
VERS UNE PRATIQUE SAINE ET DURABLE DU DROIT AU CANADA



Phase II | 2022-2024

RAPPORT DE RECHERCHE **SASKATCHEWAN**

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



Université de
Sherbrooke

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



Conseil de recherches en
sciences humaines du Canada

Social Sciences and Humanities
Research Council of Canada

Canada

Tous droits réservés

ISBN – 978-2-925533-02-3

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., Hovington, L., Cadieux, J., Morin, É., Pomerleau, M.-L., Gahunzire, J., Gouin, M.-M., Labelle-Deraspe, R. (2024). Rapport de recherche : Vers une pratique saine et durable du droit au Canada. Rapport de la Saskatchewan. 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, 40 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

Léa Hovington

Candidate à la maîtrise en administration,
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 en administration,
auxiliaire de recherche

Josbert Gahunzire, M.Sc.

Candidat au DBA, auxiliaire de recherche

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

Co-chercheuse

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

Collaborateur

REMERCIEMENTS

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

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

L'équipe de recherche tient également à souligner le soutien de toute la communauté juridique canadienne dans la réalisation de cette seconde phase et en particulier, le soutien du Barreau de la Saskatchewan, 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.

Table des matières

INTRODUCTION	3
1.1 THÉMATIQUE 1 FORMATION ET MENTORAT	4
PORTRAIT DES MENTORÉS PARTICIPANTS EN SASKATCHEWAN	4
L'EXPÉRIENCE DES STAGIAIRES EN SASKATCHEWAN	6
LES BÉNÉFICES CONNUS DU MENTORAT EN DÉBUT DE CARRIÈRE.....	8
AU-DELÀ DES EFFETS DIRECTS DU MENTORAT... ..	8
DES PISTES DE RÉFLEXION SUR LES OBSTACLES AU MENTORAT DANS LA PRATIQUE DU DROIT	10
1.2 THÉMATIQUE 2 ÉQUILIBRE TRAVAIL-VIE PERSONNELLE.....	11
CONFLIT TRAVAIL-VIE PERSONNELLE : À QUOI RÉFÈRE-T-ON ?	11
LE CONFLIT TRAVAIL-VIE PERSONNELLE ET LES CARACTÉRISTIQUES DES PROFESSIONNELS DE LA SASKATCHEWAN QUI EN SONT AFFECTÉS	11
LE CONFLIT TRAVAIL-VIE PERSONNELLE : UN ENJEU APPRÉHENDÉ MÊME AVANT DE FONDER UNE FAMILLE.....	14
1.3 THÉMATIQUE 3 CONDITIONS DE TRAVAIL ET CHARGE MENTALE	16
PORTRAIT DES CONTRAINTES AU TRAVAIL CHEZ LES PROFESSIONNELS DU DROIT.....	16
Une surcharge factuelle... mais également émotionnelle.....	16
Culture professionnelle, heure travaillées... et facturables	18
PORTRAIT DES RESSOURCES AU TRAVAIL CHEZ LES PROFESSIONNELS DU DROIT.....	18
IMPACT DES CONTRAINTES ET DES RESSOURCES SUR LA SANTÉ MENTALE DES PROFESSIONNELS DU DROIT	20
1.4 PISTES DE SOLUTIONS ÉVOQUÉES PAR LE MILIEU	22
VALORISER LA DIVERSITÉ DANS LA PROFESSION.....	22
ACTIONS FAVORABLES À UN CLIMAT DE TRAVAIL SAIN DANS LES MILIEUX JURIDIQUES	22
MISE EN PLACE ET LE PARTAGE D'OUTILS QUI FACILITENT LE TRAVAIL AU QUOTIDIEN	23
1.5 LES INITIATIVES EN PLACE VERS UNE PRATIQUE Saine ET DURABLE DU DROIT EN SASKATCHEWAN	25
1.6 RECOMMANDATIONS CIBLÉES PHASE II.....	30
RECOMMANDATION 1.....	30
RECOMMANDATION 2.....	31
RECOMMANDATION 3.....	31
1.7 LES RESSOURCES POUR ALLER CHERCHER DE L'AIDE POUR LES PRATICIENS DE CETTE PROVINCE	33
BIBLIOGRAPHIE.....	35

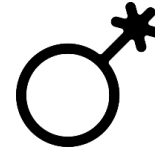
Description des participants de la Phase I : Law Society of Saskatchewan



40,6 % de **femmes**
avec une moyenne
d'âge de **44,4** ans



51,6 % d'**hommes**
avec une moyenne
d'âge de **50,6** ans

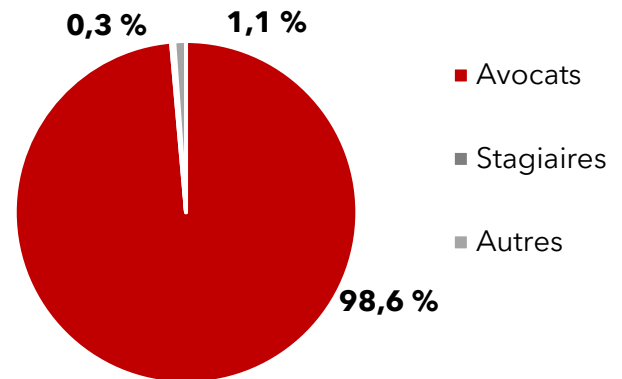


0 % de personnes
non-binaires parmi
les participants

Portrait de la **diversité** parmi les professionnels
du droit participants en Saskatchewan (n = 289)



Proportion des professionnels de droit
participants en Saskatchewan selon la
profession (n = 289)



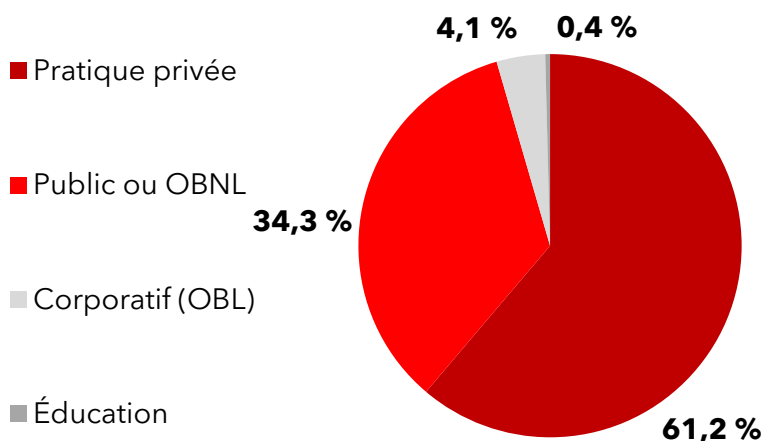
50,9 %

Des professionnels du droit participants en
Saskatchewan sont membres de l'Association
du Barreau Canadien (ABC)
(n = 289)

3,5 %

Des professionnels du droit participants en
Saskatchewan sont qualifiés par le comité
national sur les équivalences des diplômes
de droit (CNE) (n = 286)

Proportion des professionnels du droit
participants en Saskatchewan selon le **secteur
d'activité** (n = 268)

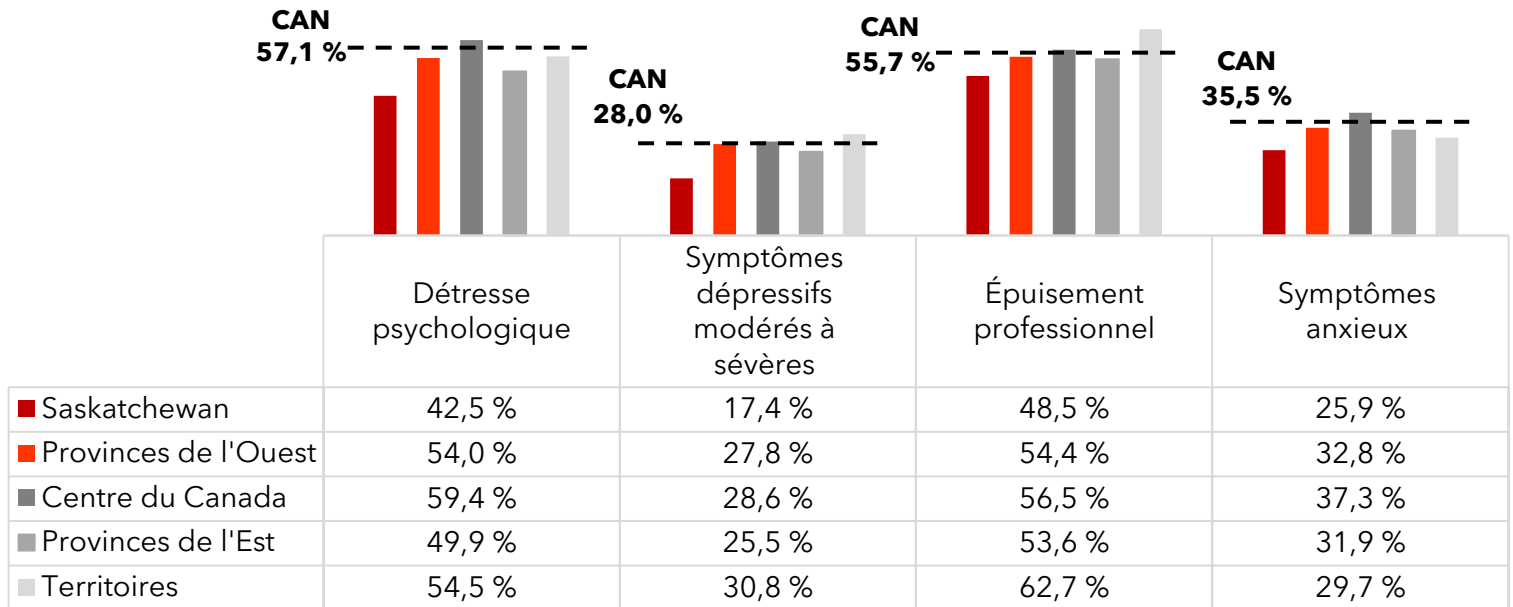


Champs de pratique :

- Testaments, successions et fiducies (36,3 %)
- Droit immobilier (34,6 %)
- Droit de la famille (30,8 %)
- Litige civil (30,8 %)
- Droit des affaires, droit des sociétés et droit commercial (30,8 %)
- Droit pénal (25,6 %)
- Droit du travail et de l'emploi (22,5 %)
- Règlement extrajudiciaire des différends (10,7 %)
- Droits de la personne, droit public et droit administratif (8,7 %)
- Autre (10,7 %)

Indicateurs de santé mentale (Phase I): Law Society of Saskatchewan

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



21,6 %

Des professionnels du droit participants en Saskatchewan ont eu **des idées suicidaires** depuis le début de leur carrière (n = 259). La moyenne au Canada est de **24,1 %**



37,8 %

Des professionnels du droit participants en Saskatchewan ne sont **pas allés chercher de l'aide face à leur enjeu de santé mentale, malgré qu'ils en aient ressenti le besoin** (n = 283). La moyenne au Canada est de **46,8 %**. Trois raisons principales pour ne pas être allé chercher de l'aide :

1. Penser que le problème est temporaire **20,4 %**
2. Manque d'énergie pour chercher de l'aide **12,1 %**
3. Douter de la pertinence d'avoir recours à une aide professionnelle **9,3 %**



5,9 %

Des professionnels du droit participants en Saskatchewan ont pris **plus de trois mois de congé de maladie** au cours des cinq dernières années (n = 289)

Proportion de l'**engagement affectif envers la profession** chez les professionnels du droit participants en Saskatchewan (n = 289)

40,2 %

Engagement faible à nul

59,8 %

Engagement modéré à très élevé

Proportion de la **participation au mentorat** chez les professionnels du droit participants en Saskatchewan (n = 289)

En tant que mentor
36,3 %

En tant que mentoré
20,4 %

Proportion de l'**intention de quitter la profession** chez les professionnels du droit participants en Saskatchewan (n = 236)

81,4 %

Intention de quitter faible à nulle

18,6 %

Intention de quitter modérée à très élevée

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

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

- 1) Dresser un portrait des principaux enjeux de santé psychologique au travail et de mieux-être chez les professionnels du droit oeuvrant en Saskatchewan 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 de professionnels oeuvrant en Saskatchewan;
- 3) Émettre des recommandations ciblées afin d'adresser les enjeux importants en matière de santé et de mieux-être des professionnels du droit en Saskatchewan.

L'atteinte de l'objectif 1 est rendue possible par le recours aux données quantitatives collectées en Saskatchewan lors de la première phase de ce projet national ($n = 146$). 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, 15 professionnels du droit Saskatchewaniens se sont portés volontaires pour une entrevue semi-dirigée, dont 1 était un stagiaire et 14 étaient des avocats. Les participants ont ensuite été sélectionnés ($n = 7$) et des entrevues semi-dirigées ont été réalisées auprès de ces derniers. Dans le but de cerner les priorités des professionnels du droit œuvrant en Saskatchewan, une liste de 10 thématiques clés découlant de la première phase de ce projet (Cadieux et al., 2022) a été intégrée à l'invitation envoyée aux potentiels participants via leur Barreau d'appartenance. Ces thématiques portent sur les déterminants de la santé et du mieux-être dans la pratique du droit. En enregistrant leur intérêt à participer à une entrevue, les professionnels du droit devaient placer chacune de ces priorités en ordre d'importance. Les trois thèmes les plus importants pour eux étaient ensuite retenus pour les fins du présent rapport. Le Tableau 1 présente les priorités de ces professionnels en ordre d'importance.

Tableau 1

Hiérarchisation des thèmes prioritaires en matière de santé mentale et mieux-être selon les professionnels du droit œuvrant en Saskatchewan 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	Formation et mentorat	8
2	Équilibre travail-vie personnelle	7
3	Conditions de travail et charge mentale	6
4	Habitudes de vie et stratégies d'adaptation face au stress	5
5	Diversité et inclusion dans la pratique du droit au Canada	4
6	Profession réglementée et inspection professionnelle	4
7	Retour au travail suivant une absence prolongée	3
8	Technologie et pratique du droit (technostress)	3
9	Heures facturables	2
10	Télétravail	1

Basé sur le Tableau 1, le présent rapport aborde les trois thématiques ayant été le plus souvent rapportées comme étant prioritaires : (1) la formation et le mentorat, (2) l'équilibre travail-vie personnelle et (3) les conditions de travail et la charge mentale. Les résultats présentés pour chaque thématique s'appuient sur les données quantitatives obtenues lors de la Phase I en Saskatchewan ($n = 146$) et sur les entrevues réalisées ($n = 7$).

1.1 THÉMATIQUE 1 | FORMATION ET MENTORAT

Auteurs : Prof. Nathalie Cadieux, Ph.D. CRHA, Léa Hovington, candidate à la M.Sc.

La première thématique sur laquelle les professionnels du droit en Saskatchewan souhaitent échanger concerne la formation et le mentorat. Il s'agit d'un sujet d'importance, puisque les jeunes en formation ou en mentorat représentent l'avenir de la profession. Chaque année, le barreau de la Saskatchewan accueille près d'une centaine de nouveaux aspirants à la profession. Pourtant, seule une minorité d'entre-eux ont accès à un programme de mentorat. En Saskatchewan, spécifiquement, seulement 15,1 % des participants à la Phase I ont pu bénéficier des conseils d'un ou une mentor.

Pourtant, les études tendent à mettre en évidence les effets protecteurs du mentorat pour les jeunes professionnels, notamment en ce qui concerne la santé mentale. Or, la Phase I du présent projet a mis en exergue que 59,4 % des professionnels du droit au Canada vivent de la détresse psychologique. Ce pourcentage s'élève à 72 % chez les stagiaires en droit (*articling students*) (Cadieux et al., 2022), c'est-à-dire des diplômés universitaires en droit (LL.B) qui effectuent un stage d'une durée de 6 à 12 mois.

Lors de cette formation obligatoire qui précède l'accès à la profession, le stress semble omniprésent. L'atmosphère déjà compétitive des formations universitaires (Law, 2001; Chartrand et al., 2001), met la table pour la suite – parfois jugée difficile – qui attend les stagiaires. Parmi les facteurs de stress, le manque de temps, le contexte difficile dans lequel doivent parfois être exécutés les mandats (Law, 2001), des conditions défavorables à l'apprentissage (Blair, 2022 ; Law, 2001) et une charge de travail élevée (Blair, 2022), constitueraient des facteurs contribuant au niveau de stress et d'anxiété des stagiaires (Jochelson et al., 2021).

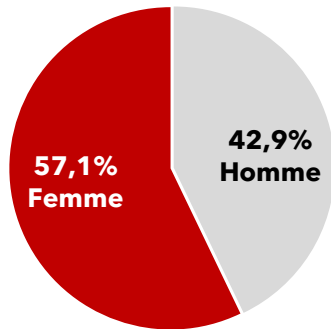
Or, des études ont rapporté que la santé mentale s'associe à l'intention de quitter la profession. Par exemple, des études soutiennent que le stress (Beaudry, 2019; Van des Heidjen et al., 2019; Jochelson et al., 2021), la fatigue (Beaudry, 2019), les exigences de travail élevées (Beaudry, 2019; Van des Heidjen, 2019) et l'épuisement professionnel (Beaudry, 2019; Van des Heidjen et al., 2019) contribuent à l'intention de quitter la profession. Selon Cadieux et al. (2022), 55,9 % des stagiaires participants seraient plutôt à fortement susceptibles de cesser la pratique du droit pour accepter un autre emploi au même niveau de rémunération. Pourtant, il est d'une importance cruciale de préserver l'engagement de ces stagiaires.

PORTRAIT DES MENTORÉS PARTICIPANTS EN SASKATCHEWAN

En analysant le profil des mentorés en Saskatchewan, on constate, tel que présenté dans le Graphique 1, que les femmes participantes en Saskatchewan sont plus nombreuses à avoir participé à un programme de mentorat, comparativement à leurs collègues masculins. Or, ces chiffres ne refléteraient pas la réalité dans les milieux de travail : en Saskatchewan, les femmes juristes seraient moins nombreuses à bénéficier de mentorat comparativement à leurs collègues masculins (Law Society of Saskatchewan, 2016). Le Graphique 2 permet également de constater qu'une majorité des mentorés participants évolue en pratique privée.

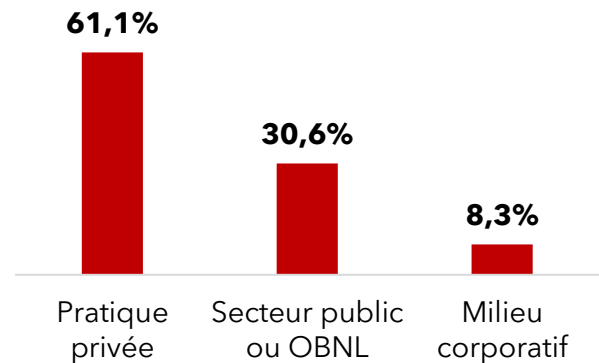
Graphique 1

Proportions des professionnels du droit participants en Saskatchewan ayant participé à un programme de mentorat en Saskatchewan selon le genre (n = 35)



Graphique 2

Répartition des mentorés par secteur d'activité chez les professionnels du droit participants en Saskatchewan (n = 36)



L'Encadré 1 présente les questions qui ont été posées aux professionnels participants sur ce thème et qui ont servi à alimenter la discussion sur le sujet de la formation et du mentorat.

Encadré 1

Questions ayant alimenté les échanges lors des entrevues conduites en Saskatchewan avec les professionnels participants à la Phase II sur le thème de la formation et du mentorat

1. Parlez-moi de la préparation à la pratique que vous avez reçue de vos études de droit.

- Comment cette formation vous a-t-elle préparé aux défis auxquels vous êtes exposé dans votre pratique du droit?
- Quels sont les éléments de la pratique professionnelle pour lesquels vous avez été le mieux préparé?
- Quels sont les éléments de la pratique professionnelle pour lesquels vous avez été moins bien préparé?

2. Parlez-moi de votre formation lors de votre parcours auprès du barreau ou lors de votre stage.

- Comment cette formation vous a-t-elle préparé aux défis auxquels vous êtes exposé dans votre pratique?
- Quels sont les éléments pour lesquels vous avez été le mieux préparé?
- Quels sont les éléments pour lesquels vous avez été moins bien préparé?

3. Face aux défis que vous avez rencontrés depuis la pandémie, quels seraient les éléments pour lesquels vous avez identifié de plus grandes carences dans votre développement comme professionnel?

- Inversement, quels sont les apprentissages que vous tirez de votre expérience durant la pandémie et que vous allez utiliser dans le cadre de votre pratique du droit à l'avenir?

4. Que pensez-vous de l'apport du mentorat dans la formation des jeunes juristes.

- Avez-vous eu un mentor?
- Quelle est votre expérience avec le mentorat?

5. À votre avis, comment ce mentorat facilite-t-il la pratique et l'acquisition de compétences qui peuvent contribuer à protéger la santé et le mieux-être des professionnels du droit?

L'EXPÉRIENCE DES STAGIAIRES EN SASKATCHEWAN

En 2019, la formation des stagiaires en Saskatchewan a fait l'objet d'une évaluation¹. Si plusieurs participants se sont dit globalement satisfaits de leur expérience, seulement 45 % se sont dit bien préparés à l'entrée dans la profession (Law Society of Saskatchewan, 2019). Inversement, plus d'un participant sur deux à cette évaluation (55 %), ont affirmés manquer de confiance envers leur formation et se sentaient seulement quelque peu préparés ou pas du tout préparés pour la pratique au niveau débutant (Law Society of Saskatchewan, 2019). On comprend d'ailleurs pourquoi alors que ce rapport explicite :

« La qualité du mentorat est un défi pour toutes les parties impliquées. Les principales préoccupations des étudiants les plus performants sont un mauvais mentorat et des conseils insuffisants, un manque de clarté et de structure dans leur expérience de stage, ainsi que des charges de travail importantes. Pour les recruteurs, les directeurs et les mentors, les principales préoccupations sont un manque de ressources et de temps pour mentorat et conseil des étudiants, un manque de formation en mentorat et la fourniture de différentes expériences pour couvrir différents domaines de compétence et de pratique » [traduction libre] (Law Society of Saskatchewan, 2019 : 45).

Dans le but d'améliorer l'expérience des stagiaires, une formation destinée à la préparation des superviseurs de stage est maintenant disponible (depuis 2022) au sein du barreau de la Saskatchewan². En sus des aménagements dans la formation des futurs praticiens, cette mesure constitue un pas important visant à renforcer les compétences des stagiaires, sur des aspects pour lesquels ils se sentiraient moins bien préparés (Law society of Saskatchewan, 2019). L'Encadré 2 oppose les compétences pour lesquelles les stagiaires se sont dit mieux préparés et celles pour lesquelles il demeure certaines lacunes selon ce même rapport (Law society of Saskatchewan, 2019).

Encadré 2

Les compétences les mieux développées et les moins développées au cours de la formation selon les stagiaires de la Saskatchewan
(Source : adapté et traduit de Law society of Saskatchewan, 2019)

 Les compétences les mieux développées chez les aspirants à la profession	 Les compétences les moins bien développées chez les aspirants à la profession
- Capacité d'analyse - Habiletés de communication - Éthique et professionnalisme - Connaissances légales fondamentales	- Pratiques de gestion - Gestion de la relation avec le client - Aspects liés à la conduite professionnelle - Décision et règlement des différends

¹ Ce rapport est accessible à l'adresse suivante : https://www.lawsociety.sk.ca/wp-content/uploads/2023/02/lss_articlingreport_september-5-2019.pdf

² Pour prendre connaissance de cette formation voir : <https://www.lawsociety.sk.ca/courses/principal-training-course/>

En demandant à l'un des participants de nous parler de sa préparation dans le cadre de sa formation académique, les constats semblent renforcer ceux posés par cette évaluation réalisée en 2019. Ce dernier souligne l'apport de sa formation pour lui permettre d'intégrer des savoirs fondamentaux liés à la pratique du droit, tout en soulignant l'écart qui subsiste quant aux savoirs-faire d'un point de vue pratique.

Intervieweur : « Tell me about the preparation for the practice you received from your legal studies? »

Participant : « Hmm. Very little. I mean, it was great for the fundamentals. You know, learning evidence and admin and property and contracts and writing and research and what not. I went straight into public work out of school, so I was in the court setting, reviewing and writing for the judges, doing research. So that was [an] unbiased or neutral role on reviewing the law. So, when it came to me going into advocacy, you know, working for I think one party or the other applicant or defendant or what [they] have, that was an area that I struggled with because I didn't have much experience in school or in my tackling of preparing court documents or negotiating documents. »

SK-6

Les constats soulevés par deux autres participants rencontrés en Saskatchewan tendent à relever également des lacunes liées à la formation. Parfois ces lacunes soulevées concernent de manière générale l'adéquation entre la formation et le travail à réaliser dans un contexte de réelle de pratique professionnelle.

« Compare what I'm doing now to how I was trained. Honestly, I don't think the legal education system, or the articling process are very good. » **SK-4**

« I didn't have much training in terms of like how to have critical conversations with clients, with colleagues, more so with clients. » **SK-6**

Parfois les lacunes soulevées concernent plus spécifiquement l'accompagnement des jeunes au début de leur pratique professionnelle, incluant à travers des activités de mentorat.

« I think mentorship is the ultimate failing of the legal profession, it would be the point I tried to stress across the board. It's terrible. It doesn't exist. » **SK-5**

« [...] Most people either don't have the time, don't take the time or don't have the interest or all three to actually properly develop young lawyers. I would say it is an exceptionally rare person that takes the time and actually does that because a lot of it [is] going to be non-billable and you're not going to really necessarily be compensated for it and even in any way. » **SK-5**

Ces lacunes contribuent à complexifier le début de la pratique professionnelles dans un contexte où les jeunes praticiens manquent d'outils dans leur pratique et sont parfois exposés à un stress susceptible d'être réduits par un meilleur accompagnement et des pratiques d'intégration bienveillantes comme en témoigne l'un des participants rencontré en Saskatchewan.

« It's kind of like a "freeze the bird by fire". I think it's the metaphor they want to just throw you in and see if you can take it, but it just like to me seems to cause unnecessary stress, and trying to reinvent a wheel that already exists is highly inefficient. » **SK-6**

”

« So, it was hard to get templates. I think it was like... I had to invent everything from the bottom up. And even though, like most of the law is like taking templates and copy pasting things and then like adding in your own analysis. [So,] I didn't have a background in knowing like what the templates would look like. So that was really a struggle to do [all] that work, especially because that firm refused to assign me an assistant. So usually, [they are] the people who organize all that stuff. So, I had to try to do everything on my own. » **SK-6**

LES BÉNÉFICES CONNUS DU MENTORAT EN DÉBUT DE CARRIÈRE

Le mentorat, par sa capacité à renforcer des compétences transversales essentielles à la pratique professionnelle, constituerait un facteur de protection face au stress professionnel (Cadieux & Gladu-Martin, 2016), en particulier chez les stagiaires (Bonnello, 2019).

D'ailleurs, parmi les meilleures pratiques d'accueil et d'intégration recensées dans la littérature professionnelle, les programmes de mentorat réussissent à se tailler une place de choix en organisation (Langlois & Paquette, 2020; Duchesne, 2010; Bach Ouerdian et al., 2018) et plus spécifiquement, au sein de la communauté juridique (Nguyen & Patel, 2018).

La relation mentorale, lorsque vécue positivement, permettrait de développer le sentiment de compétence, d'affirmation de l'identité et d'estime de soi du mentoré (Kram, 1983), des caractéristiques individuelles qui joueraient un rôle dans la compréhension du stress chez les professionnels (Bonnello, 2019).

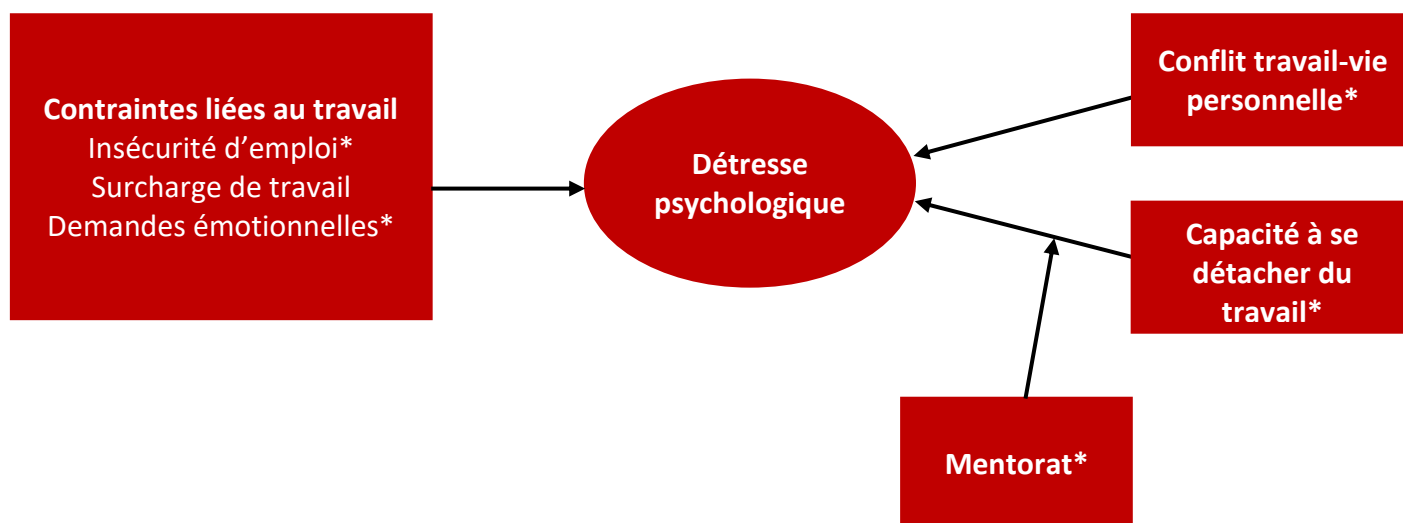
Le mentorat pourrait également être utile dans un contexte où plus de 75 % des juristes ayant moins de trois ans d'expérience ressentent un stress relié à la possibilité de commettre une erreur dans le cadre de leur pratique (Cadieux et al., 2022). En effet, de telles craintes sont susceptibles d'être désamorçées par le biais de discussions, d'une écoute sans jugement (Poitras, 2021; Nguyen & Patel, 2018) et d'une grande disponibilité (Bonnello, 2019; Duchesne, 2010), dans le cadre d'une relation mentorale.

AU-DELÀ DES EFFETS DIRECTS DU MENTORAT...

Au-delà du mentorat, notre équipe s'est intéressée à analyser les facteurs de risque les plus importants pour la santé des stagiaires en droit ayant participé à la Phase I de cette étude à travers le Canada ($n = 139$ stagiaires). Ces analyses révèlent que l'insécurité d'emploi, les demandes émotionnelles et le conflit travail-vie personnelle sont parmi les facteurs de risques qui contribuent le plus à la détresse psychologique ressentie par ces stagiaires et ce, même en considérant le fait qu'ils soient ou non mentorés. Or, ces mêmes analyses mettent en évidence le rôle indirect entre le mentorat et la santé des jeunes stagiaires. En effet, le mentorat agirait notamment sur le développement de compétences transversales qui protègent la santé des professionnels. Ainsi, une relation d'interaction, illustrée dans le Schéma 1 ci-dessous, a pu être confirmée et ce, même en considérant l'apport de plusieurs facteurs de risque auxquels sont exposés les stagiaires participants tout en contrôlant pour le genre.

Schéma 1

Effet indirect du mentorat sur la relation entre la capacité à se détacher du travail et la détresse psychologique chez les stagiaires en droit au Canada



Note : les facteurs marqués d'une * sont significatifs pour expliquer la détresse psychologique des stagiaires dans le modèle testé.

Les résultats indiquent que, chez les stagiaires qui ont du mal à se détacher psychologiquement du travail, le mentorat s'associerait à une détresse psychologique significativement plus faible comparativement aux stagiaires qui n'en bénéficient pas. Ces résultats tendent donc à confirmer l'effet protecteur susceptible d'être généré par la relation mentorale chez les jeunes en début de carrière, en particulier chez ceux pour qui il est plus difficile de se détacher psychologiquement du travail. Par sa proximité avec le mentoré, le mentor est susceptible d'accompagner le mentoré à travers le développement d'une telle compétence transversale, importante pour faire face au stress dans la pratique professionnelle.

« [...] if you do have a good mentor that whether it's your principal or whatever good mentor that like explains basically that you're not in this alone, in terms of what you're experiencing and feeling makes a huge difference. And yes, they do have like six seminars or whatever where they might have those talks. But like on the *daily*, to have somebody is a *huge* difference. »

SK-2

Évidemment, cette relation est étroitement liée à la qualité de la relation mentorale. À cet effet plusieurs études ont à ce jour mis en lumière un lien direct entre cette qualité de la relation mentorale et plusieurs retombées, notamment sur la santé, la carrière et le sentiment d'efficacité des jeunes professionnels (Chan, Guan & Choi, 2011; West et al., 2018). Un apport souligné dans l'extrait suivant tiré d'un entretien réalisé en Saskatchewan.

« There are those healthy firms where that's the case and like, "don't worry about it, you can do it tomorrow" is not a phrase you normally hear, obviously. So, having that kind of support system would make a huge difference in terms of mentoring kids like just learning the law on how to practice could make you a good and competent lawyer. But in terms of mental health, yeah, there's more to it than just being good at law. Learning how to live as a lawyer is just jarring. » **SK-2**

DES PISTES DE RÉFLEXION SUR LES OBSTACLES AU MENTORAT DANS LA PRATIQUE DU DROIT

En terminant, il est important de souligner certains obstacles au mentorat dans la pratique du droit à travers le pays.

Le premier obstacle au mentorat dans la profession juridique porte sur l'organisation du travail, incluant le modèle des heures facturables. Pour les jeunes, comme pour les mentors plus expérimentés dans le secteur privé, l'atteinte des cibles d'heures facturables est importante. Si le vieil adage « *le temps c'est de l'argent* » est vrai dans bien des milieux professionnels, cela l'est encore plus dans les milieux où le temps de travail doit être facturé à la pièce. Dans un tel contexte, toute période non prévue dans un dossier ou une cause ou sortant d'un mandat n'est pas comptabilisée. Les professionnels du droit étant exposés à une pression constante pour l'atteinte de leurs cibles, s'engager dans une relation mentor-mentoré, implique du même souffle de ne pas être en mesure de comptabiliser ce temps. Ce constat, soulevé à de nombreuses reprises lors des entretiens réalisés à travers le Canada au cours de l'année 2023, souligne l'importance de réfléchir à des mécanismes alternatifs de facturation. De réfléchir à des structures organisationnelles et comptables qui prévoient du temps destiné à la formation de la relève afin de réduire cette pression.

Le second obstacle est la surcharge de travail dans les milieux juridiques. Peu importe le secteur d'activité, de nombreux professionnels du droit sont en surcharge de travail. Ceci limite évidemment le temps disponible à la fois pour les mentors et les mentorés de s'engager dans une relation mentorale et planifier des rencontres régulières et productives favorables au développement des compétences de jeunes. D'ailleurs, lors de l'évaluation du programme des stagiaires susmentionnée, 50 % des jeunes participants ont affirmés travailler plus de 50 heures par semaine (Law Society of Saskatchewan, 2019).

Le troisième obstacle au mentorat concerne l'une des pierres angulaires de la relation mentorale, à savoir la santé et le mieux-être des mentors (Preston & Raposa, 2019). Dans la mesure où plus d'un professionnel du droit sur deux au Canada vit de la détresse psychologique à différente intensité (Cadieux et al., 2022), il s'avère important de conscientiser les professionnels qui s'engagent à titre de mentor, sur le rôle important que leur propre état de santé peut jouer dans l'accompagnement réalisé auprès de leur mentoré.

Enfin, l'un des obstacles au mentorat dans la pratique du droit au Canada est le manque d'incitatifs pour encourager les professionnels susceptibles d'agir comme mentor à s'y engager. Au sein de certaines professions, les jeunes qui entrent dans la profession doivent obligatoirement se soumettre à une période d'intégration avant de disposer d'un plein permis d'exercer. L'un des volets de cette période d'intégration comprend une supervision pratique d'un mentor en organisation dont le rôle est d'accompagner l'aspirant à la profession dans le développement de compétences clés qu'il pourra réinvestir tout au long de sa vie professionnelle³. Parallèlement, la reconnaissance d'heures de formation obligatoires pour les mentors engagés dans des activités de mentorat, constituerait un incitatif pour les professionnels plus expérimentés à s'engager à titre de mentor.

³ À cet effet, voir le programme des candidats à la profession d'ingénieur de l'Ordre des ingénieurs du Québec : https://www.oiq.qc.ca/wp-content/uploads/documents/membre/Guide_CPI_FR.pdf

1.2 THÉMATIQUE 2 | ÉQUILIBRE TRAVAIL-VIE PERSONNELLE

Auteures : Audrée Bethsa Camille, M.Sc. CRHA, Prof. Nathalie Cadieux, Ph.D. CRHA

Les professionnels du droit participants en Saskatchewan ont fait de l'équilibre travail-vie personnelle l'une des thématiques prioritaires. Cette section du rapport offre un regard approfondi du point de vue de la vie professionnelle et personnelle. Pour débiter cette discussion, une définition du conflit travail-vie personnelle est présentée. Pour approfondir la thématique, plusieurs données saillantes quant aux caractéristiques qui définissent les professionnels ressentant la présence ou l'absence de conflit sont présentées. Pour terminer la discussion, le sentiment d'appréhension quant à l'éventualité de fonder une famille en contexte de conflit travail-vie personnelle est abordée.

CONFLIT TRAVAIL-VIE PERSONNELLE : À QUOI RÉFÈRE-T-ON ?

Essentiellement, le sentiment de conflit travail-vie personnelle réfère au conflit entre l'implication et la satisfaction dans les domaines professionnels et personnel (Sirgy et Lee, 2023). Plus particulièrement dans cette étude, notre équipe s'est intéressée à l'impact du travail sur la vie personnelle. Les responsabilités liées aux rôles familiaux, découlant des caractéristiques structurelles de la vie personnelle telles que la situation de couple, la parentalité et les relations avec parents ou amis, peuvent ainsi être impactées par les responsabilités liées aux rôles professionnels. De plus, les aspirations personnelles peuvent engendrer une répartition conflictuelle du temps et de l'énergie d'un professionnel.

LE CONFLIT TRAVAIL-VIE PERSONNELLE ET LES CARACTÉRISTIQUES DES PROFESSIONNELS DE LA SASKATCHEWAN QUI EN SONT AFFECTÉS

Le conflit travail-vie personnelle est un phénomène assez répandu : les données collectées démontrent que 40,9 % des professionnels du droit œuvrant en Saskatchewan ressentent un tel conflit. Le conflit travail-vie personnelle affecte les professionnels du droit de manière différente, selon leurs caractéristiques, c'est-à-dire leur genre, l'âge et le nombre d'années d'expérience. Le Tableau 2 présente la proportion des professionnels qui ont rapporté une présence de conflit travail-vie personnelle.

Tableau 2

Présence d'un conflit de travail selon certaines caractéristiques des professionnels du droit en Saskatchewan (en %)

Caractéristique démographique		Présence d'un conflit travail-vie personnelle
Genre ⁴	Femme	47,7 %
	Homme	35,5 %
Âge	34 ans et moins	42,9 %
	35 à 49 ans	53,0 %
	50 ans et plus	30,5 %
Expérience	0 à 9 ans	42,2 %
	10 à 19 ans	52,0 %
	20 ans et plus	35,6 %

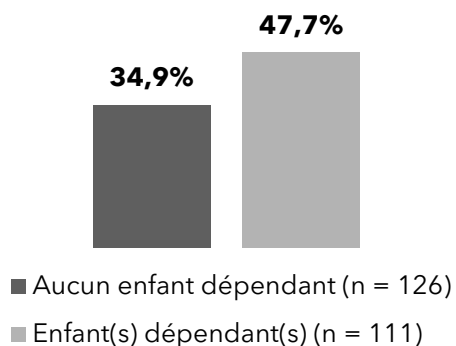
⁴ Compte tenu du faible échantillon des genres autres que femme et homme, seuls ces deux genres sont comparés.

Les données du Tableau 2 font état des écarts selon les caractéristiques démographiques des professionnels du droit participants de la Saskatchewan au moment de la Phase I du présent projet (Cadieux et al., 2022). En ce qui a trait au genre, 47,7 % des femmes ont rapporté avoir ressenti ce conflit comparativement à 35,5 % des hommes. Ce constat n'est pas surprenant puisque comme le soulignent Cadieux et al. (2022, p.187) : « *en raison des demandes liées à la famille, le rôle parental amènerait une surcharge chez la femme alors que celle-ci doit non seulement répondre à ces demandes, mais doit également performer au travail* (Piccinelli & Wilkinson, 2000). »

Ensuite, les professionnels du droit âgés de 34 à 49 ans et ceux qui ont entre 10 et 19 ans d'années d'expérience dans la pratique ressentent plus ce conflit travail-vie personnelle que l'ensemble des répondants de la Saskatchewan. À la lecture de ces dernières données, on comprend que ce conflit varie avec les rôles, lesquels varient avec le stade de la vie familiale, par exemple les responsabilités qui découlent du fait d'avoir des enfants en bas âge.

Pour examiner la question, une analyse quant au fait d'avoir des enfants dépendants à charge a été menée. Les résultats de cette analyse sont illustrés dans le Graphique 3.

Graphique 3
Présence d'un conflit de travail selon le statut de parentalité chez les professionnels du droit participants en Saskatchewan



Lorsqu'on dresse le profil des professionnels qui rapportent vivre un conflit entre les sphères professionnelles et familiales, on constate que 47,7 % des professionnels ont des enfants dépendants alors que chez les professionnels sans enfant, 34,9 % seraient affectés par un tel conflit. Si ces résultats apparaissent logiques à priori, ils contrastent néanmoins avec les résultats obtenus à l'échelle canadienne par Cadieux et al. (2022). En effet, les résultats nationaux du présent projet ont mis en évidence que le conflit travail-vie-personnelle affecte de manière équivalente les professionnels avec ou sans enfants. Plus spécifiquement au Canada, 48,3 % des professionnels ayant des enfants vivaient un tel conflit comparativement à 49,5 % chez les professionnels du droit n'ayant pas d'enfants, une différence non significative sur le plan statistique (Cadieux et al., 2022).

Malgré tout, on constate qu'en dépit de ce conflit pour plusieurs, le fait d'avoir des enfants demeure une source de satisfaction et contribue au mieux-être des professionnels.

En tenant compte des particularités de la pratique du droit, la saisie des heures facturables en guise de barème de performance semble être un enjeu en ce qui a trait au conflit travail-vie personnelle. En effet, la réalisation des objectifs d'heures facturables est associée à cet enjeu pour 48,8 % des répondants. Le rapport de la Phase I de l'étude considère notamment les heures facturables comme un facteur de risques importants dans la communauté juridique canadienne. Chez les professionnels dont la consignation d'heures facturables figure parmi leurs conditions de travail, la proportion de conflit travail-vie personnelle dépasse celle de l'ensemble des professionnels du droit qui pratiquent principalement en Saskatchewan.

Les conditions de travail, souvent difficiles dans les milieux juridiques, exigent la mise en place de stratégies afin de se prémunir de l’envahissement du travail dans la vie privée. Certains professionnels ont souligné y parvenir comme en témoigne l’extrait suivant.

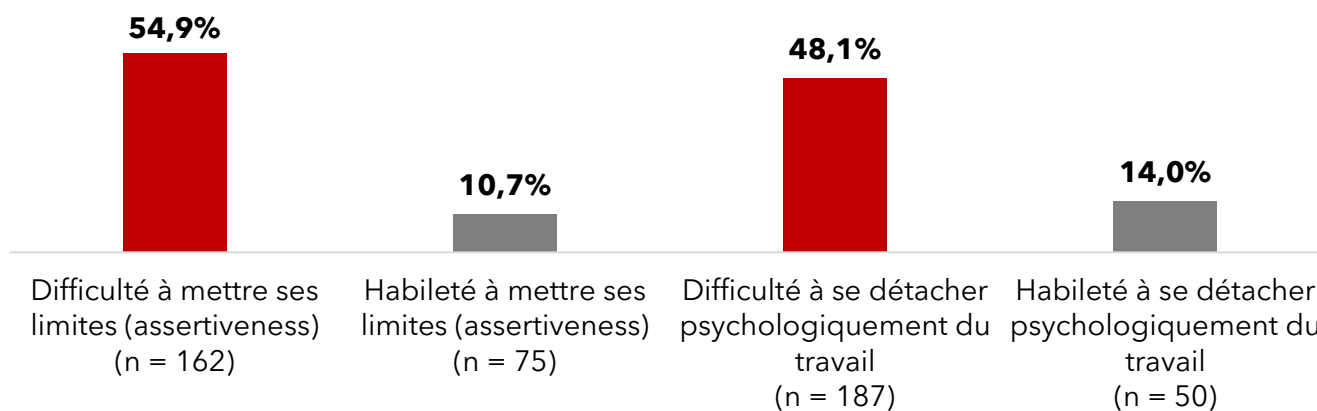
« For me, those conditions don’t have much of an impact, but only because I make an effort to ensure that they don’t. » **SK-4**

Certaines habiletés ou compétences individuelles influencent la capacité d’un individu à faire face aux contraintes simultanées issues des diverses sphères de sa vie. 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 sentiments, et ses besoins de manière confiante sans se nuire soi-même ni léser les droits des autres. Le détachement psychologique désigne la capacité à se désengager mentalement du travail en dehors des heures de bureau (Sonnentag et Schiffner, 2019).

Pourtant, comme en témoigne le Graphique 4 suivant, chez les professionnels du droit qui parviennent à se détacher psychologiquement du travail, seulement 14 % affirment vivre un conflit entre le travail, une proportion largement inférieure à celle de la province qui se situe à 40,9 %. Inversement, les professionnels qui ne parviennent pas à se détacher du travail sont affectés par le conflit travail-vie personnelle dans une proportion de 48,1 %, soit une proportion supérieure à celle observée généralement dans la province. Un contraste s’opère également entre les professionnels du droit qui arrivent à mettre leurs limites, comparativement à leurs collègues qui éprouvent de la difficulté à le faire. Ainsi, 10,7 % des professionnels qui arrivent à mettre leurs limites efficacement au travail sont affectés par un conflit travail-vie personnelle, alors qu’on observe que cette proportion atteint 54,9 % de conflit travail-vie personnelle chez les professionnels qui ont de la difficulté à mettre leurs limites.

Graphique 4

Présence de conflit travail-vie personnelle (en %) chez les professionnels du droit participants en Saskatchewan selon la maîtrise de certaines habiletés clés



Au-delà des habiletés personnelles, il demeure que les exigences de travail élevées, les attentes liées à la performance et l’insécurité constituent des aspects importants en trame de fonds du contexte dans le lequel les professionnels du droit évoluent. Conséquemment, le sentiment de conflit travail-vie personnelle vécu par de très nombreux professionnels du droit, en Saskatchewan, comme ailleurs au Canada, ne se résume pas à une simple question d’habiletés. Ces résultats indiquent seulement que ces habiletés transversales, importantes dans des contextes de travail exigeants, agissent comme des

éléments facilitateurs pour les personnes qui tentent de concilier diverses contraintes issues de leur vie professionnelle et familiale

LE CONFLIT TRAVAIL-VIE PERSONNELLE : UN ENJEU APPRÉHENDÉ MÊME AVANT DE FONDER UNE FAMILLE

La définition présentée en amont inclut les différentes facettes de la vie personnelle d'un professionnel qui peut être affectée par un sentiment de conflit travail-vie personnelle.

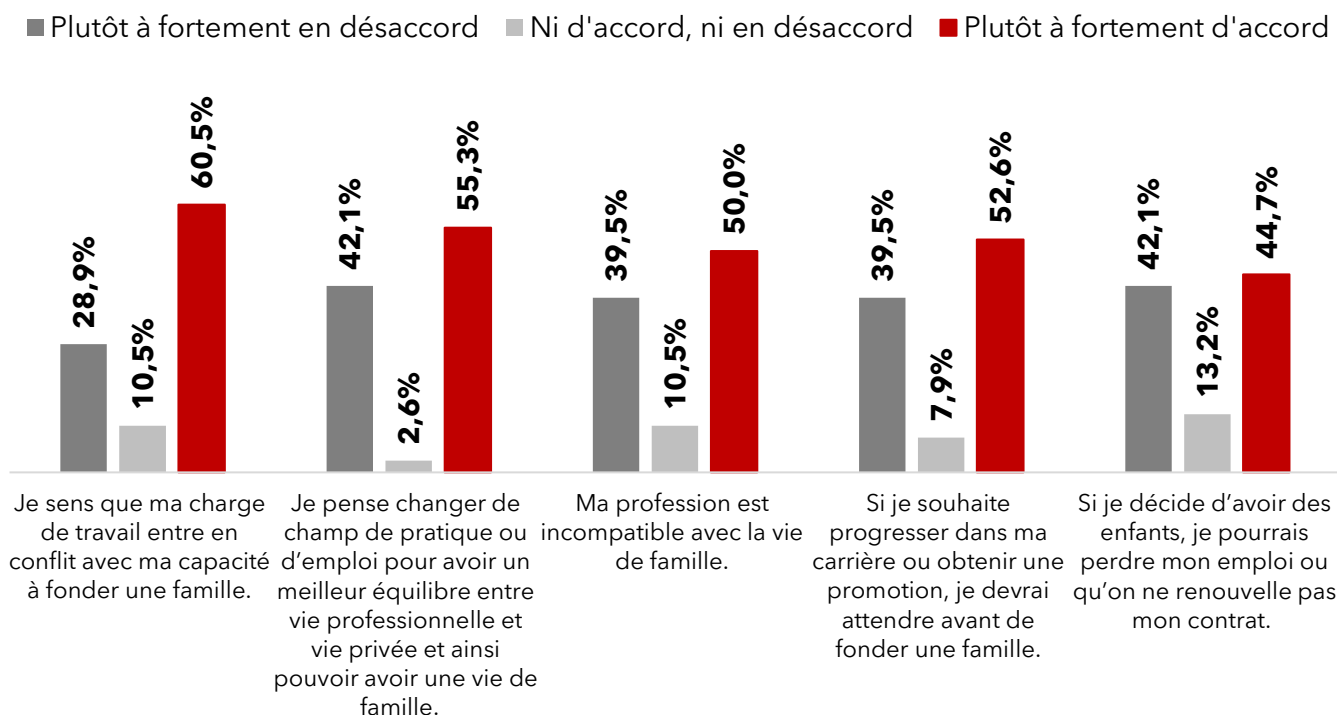
L'appréhension liée au conflit travail-vie personnelle, susceptible de compromettre la fondation d'une famille, nécessite un examen approfondi centré sur la dimension « famille » de la thématique. L'appréhension associée au conflit travail-vie personnelle chez les professionnels du droit participants en Saskatchewan a été examinée plus particulièrement à travers la mesure de la crainte de fonder une famille. La crainte de fonder une famille réfère à :

« une appréhension d'un professionnel souhaitant fonder une famille, mais craignant les conséquences de cette décision sur son emploi ou sur ses opportunités de carrière futures en raison d'une incompatibilité perçue entre le poste et les exigences découlant du rôle parental » (Cadieux et al., 2022, p.158).

Le Graphique 5 suivant présente le degré d'accord des professionnels du droit participants en Saskatchewan avec divers énoncés mesurés par notre équipe portant sur la crainte de fonder une famille.

Graphique 5

Degré d'accord des professionnels du droit participants en Saskatchewan avec certaines questions liées à la crainte de fonder une famille ($n = 38$)



Intimement relié au conflit travail-vie personnelle vécu dès l'entrée dans la profession, on constate que les professionnels du droit sont nombreux à être en accord avec les énoncés proposés. Une majorité (60,5 %) jugent que leur charge de travail entre en conflit avec la capacité à fonder une famille. Il n'est donc pas surprenant de constater que 55,3 % pensent à changer de champ de pratique ou d'emploi pour avoir un meilleur équilibre entre leur vie professionnelle et leur vie personnelle. La moitié (50 %) des professionnels participants jugent que leur profession est incompatible avec la vie de famille. Un constat renforcé par des proportions toutes aussi importantes de professionnels qui anticipent les conséquences d'avoir des enfants sur leur possibilités de promotion (52,6 %) voire, sur leur sécurité d'emploi (44,7 %).

Au fil des entrevues réalisées dans le cadre de ce projet, on constate que plusieurs professionnels de la communauté juridique reconnaissent les barrières que représentent des objectifs de performance telles que les heures facturables. À cet effet, un participant atteste avoir fait certains choix de carrières de manière à ne pas entraver ses objectifs de vie personnelle, particulièrement ceux de la vie de famille.

« In larger centres, the barriers to having a family would be the pressures put on them by the firm to work exorbitant hours. In law school, I favoured a career path where I would have more autonomy over how long I practised, when I practised, my billable rates and my target number of hours. »

SK-4

D'ailleurs, les choix structurants la carrière sont considérés pour planifier les périodes de repos (p. ex., les vacances).

« To take that two-week holiday, it's a lot more work at work to make sure that it can happen. [...] Preparing six months ahead of time is usually the length of time that I need. »

SK-4

Le conflit travail-vie personnelle demeure donc une préoccupation importante pour la communauté juridique. Même l'anticipation des barrières perçues semble être un écueil à la poursuite d'objectifs de vie épanouissants. Dans un tel contexte, la mise en place de pratiques de gestion ou de politiques d'entreprise visant à favoriser l'harmonisation travail-vie personnelle peut donc jouer un rôle crucial pour la santé des professionnels.

1.3 THÉMATIQUE 3 | CONDITIONS DE TRAVAIL ET CHARGE MENTALE

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

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

PORTRAIT DES CONTRAINTES AU TRAVAIL CHEZ LES PROFESSIONNELS DU DROIT

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. Celles ayant ressorti comme étant les plus importantes chez les professionnels du droit en Saskatchewan sont présentées dans le Tableau 3. Bien que les proportions de quelques contraintes semblent plus faibles, elles peuvent tout de même s'associer de façon significative avec la santé mentale des professionnels du droit. À cet effet, les impacts des contraintes sur la santé des professionnels seront abordés plus loin dans cette section.

Tableau 3

Présence des contraintes importantes dans la pratique des professionnels du droit participants en Saskatchewan (en %)

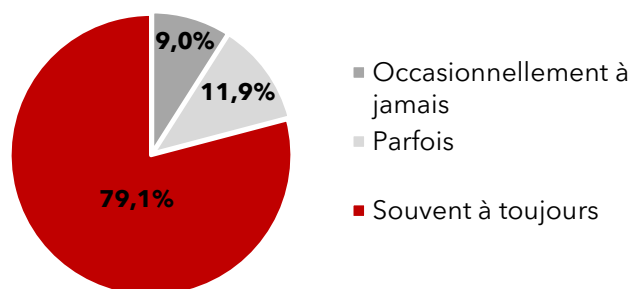
Contraintes dans la pratique	% de présence de la contrainte
Surcharge qualitative	69,7 %
Pression de performance heures facturables	59,1 %
Demandes émotionnelles	51,6 %
Longues heures travaillées (≥ 50 h/sem.)	46,5 %
Surcharge quantitative	38,2 %
Manque de ressources	25,8 %
Insécurité d'emploi	20,5 %
Pression de performance	13,2 %
Incivilité au travail	9,5 %
Violence au travail	5,8 %

Une surcharge factuelle... mais également émotionnelle

On comprend que la surcharge qualitative est bien présente chez les professionnels du droit en Saskatchewan (69,7 %). Cette charge demande un effort mental soutenu pour accomplir les responsabilités. Comme illustré dans le Graphique 6, c'est environ huit professionnels sur dix (79,1 %) qui considèrent leur travail comme étant mentalement très exigeant, dans une fréquence allant de souvent à toujours.

Graphique 6

Fréquence au cours de laquelle les professionnels du droit participants en Saskatchewan considèrent leur travail comme étant mentalement très exigeant ($n = 244$)



Cette contrainte s'avère d'autant plus importante lorsqu'elle est jumelée à une surcharge quantitative, alors que les nombreuses tâches forment un obstacle à l'adaptation aux changements et au développement, tel qu'illustré dans l'extrait suivant.

« The mental demands are [...] heavy. There's a lot of switching, a lot of trying to be an expert in multiple areas, without time to actually learn. There's not enough time to learn because there's too much to do. » **SK-1**

Lorsque cette charge de travail quantitative s'ajoute aux demandes émotionnelles, un sentiment de culpabilité peut être ressentie lorsque le professionnel tente de décrocher les soirs et fins de semaine, ce qui peut affecter sa santé. Bien qu'il s'agisse d'environ un professionnel sur deux (51,6 %) en Saskatchewan qui considèrent avoir des demandes émotionnelles élevées, il demeure qu'elles constituent une contrainte importante à la santé mentale des professionnels. En effet, les demandes émotionnelles font en sorte que les pensées du professionnel sont constamment tournées vers le travail, même lorsqu'il n'y est plus, ce qui peut engendrer une difficulté à se détacher du travail à la maison et ultimement générer un sentiment de conflit entre le travail et la vie personnelle. L'extrait suivant témoigne de cette réalité.

« I guess too much to do and too little time, and your day never necessarily ends at five, [...] you end up working obviously nights and the occasional weekends, and it becomes hard to turn off thoughts of files running through your head, even when you're doing other stuff. So you eventually get to a point where you sort of feel guilty when you're not working, when you have the opportunity to be, or maybe you haven't responded to this client in two weeks and like, you could be doing that right now, but instead you're not working and things like that. » **SK-5**

Ces demandes émotionnelles peuvent conduire le professionnel à penser de façon obsessionnelle à ses dossiers en dehors du travail, ce qui peut impacter sa qualité de sommeil. Pour le participant suivant, une lourdeur s'installe alors sur ses épaules, alors qu'il souhaite tout faire pour éviter la prison pour ses clients qu'il croit réellement innocents. Prendre conscience que le verdict du procès repose en partie sur les habiletés de l'avocat, ajoute également un stress considérable, comme illustré avec l'extrait suivant.

« I lay awake at night several nights, obsessing about the file, trying to come up with strategies, trying to come up with cross-examination questions because I genuinely believed that they were innocent and the idea for me that an innocent person could go to jail. And part of that determination rests on my skills and abilities as a lawyer. That was very stressful. » **SK-4**

Culture professionnelle, heure travaillées... et facturables

La culture professionnelle joue également un rôle sur la charge de travail, notamment en ce qui a trait aux attentes en matière d'heures de travail. En ce sens, une pression de performance liée aux heures facturables (59,1 %) est également ressentie chez les répondants, jumelée à de longues heures travaillées, dépassant les 50 heures par semaine (46,5 %). Comme pour les demandes émotionnelles, cette pression sur les heures de travail peut nuire à l'équilibre travail-vie personnelle. Comme le souligne le participant suivant, il est inscrit dans une norme culturelle de faire au minimum 50 heures par semaine, sans quoi le professionnel serait vu comme étant moins performant.

”

« [...] but in the practice of law, I think that's a bit of an anomaly where if a lawyer is quoting you less than about 50 hours a week, then in a large firm that would be seen as underperforming. » **SK-4**

Enfin, la pression du nombre d'heures travaillées est d'autant plus vraie en contexte d'objectifs d'heures facturables. Sans ces objectifs, ce sont 44,3 % des professionnels qui travaillent en moyenne plus de 50 heures par semaine, alors qu'avec ces objectifs, cette proportion passe à 68,2 %. Cela s'explique par le fait que le temps travaillé n'est pas entièrement facturable, ce qui allonge les heures de travail afin d'atteindre ses objectifs, comme l'extrait suivant en témoigne.

”

« So, the line in law kind of thing is work 13 hrs to make six hours, kind of thing. You know, you just simply do not get to do six hours and only bill for six hours, kind of thing, like there's so much in between that you usually don't. » **SK-2**

PORTRAIT DES RESSOURCES AU TRAVAIL CHEZ LES PROFESSIONNELS DU DROIT

En ce qui concerne les ressources, le Tableau 4 présente les proportions observées en Saskatchewan des différentes ressources susceptibles d'atténuer les contraintes pouvant affecter la santé mentale des professionnels du droit.

Tableau 4

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

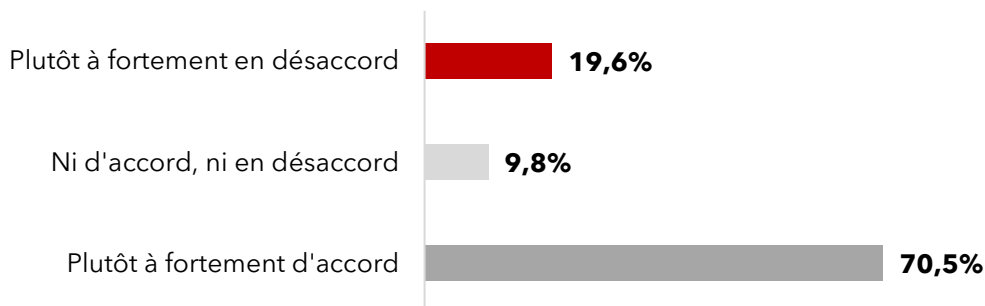
Ressources dans la pratique	Présence de la ressource
Utilisation des compétences	92,6 %
Autonomie	72,5 %
Cohérence de valeurs	70,1 %
Télétravail	65,8 %
Reconnaissance	59,2 %
Soutien du superviseur	50,5 %
Soutien des collègues	44,8 %
Opportunités de carrière	24,3 %

Les ressources ayant ressorti comme étant les plus importantes sont : l'utilisation des compétences (92,6 %), l'autonomie (72,5 %), la cohérence de valeurs entre l'individu et celles de son milieu de travail (70,1 %), le télétravail (65,8 %), la reconnaissance au travail (59,2 %) et le soutien du superviseur (50,5 %). À titre de rappel, les pourcentages indiquent la présence des ressources chez les professionnels ayant participé à l'étude, mais une proportion plus importante ne reflète pas pour autant une association significative avec la santé mentale des professionnels.

Bien que plusieurs professionnels affirment recevoir de la reconnaissance et du soutien de leur superviseur et de leurs collègues, l'appréciation de ces ressources dans leur contexte de travail est mitigée parmi les répondants. En ce sens, c'est environ deux professionnels sur dix (19,6 %) qui sont plutôt à fortement en désaccord sur le fait que leurs pairs et/ou leurs superviseurs n'hésitent pas à reconnaître leur travail, tel qu'illustré au Graphique 7.

Graphique 7

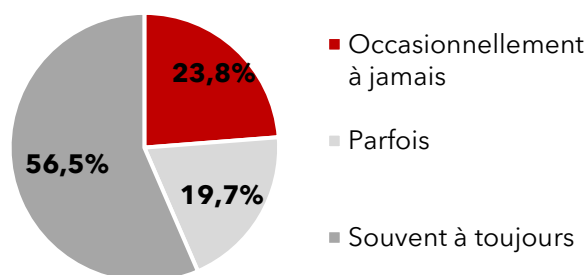
Fréquence au cours de laquelle les professionnels du droit participants en Saskatchewan affirment que leurs pairs et/ou leurs superviseurs n'hésitent pas à reconnaître leur travail ($n = 112$)



Pour ce qui est du soutien des collègues, alors que près d'un professionnel sur quatre (23,8 %) considèrent, occasionnellement à jamais, recevoir de l'aide et du soutien de la part de leur confrères/consoeurs, comme présenté au Graphique 8.

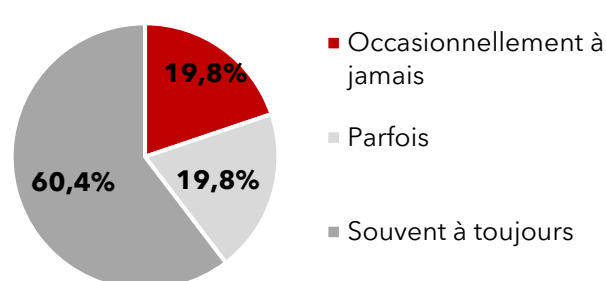
Graphique 8

Fréquence au cours de laquelle les professionnels du droit participants en Saskatchewan considèrent recevoir de l'aide et du soutien de leurs confrères/consoeurs ($n = 223$)



Graphique 9

Fréquence au cours de laquelle les professionnels du droit participants en Saskatchewan considèrent recevoir de l'aide et du soutien de leur supérieur(e) hiérarchique ($n = 111$)



Il en va de même pour le soutien du superviseur, où environ deux professionnels sur dix (19,8 %) considèrent recevoir, occasionnellement à jamais, du soutien et de l'aide de la part de leur supérieur(e) hiérarchique, tel que présenté au Graphique 9 ci-haut.

IMPACT DES CONTRAINTES ET DES RESSOURCES SUR LA SANTÉ MENTALE DES PROFESSIONNELS DU DROIT

Suivant le portrait descriptif brossé quant à la présence des contraintes et ressources avec lesquelles doivent composer les professionnels du droit oeuvrant en Saskatchewan 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. L'équipe s'est également penchée sur (3) les liens entre ces contraintes et ressources et l'engagement des avocats envers leur profession et l'intention de la quitter. Le Tableau 5 suivant présente l'essentiel des résultats obtenus.

Tableau 5

Contribution des contraintes et des ressources à la santé mentale des professionnels du droit participants oeuvrant en Saskatchewan

Indicateurs (VD)	Détresse psychologique	Symptômes dépressifs	Anxiété	Stress perçu	Épuisement professionnel	Engagement affectif envers la profession	Intention de quitter la profession
CONTRIBUTION GLOBALE DES CONTRAINTES	24,2 %	27,1 %	31,2 %	33,1 %	48,2 %	10,3 %	27,4 %
Surcharge quanti.	ns	ns	ns	ns	↑	ns	ns
Surcharge quali.	ns	ns	ns	ns	ns	ns	ns
Demandes émot.	ns	↑	ns	ns	↑↑↑	ns	ns
Hrs trav. (≥ 50 hrs/sem)	ns	ns	ns	ns	ns	ns	ns
Manque de ress.	ns	ns	ns	ns	ns	ns	ns
Incivilité	ns	↑	↑	↑	ns	ns	ns
Violence	ns	ns	ns	ns	ns	ns	ns
CONTRIBUTION GLOBALE DES RESSOURCES	4,0 %	ns	ns	ns	1,8 %	3,7 %	10,9 %
Autonomie travail	↓	ns	ns	ns	↓	ns	↓
Util. compétences	ns	ns	ns	ns	ns	ns	ns
Cohérence valeurs	ns	ns	ns	ns	ns	ns	ns
Soutien collègues	ns	ns	ns	↓	↓↓	↑↑	↓↓↓
Télétravail	ns	ns	ns	ns	ns	ns	ns

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

On comprend avec le Tableau 5 que la surcharge quantitative, s'associe significativement à l'épuisement professionnel ($p \leq 0,05$). Dans le contexte de la pratique des professionnels du droit, ce résultat est compréhensible alors que le manque de temps pour accomplir les tâches et les objectifs de performance impose à plusieurs professionnels d'allonger leur temps de travail. L'un des participants souligne à cet effet que pratiquement tous les avocats qu'il côtoie en voit leur santé mentale affectée, ce qui implique de prendre action pour réduire la charge de travail.

« Obviously, that I don't know many lawyers that actually have good mental health, almost if any, to be frank, there's a few that do. I think most people are often sort of overworked and could do things to reduce that. » **SK-5**

Quant aux demandes émotionnelles, où le professionnel est plongé dans des situations déstabilisantes, éprouvantes ou qui demandent une implication émotionnelle importante, elles s'associent de façon significative aux symptômes dépressifs ($p \leq 0,05$) ainsi qu'à l'épuisement professionnel ($p \leq 0,001$). Enfin, la dernière contrainte à présenter une association significative avec au moins un indicateur de santé mentale est l'incivilité au travail, qui s'associe significativement avec un stress perçu, une anxiété et des symptômes dépressifs significativement plus élevés ($p \leq 0,05$). Il va sans dire que la somme de ces contraintes pèse lourds sur la santé des professionnels.

En ce qui concerne les ressources, seules deux d'entre elles marquent une association significative quant aux indicateurs de santé mentale ou les attitudes à l'égard de la profession. En effet, l'autonomie dans le travail, s'associe à une diminution de la détresse psychologique ($p \leq 0,05$), de l'épuisement professionnel ($p \leq 0,05$) et de l'intention de quitter la profession ($p \leq 0,05$). La seconde ressource, le soutien entre collègues est associée significativement à une réduction du stress perçu ($p \leq 0,05$) et de l'épuisement professionnel ($p \leq 0,01$). Le soutien des collègues s'associe également significativement à un engagement affectif plus élevé envers la profession ($p \leq 0,01$) et une intention de quitter la profession significativement plus faible ($p \leq 0,001$).

En termes de contribution pour l'ensemble des contraintes et des ressources, les résultats mettent en évidence le poids prépondérant des contraintes, allant jusqu'à 48,2 %, en comparaison des ressources, allant jusqu'à 4,0 % pour comprendre la variation des indicateurs de santé mentale. En ce sens, il importe d'agir directement sur les contraintes dans une perspective d'amélioration de la santé mentale dans la pratique du droit avant de bonifier les ressources, lesquelles allègent légèrement le poids des contraintes.

1.4 PISTES DE SOLUTIONS ÉVOQUÉES PAR LE MILIEU

Auteure : Nathalie Cadieux, Ph.D. CRHA

Pour chacune des entrevues réalisées, les professionnels du droit rencontrés en Saskatchewan ont été invités à partager avec notre équipe les pistes de solutions susceptibles à leur avis de soutenir leur santé dans la pratique du droit. Ces solutions proposées dans la province se sciendent essentiellement en trois axes : 1) valoriser la diversité ; 2) mettre en place des moyens susceptibles de soutenir un climat de travail sain dans les milieux juridiques et ; 3) Valoriser la mise en place et le partage d'outils qui facilitent le travail au quotidien.

VALORISER LA DIVERSITÉ DANS LA PROFESSION

L'un des participants rencontré tenait à souligner l'uniformité des processus de recrutement dans les bureaux qui embauchent des professionnels dans les milieux juridiques. Traditionnellement ces bureaux considèrent essentiellement comme bassin de recrutement les personnes qui terminent leur formation dans une école de droit canadienne. Or, les organisations auraient avantage à élargir leur bassin de recrutement, ce qui permettrait d'offrir des opportunités équivalentes aux professionnels issus de l'immigration qui sont également susceptibles de contribuer aux milieux juridiques canadiens.

« [...] we, law firms, tend to hire article students in one way, in one season. They very much recruit out of Canadian law schools. And that leaves people who have recently immigrated here or something trying to edge their way to somewhere else because they don't, they're not part of that pipeline. So, we have these systems in place that used to work properly great when everyone came out of the Canadian law school, but they don't anymore. So, we need to change systems like that to give people the same opportunities to actually even get their foot in the door. » **SK-5**

”

Cette solution, en plus de faciliter le recrutement dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre, est également susceptible de diversifier le profil de la main-d'œuvre au sein des cabinets.

ACTIONS FAVORABLES À UN CLIMAT DE TRAVAIL SAIN DANS LES MILIEUX JURIDIQUES

Parmis les solutions proposées par les participants, deux d'entre-elles visent la mise en place d'action favorables à un climat de travail sain dans les milieux juridiques. Tel que mis en relief par Cadieux et al. (2022), la profession juridique au pays est caractérisée par une culture professionnelle orientée vers la valorisation de la performance, où les relations entre collègues sont parfois tendues. À cet effet, 58,7 % des professionnels participants lors de la Phase I du présent projet ont affirmé être exposés de parfois à très souvent à de l'incivilité dans l'exercice de leur profession (Cadieux et al., 2022) et que plus de 70 % des actes d'incivilités sont posés par des membres issus de la communauté juridique (p.ex. les collègues, les juges ou encore les associés). Cette proportion est encore plus élevée chez les professionnels en situation de handicap (75,8 %), les jeunes en début de carrière (73,2 %) et les membres de la communauté LGBTQ2S+ (71,6 %). Ces résultats mettent en exergue les défis encore plus important auprès des professionnels issus de la diversité.

L'un des participant souligne l'importance de mettre en place des mécanismes visant à soutenir un climat de travail sain incluant de la formation visant le respect des personnes et de leurs droit. À la lueur des constats posés précémmment, cette proposition apparaît d'autant plus plus pertinente.

“

« [...] having proper support at an office, for example, understanding employer, I find having resources actually available or I guess, breaks or this guard rails in terms of like public practice is a good comparison [...]. But aside from that, like having an H.R. department, having everybody go through training, so that they know how to treat other people and what our legal rights and stuff and how people are supposed to be treated. That makes a huge difference in terms of assisting in being able to, having the proper culture makes a huge difference [...] So having the culture that allows you to be more open about those things and share with other people so that other people understand. »

SK-2

Parmis les obstacles à un changement de culture, un autre participant aborde de la « structure hiérarchique pyramidale » qui domine dans plusieurs bureaux du secteur privés et qui favorise des iniquité importantes entre les professionnels.

“

« [...] I think there's just a fundamental flaw in the way that these firms are structured, that it's basically a big pyramid scheme. And until they resolve the fact that they've got a pyramid scheme where the people that have been working there for 25 years are taking two-thirds of the revenue generated from each of the associate lawyers, until they address that nothing else is going to change. »

SK-4

De telles iniquités étant défavorable à un climat de travail sain et collaboratif (Pheysey, 1971), une réflexion s'impose quant à l'apport de structures organisationnelles plus organiques, collaboratives et valorisant le travail en équipe. Ceci alors que la littérature met en exergue l'importance de cette structure pour le climat de travail, mais également pour le développement de la créativité et l'innovation au travail (Ekvall, 1996).

MISE EN PLACE ET LE PARTAGE D'OUTILS QUI FACILITENT LE TRAVAIL AU QUOTIDIEN

Enfin, les participants rencontrés en Saskatchewan ont tenus à souligner l'importance des outils dans le quotidien de la pratique des professionnels. Des outils visant à soutenir la productivité, mais également la planification et l'organisation du travail au quotidien.

“

« You need a good diary system, which my firm didn't teach me. I had to develop my own being able to manage clients and manage expectations. These are all sort of things I had to develop on my own, running my practice. »

SK-5

Ce même participant souligne d'ailleurs qu'il ne se sentait pas bien préparé, notamment pour être en mesure de prioriser dans un contexte de charge de travail élevée.

”

« If you have 50 of these things for 50 different files that you're supposed to be doing, trying to keep track, prioritize and decide which one you do first. [...] I was not well prepared for [that]. »

SK-5

Les professionnels sont appelés à s'outiller tout au long de leur pratique professionnelle, au fil des défis qu'ils sont invités à relever. Le fait de partager ces outils avec leurs collègues permettraient non seulement d'éviter que chacun doivent réinventer la roue, mais également, une amélioration continue de ces outils comme tenait à le souligner l'un des participants rencontré.

« It's perhaps miss held that I can put enough policy systems, procedures in place that you can get to a point again where perhaps you're a little bit cold, but you don't have a ton of wasted time because people before you have figured this out and figured out the right way to do it, you may need to modify it. But you don't have to go searching and reinvent the wheel for every task that you want to do or every situation that comes up. It's easier to find the answer [to] these people [than] to ask. You can work less hours and have a more enjoyable life, and as a result, your mental health will increase, which might hopefully make you, you know have an easier time at work, so, I think that's the ultimate goal. Unfortunately, I think I'm probably still 10 years away from that. » **SK-5**

”

1.5 LES INITIATIVES EN PLACE VERS UNE PRATIQUE SAINES ET DURABLE DU DROIT EN SASKATCHEWAN

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

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

Un nombre d'initiatives alignées aux recommandations présentées dans Cadieux et al. (2022) était déjà en place ou ont été mises en œuvre à la suite de la publication du rapport de la Phase I. Plus précisément, notre équipe a cerné 13 différentes initiatives d'importance, découlant de huit recommandations émises. Trois de ces initiatives s'appliquent à plus d'une recommandation. Le Tableau 6 présente chacune de ces initiatives en les mettant en parallèle avec les recommandations émises par Cadieux et al. (2022). Il en ressort certaines de ces actions mises de l'avant s'alignent avec le besoin émis par les professionnels de la Saskatchewan et rapporté dans ce rapport, concernant l'importance d'améliorer le soutien auquel ont accès les professionnels dans leur pratique.

Les initiatives énumérées ci-dessous ne sont que quelques exemples parmi les initiatives les plus importantes mises de l'avant dans le Barreau et peuvent ne pas représenter l'ensemble des actions mises en place afin d'améliorer la santé et le mieux-être dans la pratique au sein de la province. Elles sont le reflet des initiatives en place au moment de rédiger le présent rapport. Il est également à noter que le Tableau 6 n'inclus 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 la Law Society of Saskatchewan.

Tableau 6

Initiatives du Barreau de la Saskatchewan 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) La Law Society de la Saskatchewan organise des formations professionnelles continues, y compris des micromodules (« bite-sized ») pédagogiques portant sur les questions de mieux-être à l'intention des membres. Selon eux, cette question doit faire l'objet d'une attention constante étant donné que l'effet de la stigmatisation semble amplifié dans le contexte professionnel juridique.	3) Améliorer l'offre de formation professionnelle continue (FPC) destinée aux professionnels du droit.

Initiative	Recommandation(s) tirée(s) de la Phase I en lien avec l'initiative
(ii) Le programme Lawyers Concerned for Lawyers ("LCL") offre une assistance confidentielle gratuite aux avocats, aux stagiaires, aux étudiants en droit ou aux membres de leur famille concernés par l'alcool, les drogues et autres dépendances ; la dépression, l'anxiété et autres maladies mentales ; le stress et autres problèmes liés à la vie ; et toute condition qui affecte négativement la qualité de vie d'une personne au travail ou à la maison. Afin d'établir une distance entre l'organisme de réglementation et l'adhérent (avec toutes les implications que cela suppose), la Saskatchewan Lawyer's Insurance Association administre le programme pour le compte des adhérents en mettant en place des cloisons appropriées pour protéger la vie privée.	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.
(iii) Cette année, le Comité de politique disciplinaire participera à la création d'un volet « mieux-être » dans les processus disciplinaires de la Law Society.	5) Mettre en place des actions visant à déstigmatiser les enjeux de santé mentale dans la profession;
(iv) Le bien-être étant une priorité du nouveau plan stratégique, la Law Society of Saskatchewan a mis sur pied un comité dédié aux questions de mieux-être. Ce groupe de travail inclus des membres de divers comités afin d'examiner les questions et les approches relatives au bien-être et à la santé, qu'il s'agisse de problèmes de santé mentale, de toxicomanie ou de compétences gériatriques. L'objectif initial du groupe de travail est de déterminer comment ils peuvent améliorer leurs processus disciplinaires afin de mettre des évaluations de santé mentale à la disposition des membres qui en ont besoin (comme cela s'est produit au Manitoba) et d'examiner s'il existe des moyens de s'engager de manière proactive (sur une base volontaire ou obligatoire) avec les membres qui sont en difficulté, mais qui ne font pas encore partie des processus disciplinaires. Le groupe de travail souhaite également étudier les nouvelles approches de soutien par les pairs mises en œuvre dans différentes provinces.	5) Mettre en place des actions visant à déstigmatiser les enjeux de santé mentale dans la profession; 8) Considérer la santé des professionnels comme une partie intégrante de la pratique du droit et du système de justice.
(v) La société de la Saskatchewan travaille avec la Division de la Saskatchewan de l'ABC pour organiser une conférence axée sur l'étude nationale et les ressources disponibles.	5) Mettre en place des actions visant à déstigmatiser les enjeux de santé mentale dans la profession.

Initiative	Recommandation(s) tirée(s) de la Phase I en lien avec l'initiative
(vi) Dans le cadre de son engagement continu en faveur de la vérité et de la réconciliation, la Law Society a achevé la première phase d'un exercice de vérité et de réconciliation par la mise en œuvre des traités (TRTI) avec le Bureau du commissaire aux traités en 2022. Elle a permis, notamment, d'avoir une compréhension partagée de l'histoire de la Saskatchewan et de ses cultures, de reconnaître des systèmes qui profitent à tous et de développer des relations authentiques.	7) Promouvoir la diversité dans la profession et réviser les pratiques, les politiques et les procédures qui peuvent comporter ou créer des biais discriminatoires.
(vii) Au cours de l'année 2022, le Barreau a également analysé les données relatives à la formation sur l'Équité, la Diversité et l'Inclusion (EDI). Depuis 2018, le Barreau a proposé treize sessions auxquelles ont participé 993 personnes. La formation a permis d'accroître les connaissances et la sensibilisation et en aidant les participants à reconnaître les obstacles et la discrimination et à mieux comprendre la terminologie.	7) Promouvoir la diversité dans la profession et réviser les pratiques, les politiques et les procédures qui peuvent comporter ou créer des biais discriminatoires.
(viii) À la suite de l'élection des Benchers de 2021, une enquête sur les obstacles à l'élection a été diffusée auprès des membres afin d'identifier les obstacles auxquels se heurtent les membres des groupes en quête d'équité pour devenir Benchers de la Law Society. Le Barreau utilise les résultats de l'enquête pour faire avancer des actions en matière de recrutement, d'avancement, de mentorat et de formation, et poursuivra ces efforts à long terme.	2) Améliorer le soutien et l'encadrement disponibles à l'entrée dans la profession; 7) Promouvoir la diversité dans la profession et réviser les pratiques, les politiques et les procédures qui peuvent comporter ou créer des biais discriminatoires.
(ix) La 70e semaine annuelle de la santé mentale de l'Association canadienne pour la santé mentale (ACSM) s'est déroulée du 3 au 9 mai 2021, sous le thème <i>#GetReal</i> sur ce que vous ressentez. La campagne reconnaît qu'il est difficile de gérer nos émotions lorsque nous ne sommes pas sûrs de ce que nous ressentons. La Law Society of Saskatchewan a participé à cette campagne par le biais des médias sociaux et d'un communiqué de presse, afin de contribuer à la sensibilisation à la santé mentale.	5) Mettre en place des actions visant à déstigmatiser les enjeux de santé mentale dans la profession.

Initiative	Recommandation(s) tirée(s) de la Phase I en lien avec l'initiative
(x) La Law Society a collaboré avec la section de l'ABC de la Saskatchewan pour créer une conférence d'automne axée sur l'étude nationale de la santé mentale et le mieux-être dans la profession juridique (Cadieux et al., 2022) et les ressources disponibles (4 octobre 2023). Cet événement, qui a attiré 269 participants, a connu un énorme succès. Erin Kleisinger, K.C. et Nathalie Cadieux, Ph.D., de l'Université de Sherbrooke, ont présenté un résumé des conclusions et des recommandations de l'étude. Après ces présentations, Michelle Ouellette, K.C., a dirigé des panélistes qui ont partagé leurs expériences personnelles et parlé de la réduction de la stigmatisation dans la profession.	5) Mettre en place des actions visant à déstigmatiser les enjeux de santé mentale dans la profession; 8) Considérer la santé des professionnels comme une partie intégrante de la pratique du droit et du système de justice.
(xi) Un nouveau programme de mentorat a été lancé par la Law Society of Saskatchewan. Les détails sont disponibles ici.	2) Améliorer le soutien et l'encadrement disponibles à l'entrée dans la profession.
(xii) Un élément obligatoire de la réglementation des cabinets juridiques est la complétion d'un outil en ligne d'évaluation de la gestion des cabinets, dans lequel les cabinets juridiques sont invités à auto-évaluer leurs politiques et procédures dans le but d'aider les cabinets à identifier les lacunes, à gérer les risques et à améliorer la gestion des cabinets. Des ressources sélectionnées en fonction des besoins du cabinet sont ensuite disponibles dans le rapport de l'outil d'évaluation. Le bien-être est un domaine sur lequel l'outil d'évaluation met l'accent, notamment en ce qui concerne la gestion du temps et de la charge de travail, la civilité, les structures de facturation alternatives et les modèles de prestation de services, l'équité, la diversité et l'inclusion, l'embauche et la rétention, l'accessibilité, la discrimination et le harcèlement, la vérité et la réconciliation. Les cabinets sont également invités à réfléchir au bien-être des avocats et du personnel en prenant en compte plusieurs pratiques recommandées. Il est reconnu que la capacité à fournir des services juridiques compétents peut être affectée par le bien-être d'une personne. Les enjeux de consommation, les problèmes de santé mentale et physique et le stress sont souvent ignorés dans la profession juridique. Les cabinets sont donc invités à réfléchir aux moyens de créer un environnement sûr pour révéler et traiter les enjeux de consommation, de santé mentale et physique ou de stress, et encourager le maintien d'une vie équilibrée.	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; 7) Promouvoir la diversité dans la profession et réviser les pratiques, les politiques et les procédures qui peuvent comporter ou créer des biais discriminatoires; 8) Considérer la santé des professionnels comme une partie intégrante de la pratique du droit et du système de justice; 10) Favoriser un meilleur équilibre travail-vie personnelle dans la profession juridique.

Initiative	Recommandation(s) tirée(s) de la Phase I en lien avec l'initiative
(xiii) Le cours de formation pour les directeurs de stage a pour but de fournir à tous les directeurs de stage les compétences et les outils nécessaires pour remplir avec succès leur rôle dans le processus de stage. Ce cours est obligatoire pour tous les directeurs de stage. Les autres personnes qui jouent un rôle de mentor ou de superviseur auprès des stagiaires ou des avocats nouvellement admis au barreau bénéficieront également de cette formation et peuvent la suivre. Ce cours se compose de six leçons autodidactes couvrant des sujets tels que les obligations et les responsabilités du mandant et de l'étudiant, un mentorat efficace, la définition et la gestion des attentes, la fourniture d'un retour d'information et la communication d'une manière culturellement sûre. Un lien vers ce programme est disponible ici.	2) Améliorer le soutien et l'encadrement disponibles à l'entrée dans la profession.

1.6 RECOMMANDATIONS CIBLÉES | PHASE II

Auteure : Nathalie Cadieux, Ph.D. CRHA

Comme susmentionné, le Barreau de la Saskatchewan a mis en place plusieurs initiatives ces dernières années afin de soutenir le mieux-être des professionnels du droit qui oeuvrent dans cette province et ainsi mieux protéger le public. Parmi ces engagements, notons l'évaluation approfondie en 2019, des forces et défis rencontrés en matière de formation et de mentorat chez les jeunes stagiaires qui entrent dans la profession. Le premier pas vers l'amélioration de la santé et des processus est sans aucun doute la mesure. Conséquemment, cette évaluation est importante. Elle aura conduit à diverses initiatives afin de pallier aux défis soulevés par les participants à cette évaluation incluant la mise en place d'une formation destinée à la préparation des superviseurs de stage, laquelle est maintenant disponible depuis 2022 au sein du barreau de la Saskatchewan.

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

RECOMMANDATION 1 **AMÉLIORER L'ACCÈS ET LA QUALITÉ DE L'EXPÉRIENCE DU MENTORAT CHEZ LES JEUNES JURISTES**

Tel que souligné en amont de ce rapport, le mentorat constitue un moyen privilégié de favoriser une intégration au sein de la profession. En plus de permettre un soutien de proximité, le mentorat constitue un excellent moyen pour le développement de compétences transversales, tout en palliant à certaines lacunes parfois observées dans les cursus de formation.

L'enjeu, c'est que comme le mentorat n'est pas obligatoire et que les milieux juridique sont caractérisés par une charge de travail très importante, le temps à consacrer à du mentorat dans ces milieu est très limités.

En effet, à titre de rappel, de nombreuses barrières limitent actuellement l'accès au mentorat pour les jeunes ou en compromettent la qualité. Conséquemment, il est recommandé de mettre en place des mécanismes qui valoriserait l'engagement des mentors au sein de telles activités, tout en encourageant les jeunes à s'y impliquer. Pour les mentorés, cela pourrait prendre la forme d'une reconnaissance d'heures de formation obligatoires, d'activités de reconnaissances formelles ou informelles et de réduction de la durée du stage au terme de la formation.

En sus de pistes visant à faciliter l'adhésion au programme de mentorat, il est également recommandé de poursuivre la réflexion quant aux modèles d'affaires et leurs interrelations avec l'intégration des jeunes dans la profession. Comme souligné en amont, les heures facturables constituent une barrière

importante quant à l'engagement envers les programmes de mentorat. Ceci a d'ailleurs inspiré la deuxième recommandation formulée dans ce rapport.

RECOMMANDATION 2

DÉVELOPPER UNE CULTURE DE LA MESURE

Considérant que plusieurs initiatives ont été mises en place en Saskatchewan, il serait dès lors important de mesurer à nouveau les indicateurs de santé, mais également d'évaluer les retombées des programmes mis en place. Sans une telle mesure, il demeure impossible de confirmer que les initiatives mises en place ont permis d'atteindre les cibles visées. De telles mesures permettraient non seulement d'évaluer la pertinence de ces actions en lien avec les besoins du milieu, mais également de réaligner le tir au besoin, voire de simplement améliorer ces initiatives dans une perspective d'amélioration continue.

Développer une culture de la mesure présente de nombreux avantages. Cela permet d'établir une base de référence claire pour évaluer les progrès, d'identifier les domaines nécessitant des ajustements et d'assurer une allocation efficace des ressources. En outre, cela favorise une transparence accrue et renforce la responsabilité des parties prenantes impliquées dans ces initiatives. Une évaluation continue et systématique contribue également à une meilleure compréhension des besoins changeants des professionnels, permettant ainsi d'adapter les programmes pour répondre efficacement à ces besoins.

D'ailleurs, un rapport publié par l'International Bar Association en 2021 est sans équivoque alors que le 4^e principe pour la santé mentale et le mieux-être dans la profession implique :

« Un engagement envers le changement et une évaluation continue régulière sont nécessaires : Après avoir reconnu l'importance de protéger et de promouvoir le bien-être mental pour la profession, l'étape suivante consiste à apporter des modifications pour s'attaquer à la crise actuelle [traduction libre] » (IBA, 2021, p. 10).

Ainsi, en adoptant une approche fondée sur la mesure et l'évaluation continue, la Saskatchewan peut non seulement garantir l'efficacité de ses initiatives, mais aussi s'assurer qu'elles évoluent en réponse aux besoins réels de la profession juridique. Cela contribuera à créer un environnement de travail plus sain et plus durable pour tous les professionnels du droit.

RECOMMANDATION 3

METTRE EN PLACE DES ACTIVITÉS DE SENSIBILISATION VALORISANT UN MEILLEUR ÉQUILIBRE TRAVAIL-VIE PERSONNELLE CHEZ LES PROFESSIONNELS

Enfin, il est recommandé de mettre en place des pratiques et des activités de sensibilisation valorisant un meilleur équilibre entre les diverses sphères de vie dans lesquelles évoluent les professionnels. Cela passe notamment par un changement de culture, dont l'amorce devrait être des actions claires visant à décourager la surcharge au point de dépasser un certain nombre d'heures de travail sur une base hebdomadaire. Les dirigeants sur ce point doivent montrer l'exemple. Encourager les professionnels à

prendre des vacances annuelles, permettre un droit à la déconnexion, valoriser un équilibre de vie sain où la performance n'est pas le résultat d'un dangereux compromis où le professionnel délaisse sa santé ainsi que sa vie personnelle. Aucun professionnel ne devrait avoir à faire un arbitrage entre avoir une vie de famille ou exercer sa profession. Par ailleurs, les études récentes tendent à démontrer l'impact positif d'un sain équilibre de vie sur la performance des professionnels (Drew et al., 2015; Wong et al., 2020). La Phase I de ce projet national (Cadieux et al., 2022) aura démontré que la conciliation travail-vie personnelle touche une majorité de professionnels du droit, hommes et femmes, issus du secteur privé ou public, peu importe la taille de leur cabinet ou leur champ de pratique. Au-delà de la santé mentale et physique des professionnels, c'est leur engagement affectif envers la profession (Cadieux et al., 2022; Morin, 2023) qui est compromis lorsque le travail prend toute la place, ne laissant aucune possibilité pour le professionnel de s'épanouir dans sa vie personnelle.

Par ailleurs, le stress résultant du conflit constant entre le travail et la vie personnelle dans la pratique du droit peut également nuire à l'engagement des professionnels envers leur organisation. Or, l'engagement des employés offre des avantages considérables pour l'organisation, tels que la réduction du taux de rotation du personnel, la diminution de l'absentéisme, l'amélioration de la performance au travail, ainsi qu'une augmentation des comportements de citoyenneté organisationnelle (Bélanger, 2023; Meyer et al., 2002).

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

RESSOURCES D'URGENCE

SK Lignes d'urgence/de crise : Appeler ou envoyer un texto à **211**.

Wellness Together: Mental health and substance use Canada.

Texter : **741741**. Appeler : **1-800-463-2338**.

Lawyers concerned for Lawyers. Téléphone (24h/24, 7 jours sur 7) : **1-800-663-1142**.

Five Hills Mental Health & Addictions Services. Ligne de crise (8h-17h, Lundi au vendredi)

Téléphone : **(306) 691-6464**.

[Hudson Bay & District Crisis Centre](#). Sans frais (24 heures) : **1-866-865-7274**.

Ligne de crise (24 heures) : **(306) 865-3064**.

[North East Crisis Intervention Centre](#). Sans frais (24 heures) : **1-800-611-6349**.

Ligne de crise (24 heures) : **(306) 752-9455**.

[Prince Albert Mobile Crisis Unit](#). Ligne de crise (24 heures) : **(306) 764-1011**.

[Regina Mobile Crisis Services](#). Ligne de crise (24 heures) : **(306) 525-5333**.

[Saskatoon Crisis Intervention Service](#). Ligne de crise (24 heures) : **(306) 933-6200**.

[Southwest Crisis Services](#). Sans frais (24 heures) : **1-800-567-3334**.

Ligne de crise (24 heures) : **(306) 778-3386**.

[West Central Crisis & Family Support Centre](#).

Ligne de crise (9h-17h, Lundi au vendredi): **(306) 463-6655**.

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

- Branche de la Saskatchewan de l'Association du Barreau canadien – [Resources wellness](#)
- Law Society of Saskatchewan – [Health and wellness](#)

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

- [Lawyers Concerned For Lawyers Inc.](#) (offert par Homewood Health).
Téléphone : **1-800-663-1142**
- [Canadian Mental Health Association \(CMHA\)](#).
Téléphone : **(416) 646-5557**. Courriel : info@cmha.ca
- [Canadian Centre for Occupational Health and Safety \(CCOHS\)](#)
- [Centre for Addiction and Mental Health \(CAMH\)](#). Téléphone (Sans frais) : **1-800-463-2338**
- [Wellness Together: Mental health and substance use Canada](#). Téléphone : **1-866-585-0445**
- [Community Addictions Peer Support Association \(CAPSA\)](#)
- [Five Hills Mental Health & Addictions Services](#).
Téléphone. Sans frais (8h-17h, lundi au vendredi) : **1-877-564-0543**

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

- Government de la Saskatchewan – [Mental health and addictions support services](#)

BIBLIOGRAPHIE

- Bach Ouerdian, E. G., Malek, A. et Dali, N. (2018). L'effet du mentorat sur la réussite de carrière : quelles différences entre hommes et femmes? *Relations industrielles*, 73(1), 117-145. <https://doi.org/10.7202/1044429ar>.
- Beaudry, M.-P. (2019). *Facteurs qui influencent l'intention de quitter d'infirmières praticiennes spécialisées en première ligne travaillant dans le réseau public de santé*. [mémoire de maîtrise, Université de Montréal]. Papyrus. [\[Accéder à cette ressource ici\]](#).
- Bélanger, M.-A. (2023). *L'engagement organisationnel affectif et la rétention des jeunes travailleurs de la restauration rapide au Québec en contexte de pénurie de main-d'œuvre*. [Mémoire de maîtrise, Université de Sherbrooke, École de Gestion].
- Blair, C. (2022). Students in Name Only: Improving the working conditions of articulated students via the application of the BC Employment Standards Act. *Windsor Yearbook of Access to Justice*, 38, 102-124. <https://doi.org/10.22329/wyaj.v38.7778>.
- Bonello, M. (2019, janvier). *Facteurs entraînant de la détresse psychologique chez les stagiaires d'écoles de gestion en contexte d'apprentissage en entreprise* [mémoire de maîtrise, Université du Québec à Montréal]. Archipel. [\[Accéder à cette ressource ici\]](#).
- Cadieux, N., Gingues, M., Cadieux, J., Gouin, M.-M., Caya, O., Fournier, P.-L., Morin, E., Pomerleau, M.-L., Camille, A. B., Gahunzire, J. (2022). *Rapport de recherche (version finale) : vers une pratique saine et durable du droit au Canada. Étude nationale des déterminants de la santé et du mieux-être des professionnels du droit au Canada, Phase I (2020-2022)*. Université de Sherbrooke, École de gestion. 434 pages. [\[Accéder à ce rapport ici\]](#).
- Cadieux, N., & Gladu-Martin, A. (2016). Déterminants du stress et de la détresse psychologique chez les avocat(e)s membres du Barreau du Québec. [\[Accéder à ce rapport ici\]](#).
- Chan, C., Guan, Y., & Choi, P. (2011). Chinese migrant children's mental health and career efficacy: the roles of mentoring relationship quality and self-efficacy. *International Journal on Disability and Human Development*, 10(3), 195-199. <https://doi.org/10.1515/ijdh.2011.032>.
- Chartrand, L., Blonde, D. J., Cormier, M. et Hildebrandt, K. (2001). Law students, law schools, and their graduates. *Windsor Yearbook of Access to Justice*, 20, 211-309. <https://search.informit.org/doi/10.3316/agispt.20220316063469>.
- Drew, N. M. C., Datta, D., & Howieson, J. (2015). The holy grail: Work-life balance in the legal profession. *University of New South Wales Law Journal*, 38(1), 288-322.
- Duchesne, C. (2010). L'établissement d'une relation mentorale de qualité : à qui la responsabilité? *McGill Journal of Education / Revue des sciences de l'éducation de McGill*, 45(2), 239-253. <https://doi.org/10.7202/045606ar>.
- Ekvall, G. (1996). Organizational climate for creativity and innovation. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5, 105-123. <https://doi.org/10.1080/13594329608414845>.

- 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>.
- Jochelson, R., Gacek, J. et Ireland, D. (2021). Reconsidering legal pedagogy: Assessing trigger warnings, evaluative instruments, and articling integration in Canada's modern law school curricula. A review of the current legal landscape. *Manitoba Law Journal*, 44(2), 87-120.
- Kram, K. E. (1983). Phases of the mentor relationship. *The Academy of Management Journal*, 26(4), 608-625. <https://doi.org/10.2307/255910>.
- Langlois, A. et Paquette, J. (2020). Le mentorat : comprendre et implanter cette pratique pour soutenir le développement professionnel. *Nutrition Science en évolution*, 18(1), 28-32. <https://doi.org/10.7202/1070395ar>.
- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. Springer.
- Law, J. (2001). Articling in Canada symposium: A global legal odyssey. *South Texas Law Review*, 43(2), 449-478.
- Law Society of Saskatchewan. (2019). *Articling Program Assessment Research Report*. Illumina Research Partner. 60p. [[Accéder à cette ressource ici](#)].
- Law Society of Saskatchewan. (2016). *Workplace policies and practices for lawyer retention and advancement*. Results of two surveys of the members of the Law Society of Saskatchewan.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of vocational behavior*, 61(1), 20-52.
- Morin, E. (2023). *Exploration de l'effet des conditions de travail sur l'intention de quitter la profession chez les avocats canadiens : le rôle médiateur de l'engagement affectif professionnel*. [Mémoire de maîtrise, Université de Sherbrooke]. Savoirs. [[Accéder à cette ressource ici](#)].
- Nguyen, M. L. et Patel, A. J. (2018). Strategies for effective mentorship and sponsorship refine. *TYL*, 23(4), 10-11.
- Pheysey, D. (1971). Influence of structure at organizational and group levels. *Administrative Science Quarterly*, 16, 61. <https://doi.org/10.2307/2391289>.
- 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>.
- Poitras, A. (2021). Vu d'ailleurs... Le droit à l'erreur. *Gestion*, 46(3), 28-32. <https://doi.org/10.3917/riges.463.0028>.

- Preston, E., & Raposa, E. (2019). A two-way street: Mentor stress and depression influence relational satisfaction and attachment in youth mentoring relationships. *American Journal of Community Psychology*, 65(3-4), 455-466. <https://doi.org/10.1002/ajcp.12412>.
- Sirgy, M. J., et Lee, D.-J. (2023). Introduction. Dans M. J. Sirgy & D. L. Lee (Eds.), *Work-Life Balance: HR Training for Employee Personal Interventions* (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>.
- Van der Heijden, B., Mahoney, C. et Xu, Y. (2019). Impact of job demands and resources on nurses' burnout and occupational turnover intention towards an age-moderated mediation model for the nursing profession. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16, 1-22. <https://doi.org/10.3390/ijerph16112011>.
- West, C., Rieger, K., Chooniedass, R., Adekoya, A., Isse, A., Karpa, J., Waldman, C., Peters-Watral, B., Chernomas, W., Scruby, L., & Martin, D. (2018). Enlivening a community of authentic scholarship. *International Journal of Qualitative Methods*, 17(3), 1-15. <https://doi.org/10.1177/1609406918808122>.
- Wong, K., Chan, A., & Teh, P. (2020). How Is Work-Life Balance Arrangement Associated with Organisational Performance? A Meta-Analysis. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(12), 4446-4465. <https://doi.org/10.3390/ijerph17124446>.