du droit participants – avocats – œuvrant au Québec avec certains énoncés liés au conflit travail-vie personnelle ($n = 1\ 021$)



Le conflit travail-vie personnelle perçu est susceptible de varier selon les caractéristiques individuelles des professionnels. Le Tableau 5 présente la proportion des professionnels qui ont rapporté une présence de conflit travail-vie personnelle selon le genre, l'âge et le nombre d'années d'expérience.

Tableau 5

Présence d'un conflit travail-vie personnelle selon certaines caractéristiques des professionnels du droit – avocats – œuvrant au Québec (en %)

Caractéristique démographique		Présence d'un conflit travail-vie personnelle
Genre ¹	Femme	45,0 %
	Homme	34,8 %
Âge	34 ans et moins	40,7 %
	35 à 49 ans	50,3 %
	50 ans et plus	29,1 %
Expérience	0 à 9 ans	42,8 %
	10 à 19 ans	45,7 %
	20 ans et plus	32,3 %



Conformément aux observations réalisées à l'échelle canadienne (Cadieux et al., 2022), les données collectées auprès des avocats québécois indiquent que les femmes sont proportionnellement plus nombreuses à vivre un conflit travail-vie personnelle (45,0 %). Dans un foyer, le partage des rôles parentaux amènerait une surcharge chez la femme (Cadieux et al., 2022; Piccinelli & Wilkinson, 2000), ce qui expliquerait cet écart entre hommes et femmes.

Chez les avocats du Québec, 45,7 % de ceux qui ont entre 10 et 19 ans d'années d'expérience dans la pratique ressentent ce conflit travail-vie personnel alors que les professionnels âgés de 35 à 49 ans sont ceux qui ont rapporté une plus grande présence du conflit travail-vie personnelle par rapport aux caractéristiques démographiques (50,3 %).

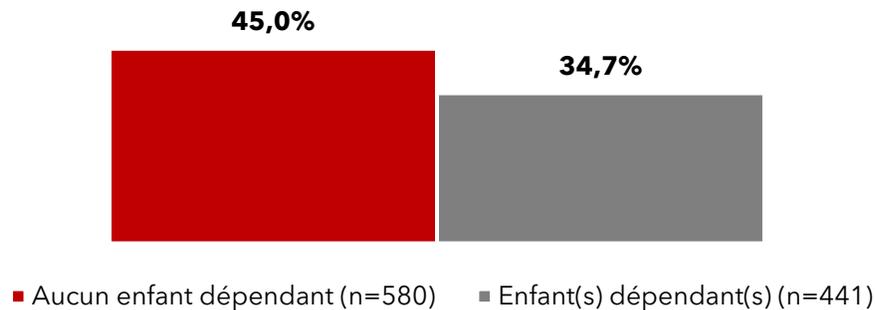
Bien qu'il puisse sembler logique de croire que le conflit travail vie-personnelle puisse être exacerbé par le fait d'avoir ou non des enfants, les données récoltées dans ce projet à l'échelle canadienne ont plutôt mis en exergue que le conflit travail vie-personnelle affecte de manière équivalente les professionnels du droit canadiens, peu importe leur statut parental (Cadieux et al., 2022).

Les données analysées auprès des avocats québécois vont même jusqu'à souligner que le conflit travail vie-personnelle serait encore plus présent chez les professionnels sans enfant, comparativement aux avocats qui ont des enfants à charge. En effet, le Graphique 10 ci-dessous permet de constater que 45,0 % des professionnels qui n'ont pas d'enfants à charge vivraient un conflit travail vie-personnelle, comparativement à 34,7 % chez ceux qui ont des enfants. Concrètement, la présence d'enfants dans le ménage forcent les professionnels à un certain équilibre, tant du point de vue de la routine quotidienne que du temps accordé à la famille. À l'inverse, il est plus facile pour les professionnels sans enfants à charge d'allonger leurs heures de travail et de laisser le travail déborder dans la vie personnelle. Cela ne signifie pas pour autant qu'ils n'ont pas eux aussi besoin de prendre du temps pour la vie-personnelle afin de maintenir un équilibre. Ceci permettrait donc d'expliquer pourquoi, les avocats québécois sans enfants, seraient plus nombreux à vivre un conflit travail vie-personnelle.

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

Graphique 10

Présence d'un conflit selon le statut de parentalité chez les professionnels du droit - avocats - œuvrant au Québec (en %)



Ces données mènent à croire qu'avoir des enfants contribuerait au mieux-être au travail pour certains. Les énoncés suivants témoignent d'ailleurs des bienfaits qu'une professionnelle du droit expérimentée a tirés du stade de la vie familiale où elle a été plus présente dans la vie de ses enfants (au moment de l'entretien, ses enfants étaient d'âge adulte). Un participant témoigne de son implication dans sa vie familiale en tant que parent; il mentionne en avoir tiré du bonheur.



« J'ai adoré le fait d'arriver le soir, d'organiser leurs activités, c'est du bonheur ! Ça a pris beaucoup, mais on s'est toujours organisé. » **QC-2**

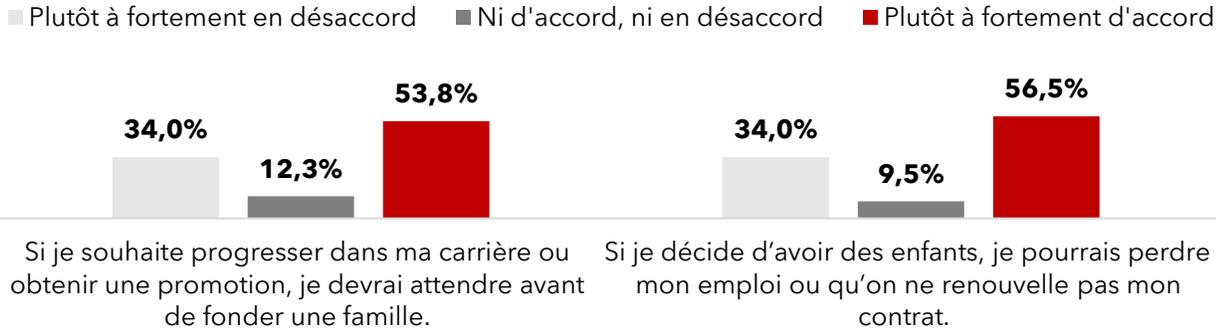


FONDER UNE FAMILLE : UN ENJEU APPRÉHENDÉ

Tel que discuté précédemment, le fait d'avoir des enfants ne semble pas être une caractéristique déterminante à laquelle s'associe plus de conflits travail-vie personnelle. Au contraire, les données suggèrent qu'avoir des enfants peut contribuer au mieux-être au travail. Cependant, plusieurs professionnels du droit qui souhaitent avoir des enfants n'ont pas encore concrétisé cet objectif en raison de leur carrière professionnelle (Cadieux et al., 2022). En effet, de nombreux professionnels craignent de fonder une famille en raison des représailles potentielles pour leur carrière. Cette crainte est particulièrement prégnante chez les professionnels du droit (Cadieux et al., 2022). Il semble que l'anticipation conflit travail-vie personnelle représente une entrave à l'implication dans la vie personnelle, notamment en ce qui concerne le rôle parental. Le Graphique 11 présente le degré d'accord des professionnels du droit membres du Barreau du Québec avec deux énoncés portant sur l'appréhension des représailles sur l'emploi actuel et les opportunités de carrière.

Graphique 11

Degré d'accord des professionnels du droit - avocats - œuvrant au Québec avec deux énoncés portant sur l'appréhension des représailles sur l'emploi actuel et les opportunités de carrières (n = 369)



Comme le montre le Graphique 11, plus de la moitié des répondants (53,8 %; 56,5 %) sont plutôt à fortement d'accord avec les enjeux de progression de carrière ou de sécurité d'emploi qui pourraient découler s'ils décidaient de fonder une famille.

Dans le cadre des entretiens, une question a été posée quant aux obstacles à fonder une famille. Au Québec, les garderies subventionnées et les responsabilités partagées dans un couple représentent des éléments considérables qui favorisent la parentalité d'après le témoignage d'un participant.

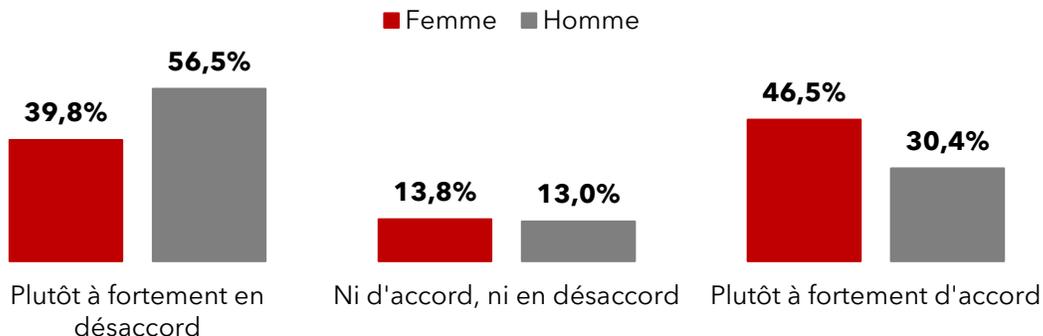


« There are meaningful ways in which it's easier in Quebec because there's a culture of daycare and there is a culture for the involvement of both parents. To have dads being actively involved, in heterosexual couples. These make it easier for women to have meaningful careers. » **QC-3**

Ce qui a été exprimé par le professionnel du droit évoque une question à considérer : est-ce qu'il y aurait lieu de continuer à proposer des pratiques ou des initiatives au niveau de la profession d'avocat ? D'après les avocats québécois répondants, il y aurait une réflexion importante à faire. En effet, plusieurs professionnels ont répondu « plutôt à fortement d'accord » à l'énoncé « Ma profession est incompatible avec la vie de famille » Lors de la première phase de la présente étude comme l'illustre le Graphique 12.

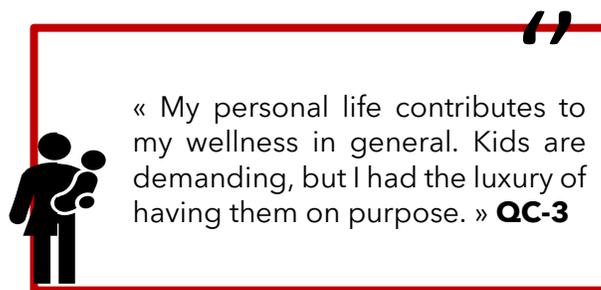
Graphique 12

Degré d'accord des professionnels du droit - avocats - œuvrant au Québec avec l'énoncé portant sur la compatibilité de la profession et la vie de famille (n = 369)



Comme le montre le Graphique 12, les femmes sont plus nombreuses que les hommes à rapporter une perception d'incompatibilité entre la vie de famille – la parentalité – et la profession d'avocat.

Bien que le soin d'un ou de plusieurs enfants représente une responsabilité exigeante, certains expriment de la gratitude quant au fait d'avoir pu fonder une famille. Un professionnel témoigne de la reconnaissance de la responsabilité et des défis que cela peut impliquer, mais également du sentiment de privilège d'avoir eu des enfants.



ANALYSE DU CONFLIT TRAVAIL-VIE PERSONNELLE SELON CERTAINES CARACTÉRISTIQUES DU TRAVAIL

Le Tableau 6 présente la proportion des professionnels qui ont rapporté une présence de conflit travail-vie personnelle selon le fait de travailler ou non avec des clients, selon leur secteur d'activité et selon le fait d'avoir ou non des objectifs d'heures facturables à atteindre.

Tableau 6

Présence d'un conflit travail-vie personnelle selon quelques caractéristiques de l'exercice de la profession chez les professionnels du droit – avocats – du Québec (en %)

Caractéristique de la pratique		Présence d'un conflit travail-vie personnelle
Travailler avec des clients	Non	21,2 %
	Oui	43,5 %
Secteur d'activité	Public et OBNL	29,4 %
	Pratique privée	47,7 %
Heures facturables	Non	39,9 %
	Oui	51,9 %

Chez les répondants membres du Barreau du Québec, les professionnels qui travaillent avec des clients semblent plus exposés au conflit travail vie-personnelle (43,5 %) comparativement à ceux qui n'ont pas à interagir avec une clientèle (21,2 %). Sans grande surprise, ceux qui doivent atteindre des objectifs d'heures facturables sont beaucoup plus nombreux (51,9 %) à rapporter un conflit travail vie-personnelle, comparativement à ceux qui ne sont pas soumis à de tels objectifs (39,9 %). Enfin, la proportion de conflit travail vie-personnelle semble varier d'un secteur à l'autre et serait plus présent dans le secteur privé (47,7 %) en comparaison du secteur public et des OBNL (29,4 %).

De nombreux professionnels font face à un conflit travail-vie personnelle, en particulier dans le secteur privé où les exigences de travail sont élevées, notamment les objectifs d'heures facturables. Lors d'un entretien, un participant nous a fait part de ses constats quant à son expérience dans la pratique privée.



« À l'époque, la pratique privée était très exigeante, avec des semaines de travail de 80 heures, que ce soit dans une grande ou une petite firme; c'est pourquoi j'ai rapidement changé de secteur. En plus, dans les grandes firmes, il fallait vraiment faire partie de la « gang », participer aux activités sociales et aux 5 à 7, aller au baseball, etc. Ce n'était pas ce que je recherchais. Je voulais avoir une vie personnelle équilibrée et fonder une famille. » **QC-5**

Pour les gestionnaires, les données présentées au Tableau 6 et le témoignage énoncé soulignent l'importance de prendre en compte les besoins des professionnels du droit en matière d'équilibre travail-vie personnelle. Mettre de l'avant des pratiques qui permettent aux employés de concilier leur vie professionnelle et personnelle, afin de prévenir le surmenage ou le roulement et d'améliorer leur mieux-être.

MESURES POUR FAIRE FACE AU CONFLIT TRAVAIL-VIE PERSONNELLE

Bien que ces proportions de professionnels du droit en situation de conflit travail-vie personnelle soient inquiétantes, il semble tout de même que des démarches puissent être mises en œuvre pour soutenir les professionnels de droit. De surcroît, les ordres professionnels proposent des initiatives pour faire face au conflit travail-vie personnelle. En février 2023, le Barreau de Québec lance le défi² « On décroche 2023 – Déconnecter pour mieux communiquer ». Ce défi propose aux membres des barreaux de Québec et de Montréal de faire une trêve de 19h à 7h, où toutes communications professionnelles non urgentes sont remises au lendemain.

Pour certains, ce défi est un pas concret vers la valorisation de l'équilibre travail-vie personnelle. D'ailleurs, le Barreau de Québec devance les politiques gouvernementales; le projet de n° 492 « Loi sur le droit à la déconnexion », déposé à l'Assemblée nationale en 2020, à ce jour n'est ni en vigueur, ni adopté (Assemblée nationale du Québec, 2020; [Projet de loi n°492, 2020](#)). Pour d'autres, le défi « On décroche 2023 » est un signal d'alarme quant à la perception dans la communauté juridique du droit à la déconnexion et de l'équilibre de vie. Un participant mentionne que ce barème - 19h à 7h - est un reflet de la culture de valorisation du travail présente dans la communauté juridique.



« To me, this is not a balanced regular week. Lawyers should be encouraged to disconnect for more than 12 hours; to get their kids in the bath and have their first coffee in the morning. You know, even the initiatives are still fostering a culture of overwork. The idea that you would only disconnect for 12 hours in a given week is intense and it's not a step in the right direction, it's just highlighting how big the problem is. » **QC-3**



Des habiletés qui contribuent au maintien de l'équilibre travail-vie personnelle

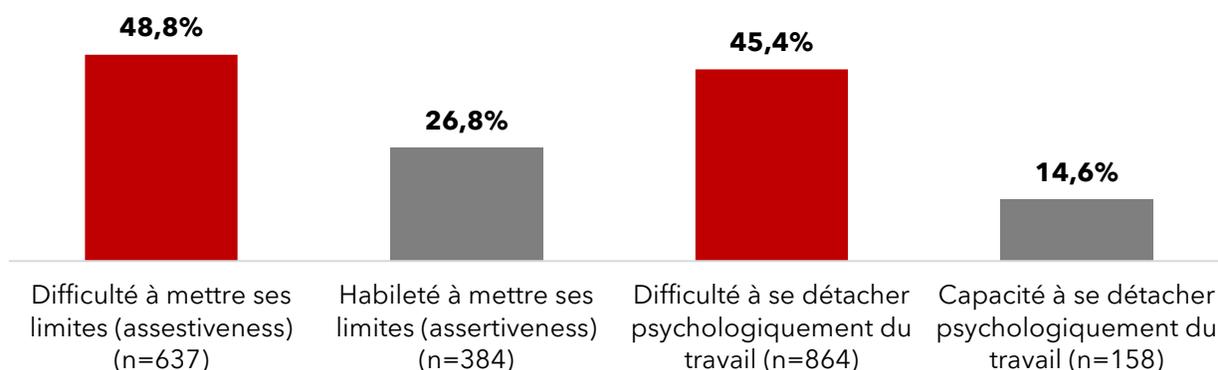
Certaines habiletés ou compétences individuelles impactent la capacité d'un individu à faire face aux demandes de la vie professionnelle et à limiter l'effet des contraintes simultanées issues des diverses sphères de la vie. En effet, la capacité à mettre ses limites et le détachement psychologique représentent deux habiletés individuelles susceptibles d'être sollicitées pour faciliter l'équilibre travail-vie personnelle. La capacité à mettre ses limites correspond à la capacité d'exprimer ses pensées, ses

² <https://barreaudequebec.ca/nouvelles/defi-on-decroche-2023/>

sentiments, et ses besoins de manière confiante, sans se nuire à soi-même, ni léser les droits des autres (Oana & Ionica Ona, 2019; Speed et al., 2018). Le détachement psychologique désigne la capacité à se désengager mentalement du travail en dehors des heures de bureau (Sonnentag et Schiffner, 2019).

Graphique 13

Présence de conflit travail-vie personnelle (en %) chez les professionnels du droit – avocats - œuvrant au Québec selon la maîtrise de certaines habiletés clés



Comme le montre le Graphique 11, seuls 14,6 % des professionnels du droit qui parviennent à se détacher psychologiquement du travail affirment vivre un conflit travail-vie personnelle, une proportion nettement inférieure à la moyenne des avocats québécois (40,6 %). En revanche, parmi les professionnels qui ne parviennent pas à se détacher du travail, 45,4 % sont affectés par ce conflit. Un contraste similaire est observé entre les professionnels du droit qui parviennent à établir leurs limites et ceux qui ont du mal à le faire. Ainsi, 26,8 % des professionnels capables de mettre efficacement leurs limites au travail sont affectés par un conflit travail-vie personnelle, tandis que 48,8 % des professionnels qui ont des difficultés à mettre leurs limites sont affectés par un conflit travail-vie personnelle.

Ces données suggèrent que le détachement psychologique et la capacité à mettre ses limites sont des facteurs considérables pour la prévention du conflit travail-vie personnelle. Ces habiletés peuvent se développer tout au long de la vie d'une personne, à travers des formations, à travers son environnement et ses expériences. Pendant la conduite des entretiens, plusieurs participants ont évoqué leur capacité à établir des limites et leur détachement psychologique.

D'ailleurs, certains participants ont évoqué avoir acquis la capacité à se détacher psychologiquement et à mettre leurs limites par l'observation de ces capacités et de leurs effets positifs chez des collègues. Ayant témoigné de l'attitude d'un collègue avocat d'expérience, un participant nous a fait part de ses réflexions quant au surmenage.

« When I noticed his ability to pause and decide that he'll think about it when he is more rested, it was a revelation to think that I could do that too. I could say, "I'm going to think about it," and slow things down". » **QC-3**

La mise en pratique régulière de la segmentation entre la sphère professionnelle et la sphère personnelles - le détachement psychologique - favorise un équilibre entre vie professionnelle et vie

personnelle. À ce propos, un participant témoigne d'une stratégie appliquée au quotidien adopté avant d'avoir une organisation du travail en mode hybride.

« Avant le télétravail, dans ma pratique, je quittais - on n'avait pas d'ordinateur personnel - je n'apportais pas l'ordinateur non plus, je ne travaillais pas à la maison, je travaillais au bureau. En fait, c'était une des façons où à un moment donné, je coupe. » **QC-5**

”

À la lecture des segments tirés des entretiens, il semble qu'il puisse y avoir une cascade d'effets positifs découlant de la mise en place de mesures organisationnelles et institutionnelles pour soutenir le développement de ces compétences.

Chez les avocats du Québec, le conflit travail-vie personnelle constitue un obstacle pour ceux qui souhaitent avoir une vie personnelle satisfaisante, qu'ils envisagent ou non de fonder une famille. Ainsi, un équilibre de vie entre les sphères professionnelle et personnelle semble être crucial pour le mieux-être global des professionnels du droit.

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

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

Les habitudes de vie et les stratégies d'adaptation face au stress se révèlent être le troisième thème en termes d'importance pour les avocats du Québec. Face à des sources de stress similaires, toutes les personnes ne réagissent pas de la même manière. La tolérance au stress peut être affectée par plusieurs facteurs, notamment la génétique, les habitudes de vie et les stratégies d'adaptation face au stress (Welle et Graf, 2011).

Les habitudes de vie chez les professionnels exposés à un stress intense sont souvent l'objet d'un paradoxe : de bonnes habitudes de vie facilitent la gestion du stress, mais dans des situations professionnelles où le stress est élevé, il devient souvent difficile de maintenir de saines habitudes de vie.

Certains participants évoluent dans un environnement professionnel caractérisé par des responsabilités susceptibles d'engendrer un niveau de stress élevé et une charge de travail importante comme l'illustrent les extraits suivants.

“

« Je pense qu'on est tous des gens qui travaillent beaucoup. Je pense qu'on travaille tous très fort. Je pense qu'il y a beaucoup de pression. Je pense que la pression s'est accrue dans les dernières années, la pression [...], le climat [...], moi, je trouve que ça s'est détérioré. » **QC-5**

« En Amérique du Nord en tout cas, on ne se s'arrête pas dans des réunions, surtout au début. Il y a presque 20 ans, on disait : c'est quoi la différence entre un rat de laboratoire et un avocat? Et les gens disaient « les rats de laboratoire ont plus de conscience et il y a des choses qu'ils ne vont pas faire. » **QC-5**

”

Parmi les saines habitudes de vie importantes pour eux, les avocats participants au Québec ont soulevé les suivantes :

- Quantité et qualité suffisante de sommeil;
- Faire de l'activité physique régulièrement;
- Capacité à adopter de saines habitudes alimentaires;
- Éviter la consommation excessive d'alcool.

Ces décisions relatives aux habitudes de vie peuvent être lourde de conséquences tant sur la santé physique, que sur le bien-être psychologique des professionnels. Les extraits suivants portent sur la perception de la santé chez les avocats participants au Québec.

« Je dirais que la question du bien-être, ça commence. [...] ce n'était pas une préoccupation. Ce qui est important, c'était la performance à tout prix. » **QC-2**



« Je pense qu'il y a beaucoup de mal-être, je dirais. Je constate beaucoup de sentiment de détresse quand même chez mes collègues. » **QC-4**

Dans certaines circonstances, les professionnels peuvent être amenés à élaborer des stratégies d'adaptation visant à réduire ou à contrer l'impact du stress qu'ils subissent. Par ailleurs, les stratégies d'adaptation se révèlent d'une grande importance, car le stress peut entraîner des répercussions sur plusieurs plans de la santé de ces professionnels (McEwen, 2008).

En effet, le stress, en plus d'affecter le cerveau, est également susceptible d'affecter le reste du corps. Les réponses au stress aigu favorisent l'adaptation et la survie via les réponses des systèmes nerveux, cardiovasculaire, autonome, immunitaire et métabolique (McEwen, 2008). Afin d'assurer la pérennité de la pratique des professionnels, il devient donc essentiel pour eux d'élaborer des stratégies efficaces pour faire face au stress et en atténuer l'intensité.

LES MEILLEURES STRATÉGIES DE COPING IDENTIFIÉES PAR LES PARTICIPANTS POUR FAIRE FACE AU STRESS

Au fil des entretiens réalisés dans la province, un aperçu des méthodes utilisées par les professionnels pour faire face au stress dans leur contexte professionnel exigeant a pu être dressé. Les principales stratégies partagées par les professionnels œuvrant au Québec sont présentées dans les pages qui suivent.

Savoir mettre ses limites

En dépit des exigences importantes intrinsèques à la pratique du droit, l'un des participants affirme avoir été en mesure de maintenir de saines habitudes de vie en cours de carrière. Il attribue cette réussite à sa capacité à établir des limites claires, une compétence parfois difficile à actualiser dans les milieux de travail au sein desquels évoluent les professionnels du droit.

Il est clair que l'acquisition d'expérience au sein de la profession accroît la capacité des professionnels à mettre leurs limites tels que mis en évidence lors de la Phase I du présent projet (Cadieux et al., 2022).

Dans les extraits suivants, certains participants ont soulevé qu'ils ont appris à déléguer, à fermer leur ordinateur le soir et qu'ils mettent leurs limites.

« Bon alors, j'ai appris à déléguer, à ne pas tout prendre sous mon aile et dire que je vais tout faire ça ». **QC-2**

« Quand je ferme mon ordinateur le soir pour moi, je passe à autre chose aussi ». **QC-2**

Prendre le temps d'évacuer son stress à l'aide du sport

Plusieurs participants ont fortement mis l'accent sur l'idée d'évacuer son stress à l'aide du sport.

“

« C'est un stress qui se compense bien par justement le sport. » QC-4

“

« Puis après j'allais au gym pour faire de l'exercice, pour sortir tout ça. » QC-1

“

« Moi je suis une marcheuse. [...] je marche tous les jours. Habituellement à l'heure du midi, c'est souvent mon moment. » QC-2



« Pour moi c'est faire du sport. Honnêtement, c'est vraiment ce qui est le plus important pour moi. J'ai toujours aimé le sport. Le problème, c'est quand je suis très occupée j'ai tendance à prioriser mon travail plutôt que ça, pourtant je le sais que ça me fait du bien. » QC-4



”

LES STRATÉGIES DE COPING QUI COMPROMETTENT LA SANTÉ DES PROFESSIONNELS

La consommation d'alcool ou de drogue est une stratégie parfois adoptée face au stress, mais qui peut contribuer à dégrader la santé des professionnels. Par exemple, une consommation élevée d'alcool implique un risque accru d'un grand nombre de problèmes de santé, tels que la démence, le cancer du sein, le cancer colorectal, la cirrhose, le cancer des voies digestives supérieures et la dépendance à l'alcool (Grønbaek, 2009).

La consommation d'alcool

Le Tableau 7 permet d'observer que la proportion d'avocats participants du Québec qui consomment de l'alcool quatre fois ou plus par semaine s'établit à 21,9 %. Cette proportion est légèrement plus faible comparativement aux professionnels du droit œuvrant au Centre du Canada (26,6 %) et celle des autres provinces et territoires.

Tableau 7

Proportions de professionnels participants consommant de l'alcool quatre fois ou plus par semaine selon leur lieu de pratique principal

	Québec	Centre du Canada	Ouest canadien	Provinces de l'Atlantique	Territoires
4 fois ou plus par semaine	21,9 %	26,6 %	25,1 %	22,8 %	27,3 %

Le participant dans l'extrait ci-dessous explique que sa consommation d'alcool a connu une hausse lorsqu'il a débuté dans la profession.

« J'avais des habitudes impeccables. Quand j'ai commencé en droit à changer radicalement parce que j'avais moins de temps, parce que moi je ne buvais quasiment jamais avant et j'avais commencé à boire plus à ce moment-là. » **QC-4**

”

Les profils à risque

Il est possible d'analyser la consommation d'alcool basée sur deux profils, soit une consommation à faible risque (score < 8 à l'Audit 10) ou une consommation à risque élevé (score ≥ 8 à l'AUDIT 10) (Babor et al., 2001). Selon le test de l'AUDIT-10, un score associé aux habitudes de consommation d'alcool atteignant huit ou plus est considéré comme une consommation dangereuse ou nocive (Babor et al., 2001). Lorsque ce score atteint 15, on parle alors de consommation à risque de dépendance.

Le Tableau 8 permet de comparer les proportions quant à la consommation d'alcool observée chez les avocats participants au Québec en comparaison de celles observées pour les professionnels du droit participants des autres provinces canadiennes selon différents seuils de l'AUDIT-10 (Babor et al., 2001).

Tableau 8

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

	Québec	Centre du Canada	Ouest canadien	Provinces de l'Atlantique	Territoires
Consommation à faible risque (Score < 8/40 à l'AUDIT-10)	76,9 %	78,4 %	79,3 %	75,8 %	74,5 %
Consommation dangereuse ou nocive (risque élevé) (Score ≥ 8/40 à l'AUDIT-10)	16,1 %	16,6 %	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)	7,0 %	5,0 %	5,6 %	6,3 %	7,3 %

En évaluant les réponses obtenues pour ces différents seuils, on constate que 16,1 % des professionnels avocats participants au Québec présentent un score de 8 à 14 à l'AUDIT-10, un seuil associé à une consommation dangereuse ou nocive (Babor et al., 2001). Les résultats obtenus indiquent également que 7,0 % des avocats participants œuvrant au Québec présentent un score égal ou supérieur à 15/40, indiquant une probabilité d'une dépendance à l'alcool ou d'un trouble modéré à sévère de consommation d'alcool.

Le Tableau 9 ci-dessous présente enfin les proportions de consommation d'alcool jugée à faible risque (score < 8 à l'AUDIT-10) et à risque élevé (score ≥ 8 à l'AUDIT-10) (Babor et al., 2001) en fonction de quelques caractéristiques des répondants. Ces caractéristiques nous permettent de brosser un portrait type des répondants présentant un profil de consommation à « faible risque » et à « risque élevé ». Les participants âgés de 34 à 49 ans se situent à 32,8 % dans une consommation à risque élevé, comparativement aux 34 ans et moins (18,6 %), et 50 ans et plus (19,1 %). En termes d'expérience, ce sont les participants ayant entre 10 et 19 ans d'expérience qui ont la proportion la plus élevée de consommation à risque élevé avec 30,9 %.

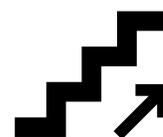
De façon cohérente, les participants suivants mentionnent que leur stress avait tendance à diminuer lorsqu'ils ont atteint une certaine expérience.

”

« Les sources de stress, je dirais qu'elles sont quand même moins importantes qu'au début. Parce qu'avec le temps, avec le développement des compétences, on est quand même plus sûr. On a une meilleure estime de soi aussi, ce qui fait qu'on prend les choses moins personnelles et je dirais, devant la cour aujourd'hui, je sais aussi que je commence à avoir une certaine crédibilité, donc c'est plus facile. Quand on commence dans la profession, on n'en a pas. [...] Donc en vieillissant, l'avantage c'est qu'on a une certaine crédibilité. Donc les tribunaux ont tendance aussi à être moins stressants avec nous. On sait faire les choses mieux et plus vite. » **QC-4**

”

« Plus on a d'expérience, plus on répond rapidement, plus on est en mesure de répondre. On est peut-être plus efficace avec le temps. » **QC-5**



Le contexte de ne pas travailler avec des clients est lié à une consommation à faible risque pour les participants (84,0 %). Sur le même volet contextuel, la consommation à faible risque est plus présente chez les professionnels exposés à de plus faibles demandes émotionnelles (79,7 %) et sans surcharge de travail quantitatives (79,6 %). Finalement, la capacité de détachement psychologique des participants laisse entrevoir une proportion de 84,2 % de consommation à faible risque.

Tableau 9

Proportions d'avocats participants au Québec ayant une consommation à faible risque et à risque élevé selon certaines caractéristiques³

		Consommation à faible risque (Score < 8/40 à l'AUDIT-10)	Consommation à risque élevé (Score ≥ 8/40 à l'AUDIT-10)
Global	Tous	76,9 %	23,1 %
Genre⁴	Femme	76,7 %	23,3 %
	Homme	77,2 %	22,8 %
Âge	34 ans et moins	81,4 %	18,6 %
	35 à 49 ans	67,2 %	32,8 %
	50 ans et plus	80,9 %	19,1 %

³ Note : Les valeurs colorées comprennent une différence significative sur le plan statistique dans sa catégorie.

⁴ Compte tenu du faible échantillon des genres autres que femme et homme, seuls ces deux genres sont comparés.

		Consommation à faible risque (Score < 8/40 à l'AUDIT-10)	Consommation à risque élevé (Score ≥ 8/40 à l'AUDIT-10)
Expérience	Moins de 10 ans	79,2 %	20,8 %
	10 à 19 ans	69,1 %	30,9 %
	20 ans et plus	78,7 %	21,3 %
Secteur d'activité	Secteur public et OBNL	80,4 %	19,6 %
	Pratique privée	75,5 %	24,5 %
Cibles d'heures facturables	Non	78,4 %	21,6 %
	Oui	73,5 %	26,5 %
Travailler avec des clients	Non	84,0 %	16,0 %
	Oui	76,1 %	23,9 %
Demandes émotionnelles élevées	Non	79,7 %	20,3 %
	Oui	69,4 %	30,6 %
Surcharge quantitative	Non	79,6 %	20,4 %
	Oui	74,3 %	25,7 %
Capacité à mettre ses limites	Difficulté à mettre ses limites	76,3 %	23,7 %
	Capacité à mettre ses limites	77,8 %	22,2 %
Détachement psychologiquement	Difficulté à se détacher psychologiquement	75,7 %	24,3 %
	Capacité à se détacher psychologiquement	84,2 %	15,8 %

La consommation de drogue

Le Graphique 14 permet d'établir qu'environ un professionnel sur six (17,1 %) œuvrant au Québec aurait fait l'usage de drogue à des fins autres que médicales au cours des douze mois précédents l'enquête. En comparaison, cette proportion s'établit à 23,9 % dans l'autre province du Centre du Canada (Ontario).

Graphique 14

Proportions des professionnels du droit participants quant à l'usage de drogues autres que les médicaments administrés à des fins médicales dans les 12 mois précédant l'enquête de la Phase I (Cadieux et al., 2022) (en %)



En somme, les habitudes de vie et les stratégies d'adaptation au stress représentent un défi pour de nombreux avocats participants du Québec. Ceci ouvre la discussion sur les pistes de solutions proposées par le milieu, comme détaillé à la page suivante.

1.4 LES PISTES DE SOLUTIONS PROPOSÉES PAR LE MILIEU

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

Les entrevues réalisées auprès des avocats participants au Québec ont permis de faire ressortir différentes solutions, lesquelles se déclinent en 4 volets : (1) les exigences, (2) la formation, (3) la violence au travail, et (4) le travail d'équipe.



VOLET 1 - REVOIR LES EXIGENCES

Comme il a été expliqué dans la première thématique portant sur les conditions de travail et la charge mentale, la pratique du droit se caractérise en partie par des exigences (contraintes) pouvant avoir un impact indésirable sur le mieux-être des professionnels du droit. En lien avec celles-ci, des participants ont émis quelques solutions qui sont susceptibles de réduire ces contraintes, et par le fait même, limiter l'impact de celles-ci sur leur santé.

Réduire les exigences en matière d'heures facturables pour les professionnels en début de carrière

D'abord, un participant mentionne qu'il vaudrait mieux retirer, ou du moins limiter, l'exigence des heures facturables pour les jeunes juristes ayant moins de trois ans d'expérience dans la profession. Les premières années de pratique sont cruciales puisqu'il s'agit d'une période durant laquelle le jeune juriste se forme une fondation solide en tant que professionnel du droit, se développe et gagne de l'expérience. Ce participant explique que cette période doit servir à l'apprentissage : acquérir des connaissances en milieu de travail, bien entendu, mais également apprendre à établir un équilibre sain entre le travail et la vie personnelle. C'est d'ailleurs lors de cette période que le jeune juriste développe son estime de soi. Il est donc pertinent de revoir certaines exigences en place, notamment en limitant les exigences en matière d'heures facturables, qui optimiseraient le développement d'une fondation solide pour les professionnels du droit en début de carrière, lesquelles serviraient tout au long de sa pratique du droit. Cette idée tend à aller dans le même sens que l'une des recommandations de Cadieux et al. (2022) en Phase I de ce projet, recommandant d'éviter les cibles d'heures facturables pour les professionnels durant les deux premières années de pratique.



« Donc moi je pense honnêtement qu'on ne devrait pas charger les heures facturables pour les avocats qui ont moins de 3 à 5 ans. Ça doit être des salariés, ce sont des jeunes. [...] Je n'exigerais pas autant d'heures facturables à des jeunes. Je les encouragerai à vivre, à vraiment croire au *life and work balance*. Ne pas juste dire oui, oui, oui on le fait, mais vraiment... et quand je parle du jeune, je ne parle pas de l'âge biologique, je parle entre un stagiaire jusqu'à quelqu'un qui a 5-6 ans d'expérience. Pour moi, ça, c'est un jeune avocat. Et je lui dirais oui, tu dois travailler fort, mais pour être capable de bien travailler, pour former ta carapace, pour avoir une fondation solide, ce n'est pas juste le travail et l'apprentissage en milieu de travail, c'est aussi avoir une fondation d'une vie personnelle saine. Ça, c'est important parce que là, c'est là où on commence à construire notre estime de soi. » **QC-1**

Mieux définir ce qu'est une urgence

Les délais établis par l'organisation, les superviseurs, les partenaires et la Cour sont au cœur de la pratique du droit, d'autant plus lorsque la charge de travail est relativement élevée. Ce faisant, le nombre d'urgences causées par les nombreux délais serrés peut prendre une proportion considérablement importante, engendrant donc une surcharge quantitative (Janssen, 2001) pour les professionnels du droit œuvrant dans un tel contexte. Ainsi, lorsque tout est urgent, une pression omniprésente est imposée aux professionnels et le rythme de travail est continuellement élevé, donnant l'impression d'être toujours à la course. C'est pourquoi il importe de mieux définir ce qu'est une urgence selon un participant, ce qui permettrait de mieux gérer les priorités, car si tout est une priorité, rien ne l'est vraiment. Cela passe par l'établissement de délais plus raisonnables dans la mesure du possible pour ce qui est moins prioritaire.

« Moi je pense que ce qu'il faut changer, c'est la vitesse à laquelle on s'attend... les délais... Moi je pense que les délais, les courts délais, parce qu'on veut aller vite, j'ai l'impression qu'on est toujours à la course. Oui, moi s'il y a une chose, ça serait que ce soient les délais de la Cour, que ce soient les délais avec les clients qu'on se donne mutuellement, je pense qu'il faudrait être plus raisonnable. [...] Et définir ce qui est une urgence, je pense que ça, on a perdu complètement. Tout est devenu urgent. » **QC-2**

Valoriser le droit à la déconnexion

Le droit à la déconnexion consiste à permettre aux professionnels de bénéficier d'une déconnexion du travail en dehors des heures de travail sans être contactés et devoir garder à portée de main son cellulaire ou son ordinateur de travail. Ainsi, un participant mentionne l'importance de mieux valoriser ce droit à la déconnexion, tel qu'évoqué dans la section 1.2. Il explique qu'un programme nommé « on décroche » était en place pour permettre de déconnecter où les professionnels étaient encouragés à fermer leur téléphone entre 19h et 7h le lendemain. Nonobstant ce droit à la déconnexion, force est de constater que ce programme ne tenait pas en compte d'un horaire de travail « normal », alors qu'il était tout de même requis d'être connecté 12 heures par jour, pour un total de 60 heures dans une semaine. Ce faisant, une culture de surcharge de travail, caractérisée par de longues heures de travail, est toujours véhiculée selon ce participant.

« So, I think it was last spring, there was a program of the Barreau [called] "On décroche", which encouraged lawyers to turn their work phones off from 7 p.m. till 7 a.m. To me, [this] is not [a] balanced regular week; lawyers should be encouraged to disconnect for more than 12 hours to get their kids in the bath and have their first coffee in the morning. I think, you know, even the initiatives are still fostering a culture of overwork. [...] the idea that you would only disconnect for 12 hours in a given week is mental and it's not a step in the right direction, it's just highlighting how big the problem is. » **QC-3**

Ainsi, cette solution vise à aligner les initiatives favorisant le droit à la déconnexion à un horaire typique de travail, en donnant un droit à la déconnexion en tout temps en dehors des heures travaillées.

VOLET 2 - AMÉLIORER LA FORMATION

Quelques participants ont exprimé l'importance d'améliorer la formation des professionnels du droit en mettant l'accent sur des compétences bien précises souvent mises de côté dans les cursus universitaires. Ainsi, un participant explique qu'il serait de bonifier les formations existantes en focalisant sur le développement de compétences transversales, notamment sur la gestion du stress et sur la gestion des priorités, et sur le savoir-être d'un praticien du droit.

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

QC-5

Comme le mentionne ce participant, le développement de ces compétences transversales est susceptible d'avoir un impact significatif sur la santé psychologique des professionnels du droit. Plus précisément, le développement de ces compétences constituait un facteur de protection face au stress professionnel (Cadieux & Gladu-Martin, 2016), à la dépression et à l'anxiété (Michie, 2002). Ces compétences constituent des outils incontournables pour une pratique saine et durable du droit.

Également, un autre participant explique que sa formation et son stage ne lui ont pas permis de bien se préparer à la gestion des affaires en vue d'ouvrir son propre cabinet de droit. En effet, bien qu'une formation sur le droit des affaires soit offerte dans les écoles de droit, il semblerait qu'elle accentue davantage sur la théorie. Conséquemment, elle ne permet pas de développer suffisamment certaines compétences pratiques liées à la création d'entreprise de droit, son fonctionnement, le réseautage, comment aller chercher ses clients, etc. Ce faisant, la formation actuelle ne favorise pas suffisamment le développement de compétences en affaires. C'est pourquoi ce participant explique l'importance d'accentuer la formation en administration des affaires pour les professionnels qui, pour plusieurs d'entre eux, démarreront leur propre entreprise à l'avenir.

« My articles at Legal Aid prepared me very well for many aspects of practice, not for the business side of things. That was a major gap, and I think law schools would do well to encourage students who are thinking of possibly running their own firm to gain business skills, such as explicitly encouraging them to do so. »

QC-3

VOLET 3 - SANCTIONNER LA VIOLENCE AU TRAVAIL

Comme susmentionné, le contexte de travail caractérisé par des exigences élevées en ce qui a trait à la charge de travail, les heures de travail et les objectifs d'heures facturables peut mener à de l'incivilité et de la violence dans les milieux de travail. Ainsi, la violence au travail peut entraîner des dommages émotionnels et psychologiques chez les professionnels qui en sont victimes tels que de la peur, de la tristesse, des symptômes associés au syndrome de stress post-traumatique, des symptômes dépressifs et de l'épuisement professionnel (Lanctôt & Guay, 2014).

Un participant explique avoir été témoin de tels gestes de violence au travail : manque de respect, hurlement et menaces de violence, comme on peut le lire dans l'extrait suivant. Par exemple, il mentionne avoir vu plusieurs avocats faire des menaces à des collègues enceintes qu'ils allaient les faire débouler les escaliers. Il dénonce donc le manque de soutien et l'inaction du Barreau face à ce genre de comportements qui nuit aux autres professionnels.

”

« Je pense qu'ils vont dire qu'ils s'intéressent au sujet, qu'ils vont faire des conférences, des choses comme ça. Je pense que oui, mais c'est relativement moins important pour moi que le fait de, par exemple, de régler sur le terrain des questions ou de dire qu'il y a des comportements qui sont inacceptables dans la profession. Il y a des avocats qui hurlent après les procureurs au téléphone, ils ne seront jamais sanctionnés par le Barreau. Moi, j'ai vu des avocats de la défense faire des menaces à des collègues enceintes dans les escaliers qui allaient les faire débouler les escaliers, ah des trucs vraiment inacceptables. Et il n'y a jamais, jamais, jamais d'intervention du Barreau. Il y a des plaintes qui se font, mais ils ne sanctionnent pas les comportements qui seraient inadmissibles dans n'importe quel autre milieu de travail. » **QC-4**

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

Ce constat n'est pas isolé, alors qu'un professionnel participant sur 20 (5,7 %) ont été confrontés à des menaces de violence dans les 12 mois précédent l'enquête (Cadieux et al., 2022). Cette proportion s'élève à 6,7 % chez les femmes juristes. Il en va de même pour l'intimidation⁵, où près d'un professionnel sur cinq (18,6 %) en a vécu (Cadieux et al., 2022).

Ainsi, selon ce participant, il serait nécessaire que le Barreau sanctionne ce type de comportement et qu'ils fassent systématiquement plus d'intervention en lien avec les plaintes qu'ils reçoivent. Cela, en vue de favoriser des milieux de travail sain sans violence, essentiel au mieux-être des professionnels.

VOLET 4 - VALORISER LE TRAVAIL D'ÉQUIPE

La pandémie a nettement favorisé le travail à distance qui est resté un mode de travail privilégié pour bien des professionnels du droit. Ce mode de travail n'est pas sans faille puisque plusieurs professionnels y vivaient de l'isolement, causé par une moindre fréquence de contacts et de proximité entre les collègues ou son/sa supérieur(e) hiérarchique.

Ainsi, un participant soulève l'importance d'implanter un mode hybride afin de favoriser les contacts et l'esprit d'équipe entre les collègues. Cette modalité de travail permettrait de pallier les inconvénients du télétravail selon lui, dont le sentiment de solitude et l'isolement social.

À ce propos, la littérature soutient que le télétravail peut réduire significativement les contacts entre collègues (Veldhuis, 2021), créant ainsi un sentiment de manque de soutien social au travail et un sentiment d'isolement (Hager, 2018; Veldhuis, 2021) qui peut compromettre le mieux-être des professionnels (Beckel & Fisher, 2022; Günther et al., 2022; Veldhuis, 2021; Wang et al., 2020). De plus, l'absence de proximité avec ses collègues conduirait à réduire l'effet protecteur de certaines ressources

⁵ Une personne est victime d'intimidation lorsqu'elle subit des traitements déplaisants ou dégradants de manière répétée et qu'elle a du mal à se défendre contre ces actes.

telles que le soutien des collègues et du superviseur (Cadieux et al., 2022). En revanche, le soutien social au travail est susceptible de favoriser le sentiment d'appartenance (Hager, 2018) et de promouvoir la santé des professionnels (Cadieux et al., 2022; Hager, 2018; Wallace, 2013).

« Mais je pense que d'implanter un mode hybride c'est une solution parce que ça permet justement de recréer un peu l'esprit d'équipe, avoir des réunions en groupe [...] Je pense que ça, c'est une bonne façon, sinon, c'est de favoriser les contacts. Par exemple, pendant la pandémie, nous, on avait régulièrement, à toutes les semaines, toujours au moins une réunion d'employés par Zoom avant d'avoir Teams et on avait même des Zoom apéros. Dans une semaine, on avait une réunion d'équipe par Zoom et l'autre c'était un Zoom apéro, où l'on parlait informellement de tout et de rien. Moi, j'ai des amis, des gens de la famille dont leur employeur n'a pas donné signe de vie de la pandémie autre que par courriel. Ça, franchement, ce n'est pas une bonne idée. Je pense que pour pallier les inconvénients du télétravail, c'est que l'employeur soit quand même présent. C'est qu'il y ait des rencontres d'équipe, créer des moments, quitte à ce que ça soit par Zoom ou par Teams pour qu'on se parle ensemble, d'avoir une présence, c'est ça. Et puis quand même, avoir des activités autres. Parfois... on a une activité de consolidation d'équipe au printemps dernier, en dehors du milieu de travail. Ça je ne suis pas friande de ça trop, trop souvent, parce que [ça] empiète un peu sur notre [temps] personnel, oui, mais de temps en temps, ça fait du bien de se retrouver dans un autre contexte. Le *party* de Noël, l'été on a fait un pique-nique dans le parc à côté, les activités comme ça sociales doivent être quand même conservées dans le milieu de travail pour pallier les inconvénients du télétravail. » **QC-5**

Enfin, un participant évoque comme solution d'être plus de professionnels à travailler sur les mêmes tâches. Selon lui, le fait d'avoir un second regard sur les dossiers faciliterait le travail en réduisant le stress perçu et la surcharge de travail.

« [...] si on était plus d'employés pour accomplir les mêmes choses, je pense qu'on accomplirait tout mieux avec moins de stress, parce qu'il y a aussi le stress qu'on se donne à soi-même. On veut faire un bon travail. Quand on veut faire un bon travail, on donne. Des fois, on a l'impression de donner beaucoup et puis de ne pas avoir toujours les outils, toujours le temps, toujours les ressources pour faire le travail qu'on a à faire. C'est que des fois, il y a un sentiment de débordement, sentiment d'être débordé, d'être surchargé [...]. » **QC-5**

Cette pratique permettrait notamment de favoriser la collaboration et l'émergence de solutions dans la résolution de dossiers, tout en minimisant les risques d'erreurs.

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

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

Dans la première phase de cette étude conclue en 2022 (Cadieux et al., 2022), 10 recommandations ciblées et 35 recommandations secondaires ont été proposées aux divers acteurs des milieux juridiques canadiens (barreaux, institutions académiques, programme d'aide, organisations, etc.). Ces recommandations, ancrées dans les données collectées, visaient à réduire la prévalence des problèmes de santé mesurés (p. ex., la prévalence de symptômes dépressifs), à agir sur les déterminants à la source de ces problématiques (facteurs de risque 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 par le Barreau de Québec à la suite de la publication du rapport de la Phase I. Plus précisément, notre équipe a cerné 17 différentes initiatives d'importance, ainsi qu'une initiative à venir (plan d'action), découlant des 10 recommandations émises (8 recommandations sans compter le plan d'action). Le Tableau 10 présente chacune de ces initiatives en les mettant en parallèle avec les recommandations émises par Cadieux et al. (2022). Il en ressort que certaines initiatives mises de l'avant s'alignent avec le besoin émis par les professionnels du Québec 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 par 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 10 n'inclut pas les initiatives qui auraient pu être mises en place par les organisations privées ou publiques au sein de cette province ou de diverses associations ou groupes d'intérêts, lesquelles n'étaient pas accessibles à l'équipe de recherche. Elles se limitent donc aux initiatives portées à l'attention de notre équipe de recherche par les partenaires impliqués, soit la Fédération des ordres professionnels de juriste du Canada, l'Association du Barreau Canadien et le Barreau du Québec.

Tableau 10

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

Initiative	Recommandation(s) tirée(s) de la Phase I en lien avec l'initiative
(i) Plan d'action sur le bien-être psychologique de l'École du Barreau - Le Groupe de travail du Barreau du Québec et l'École du Barreau s'assurent que les questions relatives au bien-être psychologique soient considérées dès l'accès à la profession et arriment leurs initiatives en conséquence.	1) Améliorer la préparation des futurs juristes et leur fournir un soutien pour faire face aux enjeux de la santé psychologique.

Initiative	Recommandation(s) tirée(s) de la Phase I en lien avec l'initiative
<p>(ii) Création de formations gratuites ou à faible coût pour les membres sur la santé mentale, incluant la gestion du stress, de l'anxiété et la résilience. Par exemple, le Sommet sur le bien-être qui s'est tenu le 24 janvier 2024 et qui a réuni un grand nombre d'acteurs d'influence du domaine juridique afin de se pencher sur les 10 recommandations de l'étude nationale sur le mieux-être (Cadieux et al., 2022). L'entièreté de l'événement est disponible en formation (accéder à cette ressource ici).</p>	<p>3) Améliorer l'offre de formation professionnelle continue (FPC) destinée aux professionnels du droit.</p>
<p>(iii) Création d'un groupe de travail afin de mettre en place de la formation pour les employés du Barreau qui interviennent auprès des avocats, des stagiaires et des étudiants à l'École du Barreau sur la détection des enjeux de santé psychologique et comment les prendre en considération dans le cadre de nos fonctions</p>	<p>5) Mettre en place des actions visant à déstigmatiser les enjeux de santé mentale dans la profession.</p>
<p>(iv) Une nouvelle campagne à venir : « Humanisons la pratique » qui mettra l'accent sur le fait qu'un avocat qui est bien psychologiquement et physiquement offrira un meilleur service à ses clients et donc, que le public est mieux protégé. Pour ce faire, il est important de valoriser la bienveillance entre collègues, d'avoir de bonnes habitudes de vie personnelle et professionnelle et de maintenir de saines pratiques de déconnexion.</p>	<p>8) Considérer la santé des professionnels comme une partie intégrante de la pratique du droit et du système de justice;</p> <p>10) Favoriser un meilleur équilibre travail-vie personnelle dans la profession juridique.</p>
<p>(v) Nouveau programme PASAJ : Le Programme d'accompagnement et de soutien aux juristes (PASAJ) est offert aux membres du Barreau et aux stagiaires en droit qui subissent de la discrimination ou du harcèlement de la part d'un collègue ou qui en ont été les témoins. Le PASAJ propose une offre de services complète et gratuite à travers un cabinet externe indépendant, détenant une expertise et une expérience en matière de soutien et d'accompagnement pour les victimes ou les témoins de discrimination et harcèlement.</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>8) Considérer la santé des professionnels comme une partie intégrante de la pratique du droit et du système de justice.</p>
<p>(vi) Intervention de la bâtonnière auprès de la magistrature dans des cas où les membres de la magistrature ont des comportements ou des propos inappropriés envers les membres de la profession.</p>	<p>8) Considérer la santé des professionnels comme une partie intégrante de la pratique du droit et du système de justice.</p>

Initiative	Recommandation(s) tirée(s) de la Phase I en lien avec l'initiative
(vii) Étude et rapport sur le harcèlement et les violences à caractère sexuel dans la profession et lancement d'une campagne de tolérance zéro envers le harcèlement entre collègues. (sexuel ou psychologique).	8) Considérer la santé des professionnels comme une partie intégrante de la pratique du droit et du système de justice.
(viii) Mise à jour et signature d'une nouvelle Déclaration sur la conciliation travail - vie personnelle en collaboration avec les juges en chef de tous les tribunaux judiciaires québécois.	10) Favoriser un meilleur équilibre travail-vie personnelle dans la profession juridique.
(ix) Une nouvelle formation sur le droit à l'égalité dans la pratique a été conçue. Elle sera mise à la disposition des étudiants de la prochaine année scolaire.	7) Promouvoir la diversité dans la profession et réviser les pratiques, les politiques et les procédures qui peuvent comporter ou créer des biais discriminatoires.
(x) Une entente a été conclue avec le Programme d'aide aux membres du Barreau du Québec (PAMBA) pour qu'il fournisse aux étudiants et aux stagiaires de l'École qui en ont besoin de l'écoute et de l'aide au regard de leur santé psychologique et de leur bien-être. L'École tient à jour son plan d'action sur la santé psychologique et le bien-être des étudiants élaboré en collaboration avec ces derniers. Parmi ces actions, notons l'ajout de capsules traitant de la prévention du suicide et du bien-être des étudiants et des stagiaires ainsi que d'une formation sur la pleine conscience qui sont mis à la disposition des étudiants sur le site web de l'École.	1) Améliorer la préparation des futurs juristes et leur fournir un soutien pour faire face aux enjeux de la santé psychologique.
(xi) Programme Répit - Fournit une aide financière à tous les avocats indépendants pour les aider à rembourser les frais mensuels fixes de fonctionnement du bureau pendant un congé lié au mieux-être ou pendant la période où ils ne perçoivent aucune prestation d'invalidité.	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.
(xii) Exonération ou remboursement de la prime d'assurance - Aux titulaires de permis pendant un congé lié au mieux-être (voir ici).	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.

Initiative	Recommandation(s) tirée(s) de la Phase I en lien avec l'initiative
<p>(xiii) Mise en valeur d'une page web en matière de santé mentale et des formations sur le sujet.</p>	<p>3) Améliorer l'offre de formation professionnelle continue (FPC) destinée aux professionnels du droit.</p>
<p>(xiv) Développement de partenariats - Le service de la qualité de la profession, secteur formation et prévention, développe actuellement tout un éventail de partenariat en lien avec le volet savoir-être et le mieux-être du membre, que ce soit par la tenue de kiosque lors de ses colloques, par de la formation continue reconnue en éthique et déontologie et pratique professionnelle ou par de la formation spécifique à l'équité, la diversité et l'inclusion (EDI). (Par exemple : CNESST, Beneva, M. Fabrice Vil, CDPDJ, etc.) (voir les formations en éthique et déontologie ou en pratique professionnelle).</p>	<p>3) Améliorer l'offre de formation professionnelle continue (FPC) destinée aux professionnels du droit.</p>
<p>(xv) Développement d'une nouvelle pastille EDI - Le service de la qualité de la profession, secteur formation et prévention, développe actuellement une nouvelle pastille, similaire à celle reconnaissant les formations en éthique, déontologie et pratique professionnelle, mais pour reconnaître les formations en équité, diversité et inclusion. Ce processus devrait faciliter les membres à reconnaître ces formations et favoriser leur visionnement.</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>(xvi) Nouveau plan interne d'Équité 2024 - Toujours dans le volet « bien-être » des membres, le Barreau continuera de favoriser l'équité, la diversité et l'inclusion (EDI), notamment par le biais des actions suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> I. Mesurer les perceptions et les attentes des employés en matière d'EDI : ajout de questions aux sondages de mobilisation Amelio; II. Implanter des mesures de soutien à l'intégration des avocats formés à l'étranger; III. Déployer des mesures pour favoriser l'accès à la profession par les Autochtones, particulièrement ceux issus des communautés innues (Côte-Nord) et inuit (Nunavik); IV. Soutenir les milieux de travail juridiques pour la promotion de la diversité et l'inclusion : refonte des outils Justicia pour la rétention et l'avancement des femmes; V. Promouvoir de façon soutenue la Ligne Info-Harcèlement et PASAJ. <p>La version simplifiée du plan interne et des réalisations complétées en 2023 est disponible sur le site internet du Barreau.</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(s) tirée(s) de la Phase I en lien avec l'initiative
<p>(xvii) Le Barreau du Québec travaillera de concert avec les cabinets d'avocats afin de réfléchir à des méthodes alternatives d'organisation du travail.</p>	<p>4) Lorsque cela est pertinent, évaluer la mise en œuvre de modèles alternatifs d'organisation du travail qui limitent l'impact de certains facteurs de risque sur la santé.</p>
<p>À VENIR⁶ :</p> <p>(xviii) Déclaration d'engagement envers le bien-être dans la profession et Plan d'actions du Barreau du Québec - Préparation d'une déclaration d'engagement à être signer par les acteurs voulant s'engager à améliorer la santé mentale dans la pratique. Voici quelques exemples d'actions visées :</p> <ul style="list-style-type: none"> I. Cours sur le savoir-être à l'université (recommandation 1) II. Formation pour les maîtres de stage (recommandation 2) III. Formation obligatoire en santé/bien-être (recommandation 3) IV. Évaluer de manière réaliste le nombre d'heures facturables (recommandation 4) V. Formation des gestionnaires portant sur la création d'un climat de confiance (recommandation 5) VI. Étude et ciblage pour l'utilisation des ressources en santé mentale (recommandation 6) VII. Documentation et étude sur la progression et les défis des minorités (recommandation 7) VIII. Inclure le bien-être dans la planification stratégique (recommandation 8) IX. Envoyer un questionnaire anonymisé sur la santé mentale tous les trois ans aux membres du barreau (recommandation 9) X. Insérer le droit à la déconnexion dans les guides de bonnes pratiques (recommandation 10) 	<p>Toutes les recommandations.</p>

⁶ Considérant que ce plan d'action et que les initiatives associées n'étaient pas officiellement en vigueur au moment de la rédaction de ce rapport, cette dernière initiative n'a pas été considérée pour l'élaboration des recommandations émises dans ce rapport.

1.6 RECOMMANDATIONS CIBLÉES PAR L'ÉQUIPE DE RECHERCHE

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

Précurseur en matière de santé et mieux-être dans la pratique du droit, le Barreau du Québec est le premier au Canada à avoir pris part à un partenariat pour mesurer les enjeux de santé mentale dans la profession (Cadieux et al., 2016 ; Cadieux et al., 2019). Il n'est donc pas surprenant dans ce cadre de constater que le Barreau du Québec a mis en place plusieurs initiatives pérennes au fil des ans afin de favoriser une meilleure santé des professionnels du droit et ainsi soutenir sa mission de protéger le public.

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 avocats de la Phase II au Québec; (3) des initiatives identifiées actuellement mises de l'avant par le Barreau du Québec et (4) du taux de couverture des différentes recommandations de la Phase I en lien avec ces initiatives. Ainsi, trois recommandations sont formulées et présentées ci-dessous.

RECOMMANDATION 1 **ÉVALUER LA MISE EN ŒUVRE DE MODÈLES ALTERNATIFS D'ORGANISATION DU TRAVAIL QUI LIMITENT L'IMPACT DE CERTAINS FACTEURS DE RISQUE SUR LA SANTÉ**

Le système des heures facturables prédomine dans de nombreux milieux de travail du secteur privé. Pourtant, ce modèle d'affaires qui mesure la performance individuelle en fonction du nombre d'heures travaillées et facturées au client présente des risques significatifs pour la santé mentale et physique des employés, en particulier chez les plus jeunes juristes. L'évaluation de modèles alternatifs d'organisation du travail devient ainsi une nécessité pour préserver le mieux-être dans la profession, mais également pour soutenir l'engagement des professionnels.

Historiquement, le modèle des heures facturables est conçu pour mesurer la productivité en termes économiques, mais il ignore souvent les coûts humains associés. Nos données révèlent que quand le seuil de 1 800 heures facturables est dépassé, cela compromet gravement la santé physique et mentale des professionnels, tout en entravant leur capacité à équilibrer travail et vie personnelle (Cadieux et al., 2022). Ces conclusions résonnent avec les recommandations de la New York Bar Association (NYBA), qui préconise de plafonner les heures à 1800 par an et de considérer des mécanismes de facturation alternatifs valorisant également les attentes des clients en termes de qualité (NYBA, 2021).

Les heures facturables, en tant que métrique de performance, peuvent engendrer un stress chronique, de l'anxiété et un épuisement professionnel, aussi connu sous le nom de *burnout*. Pour les jeunes professionnels qui débutent dans la profession, ce système peut être particulièrement éprouvant. Ils se retrouvent donc confrontés à une pression immense pour maximiser leur temps facturable, ce qui peut mener à des journées de travail prolongées et à un déséquilibre entre vie professionnelle et personnelle.

De plus, ce modèle peut limiter le développement professionnel en réduisant les opportunités d'apprentissage et de participation à des projets plus diversifiés, qui ne sont pas immédiatement facturables, mais cruciaux pour une croissance professionnelle complète. Les conséquences à long terme incluent une détérioration de la santé mentale et une diminution de la satisfaction professionnelle, ce qui peut aussi affecter la rétention des talents au sein des organisations et ultimement dans la profession.

Le rapport de la NYBA (2021) souligne que le modèle de facturation à l'heure est antithétique à une pratique productive et efficace. Les clients, de plus en plus, demandent aux cabinets de s'éloigner de ce modèle traditionnel, favorisant des approches qui garantissent un travail prévisible et rentable. Ainsi, les cabinets qui privilégient le bien-être des avocats sont mieux placés pour offrir un service exceptionnel, répondant ainsi aux nouvelles exigences du marché.

Conséquemment, une réflexion sur l'organisation du travail est donc essentielle pour encourager un environnement de travail sain et productif chez les avocats.

Actuellement, de nombreux professionnels et organisations travaillent en silos, ce qui limite la collaboration et le partage de connaissances. Toutefois, le travail en équipe est crucial non seulement pour un soutien direct entre collègues, mais aussi pour une distribution plus équitable des risques pour la santé liés au travail. Par exemple, partager la charge des dossiers émotionnellement exigeants pourrait réduire le stress quotidien des avocats.

Il est vital d'adopter des modèles organisationnels qui ne se focalisent pas seulement sur les performances économiques, mais qui considèrent aussi le bien-être des avocats. Développer des politiques qui encouragent le travail d'équipe et la solidarité peut aider à réduire l'isolement professionnel et à partager les défis émotionnels et physiques de la pratique du droit. L'efficacité professionnelle ne devrait pas se faire au détriment de la santé des avocats. Adopter des pratiques de facturation plus équilibrées et humaines pourrait non seulement améliorer le bien-être des professionnels, mais aussi renforcer la qualité des services juridiques offerts. La mise en place de ces changements est non seulement une question de viabilité professionnelle, mais aussi de responsabilité éthique des cabinets envers leurs employés et leurs clients.

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

L'entrée dans la profession juridique au Québec représente un moment crucial et souvent difficile pour les jeunes avocats, marqué par de nombreux défis tels que les conditions de travail exigeantes, la gestion du stress et la conciliation travail-vie personnelle. La transition de l'université à la pratique professionnelle expose ceux-ci à des pressions intenses, tant sur le plan professionnel que personnel, rendant impératif un renforcement de leur préparation et de leur soutien. Les jeunes professionnels, souvent moins équipés pour gérer les stressés quotidiens comparativement à leurs collègues plus expérimentés, se trouvent confrontés à des défis majeurs dans leur vie professionnelle. Cette réalité les rend particulièrement vulnérables au stress, affectant leur santé mentale et leur expérience à l'entrée dans la profession.

Pour améliorer la situation, il est essentiel de renforcer la préparation des futurs juristes dès leur formation universitaire. Intégrer des compétences transversales telles que la gestion du temps, la connaissance de soi et l'intelligence émotionnelle dans les programmes académiques pourrait fournir aux étudiants des outils précieux pour mieux gérer les pressions inhérentes à la profession.

Par ailleurs, le soutien dans les premières années de pratique est crucial. Il est recommandé de renforcer les programmes de mentorat et d'envisager la mise en place de comités de soutien par les pairs. Ces comités offriraient aux jeunes juristes une plateforme pour échanger sur leurs expériences et défis, renforçant ainsi un réseau de soutien essentiel pour le bien-être professionnel. En outre, organiser des activités dédiées aux jeunes professionnels, telles que des ateliers, des séminaires et des groupes de discussion, pourrait faciliter le réseautage et le partage de connaissances entre eux, tout en combattant l'isolement professionnel. Ces initiatives contribueraient à bâtir une communauté professionnelle soudée, où les jeunes avocats se sentent valorisés et compris.

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

Le soutien adéquat à l'entrée dans la profession n'est pas seulement crucial pour la santé mentale des jeunes avocats; il est également essentiel pour leur permettre de développer de bonnes méthodes de travail et de renforcer leur engagement envers la profession. Une préparation et un accompagnement efficaces peuvent significativement améliorer leur satisfaction professionnelle et leur performance, augmentant ainsi leur désir de rester dans le domaine à long terme. En adoptant une approche proactive comprenant l'intégration de compétences clés dans les cursus universitaires, en renforçant le mentorat et en soutenant les initiatives de réseautage et de soutien par les pairs, nous pouvons aspirer à une profession juridique plus résiliente et adaptée aux défis de demain.

RECOMMANDATION 3 DÉVELOPPER UNE CULTURE DE LA MESURE

Au Québec, la santé mentale dans la profession juridique est, depuis déjà plusieurs années, une priorité. Cependant, pour répondre de manière plus efficace aux défis croissants liés à la santé mentale dans la profession, il est impératif de renforcer cette culture de la mesure par des indicateurs de mieux-être périodiques et bien définis.

Notre rapport national révèle que bien que des mesures qualitatives et quantitatives aient été collectées pour évaluer les enjeux de santé mentale au sein de la profession au Canada, y compris au Québec, une approche plus structurée et continue dans la mesure du bien-être est nécessaire. La mise en place de tels mécanismes ne permettrait pas seulement d'évaluer l'efficacité des programmes existants, mais aussi d'ajuster ou d'améliorer ces initiatives dans un esprit d'amélioration continue.

Le Québec, ayant déjà de solides fondations en ce sens grâce à des instruments comme le barreau-mètre, pourrait bénéficier grandement de l'intégration d'indicateurs spécifiques de mieux-être qui seraient mesurés périodiquement. Cela inclurait non seulement des indicateurs de santé mentale, mais

aussi des mesures du bien-être général, de la satisfaction professionnelle, et de l'équilibre travail-vie personnelle.

Ces indicateurs devraient être conçus pour refléter les réalités spécifiques de la pratique juridique au Québec, tenant compte des particularités culturelles et linguistiques, ainsi que des spécificités du système juridique provincial. La collecte régulière de ces données permettrait non seulement de détecter les tendances émergentes et les problèmes récurrents, mais aussi de valider l'efficacité des politiques et programmes mis en place pour améliorer le bien-être.

Un engagement envers le changement et une évaluation continue, comme le souligne l'International Bar Association, sont essentiels pour s'attaquer de manière proactive à la crise du bien-être mental dans la profession. Cela implique un cycle régulier de rétroaction et de réajustement basé sur des données empiriques, favorisant une culture d'amélioration continue qui est fondamentale dans un environnement professionnel aussi exigeant (IBA, 2021).

De plus, le renforcement des mesures existantes par des indicateurs spécifiques au bien-être peut également aider à aligner les objectifs des firmes avec les attentes des professionnels. Cela encouragerait une plus grande transparence et responsabilité de la part des gestionnaires et des décideurs, en assurant que les stratégies mises en œuvre soient véritablement bénéfiques pour ceux qu'elles visent à aider.

Enfin, l'adoption de ces mesures pourrait servir de modèle pour d'autres régions du Canada, soulignant l'importance d'une approche proactive et mesurée pour le bien-être dans la profession juridique. La perspective d'amélioration continue au Québec pourrait ainsi inspirer des changements similaires ailleurs, contribuant à une meilleure santé mentale et à un plus grand bien-être des professionnels du droit à travers le pays.

En résumé, le développement d'une culture de la mesure, enrichie par des indicateurs périodiques de mieux-être, est essentiel pour s'assurer que le bien-être des juristes ne soit pas seulement un objectif à atteindre, mais une réalité soutenue et améliorée continuellement.

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

RESSOURCES D'URGENCE

Info-Santé 811 : Urgence détresse. Composer le **811, option 2**

Association québécoise de prévention du suicide
Sans frais (24h/24): **1-866-APPELLE (277-3553)**

Écoute Entraide. Sans frais : **1-855-EN-LIGNE (365-4463)**

Centre de prévention suicide Arthabaska-Érable
Ligne d'intervention MRC d'Arthabaska: **(819) 751-2205**. MRC de l'Érable: **(819) 362-8581**

Centre de prévention du suicide et d'intervention de crise du Bas-Saint-Laurent
Sans frais (24h/24): **1-866-APPELLE (277-3553)**.

Ligne d'intervention Bas-Saint-Laurent: **(418) 724-2463**

Ligne d'intervention Faubourg: **(450) 569-0101**

Ligne d'intervention Centre prévention suicide du KRTB : **(418) 862-9658**

Ligne d'intervention Saguenay & Lac-Saint-Jean: **(418) 545-1919**

VOIR D'AUTRES RESSOURCES D'INFORMATION ET DE CONSEIL DU BARREAU DU QUÉBEC

- Barreau de Québec - [Bien-être psychologique](#)

PROGRAMMES OU SITE WEB SUR LES SUJETS DE LA SANTÉ MENTALE ET DU BIEN-ÊTRE

- [Programme d'aide aux membres du barreau \(PAMBA\)](#) 24h/24 7 jours par semaine
Montréal : **(514) 286-0831** ou **(514) 222-5371** | Extérieur de Montréal : **1-800-747-2622**
- [Programme de soutien en matière de discrimination et de harcèlement dans la profession \(PASAJ\)](#). Courriel : aide@pasaj.ca.
Téléphone (Montréal) : **(514) 277-1717** | Ailleurs au Québec : **1-833-747-1717**
- Wellness Together: Mental health and substance use Canada.
Téléphone : **1-866-585-0445** | Texto (SMS). WELLNESS à **741741**
[Online peer support for Addiction](#)

PROGRAMMES OU SITE WEB SUR LES SUJETS DE LA SANTÉ MENTALE ET DU BIEN-ÊTRE (SUITE)

- [Association Canadienne pour la Santé Mentale](#)
- [Mouvement Santé mentale Québec](#). Téléphone : **(514) 849-3291**
- Revivre - L'Association québécoise de soutien aux personnes souffrant de troubles anxieux, dépressifs ou bipolaires <https://relief.ca/>. Téléphone : **1-866-738-4873**.
- [Ordre des psychologues du Québec](#)
Téléphone : **(514) 738-1881** ou **1-800-363-2644**. Courriel : info@ordrepsy.qc.ca
- [Regroupement des Services d'Interventions de Crise du Québec](#)
- [Association québécoise de prévention du suicide](#). Téléphone : **1-833-456-4566**.
- [Réseau Avant de Craquer](#)
Téléphone : **1-855-CRAQUER (272-7837)**. Courriel : info@avantdecraquer.com
- [Clinique Santé IPS](#) (infirmières praticiennes spécialisées en santé mentale) :
- [Institut universitaire en santé mentale Douglas - Infos santé mentale](#)
- [Aller mieux... À ma façon](#) - Soutien à l'autogestion

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

- École du Barreau - [Services offerts Bien-être](#)

BIBLIOGRAPHIE

- Assemblée nationale du Québec. (2020, June 3). Journal des débats de l'Assemblée nationale. https://www.assnat.qc.ca/fr/travaux-parlementaires/assemblee-nationale/42-1/journal-debats/20200603/271081.html#_Toc42263623.
- Babor, T. F., Higgins-Biddle, J. C., Saunders, J. B., & Monteiro, M. G. (2001). *The alcohol use disorders identification test: World Health Organization Geneva*. [[Accéder à ce rapport ici](#)].
- Beckel, J. L., & Fisher, G. G. (2022). Telework and worker health and well-being: A review and recommendations for research and practice. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(7), 3879-3911. <https://doi.org/10.3390/ijerph19073879>.
- Bergin, A. J., & Jimmieson, N. L. (2013). Explaining psychological distress in the legal profession: The role of overcommitment. *International Journal of Stress Management*, 20(2), 134-161. <https://doi.org/10.1037/a0032557>.
- 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.
- Cadieux, N., & Gladu-Martin, A. (2016). *Déterminants du stress et de la détresse psychologique chez les avocat(e)s membres du Barreau du Québec*.
- Cortina, L. M., Magley, V. J., Williams, J. H., & Langhout, R. D. (2001). Incivility in the workplace: Incidence and impact. *Journal of Occupational Health Psychology*, 6(1), 64-80. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.6.1.64>.
- Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of Conflict between Work and Family Roles. *The Academy of Management Review*, 10(1), 76-88. <https://doi.org/10.2307/258214>.
- Grønbaek, M. (2009). The positive and negative health effects of alcohol-and the public health implications. *Journal of internal medicine*, 265(4), 407-420. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2796.2009.02082.x>.
- Günther, N., Hauff, S., & Gubernator, P. (2022). The joint role of HRM and leadership for teleworker well-being: an analysis during the COVID-19 pandemic. *German Journal of Human Resource Management*, 36(3), 353-379. <https://doi.org/10.1177/23970022221083694>.
- Hager, F. W. (2018). Links between telecommuting, social support and mental well-being among teleworkers: a literature review. *International journal of business & management*, 6(2), 36-58. Doi:[10.20472/BM.2018.6.2.003](https://doi.org/10.20472/BM.2018.6.2.003).
- International Bar Association. (2021). *Mental Wellbeing in the Legal Profession: A Global Study. A report prepared by the IBA Presidential Task Force on mental wellbeing in the legal profession*. Consulté

le 23 février 2024 via <https://www.ibanet.org/document?id=IBA-report-Mental-Wellbeing-in-the-Legal-Profession-A-Global-Study>.

- Janssen, O. (2001). Fairness perceptions as a moderator in the curvilinear relationships between job demands, and job performance and job satisfaction. *Academy of management journal*, 44(5), 1039-1050. <https://doi.org/10.5465/3069447>.
- Jimmieson, N. L., Tucker, M. K., & Walsh, A. J. (2017). Interaction effects among multiple job demands: an examination of healthcare workers across different contexts. *Anxiety, Stress, & Coping*, 30(3), 317-332. <https://doi.org/10.1080/10615806.2016.1229471>.
- Lanctôt, N. & Guay, S. (2014). The aftermath of workplace violence among healthcare workers: A systematic literature review of the consequences. *Aggression and Violent Behavior*, 19(5), 492-501. <https://doi.org/10.1016/j.avb.2014.07.010>.
- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. New York: Springer.
- Linehan, M. M. (2015). *DBT® skills training manual*, 2nd ed. (p. xxiv, 504). Guilford Press.
- McEwen, B. S. (2008). Central effects of stress hormones in health and disease: Understanding the protective and damaging effects of stress and stress mediators. *European journal of pharmacology*, 583(2-3), 174-185. <https://doi.org/10.1016/j.ejphar.2007.11.071>.
- Michie, S. (2002). Causes and management of stress at work. *Occupational and environmental medicine*, 59(1), 67-72. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC1740194/pdf/v059p00067.pdf>.
- New York Bar Association (NYBA). (2021). *Report and Recommendations of the NYSBA Task Force on Attorney Well-Being this is us: from striving alone to thriving together*. Consulté en ligne le 23 février 2024 via <https://nysba.org/app/uploads/2021/10/Report-on-Task-Force-on-WellBeing-APPROVED-HOD-no-comments-or-staff-memo.pdf>.
- Oana, J., & Ionica Ona, A. (2019). Assertiveness in Self-Fulfillment and Professional Success. Interpersonal Dynamics in the Didactic Relation. *Psychology*, 10(8), 1235-1247. <https://doi.org/10.4236/psych.2019.108079>.
- Piccinelli, M., & Wilkinson, G. (2000). Gender differences in depression: Critical review. *The British Journal of Psychiatry*, 177(6), 486-492. <https://doi.org/10.1192/bjp.177.6.486>.
- Projet de loi n° 492, Loi sur le droit à la déconnexion - Assemblée nationale du Québec, 492, Quarante-Deuxième Législature Première session (2020). https://www.assnat.qc.ca/Media/Process.aspx?MediaId=ANQ.Vigie.Bll.DocumentGenerique_15_8695&process=Default&token=ZyMoxNwUn8ikQ+TRKYwPCjWrKwg+vlv9rjij7p3xLGTZDmLVSmJLoqe/vG7/YWzz.
- 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>.
- Speed, B. C., Goldstein, B. L., & Goldfried, M. R. (2018). Assertiveness training: A forgotten evidence-based treatment. *Clinical Psychology: Science and Practice*, 25(1). <https://doi.org/10.1111/cpsp.12216>
- Tsai, F. J., Huang, W. L., & Chan, C. C. (2009). Occupational stress and burnout of lawyers. *Journal of Occupational Health*, 51(5), 443-450. <https://doi.org/10.1539/joh.18179>.
- Veldhuis, T. (2021). The consequences of social isolation for teleworkers on their subjective well-being. [Master Thesis, Radboud University Nijmegen]. [[Accéder à cette ressource ici](#)].
- Wallace, J. E. (2013). Social relationships, well-being, and career commitment: Exploring cross-domain effects of social relationships. *Canadian Review of Sociology/Revue canadienne de sociologie*, 50(2), 135-153. <https://doi.org/10.1111/cars.12009>.
- Wang, W., Albert, L., & Sun, Q. (2020). Employee isolation and telecommuter organizational commitment. *Employee Relations*, 42(3), 609-625. <http://dx.doi.org/10.1108/ER-06-2019-0246>.
- Welle, P. D., & Graf, H. M. (2011). Effective lifestyle habits and coping strategies for stress tolerance among college students. *American journal of health education*, 42(2), 96-105. <https://doi.org/10.1080/19325037.2011.10599177>.