



PROJET DE L'ABC  
**AVENIRS**  
EN DROIT

---

# PRATIQUER LE DROIT AUTREMENT : L'AVENIR DES JEUNES JURISTES

---



L'ASSOCIATION DU  
BARREAU CANADIEN

Février 2016

© L'Association du Barreau canadien et Jordan R. Furlong

L'Association du Barreau canadien  
865, avenue Carling, bureau 500, Ottawa (Ontario) K1S 5S8

Tél. : 613 237-2925/ 800 267-8860 Téléc. : 613 237-0185

Courriel : [futures@cba.org](mailto:futures@cba.org) Page d'accueil : [www.cba.org](http://www.cba.org) site Web : [www.cba.org/avenirs](http://www.cba.org/avenirs)

#### TOUS DROITS RÉSERVÉS

Aucune partie de cet ouvrage ne peut être reproduite, sous quelque forme ou par quelque moyen que ce soit, sans l'autorisation écrite de l'éditeur.

Imprimé au Canada. Available in English

*L'équipe du projet de l'ABC Avenirs en droit tient à souligner le précieux apport du Fonds du Barreau canadien pour le Droit de demain, qui a financé en partie les travaux de recherche dont il est question ici. Elle remercie aussi de leurs contributions à cet ouvrage Jordan Furlong et Margaret Hagan, ainsi que ceux et celles qui ont été interviewés à titre de pionniers en « droit nouveau ». Les points de vue exprimés dans ce rapport ne sont pas nécessairement ceux du bailleur de fonds ou de l'Association du Barreau canadien.*

ISBN : 978-1-927014-33-2

# CONTENTS

<b>L'avenir de la profession : Guide de l'avocat et de l'avocate : perspectives de carrière au xxie siècle .....</b>	<b>7</b>
Jordan Furlong .....	8
Introduction .....	9
A. Que s'est-il passé? .....	10
B. Le marché juridique au Canada d'ici 2030 .....	11
C. Les nouvelles possibilités .....	14
D. Compétences et expertise d'avenir .....	17
Conclusion .....	20
<b>Guide de survie des pionniers en « droit nouveau » .....</b>	<b>23</b>
Margaret Hagan .....	24
Anne Levesque .....	26
Audrey Jun .....	28
Carla Goldstein .....	30
Christopher Fowles .....	32
Corinne Zimmerman .....	34
Dera J. Nevin .....	36
Friedrich Blase .....	38
Joe Milstone .....	40
Lena Koke et Mark Morris .....	42
Mark Tamminga .....	44
Marlon Hylton .....	46
Michelle Gallagher .....	48
Natalie Clifford et Sarah Shiels .....	50
Natalie Mc Farlane .....	52
Nasim Jamasbi .....	54
Noah Waisberg .....	56
Norman Letalik .....	58
Pascale Pageau .....	60
Peter Carayiannis .....	62
Rob Miller .....	64
Samuel Witherspoon .....	66
Shannon Salter .....	68
Shelby Austin .....	70
Supriya Tandan .....	72

**Le droit nouveau en 2015 :**

**109 façons nouvelles à pratiquer le droit autrement . . . . . 75**

- 1. Le talent humain au service du droit.. . . . .77
  - A. Cabinets nouveau genre. . . . .77
  - B. Fournisseurs de services juridiques souples, dispersés ou axés sur les projets. . . . .78
  - C. Services organisés de soutien juridique.. . . . .79
- 2. La technologie au service du droit .. . . . .79
  - A. Des outils qui révolutionnent le travail des avocats .. . . . .79
  - B. Des outils qui aident les clients à résoudre les différends rapidement .. . . . .80
  - C. Des outils qui aident les clients à se représenter eux-mêmes. . . . .81

**Catalogue de l'innovation. . . . . 83**

- Livres .. . . . .85
- Blogues.. . . . .85
- Autres ressources sur le projet de l'ABC Avenirs en droit.. . . . .85





PROJET DE L'ABC  
**AVENIRS**  
EN DROIT

---

# PRATIQUER LE DROIT AUTREMENT : L'AVENIR DES JEUNES JURISTES

---



L'ASSOCIATION DU  
BARREAU CANADIEN



# L'AVENIR DE LA PROFESSION :

Guide de l'avocat et de l'avocate :  
perspectives de carrière au  
xxi<sup>e</sup> siècle





# JORDAN FURLONG

●  
**Avocat, consultant  
et analyste du secteur juridique**

---

« Votre génération fait son entrée sur un des marchés du travail les plus dynamiques et les plus exigeants jamais connus de la profession juridique. Vous êtes prêts à relever le défi; tout ce qu'il vous faut ce sont les bons outils pour atteindre vos objectifs. »



# INTRODUCTION

*Projetez-vous 15 ans dans l'avenir : automne 2030, des juristes que 2015 a vus en première année de faculté de droit au Canada préparent leur éventuelle ascension au rang d'associé du cabinet où ils ont fait leurs débuts comme stagiaires et où ils travaillent comme avocats adjoints depuis une bonne décennie.*

Bien entendu, cela ne se produira que si l'actuel système de stages ne disparaît pas avant la fin de leurs études. Et si les cabinets ne se mettent pas à embaucher les avocats adjoints au compte-gouttes d'ici 2020. Et à condition que ces mêmes cabinets continueront de nommer des juristes associés en 2030. Et que le modèle d'associés n'aura pas été relégué aux oubliettes. Et que les avocats viseront toujours ce statut dans leur cabinet. Et que le cabinet d'avocats tel que nous le connaissons aujourd'hui existe encore sous cette forme.

Les choix de carrière et les possibilités d'emploi qui s'offrent aux nouveaux avocats sont en pleine mutation. Les parcours que les jeunes diplômés pouvaient naguère suivre avec la certitude d'une carrière gratifiante sont déjà plus difficilement accessibles... quand ils restent envisageables. On ne saurait blâmer qui que ce soit; le problème, c'est tout simplement que notre système traditionnel de formation et de perfectionnement des juristes a fait son temps, et qu'aucun nouveau système ne s'est encore concrètement mis en place.

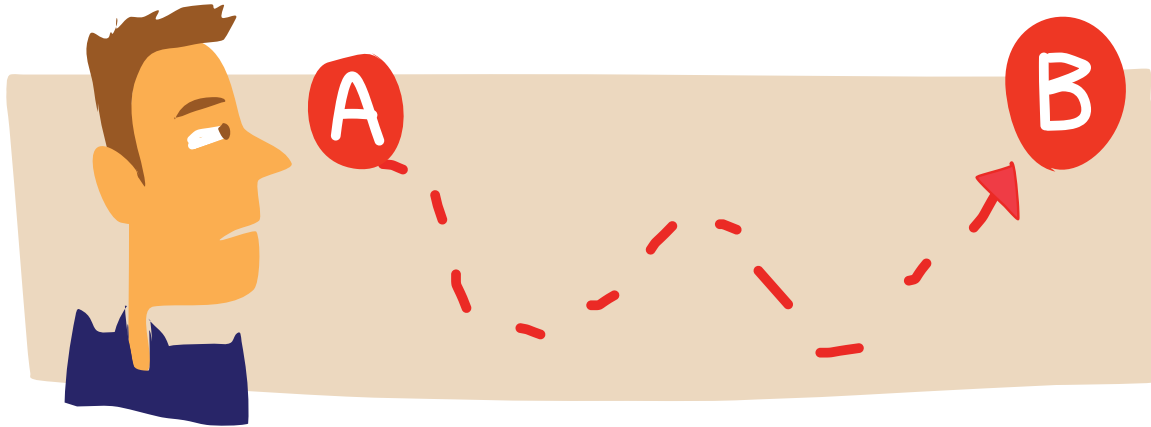
Les conséquences sont énormes pour les jeunes juristes souhaitant embrasser une carrière traditionnelle, et qui seront peut-être la dernière génération à le faire : ils risquent de se réveiller désorientés et frustrés, car c'est eux qu'attendent les plus gros bouleversements. En revanche, cette évolution recèle un énorme potentiel pour la jeune génération : ce sera à elle d'établir un système à son image, reflétant ses préférences et ses priorités, ce qui est à la fois une obligation et une possibilité totalement inédites. Et cette génération-là, c'est vous.

Le présent rapport, commandé par le Forum des jeunes juristes de l'Association du Barreau canadien dans le cadre du projet *Avenirs en droit* de l'ABC, a pour objet de vous aider à bâtir les assises nouvelles d'une longue et prospère carrière en droit. Y sont décrits et expliqués

les changements secouant le marché juridique mondial et les répercussions qui devraient en découler au Canada au cours des 10 à 15 prochaines années. Y sont répertoriées de nombreuses possibilités de carrière en émergence. Nous traitons également des compétences qui seront les plus recherchées dans le secteur des services juridiques au cours des prochaines années. Nous avons rencontré en entrevue 25 novateurs du marché canadien pour leur demander de dépeindre leur candidat idéal. Enfin, vous trouverez une énumération rigoureusement à jour de ces acteurs du « droit nouveau », au Canada et ailleurs dans le monde.

Nous souhaitons vous présenter une information, des perspectives et des pistes qui vous permettront de vous préparer aux nouvelles réalités, à ce nouveau marché encore parsemé de zones inconnues. Nous n'avons pas toutes les réponses, beaucoup s'en faut, mais nous pouvons vous suggérer quelles questions poser, quelles compétences acquérir et où trouver conseil au moment de planifier et d'entamer votre carrière. Une chose reste indéniable : votre contribution à la profession sera toujours valorisée, recherchée et on ne peut plus nécessaire.

Demain ne sera pas comme hier. Nous croyons cependant que l'avenir sera certes différent, mais aussi — et surtout — meilleur.



## A. QUE S'EST-IL PASSÉ?

*Pour comprendre l'ampleur et la vitesse des changements dans le parcours professionnel du juriste, il faut se rappeler le pouvoir et la longévité rattachés au cheminement suivi instinctivement depuis plusieurs décennies.*

Les actuels associés principaux ont fait leurs premières armes comme stagiaires, habituellement peu payés et chargés de tâches aussi subalternes qu'aller récupérer le complet d'un associé chez le nettoyeur (authentique!). Beaucoup sont devenus avocats adjoints, facturant des milliers d'heures pour un travail comprenant des recherches, la production ou la révision de documents, des requêtes, des communications et contrôles préalables, et — avec un peu de chance — un rôle de second violon dans un procès ou l'entière responsabilité d'une transaction de routine. Puis, un beau jour, dans leur premier cabinet ou bien (c'est de plus en plus fréquent) chez leur deuxième, voire leur troisième employeur, ils font enfin leur entrée dans le monde merveilleux des associés. Toutefois, certains nouveaux associés trouvent ce monde étonnamment similaire à celui qu'ils pensaient avoir quitté : toujours une tonne de travail et des heures facturables, mais avec en prime la responsabilité d'augmenter le chiffre d'affaires.

Bien entendu, nombreux sont ceux qui se sont détournés de ce cursus honorum. Ils ont préféré se mettre à leur compte, se joindre à un petit cabinet ou en ouvrir un eux-mêmes, sont entrés dans le service juridique d'une grande société ou d'un ministère, ou ont poussé leurs études aux cycles supérieurs. D'autres —

de plus en plus nombreux — ont embrassé une carrière extrajuridique, et ont découvert à leur grande surprise à quel point de nombreux ex-camarades de faculté se montraient intéressés par les autres portes qu'ouvre un bac en droit.

Tel se dessinait, grosso modo, le cursus du juriste au Canada entre la fin des années 1950 et le tournant des années 2000. Voir un associé passer d'un cabinet à un autre est monnaie courante de nos jours, mais c'était à peu près inconcevable il y a 40 ou 50 ans, époque où il arrivait souvent qu'un associé principal accompagne pas à pas un néophyte, fait rarissime aujourd'hui. Cet état de choses s'étant perpétué si longtemps, la profession a fini par trouver cela normal et permanent, mais les faits ont prouvé le contraire.

La carrière juridique caractéristique des dernières décennies sera bientôt chose du passé. Une ère nouvelle émerge peu à peu. Dans le marché qui vous attend, les avenues traditionnelles commencent à se fermer, mais les nouvelles voies sont tout juste esquissées. Il y a un gouffre entre votre formation universitaire et les exigences auxquelles vous allez devoir répondre. Or, les ponts qui restent pour franchir ce gouffre chancellent dangereusement.



## B. LE MARCHÉ JURIDIQUE AU CANADA D'ICI 2030

*Pourquoi la carrière juridique change-t-elle aussi radicalement? Il faut savoir que le marché subit une profonde transformation, attribuable aux besoins du public, aux choix des clients, à l'évolution technologique et à d'autres facteurs.*

Le marché impose donc la nécessité de réinventer les façons de répondre à ses exigences, ce qui a d'immenses répercussions sur la profession. Voici un aperçu des facteurs suscitant cette transformation.

- **La déréglementation** : Les barrières réglementaires qui assuraient depuis des lustres le monopole des avocats sur le marché juridique ont été assouplies, tout particulièrement en Australie et en Grande-Bretagne, où les non-avocats peuvent désormais investir dans des cabinets juridiques, ce qui vient ôter aux juristes leur traditionnel privilège d'autoréglementation. Au Canada, les techniciens juridiques sont membres à part entière du Barreau de l'Ontario, et d'autres provinces envisagent des changements en ce sens. Aux États-Unis, les techniciens sont désormais habilités à offrir certains services juridiques dans l'État de Washington, et l'on voit ailleurs des non-avocats accusés de pratique illégale du droit gagner leur procès. On assistera donc à une grande diversification des possibilités de carrière, par opposition au modèle des avocats exerçant dans un cabinet d'avocats.
- **Les pressions concurrentielles** : Ces nouvelles avenues (celles des fournisseurs de services juridiques tels que les techniciens dont il était question cidessus)

modifient les habitudes des clients, qui disposent désormais de solutions à moindre coût pour une partie des services, surtout en ce qui concerne le travail de routine, souvent répétitif, comme la révision sommaire, la rédaction et les recherches de base. Déjà, la crise financière mondiale a changé les habitudes d'achat : les consommateurs ont dû rechercher des solutions économiques « qui font l'affaire », ce qui a forcé les services juridiques à adopter des pratiques qui ont contribué à rendre les tarifs des cabinets plus abordables et prévisibles. Les attentes des clients ont donc changé, probablement pour toujours.

- **Les avancées technologiques** : L'avènement d'Internet n'a fait qu'amorcer une métamorphose du secteur juridique. À terme, le grand public accédera à une foule de services en ligne et à une somme de renseignements auparavant peu accessibles. L'automatisation de nombreuses tâches simples et répétitives est de plus en plus répandue, à quoi s'ajoutent des systèmes et processus améliorés qui accélèrent et simplifient la prestation des services. Par ailleurs, les analyses par traitement de données permettront de prédire l'issue d'une affaire avec plus d'exactitude, ce qui permettra à des clients d'économiser temps et argent et de s'épargner les

angoisses d'un procès. L'intelligence artificielle se taille rapidement une place grâce à l'apprentissage machine appliqué à des tâches auparavant réservées aux juristes. C'est l'avènement des machines.

- **Les impératifs d'accessibilité :** Comme l'a clairement souligné le rapport de l'ABC (Avenirs en droit : transformer la prestation des services juridiques au Canada) et le rapport de 2013 du Comité de l'accès à la justice de l'ABC (Atteindre l'égalité devant la justice : une invitation à l'imagination et à l'action), la crise de l'accès à la justice, après une longue incubation, est sur le point d'éclater au grand jour. Le modèle de prestation des services en personne par des professionnels jouissant d'un monopole a fait s'envoler les prix hors de la portée des moins bien nantis, mais aussi de la classe moyenne. Seule une minorité a les moyens de s'offrir ces services. Cela ne pouvait durer : les avocats ne pouvant ou ne voulant pas rendre leurs services abordables, les acheteurs s'efforcent désormais de trouver d'autres fournisseurs. La plupart des juristes ignorent toujours le danger qui plane ainsi sur leurs têtes.

Chacun de ces facteurs, pris isolément, aurait suffi à changer profondément le marché et les possibilités de carrière du juriste. Ensemble, ils ont des retombées incalculables. Beaucoup d'avocats chevronnés continuent de débattre la question de savoir si ces changements sont bons ou mauvais. Ce que la profession doit comprendre, c'est qu'en tout état de cause, ils sont bien réels, et ils résultent de forces absolument indépendantes de notre volonté. Il est temps de les accepter et de s'y adapter.

Quelles en seront les conséquences sur le marché de l'emploi? Tout d'abord, on ne pourra plus encore très longtemps parler du marché de l'emploi : le terme « emploi », dans son sens contemporain, désigne essentiellement une unité de production de l'ère industrielle, unité devenue une pièce maîtresse de l'économie d'après-guerre. Ainsi, un emploi désigne un ensemble de tâches, associées à des responsabilités prédéfinies, qu'un salarié exécute pour le compte d'une organisation, à tel endroit et pendant tant d'heures.

Or, nous assistons au déclin progressif de l'« emploi d'avocat ». Les clients demandent des services exigeant moins de juristes salariés à temps plein. Ils se tournent



de plus en plus vers les avocats contractuels ou engagés ponctuellement, les sociétés de services juridiques organisés, le règlement des différends en ligne, les moteurs d'analyse basée sur des données et des logiciels d'apprentissage machine de plus en plus performants (ces ressources sont répertoriées à la troisième partie du présent rapport). Fait important : les gros clients se passent de plus en plus des avocats adjoints, et n'acceptent le tarif élevé d'un cabinet que pour engager un ténor parmi les associés principaux. De plus en plus fort sur le marché, le client n'est pas près de renoncer à ces avantages.

Les cabinets, eux aussi, se passeront davantage des avocats adjoints, pour suivre les besoins des clients, et aussi parce qu'ils ne sentent plus la nécessité de développer autant d'associés potentiels qu'avant, préférant (dans une vision qui nous semble myope) les engager de l'externe en soutirant des juristes aguerris à la concurrence. À l'instar des clients, les cabinets s'intéressent aux solutions logicielles économiques et aux techniques perfectionnées de rationalisation qui diminuent le nombre d'heures requises, et ce sont surtout les heures qui nourrissent les avocats adjoints. À terme, les avancées technologiques vont même sonner le glas de l'intervention humaine pour le plus gros du travail de routine ou d'administration, ce qui fera fondre d'autant la demande pour les services d'avocats adjoints.

Cela dit, le parcours stagiaire-avocat adjoint-associé ne disparaîtra pas totalement; plus d'un avocat se fauilera ainsi jusqu'à un siège d'associé. Mais les places dans ce train se feront plus rares, et les destinations ne seront plus les mêmes. Par exemple, les stagiaires verront probablement leur salaire fondre, et ils devront peut-être même payer le cabinet pour cette formation sur le terrain. Les postes d'avocat adjoint deviendront sans doute l'apanage des juristes pressentis comme associés; sans compter que les associés eux-mêmes auront moins d'indépendance et plus de comptes à rendre que par le passé.

Les cabinets de demain compteront moins d'employés permanents à temps plein. On voit d'ici les effets sur les emplois des juristes. Aux États-Unis déjà, seuls 60 p. 100 des nouveaux diplômés arrivent

à décrocher un emploi stable exigeant l'admission au barreau. Au Canada, le nombre de diplômés sans stage augmente sans cesse, et dans une économie nationale au bord de la récession, rien ne laisse présager une soudaine multiplication des postes à pourvoir.



## C. LES NOUVELLES POSSIBILITÉS

*Voilà pour les mauvaises nouvelles. Il y en a toutefois de bonnes : tandis que les avenues traditionnelles se ferment, de nouvelles perspectives se dessinent. Parallèlement au déclin des emplois d'avocat, on devrait voir se multiplier les nouvelles possibilités.*

La carrière en droit du xxi<sup>e</sup> siècle sera plus dynamique et diversifiée. Outre le cursus traditionnel en cabinet — qui sera toujours de ce monde, quoique moins accessible —, vous pourrez suivre des avenues plus facilement adaptables à vos intérêts et priorités.

Nous avons recensé au moins sept types de carrière à explorer. Certains juristes suivront plusieurs de ces avenues, parfois simultanément, à différents moments de leur carrière. Contrairement aux deux ou trois parcours ouverts à l'ancienne génération, vos possibilités seront légion. Voici donc ces sept avenues prometteuses.

**1. Travailler à son compte :** Il y aura toujours des juristes travailleurs autonomes. C'est la plus ancienne catégorie d'avocats : sans contredit, le premier avocat de l'humanité gravait des contrats sur le granit abrité sous une fourrure de léopard. Si les avocats à leur compte partageront des caractéristiques avec leurs ancêtres — indépendance, esprit d'entreprise, relations étroites avec les clients —, il y aura des différences évidentes. Ils seront plus spécialistes que généralistes et plus collaborateurs que cavaliers seuls, et — exit le bureau et la paperasse — leurs services seront de plus en plus électroniques. Leur

clientèle ne sera pas limitée à leur ville, mais s'étendra au pays tout entier. Ils travailleront (à titre d'associés s'ils le souhaitent) en collaboration avec des professionnels d'autres disciplines. Enfin, ils disposeront d'une infinité de ressources, qui leur permettront de démarrer leur affaire plus vite que les générations précédentes.

## 2. Faire carrière dans une grande organisation :

Le travail maison est une grande tendance dans les services juridiques internes : on conserve ou reprend des tâches auparavant confiées à des cabinets privés. Ces services recrutent plus de juristes et d'autres professionnels, et cette tendance caractérisera divers secteurs, dont la fonction publique et les organisations sans but lucratif. On verra peut-être même bientôt ces grandes organisations surpasser les cabinets à titre d'employeurs principaux des juristes, et le secteur privé cesserait alors d'être l'avenue par défaut. La prestation de services à un seul client ou à quelques clients similaires pourrait bien devenir la norme, par opposition aux actuelles dizaines ou centaines de clients. Si le travail à votre compte ou en cabinet ne vous chante guère, prenez courage : il y a fort à parier qu'une carrière vous attend dans une grande organisation.

**3. Devenir juriste volant :** Au Royaume-Uni sont apparues des agences de juristes volants. La plupart de ces agences sont directement associées à un cabinet traditionnel, dont les anciens employés composent l'essentiel de leur main-d'œuvre. Ces juristes travaillent ponctuellement ou sous contrat, souvent de la maison, parfois dans les locaux du client, suivant un horaire flexible qui convient aux deux parties. Il s'agit d'un travail à la pige sans avantages sociaux, qui n'est pas des mieux payés et se situe à des années lumière du cursus d'associé, mais les juristes volants troquent volontiers ces avantages contre un horaire personnalisé, le choix d'une spécialité, le travail sans souci des cibles d'heures facturables, et la chance de réaliser ce fameux rêve d'équilibrer travail et vie personnelle. On commence à voir de telles ouvertures au Canada.

**4. Servir la majorité délaissée :** Une clientèle qui n'existe pas encore, ça vous dit? Selon de nombreuses études sur les problèmes d'accès à la justice, les juristes ne servent qu'environ 15 p. 100 de la clientèle potentielle;

les 85 p. 100 restants tâchent de se débrouiller seuls, se tournent vers des services bon marché ou ignorent tout simplement les recours dont ils disposent. C'est cette majorité que cible une faune émergente de sociétés employant des techniciens juridiques et de fournisseurs n'appartenant pas à la profession. Or, rien n'interdit aux avocats de se lancer eux aussi dans ce marché des laissés pour compte. Par une pratique simplifiée et efficace, le juriste peut alléger ses honoraires et réaliser quand même des bénéfices. Là réside peut-être votre chance. Si l'aventure vous tente, vous pourriez grossir le nombre des jeunes sociétés à vocation technologique, ou tirer votre épingle du jeu d'une manière totalement inédite.

**5. Instruire les machines :** L'intelligence artificielle a déjà fait son entrée dans la profession : son travail va du codage prédictif sur les contentieux aux contrôles préalables automatisés en droit contractuel, en passant par les moteurs d'analyse de données massives assistée par le système Watson d'IBM. Ces technologies gagneront en rapidité, en vitesse et en rentabilité, et oui, elles s'acquitteront d'une bonne partie du travail aujourd'hui effectuée par des avocats débutants. Un ordinateur peut apprendre à exécuter certaines tâches et faire économiser les clients, mais il faudra tout de même des humains pour les programmer et leur donner des instructions. C'est là que vous entrez en jeu. Si vous voulez être du nombre des « ingénieurs juridiques » d'un futur pas si lointain, étudiez dès maintenant la première génération de solutions et automates spécialisés, lisez les prédictions sur les secteurs les plus susceptibles d'être touchés par les prochaines incursions des technologies d'intelligence artificielle (ou les plus prometteurs, selon les points de vue) et armez-vous des compétences nécessaires.

**6. Travailler à la rationalisation :** L'amélioration des processus opérationnels a révolutionné toutes les industries et professions, sauf la profession juridique, qui est restée fermée à toute tentative de définir clairement et de repenser la planification, la création, le traitement et l'exécution du travail. Mais les choses changent : à la vague de gestion de projets qui a déferlé sur la profession il y a quelques années a succédé une lame de fond : l'heure est à l'optimisation des processus. Bientôt, les

cabinets et les services juridiques auront grand besoin d'ingénieurs des méthodes et de gestionnaires de projets, c'est-à-dire des spécialistes formés pour planifier les étapes nécessaires d'une procédure, analyser ces étapes, puis repérer et éliminer les sources de congestion, les redondances et les autres pertes d'efficacité.

**7. Prévenir plutôt que guérir :** Richard Susskind a beaucoup fait progresser l'analyse du changement dans le marché juridique; l'une de ses plus remarquables contributions réside probablement dans l'observation selon laquelle « le client veut moins une ambulance en bas de la falaise qu'un garde-fou en haut ». Les organisations privilégient désormais la prévention et la réduction des risques juridiques, et les particuliers leur emboîteront le pas bientôt. Mettre le client à l'abri du risque d'être traîné en justice, créer des protocoles de conformité et de formation pour améliorer les pratiques d'une organisation, ou rédiger un guide pratique indiquant les « choix juridiques santé »; voilà autant d'avenues nouvelles permettant au juriste de jouer de son expertise pour le client. On commence tout juste à percevoir le potentiel de la pratique préventive du droit.

Par ailleurs, on prévoit diverses évolutions aussi bénéfiques qu'inattendues pour l'emploi des juristes. La pratique du droit des autochtones devrait exploser prochainement, quand le Canada se sera enfin décidé à revoir ses relations avec les Premières Nations. Le droit pénal, resté plutôt conservateur dans ses pratiques et fermé aux capitaux d'investissement, pourrait devenir une mine d'or sur le marché grâce à des percées dans le financement public. Enfin, le règlement des différends en ligne devrait complètement révolutionner la conduite des instances, et les avocats branchés pourront en cueillir les fruits.

Le marché juridique de demain recèlera mille et une possibilités. Il vous suffit de bien vous préparer pour en profiter au maximum.





## D. COMPÉTENCES ET EXPERTISE D'AVENIR

*Si telle sera l'évolution du marché, si tel sera le travail du juriste, alors dans quelle mesure votre formation vous a-t-elle adéquatement préparés à ce qui vous attend?*

« Pas tant que ça », répondez-vous? Ou même pire? Vous n'êtes pas les seuls. En effet, l'immense majorité des étudiants en droit admis au barreau en 2005 et après ont suivi une formation rapidement dépassée par les réalités de l'industrie. La bonne nouvelle, c'est que vous pouvez acquérir les compétences et l'expertise qu'il vous faut.

Outre l'enseignement et l'évaluation des connaissances en droit, les facultés ont toujours privilégié l'acquisition des compétences suivantes :

- la capacité d'analyse;
- le souci du détail;
- le raisonnement logique;
- l'art de convaincre;
- le discernement;
- la communication écrite.

Ces compétences, surtout le discernement et la communication, vont même gagner en importance. Toutefois, elles ne suffisent plus. Pour réussir, le juriste du xxi<sup>e</sup> siècle devra acquérir des compétences qui n'ont

jamais donné matière au programme d'une faculté. Certaines sont impossibles à imaginer aujourd'hui, mais pourraient fort bien être indispensables en 2030.

Cela dit, nous sommes persuadés que les neuf compétences énumérées ci-après, d'ores et déjà nécessaires, vous serviront bien tout au long de votre carrière. Inutile de vouloir les maîtriser toutes, et s'y essayer aurait de quoi étonner. Toujours est-il qu'il vous faudra à tout le moins quelques-unes de ces flèches dans votre carquois si vous souhaitez gagner et conserver les faveurs des employeurs et des clients. Voyez dans quelles compétences vous avez envie d'investir et où résident vos talents naturels, et développez-y votre plein potentiel. Il s'agit des aptitudes suivantes, sans ordre d'importance.

**1. Gestion des données :** Le volume de données brutes dans le secteur juridique est ahurissant. Un seul cabinet produit quotidiennement des flots d'information sur le droit, ses clients, ses finances et ses processus. Une seule entreprise cliente en génère bien plus encore, mais tout cela n'est rien en comparaison d'un district judiciaire. Or, le gros de ces données est peu structuré :

produit par et pour des personnes, en format papier ou PDF, et difficile ou impossible à stocker ou à analyser sur support électronique. Tout cela va changer, et à mesure que l'ensemble se structurera, on verra se constituer une gargantuesque somme d'information accessible par des moteurs de recherche qui permettront d'économiser temps et argent. Les juristes qui pourront concevoir, programmer et exploiter ces moteurs, et s'en servir pour optimiser le travail et mieux prédire les résultats pour les clients, auront l'air de magiciens... et enchanteront les employeurs.

**2. Intelligence émotionnelle :** La formation et les pratiques traditionnelles encouragent les juristes à rester loin de leurs clients sur le plan émotionnel. On faisait fausse route. Les clients veulent se sentir véritablement compris, et il faut pour cela faire preuve d'empathie, savoir se mettre dans leur peau et s'investir personnellement. De leur côté, nos collègues ont besoin d'être soutenus, respectés et compris de leurs pairs pour donner le meilleur d'eux-mêmes et produire les meilleurs résultats pour le client. À mesure que notre travail s'allège côté paperasse et procédures, le facteur humain gagne en importance. La capacité de bien comprendre les buts et les résultats visés par le client vaudra son pesant d'or, et cela nécessitera empathie et intelligence émotionnelle. Aussi, cultivez cette intelligence et exercez-vous dès maintenant à l'art de l'empathie et du contact humain.

**3. Esprit d'entreprise :** D'aucuns croient qu'on naît entrepreneur plus qu'on le devient, que c'est aussi inné que la taille ou le potentiel athlétique. Nous croyons quant à nous que dans tout salarié aux habitudes tranquilles sommeille un entrepreneur indépendant que stimule la liberté d'être son propre patron. Demandez aux travailleurs autonomes d'expérience comment établir et faire prospérer un cabinet, apprenez les choix difficiles que cela exige et les avantages inattendus qu'on y gagne. Restez ouvert aux possibilités, et demandez-vous ce que vous pourriez faire pour autrui si vous en aviez l'occasion. Dressez un inventaire honnête de vos points forts; ils sont plus nombreux que vous le pensez. Beaucoup de jeunes avocats évitent cette avenue à cause des dettes, et c'est bien compréhensible. Sachez reconnaître les défis, mais ne vous laissez pas décourager

avant même d'avoir essayé. Vous pouvez faire le tour des nouvelles sociétés, des laboratoires de conception et des incubateurs d'entreprises qu'on voit de plus en plus. Recherchez les sources de soutien, et pourquoi ne pas en organiser une vous-même?

**4. Littératie financière :** Ce sera peut-être la plus importante compétence de base. Heureusement, c'est la plus facile à acquérir. Aujourd'hui, surtout dans les grands cabinets, trop d'avocats ignorent les principaux indicateurs de leur rentabilité. Ils haussent les épaules en disant « bof, moi et les chiffres... » ou bien « cela ne m'a jamais été enseigné ». On ne peut plus faire ainsi l'autruche. Tenue des livres, connaissance des principes fiscaux, travail statistique, calcul des marges de profit, justification des honoraires... quoi que vous fassiez et pour qui que ce soit, il sera question d'argent, et vous ne pourrez pas agir à l'aveuglette. Suivez (avec succès!) un cours de comptabilité en ligne, lisez quelques livres sur la gestion d'une petite entreprise ou calculez les marges de profit de votre emploi actuel, quel qu'il soit. Quiconque a fait son droit peut s'y initier, et tout juriste doit le faire.

**5. Réseautage :** Nous avons brièvement songé à intituler ce paragraphe « recherche de clients », mais le hic, c'est que cette recherche privilégie implicitement les relations principalement axées sur le chiffre d'affaires, la relation étant alors plus un moyen qu'une fin. En revanche, les réseaux sont par nature interconnectés et très souples : les ressources circulent en amont, en aval, et chacun y trouve son compte. À l'aide d'une organisation établie (l'ABC ou une autre association professionnelle, ou encore un groupe communautaire) ou d'une nouvelle plateforme (Twitter, LinkedIn, Facebook), nouez contact avec des gens dont vous partagez des intérêts, valeurs et ambitions d'ordre professionnel. Tissez des relations dans lesquelles vous donnerez autant que vous recevrez, le mieux étant de donner plus. Devenez une personne-ressource, et les gens iront vers vous. Trouvez de bons compagnons de voyage et, ce faisant, vous et eux verrez plus clairement la route à suivre.

**6. Amélioration des processus :** Pas besoin d'être certifié « Six Sigma Black Belt » pour comprendre que la façon dont on crée et offre les services est au moins aussi importante que les services eux-mêmes. Apprenez

à analyser la prestation d'un service, et à trouver la marche à suivre pour arriver à une solution, ainsi que les moyens les plus rapides et économiques pour y arriver. Qu'est-ce qui serait optimal pour l'utilisateur? Si nous n'avions pas l'habitude de procéder de la sorte, quelle façon de faire privilégierions-nous? La gestion de projets et l'amélioration des processus sont des concepts apparentés (mais pas identiques) que le juriste peut apprendre, mettre en pratique et maîtriser : blogues, livres et cours abondent. Ces compétences seront très bientôt essentielles pour qui voudra fournir des services ou concevoir des systèmes de qualité dans le secteur du droit. Vous avez donc intérêt à devenir féru de systèmes et de processus.

**7. Éthique professionnelle :** À notre avis, rien n'est plus important que l'intégrité, mais ce n'est pas vraiment une compétence. Dans le fond, on est intègre ou on ne l'est pas, et si ce dernier cas vous décrit, votre carrière sera brève. Cela dit, l'éthique professionnelle est l'une des principales marques d'intégrité, et c'est bien une compétence, qui s'acquiert et s'améliore. Connaissez votre code de déontologie, comprenez-en la raison d'être et sachez quelles valeurs il défend et encourage. Comprenez ce qui soutient le professionnalisme dans les services rendus à la collectivité, dans l'intérêt public. Comportez-vous avec classe et civisme, comme il sied à un représentant de la justice. Le marché qui vous attend fourmille de fournisseurs qui ne sont pas juristes, et si votre travail quotidien épouse les idéaux de la profession, vous démontrerez en quoi votre statut d'avocat vous confère un avantage concurrentiel de plus.

**8. Réflexion stratégique :** La plupart des avocats sont d'excellents tacticiens, capables de trouver une bonne solution à un problème particulier et d'arrêter un plan d'action affectant les ressources efficacement. Mais plus rares sont les brillants stratèges capables d'adopter une vision d'ensemble et de remettre en question la pertinence d'une tactique. Le conseiller stratégique comprend les objectifs et les priorités de ses clients, mais aussi ceux de leurs concurrents et de leurs collaborateurs. Comprendre ce qui motive l'autre partie facilite les négociations et améliore les résultats. On n'y songe pas, mais l'un des moyens les plus simples

et agréables d'aiguiser son esprit stratégique est de jouer aux échecs. Téléchargez une bonne application sur votre tablette, et initiez-vous à l'art d'établir et d'exécuter un plan d'attaque tout en devinant celui de votre adversaire pour le contrecarrer. C'est ça, la stratégie; cela s'apprend, et l'on peut même y passer maître.

**9. Les connaissances technologiques :** Faut-il savoir coder pour réussir sa carrière? Non, il faut savoir ce qu'est un code et en comprendre le rôle dans la création des logiciels servant aux services juridiques. Le même raisonnement vaut pour les technologies en tous genres. Il faut savoir comment elles fonctionnent et avoir une idée du pourquoi de ce fonctionnement, mais laissez les détails techniques aux experts, à moins bien sûr que la mise en place de solutions soit une passion pour vous, auquel cas vous pourriez devenir vous-même un expert qualifié. Pour le commun des juristes toutefois, il importe de savoir quelles solutions permettent d'optimiser le travail, et savoir comment agencer ces solutions pour réaliser l'optimisation souhaitée. Bref, sachez comment intégrer la technologie à vos systèmes et processus pour offrir au client un service répondant à ses objectifs.

# CONCLUSION

Vous voilà sur le point d'amorcer votre carrière. Rassemblez les vieilles cartes et les vieux guides de voyage, mais ne les jetez pas : gardez-les en lieu sûr, car il reste des leçons utiles à tirer de l'expérience de vos prédécesseurs. Prenez ensuite une feuille vierge et esquissez-y les nouvelles routes qui s'ouvrent sur différents horizons, et voyez quelles avenues vous semblent les plus prometteuses.

La profession de juriste n'est pas désuète. Les avocats sont une denrée nécessaire, et le public aura toujours besoin d'eux. Toutefois, les modalités, l'objet et la nature

des services attendus de nous sont en train de changer à toute vitesse. Impossible de prédire avec certitude l'évolution de ces besoins, mais besoins il y aura.

Enfin, où que vous irez et quelles que soient l'avenue ou les avenues que vous suivrez et vos buts, laissez votre GPS réglé sur deux fréquences : « valeur pour le client » et « intégrité professionnelle ». Vous traverserez souvent des contrées peu familières, mais si vous gardez ces priorités comme points de repère, soyez certain que vous ne vous perdrez jamais. ●

---

*Jordan Furlong est avocat et conseiller. C'est aussi un analyste qui prédit les répercussions des changements du marché juridique pour les juristes, les clients et les organisations du secteur. Il a donné de très nombreuses conférences sur l'évolution de ce marché pour des cabinets, barreaux, dirigeants de barreau, facultés de droit et juges, entre autres, aux États-Unis comme au Canada. Membre de la direction d'Edge International, une société-conseil réputée mondialement, et associé du College of Law Practice Management, Jordan a signé Evolutionary Road: A Strategic Guide to Your Law Firm's Future. Il est aussi conseiller stratégique en résidence à la faculté de droit de l'université Suffolk, à Boston. Il vit à Ottawa et contribue à [Law21](#).*





# GUIDE DE SURVIE DES PIONNIERS EN « DROIT NOUVEAU »

Nous avons demandé à des précurseurs du « droit nouveau » (la tendance appelée NewLaw dans le monde anglophone) leurs conseils pour les avocats fraîchement émoulus et les étudiants qui font ou pensent faire leur droit. Nous les avons ainsi questionnés sur :

**La teneur de leur travail.** (« Qu'est-ce qui rend votre travail novateur, important pour le public ou attirant pour la clientèle? »)

**Le profil des cinq prochains candidats qu'ils embaucheraient, conserveraient ou s'adjoindraient comme collaborateurs.** (« Qui aimeriez-vous voir se joindre à votre équipe? »)

Voyez leurs réponses par vous-même...



# MARGARET HAGAN



**Conceptrice juridique,  
Stanford Center on the Legal Profession**



Bonjour, moi c'est Margaret! On m'a demandé, en tant que pionnière du « droit nouveau », de vous éclairer quelque peu sur les moyens de prospérer dans le monde juridique de demain.

Je dirige un atelier de design en droit à la Stanford Law School (et son école de design, la d.school). Nous y faisons de la recherche et concevons de nouveaux types de services et d'outils dans le but de rendre le système juridique plus convivial, engageant et valorisant pour ses utilisateurs.

Je cherche des gens hautement motivés et curieux de découvrir des façons d'améliorer les choses. Ils doivent avoir les capacités d'écoute et de recherche suffisantes pour voir une situation de l'angle de tous les intervenants, ainsi qu'être réfléchis, inventifs et assez confiants pour avancer des pistes de solutions inédites.

Les jeunes avocats devraient travailler à se former un point de vue — savoir pourquoi ils ont choisi le droit et à quels problèmes ils veulent s'attaquer —, et suivre des cours interdisciplinaires afin de se débrouiller en technologies, sciences de l'information, design, gestion, etc.

Délimitez-vous un territoire dès maintenant et tracez votre propre voie, en écrivant sur des blogues et sur Twitter, en participant à des conférences, et en communiquant avec les gens dont le travail vous intéresse. Ne laissez pas votre carrière dépendre d'un unique employeur : prenez-la en main et bâtissez-vous une réputation et un portfolio qui la fera progresser selon vos souhaits.

Allez prendre un café avec tout le monde — étudiants, professeurs, invités avec qui vous discuterez... À force d'écouter ce que les autres pensent et font, vous développerez vos propres méthodes et opinions, tout en ralliant un réseau de contacts et de futurs collaborateurs. C'est ainsi que vous dénicherez des occasions d'apporter une contribution et de vous lier à des gens qui vous ouvriront des portes.

Je suis plus qu'heureuse de vous présenter mes pairs en « droit nouveau » et d'agrémenter de mes images leurs conseils pour réussir comme avocat de nos jours. Bonne lecture!●



# ANNE LEVESQUE

**Codirectrice du Programme de pratique du droit,  
Université d'Ottawa**

---

« Faites ce qui vous passionne, et pas seulement parce que ça paraîtra bien sur un CV. C'est comme ça que vous gagnerez l'expérience qui vous fera décrocher l'emploi de vos rêves (même si vous ne savez pas encore ce que c'est). »

Lise Rivet et moi-même sommes codirectrices du Programme de pratique du droit (*Law Practice program en anglais*) de l'Université d'Ottawa, qui se veut une autre porte d'entrée vers la profession juridique pour les diplômés des facultés de droit canadiennes. Avec l'aide généreuse de plus de 125 avocats, nous avons monté un programme novateur permettant d'acquérir des compétences pratiques utiles sur le marché actuel. Durant le volet de formation en personne, les candidats simulent un cabinet : on leur assigne des tâches relatives à sept aspects incontournables de la pratique, comme rédiger des notes de service, répondre aux courriels, comptabiliser ses heures de travail, préparer et présenter des arguments oraux, et mener un contre-interrogatoire. Des avocats, experts de leurs domaines respectifs, fournissent ensuite une rétroaction sur chaque tâche accomplie.

Notre but global est de faciliter l'accès à la justice pour les francophones en formant des avocats qui offriront des services de qualité en français. Nous présentons donc toute une variété de groupes et organismes francophones à nos candidats, qui, nous l'espérons, s'en feront des partenaires pour offrir des solutions d'ensemble à la communauté linguistique.

Un attribut que nous recherchons chez nos membres, au Programme de pratique du droit, c'est le dévouement envers le public. Les gens dévoués tendent à amener de nouvelles idées sur la manière d'attirer plus d'intervenants pour le Programme et de mieux former nos candidats à servir la société. À mon avis, c'est aussi signe qu'ils travailleront bien en équipe et qu'ils feront preuve d'inventivité, d'initiative et de pensée critique, toutes des qualités bienvenues.

Tous nos membres sont parfaitement bilingues, ce qui est crucial puisque nous donnons des cours en français, mais dépendons souvent de ressources en anglais.

Mon conseil aux avocats de demain : impliquez-vous socialement en travaillant pour un groupe ou une organisation qui vous inspire. En plus d'améliorer votre entregent et votre gestion du temps, vous vous démarquerez aux yeux des futurs employeurs comme

une personne travaillante, motivée, engagée, intéressante et polyvalente. En outre, votre bénévolat vous aidera à vous bâtir un réseau, à accéder à des postes qui ne seront jamais affichés et à obtenir des références. Vous serez surpris du nombre d'occasions où ces relations seront bénéfiques à votre carrière. Mais surtout, vous apporterez une contribution à la société, et serez confortés chaque jour dans votre choix de profession.

Sur un plan plus pratique, le bilinguisme est un avantage énorme. Vous avez accès à une clientèle plus vaste et vous comprenez mieux la situation des clients des deux solitudes. C'est aussi un atout précieux si vous exercez dans un ressort fédéral, provincial ou territorial recourant aux deux langues officielles.

Le site AJEFO.ca regorge d'information à l'intention des étudiants en droit et juristes qui veulent s'impliquer auprès de la communauté francophone. On y traite régulièrement de réseautage, de bénévolat et d'offres d'emploi. C'est aussi là qu'est hébergé Jurisource.ca, un excellent outil en ligne contenant une profusion de jurisprudence et d'autres ressources en français. Il est particulièrement précieux aux avocats qui exercent là où le français est langue minoritaire, ou aux francophones et francophiles qui souhaitent perfectionner leur maîtrise de la langue juridique. ●



# AUDREY JUN



**Coordinatrice du programme Clicklaw,  
Courthouse Libraries BC**

---

« Ne vous fiez pas aux idées reçues et soyez prêts à apprendre des autres, même quand vous n'êtes pas de leur avis. »

Je gère [Clicklaw](#), un site Web donnant accès à des ressources publiques de qualité permettant de s'informer et de s'instruire sur le droit en Colombie-Britannique. Clicklaw représente le premier effort de collaboration entre les nombreux fournisseurs de services et renseignements juridiques de la province, du gouvernement aux organismes sans but lucratif, pour offrir leurs ressources sur un seul portail en ligne. Les organisations participantes y ajoutent et y modifient directement l'information à leur sujet. Je suis là pour encourager leur contribution, établir des relations dans le secteur public de l'éducation juridique, et former les travailleurs communautaires et autres intervenants sur la bonne utilisation de Clicklaw, de manière à bien aiguiller le public et à rehausser l'expérience utilisateur sur le site.

Je travaille également à [Clicklaw Wikibooks](#), un projet parallèle auquel participent plus d'une cinquantaine de professionnels et d'organisations du secteur. Ici encore, il s'agit d'accroître l'accès gratuit à l'information juridique en offrant des publications en formats pratiques : pages de style wiki et documents téléchargeables et imprimables. Souvent, la version papier est aussi offerte gratuitement aux 240 et quelques bibliothèques publiques de la Colombie-Britannique.

Nous travaillons avec les intervenants, le personnel de première ligne, les concepteurs et les utilisateurs afin de toujours mieux répondre aux besoins du public. Par exemple, les gens qui se représentent eux-mêmes en cour sont de plus en plus nombreux, et ceux ayant accès à Internet pourront s'aider de Clicklaw — et peut-être même y trouver une solution de règlement hors tribunal.

Partisan de la justice pour tous? Joignez-vous aux contributeurs bénévoles à Clicklaw Wikibooks. Nous voulons collaborer avec des gens et organisations qui comprennent que le système judiciaire est là pour servir le public, et qui veulent mettre la technologie à profit dans cette optique.

Quant aux aptitudes des nouveaux avocats, il est essentiel d'être à l'aise avec la technologie qui peut vous faciliter le travail. Que ce soit de chercher à maîtriser les outils de recherche en ligne (comme CanLII) ou des

outils plus récents et expérimentaux (comme LexBox), de participer aux discussions de la communauté juridique sur Twitter, ou de vous familiariser avec les logiciels de gestion de cabinet, on s'attend des jeunes juristes qu'ils soient à la fine pointe du progrès. D'autres secrets du métier s'apprennent sur le tas, par le mentorat de collègues plus expérimentés.

Il faut aussi apprendre à connaître les gens que vous servez; je parle ici d'aller plus loin que les vérifications et contrôles d'identité de base. Faire preuve d'empathie et prendre les besoins et désirs du client en considération en tout temps feront de vous un meilleur avocat et contributeur.

Vous pourriez par exemple vous exercer à vous exprimer en termes simples, ce qui facilitera la communication avec vos clients. Une bonne écoute vous aidera à déceler d'autres problèmes que ceux de nature immédiatement juridique. Si vous connaissez les services offerts par les organisations de votre milieu — disons, grâce à [Clicklaw HelpMap](#) — vous pourrez dépasser les attentes des clients en les dirigeant vers des services utiles qu'il serait ridicule de facturer.

Enfin, je trouve Twitter très pratique, comme fil de nouvelles *et* comme moyen de se mettre au parfum d'une variété de sujets. C'est aussi une excellente façon d'aborder quelqu'un : [@audreyjun](#). ●



# CARLA GOLDSTEIN

●  
**Directrice des initiatives stratégiques,  
Banque de Montréal**

---

« Vous devez savoir ce qui représente de la valeur pour le client, puis user d'ingéniosité pour lui soumettre des approches inédites qui satisferont ou dépasseront ses attentes. »

J'administre le programme de services juridiques externes de BMO Groupe financier. Je travaille avec notre Groupe juridique et nos cabinets à réaliser des économies et à fournir des services de façon novatrice. Je collabore aussi avec tous les intervenants pour instaurer une tarification en fonction de la valeur, car BMO est en train d'abandonner la facturation à l'heure. De plus, l'équipe juridique interne et moi-même cherchons comment mieux servir nos collègues. Nous appliquons ainsi des méthodes d'amélioration de processus et explorons les avenues technologiques permettant d'accomplir des tâches qui incombent habituellement aux avocats afin que ceux-ci puissent se consacrer à des tâches plus profitables.

Je suis toujours à l'affût de fournisseurs qui rivalisent d'originalité dans l'offre de leurs services et qui rendent l'exercice du droit plus efficace.

Du côté de l'embauche, les avocats convertis en concepteurs logiciels représentent une combinaison de rêve : ils comprennent les tenants et aboutissants de la technologie développée, et ce qu'il faut faire pour que son public cible, les juristes en exercice, l'adoptent.

Pour un poste de gestionnaire de projet, je cherche un candidat flexible et vif d'esprit qui saura appliquer les techniques d'amélioration des processus et s'adapter à la dynamique du milieu juridique.

L'avocat de demain doit d'abord et avant tout être bon dans son travail. Ensuite, il lui faut être à l'aise avec la technologie et curieux d'y trouver des solutions améliorant les services. Il doit savoir que le nombre d'heures qu'il met dans son travail est rarement gage de valeur aux yeux des clients, avec qui il doit aisément collaborer et engager efficacement la discussion sur leurs objectifs et sur la tarification. La nouvelle génération doit penser au client en premier.

Le nouvel avocat se constituant en personne morale devrait réfléchir à un modèle d'affaires qui permettra de fournir efficacement des services de qualité au client pour un tarif correspondant à la valeur à laquelle celui-ci s'attend, tout en restant rentable.

Si vous voulez vous démarquer, envisagez toutes les avenues débouchant sur des solutions inédites qui

surprendront agréablement la clientèle.

Voyez au-delà des conventions sur la tenue d'un cabinet et l'exercice du droit. Cherchez des employeurs qui intègrent la technologie et les méthodes d'amélioration des processus dans leurs cabinets et services juridiques et qui traitent ceux-ci comme une entreprise. Vous devez accueillir les occasions qui se présentent, prendre des risques et reconnaître ceux qui pensent différemment de vous, mais qui pourront vous aider à opérer des changements afin de réaliser votre vision.

J'ai eu la chance de participer dès le début à la conception de SeyfarthLean, un modèle de service à la clientèle axé sur la valeur. Une de mes sources d'inspiration a été Lisa Damon, associée de Seyfarth siégeant au comité exécutif et importante instigatrice de l'évolution du cabinet. Nous avons passé beaucoup de temps ensemble à envisager les possibilités et à innover, prêtes à décrocher la lune. Nous avons beaucoup appris l'une de l'autre, sans jamais dire « c'est impossible », et ces apprentissages, je les ai emportés avec moi à BMO. ●



# CHRISTOPHER FOWLES

●  
**Associé directeur du Legal Services Centre,  
Torys s.e.n.c.r.l.**

---

« Le secret pour être heureux au travail et le rester? Un lieu de travail collégial et avant-gardiste, qui sait vous soutenir, a votre perfectionnement à cœur et reflète vos valeurs, forces et champs d'intérêt. »



Torys est un cabinet multiservice de droit des affaires d'envergure internationale. Premier en son genre au Canada, son nouveau centre de services juridiques d'Halifax sert les entreprises pour des tarifs fixes : par contrat ou ensemble de contrats; par projet; par intervalle mensuel, annuel, etc. Il collabore avec les autres bureaux de Torys à certaines phases de gros mandats, comme les contrôles préalables dans le cadre de fusions et acquisitions ou d'émissions de titres. Il se charge aussi de projets distincts tels que la réorganisation d'un groupe de sociétés, et de tâches juridiques continues ou récurrentes pour ses clients.

Notre mandat : améliorer nos façons de faire, l'endroit où nous travaillons et l'efficacité des outils que nous utilisons. Par exemple, nous analysons en détail les volets de notre travail, puis nous appliquons les principes de gestion de projets et d'amélioration des processus. Nous rationalisons ainsi notre offre de services en planifiant et réalisant plus efficacement les projets, en éliminant la consommation inutile de ressources et en automatisant les tâches qui s'y prêtent. Les pratiques exemplaires découvertes ou raffinées au centre sont ensuite introduites dans le reste du cabinet.

Le centre est à la recherche de jeunes avocats talentueux qui ont une bonne maîtrise et de bonnes connaissances du droit, une solide éthique de travail, beaucoup d'entregent et un souci du service, ainsi qu'un esprit de partage et de collaboration. Nous exigeons également une vaste expérience en droit des affaires et les compétences techniques correspondantes.

Nous recherchons en outre des qualités qu'on voit peu souvent dans les offres d'emploi habituelles. En effet, les juristes du centre doivent être flexibles — capables de s'adapter sans mal au changement et aux nouvelles méthodes de travail, tolérants envers l'incertitude et l'ambiguïté, et prêts à ajuster rapidement leur rythme en fonction des priorités et échéanciers des clients. Ils doivent également être ouverts à l'idée d'apprendre et d'utiliser les nouveaux procédés et technologies.

Un avocat prêt à suivre l'évolution des affaires et de la technologie en plus de celle de l'état du droit, ouvert au changement et pouvant s'y adapter, sera en bonne

position pour être recruté par notre centre ou d'autres fournisseurs de services juridiques avant-gardistes.

Si vous avez besoin de conseils, parlez à des gens plus avancés que vous dans leur cheminement de carrière. Vous avez peut-être d'anciens camarades de classe ou bien des parents ou amis qui se sont récemment engagés sur la voie que vous visez. Voilà des ressources inestimables : ils ont déjà marché là où vous allez, et ils peuvent vous dire à quoi vous attendre à vos débuts.

Appelez des avocats expérimentés dont le poste vous intéresse. La plupart seront heureux de vous parler si vous manifestez un véritable intérêt pour leur travail et le parcours qui les a menés là. Ils ont des connaissances précieuses, et une idée de ce que l'avenir vous réserve.

Communiquez avec des recruteurs professionnels. Ceux qui travaillent pour des cabinets ou des entreprises sauront vous dire ce que leur employeur recherche chez un candidat, tandis que les recruteurs indépendants ou externes, surtout ceux spécialisés dans le secteur juridique, pourront vous aider à évaluer vos forces et compétences, et à trouver un poste qui vous convient. ●



# CORINNE ZIMMERMAN

●  
**Avocate générale,  
Justice Canada**

---

« Soyez prêts à relever les défis; adoptez l'innovation et montrez l'exemple par votre curiosité, votre inventivité et votre résolution à exceller. »

Au ministère de la Justice fédéral, nous opérons des changements majeurs, certains amorcés par le personnel de première ligne. Par exemple, nous passons du courriel à la plateforme collaborative JustMe pour communiquer entre nous. Nos employés sont chevronnés et savent bien souvent comment mieux faire leur travail : c'est en les écoutant que nous obtiendrons des résultats probants.

Je travaille au Portefeuille des affaires autochtones, et nous avons créé un centre d'expertise ministériel intégrant tout le personnel juridique en droit des autochtones. Nous avons instauré des normes, une meilleure comptabilisation du temps ainsi que des tableaux de bord électroniques afin d'atteindre l'excellence opérationnelle. Normaliser certains processus sur le contentieux et la consultation a généré de la valeur pour nos clients tout en donnant plus de sens à l'exercice pour nos juristes. Nous tirons parti de la technologie autant que possible – par exemple, nous utilisons le système parallèle SharePoint pour diffuser l'information et collaborer à la rédaction de documents entre membres du Portefeuille. Nous apprenons à nos ministères clients à mieux comprendre l'aspect juridique des risques d'exploitation, et formons notre propre personnel en traitant des faits nouveaux en droit des autochtones et de sujets comme la rationalisation des activités juridiques ou l'analyse opérationnelle.

Quel profil recherchons-nous? Pour nous, trois caractéristiques sont primordiales chez un juriste au fédéral : « ténacité », « créativité dans la résolution de problèmes » et « volonté de toujours s'améliorer ». Avec la première viennent la flexibilité et la force de caractère. Avec la deuxième vient une approche analytique de la profession et des problèmes juridiques — il s'agit de tenir compte d'une diversité de points et préoccupations non juridiques, puis d'apporter des solutions innovantes à des situations autrement gagnant-perdant. Enfin, avec la troisième caractéristique viennent une approche collaborative et la détermination de disséquer son travail pour trouver comment mieux l'accomplir.

Les étudiants comme les professionnels devraient viser l'excellence dans des domaines majeurs du droit, mais aussi se pencher sur des sujets et secteurs traditionnellement jugés secondaires pour un avocat.

Ils devraient acquérir des connaissances non juridiques pour pouvoir déceler des problèmes, comprendre divers concepts, aider différentes équipes et favoriser l'échange d'idées entre disciplines. Comme l'écrit l'auteure Amani Smathers, l'étendue de leur savoir prendra alors la forme d'un « T » : en plus d'une expertise en droit aussi profonde que leurs collègues du 20<sup>e</sup> siècle, ils auront des connaissances et aptitudes de base dans d'autres domaines comme la technologie, les affaires ou l'analyse de données. L'innovation et la collaboration seront pour eux une seconde nature. ●



## DERA J. NEVIN

**Directrice des services d'investigation numérique,  
Proskauer Rose LLP**

---

« Les choses évoluent, et personne ne sait exactement dans quelle direction. Le moment est propice aux avocats de la jeune génération, surtout ceux prêts à se spécialiser, à adopter la technologie et à aller vers les gens qui ont besoin de leurs services. »

Je suis avocate en investigation numérique et en gouvernance de l'information, et j'ai occupé des postes de gestion de ce genre d'investigations dans divers cabinets et entreprises. L'investigation numérique, c'est le processus juridique et technologique visant à obtenir des preuves numériques à utiliser lors de procès, de procédures d'arbitrage ou d'autres affaires juridiques : procédures réglementaires, enquêtes internes et opérations transactionnelles (notamment les fusions et acquisitions). La gouvernance de l'information, c'est le cadre réglementaire par lequel les organisations gèrent, obtiennent, stockent et suppriment les données dont elles disposent. Ces deux spécialités recoupent d'autres secteurs du droit, comme la sécurité de l'information, la technologie, la protection de la vie privée, la sous-traitance, la preuve et les conflits de lois.

Lorsque je faisais mon droit, ce domaine était à l'état embryonnaire. De nos jours, on se balade tous avec de puissants ordinateurs dans les poches, et la connectivité informatique fera encore un bond de géant avec l'ajout d'appareils branchés à l'Internet des objets. La plupart des gens ignorent qu'ils ont besoin d'une aide spécialisée... et l'apprennent lorsqu'il est trop tard et qu'ils ont des données à gérer sur les bras. Pour les clients, qui s'y connaissent habituellement peu, c'est un fardeau qu'ils aiment détester, mais pour les praticiens du domaine, c'est une bénédiction. Je ne risque pas de manquer de pain sur la planche, car des plateformes et canaux viennent s'ajouter chaque jour, et tout le monde peut y générer du contenu.

Les membres de mon équipe sont tenaces, courageux, perspicaces; ils savent régler les problèmes et ils ont un extraordinaire souci du détail. Ce sont de fins vulgarisateurs qui servent la clientèle avec brio. Il est utile, pour se joindre à nous, d'avoir de l'expérience en informatique ou un vif intérêt pour le domaine. Toutefois, la technologie, comme le droit qui s'y rattache, ça s'apprend — il suffit de ne pas avoir peur d'avancer par essai et erreur.

Lisez avidement sur toutes les disciplines, dont les sciences, les technologies, l'ingénierie et les mathématiques. Celles-ci sont à la source d'une bonne partie du progrès dans le monde, et conséquemment,

des nouveaux questionnements juridiques qui en découlent. Comme avocat, vous n'avez pas à tout maîtriser vous-même, mais vous devez pouvoir échanger avec les gens de ces domaines, gagner leur confiance et repérer les portes qu'ils vous ouvrent. Restez ouverts aux possibilités. Posez des questions. Sachez remettre en question le statu quo. Vous n'exercerez pas le droit comme je l'ai fait à mes débuts, et c'est très bien comme ça. Trouvez-vous de bons mentors. Moi, j'en ai découvert qui faisaient ce qui m'intéressait et je leur ai demandé conseil afin de tracer ma voie. Pour finir, ne sous-estimez jamais la valeur de la pratique : trouvez quelque chose qui vous plaît, et exercez-vous-y, encore et encore. ●



# FRIEDRICH BLASE



**Directeur mondial de Pangea3,  
Thomson Reuters**

---

« Ratissez large dans votre recherche d'emploi, car le domaine propose maintenant bien plus de parcours professionnels qu'il y a cinq ou dix ans. »

Nous, l'équipe Pangea3 de Thomson Reuters, offrons des services de gérance juridique. En gros, nous externalisons des tâches dont se seraient chargés au prix fort des cabinets privés ou des services internes d'ici, et les confions à de talentueux avocats de haut calibre qui travaillent en Inde, sous la supervision d'un membre d'un cabinet ou d'un service juridique. Ce qui s'externalise le mieux, ce sont les tâches procédurales qui peuvent être assimilées à ce que nous appelons de l'« information organisée », comme l'examen de la documentation pour des procès et enquêtes, ou la rédaction de résumés de baux pour un détaillant possédant des centaines de commerces, etc.

Nous comptons maintenant plus de 1 500 employés et embauchons au rythme de 100 avocats par mois, la plupart en Inde. Ceux-ci proviennent des meilleures facultés de droit et voient en nous un vrai choix de carrière. Ils sont brillants, ambitieux et diligents; produisent du travail de qualité; et veulent exceller dans ce qu'ils font. Nous avons du mal à trouver des juristes expérimentés capables de chapeauter nos grandes équipes, qui peuvent aller de plusieurs dizaines à plusieurs centaines d'avocats, car il faut une expertise juridique alliée à de bonnes compétences en gestion de personnel, d'équipes et de projet. Ce profil se fait malheureusement rare tant au Canada, qu'aux États-Unis, en Europe et ailleurs. Cela dit, ceux qui ont rejoint nos rangs il y a cinq ans ou plus commencent à démontrer les aptitudes nécessaires.

Nous sommes à l'affût de candidats qui s'y connaissent en questions juridiques, se passionnent pour le droit, font montre de cran et de détermination, et aspirent à l'excellence. C'est beaucoup par votre zèle que vous vous ferez remarquer une fois au sein de l'organisation. Il est aussi important de savoir travailler en équipe et obtenir les résultats que les clients et chefs d'équipe attendent de vous.

Je dis toujours aux étudiants et aux débutants de se tenir informés, en lisant des blogues, en suivant des fils Twitter, etc. Vous devez savoir ce qui se brasse, et trouver ce qui vous passionne. Ensuite, il vous faut aller vers les autres pour en apprendre plus, même si vous ne les connaissez pas. Posez-leur des questions intéressantes

et tournées de façon à ce qu'ils aient envie d'y répondre. Qu'elles portent sur eux, et non pas sur vous. ●



# JOE MILSTONE

Fondateur, Axiom Cognition et  
cofondateur et propriétaire, Caravel Law

---

« Si vous avez choisi le droit en croyant votre réussite et votre sécurité d'emploi assurées avec l'ancienneté, ce temps est malheureusement révolu. Toutefois, les bouleversements et l'incertitude amènent souvent de nouvelles occasions. »



Il y a dix ans, Cognition a lancé la tendance du « droit nouveau » au Canada en établissant le premier cabinet dont les avocats-conseils émérites sont dispersés à l'interne chez sa clientèle pour pouvoir prodiguer des conseils plus pratiques et éclairés. Du même coup, nous avons créé un cadre opérationnel visant l'éradication des frais là où nulle valeur n'est produite et l'utilisation la plus efficace possible du personnel, des processus et de la technologie afin de standardiser le coût des produits et services juridiques.

D'habitude, nous embauchons des avocats combinant une formation en cabinet national à une dizaine d'années d'expérience comme conseiller principal en entreprise. Nous voulons des juristes adroits très ancrés dans la réalité concrète du monde des affaires. Notre objectif immédiat est d'avoir un bassin d'avocats proposant au client une couverture complète alliant une expertise juridique pratique à une connaissance des affaires dans tous les grands secteurs d'activité.

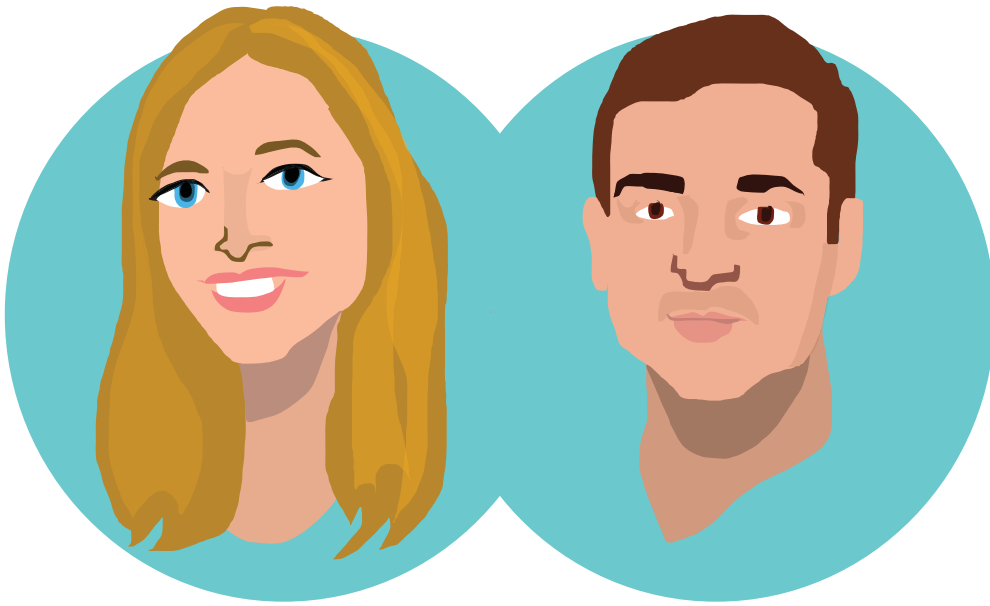
Récemment, nous avons trouvé une place dans notre modèle pour les avocats moins expérimentés : du côté de l'aide non redondante dans les tâches transactionnelles, et — du moins, c'est ainsi que certains clients le perçoivent — comme ressource plus malléable et abordable pour répondre à leurs besoins internes.

Un fondement de notre modèle est la séparation délibérée de nos services relatifs au droit et aux affaires. À cette fin, nous pensons ajouter du personnel centralisé dont les compétences et le mandat concernent l'élaboration et l'adoption de la technologie, l'amélioration des processus, et la gestion de projets et de connaissances. Pour ces types de postes, nous préférons des candidats qui sont juristes de formation. Cependant, ils doivent aussi faire preuve d'un juste dosage de motivation, d'éthique professionnelle, d'esprit d'entreprise et de curiosité.

Finie, la progression de carrière en escalier roulant. Envolés, les jours où il suffisait de régurgiter les travaux universitaires ayant valu une bonne moyenne pour décrocher un poste dans un cabinet prestigieux, puis de se démener à gravir les échelons pour ensuite se la couler douce dans un fauteuil d'associé.

Pour réussir sur le nouveau marché — et mériter de travailler pour nous — il faut se défaire du vieil axiome comme quoi bûcher longuement sur quelque chose sera automatiquement gage de valeur ou de succès. Perspective effrayante pour certains, mais à quelque chose malheur est bon : les possibilités abondent pour les jeunes avocats audacieux, qui peuvent utiliser leurs connaissances, compétences et optiques récentes pour court-circuiter le système d'ancienneté et se faire un nom bien plus tôt qu'ils n'auraient pu dans la vieille garde.

Le domaine le plus prometteur, surtout pour les jeunes loups, c'est l'industrie du droit elle-même. Le rôle d'avocat adjoint axé sur les services est en déclin, mais les postes de gestion à teneur juridique foisonnent dans les nouveaux secteurs connexes, comme l'investigation numérique, la gestion de projets juridiques, l'amélioration des processus, et bien sûr, les nouvelles technologies. ●



# LENA KOKE ET MARK MORRIS

●  
**Cofondateurs,  
Axess Law**

---

« Dans cette économie perturbée, la créativité et la capacité à sortir du moule ne sont pas que des qualités que nous prisons : vous en aurez besoin pour survivre. »

Axess Law recourt à des pratiques commerciales exemplaires et à une technologie de pointe pour rendre ses services simples, transparents et abordables — aux antipodes, à maints égards, de l'appareil juridique du pays. Inaccessible, opaque et excessivement dispendieux pour le Canadien moyen, cet appareil se soucie trop peu du client. Résultat : on ne répond pas aux besoins juridiques de la majorité.

Axess a l'expérience des clients à cœur et les sert selon leurs conditions. Cela se traduit par des heures d'ouverture commodes, incluant le soir et la fin de semaine; un modèle de tarification forfaitaire englobant tous les coûts; un environnement ouvert et accueillant; et un service rapide, informatif et compétent.

Notre cabinet se fonde sur l'idée voulant que les avocats aillent de l'avant pour offrir leurs services à notre population mal desservie. Nous croyons que le public veut pouvoir nous consulter comme n'importe quel professionnel : médecin, dentiste, comptable, optométriste, pharmacien...

Nous embauchons des gens qui ont l'esprit d'équipe et savent collaborer. L'expérience nous a appris que le tout est plus que la somme des parties lorsqu'une équipe talentueuse, aidée de l'infonuagique, s'attelle à un but commun. Nous voulons des candidats qui partagent nos objectifs et ont foi en notre mission principale et notre modèle de service. Bien sûr, comme notre cabinet sert les particuliers, nous recherchons surtout les personnes ayant de l'entregent et capables d'apaiser les craintes que certains ressentent lorsqu'ils ont affaire à des juristes.

Il faut s'attendre à ce que la nature des emplois disponibles change radicalement d'ici dix ans. Des agents perturbateurs ébranlent des secteurs d'activité entiers — pensez à ce qu'Uber a fait à l'industrie du taxi, ou Google à celle du camionnage — et les avocats doivent être tout aussi novateurs. Tarification forfaitaire et guerre des prix : voilà ce qui attend aujourd'hui notre profession. L'avocat de demain devra composer avec des structures de cabinets supranationaux et une clientèle adepte de technologie. Ce sont ceux parmi vous qui comprennent que le temps est au changement et qui réfléchissent activement à l'avenir qui nous impressionneront et que

nous voudrions avoir dans notre équipe.

Des notions de base en affaires sont inestimables. En connaître le b-a-ba et avoir des compétences financières minimales (comptabilité, mathématiques, statistiques) est essentiel à la gestion de toute entreprise commerciale, même en droit. Ce sont des notions enseignées à l'école commerciale, mais qui s'apprennent d'autres sources, comme des séminaires en ligne gratuits, et qui sont incontournables pour les juristes se lançant en entrepreneuriat. ●



# MARK TAMMINGA

**Chef des initiatives en matière d'innovation,  
Gowling Lafleur Henderson s.e.n.c.r.l, s.r.l.**

---

« L'exercice du droit évolue à toute vitesse, et votre rôle de spécialisation (voire la spécialité elle-même) pourrait ne plus exister dans cinq ans, ou changer du tout au tout. Faites tout en votre pouvoir pour vous préparer à faire carrière dans un climat de perturbations et de changements débridés. »

Mes tâches principales relèvent du domaine du recouvrement de dettes et de prêts hypothécaires par les institutions financières. J'aide à concevoir et à implanter des systèmes qui modélisent, automatisent et soutiennent leurs activités.

Nous utilisons des bases de données, des moteurs d'assemblage de documents et des outils Web pour rendre le processus aussi efficace que possible. Comme nous traitons un large volume de travail, nous puisons notre inspiration dans le secteur manufacturier pour nos procédés. Nous parlons en termes non d'heures facturables, mais d'inventaire, de qualité, d'uniformité et d'élimination des erreurs — des concepts mieux connus des manufacturiers que des grands cabinets.

Depuis les quatre ans que je suis chef des initiatives en matière d'innovation chez Gowlings, je cherche comment appliquer certaines idées du cru de mon cabinet à des affaires d'une complexité accrue. Il y a un vrai potentiel pour toute firme d'avocats où les faits et stratégies changent à chaque dossier. Nul doute que notre travail serait plus efficace et générerait plus de valeur pour le client si nous utilisions, dans la planification et la gestion de ces dossiers délicats, une méthodologie intégrant une analyse de la portée du mandat et une structure stable.

Côté embauche, les gens intelligents mus par un fort esprit d'entrepreneuriat se démarquent à nos yeux. Si je sens qu'un candidat comprend que nous sommes une *entreprise* et que notre profession ne s'arrête pas à l'exercice du droit, c'est certain que je lui accorderai plus d'attention.

Mes nouvelles recrues doivent apprendre vite. Les clients ne veulent plus payer le débutant qui s'ajoute au dossier simplement pour apprendre les ficelles du métier. Par conséquent, elles doivent être prêtes à s'autoformer — et oui, surtout dans leurs temps libres. Ce sont de futurs propriétaires d'entreprise que nous cherchons; il leur faut donc, dès le départ, une aptitude sur ce plan et un bon sens des affaires.

La vérité crue, c'est que je n'embaucherai probablement que trois candidats, et non pas cinq, car nous continuons d'automatiser, de systématiser ou de carrément *laisser tomber* les tâches qui revenaient

autrefois aux avocats débutants.

L'avocat de demain doit :

- Écrire et s'exprimer intelligiblement. L'incapacité à rédiger de manière simple et directe est assez pour vous disqualifier.
- Avoir de l'expérience en affaires. Pas de problème si vous avez une mentalité de juriste, tant qu'elle se tempère d'un sens pratique des affaires.
- Présenter un CV attestant sa résilience et son adaptabilité. Le monde change, et vous devez montrer que vous changez avec lui.
- Savoir réseauter. L'avocat qui débute dans le secteur privé doit avoir ses propres relations, les maintenir et en nouer d'autres avec aisance.

D'importants pans de la profession seront laissés à l'apprentissage automatique, aux systèmes experts et à l'automatisation. Apprenez tout ce que vous pouvez sur ces outils et soyez plus que prêts à démontrer que vous les maîtrisez. Devancez le progrès!

Les nouveaux et futurs avocats auront soin d'avoir des discussions instructives. Demandez aux gens ferrés dans votre domaine de prédilection de vous parler d'eux-mêmes; ils en seront flattés. Certains des meilleurs juristes que je connaisse sont remarquables parce qu'ils combinent instinctivement leur maîtrise du droit à un sens pratique des affaires. Si vous débutez au sein d'un cabinet ou un service interne, rassemblez votre courage et demandez à vos collègues expérimentés de vous raconter leur histoire et celle de votre employeur. ●



# MARLON HYLTON

●  
**Associé et chef de la gestion des découvertes,  
Cassels Brock & Blackwell LLP**

---

« Restez concentrés, restez flexibles;  
défaites-vous des idées reçues sur l'aspect  
que devrait avoir votre carrière et soyez à  
l'affût des occasions favorables. »

Mon cabinet se consacre exclusivement à l'investigation numérique et à la gouvernance de l'information. Nous offrons aux clients d'innovantes solutions stratégiques personnalisées pour des affaires de contentieux, de vérification ou d'enquête réglementaire — nous en assurons le bien-fondé, l'efficacité et la rentabilité. Aux autres cabinets et organisations, nous offrons des conseils professionnels indépendants sur les techniques et pratiques exemplaires en investigation numérique et en gouvernance de l'information.

De nos jours, nos renseignements les plus précieux se trouvent dans des courriels et des documents stockés sur des serveurs et d'autres appareils. Avec l'explosion des frais de litige et les inquiétudes croissantes quant à la sécurité des données, il faut connaître les pratiques et outils technologiques pour tirer profit de ces renseignements en cas de problème.

Qui aimerais-je avoir dans mon équipe? Des gens qui comprennent la manière dont le droit et la technologie s'entrecroisent, et qui sont en mesure de fournir des services de pointe pratiques afin que nous réalisions notre vision d'être « les meilleurs en investigation numérique et en gouvernance de l'information au pays — qualitativement et technologiquement. »

Les cabinets et avocats qui survivront dans ce monde en technocratisation seront les visionnaires, les entrepreneurs, les technophiles qui sauront saisir la balle au bond et générer de la valeur pour les clients. Le gros des perturbations dans notre profession est encore à venir.

Le milieu étant en pleine mutation, il est difficile de dresser une liste d'aptitudes que les étudiants en droit doivent acquérir. Ils devraient plutôt se demander : « Étant donné l'incidence de la technologie sur la profession et la concurrence entre juristes, que puis-je faire pour que moi ou mon cabinet/employeur puissions apporter une valeur "nouvelle" aux clients? » Ceux d'entre vous qui garderont toujours cette question à l'esprit seront probablement en bonne voie de se tailler une place de choix sur le marché de demain.

Si vous vous inquiétez de votre avenir en droit, vous pouvez toujours lire ce qui s'écrit sur la question.

Bien qu'il faille faire attention à la qualité des sources, la blogosphère et les médias sociaux regorgent de renseignements pour les étudiants et juristes débutants. Mais selon mon expérience, les autres avocats sont la ressource la plus précieuse, surtout si vous avez trouvé votre futur créneau. Notre profession se prête naturellement au mentorat, et la plupart d'entre nous sont prêts à prodiguer des conseils à la relève. Toutefois, les perspectives étant instables, il serait judicieux de prendre aussi exemple sur ce qui se fait dans d'autres corps de métier. ●



# MICHELLE GALLAGHER

●  
**Cofondatrice,  
Patriot Law Group**

---

« Vous devez prendre en main  
votre perfectionnement personnel et  
professionnel tout comme votre  
cheminement de carrière. »



Mon mari, Ed Gallagher, et moi-même avons un petit cabinet généraliste à deux pas d'Edmonton. Nos services sont presque exclusivement facturés à taux uniforme et à honoraires fixes, même dans des domaines où ce n'est pas monnaie courante, comme le contentieux et le droit de la famille. Nous offrons aussi des services juridiques dégroupés. De cette façon, nos clients jouissent d'options flexibles, d'une prévisibilité des services et d'une impression de contrôle sur leurs affaires.

Nous prisons quatre attributs chez nos nouveaux employés, à savoir (sans ordre particulier) : (1) une certaine aisance technologique; (2) le souci du détail; (3) de l'entregent; (4) la capacité de travailler efficacement en équipe.

Notre cabinet ne s'embarrasse pas trop des titres et de l'expérience : les qualités ci-dessus sont plus importantes. Cependant, comme nous sommes généralistes, il faut connaître à fond les domaines fondamentaux du droit. Une solide formation universitaire sur ces domaines et les bases du droit sera donc plus digne d'intérêt qu'une spécialisation dans un créneau hermétique possédant peu d'applications. Quant aux compétences que doit avoir un nouvel avocat, nous sommes d'avis que la plus cruciale est de savoir communiquer de façon claire et concise, dans un langage naturel.

Il existe tant de ressources pour les étudiants et juristes débutants qui cherchent à s'orienter; le mieux est de voir au cas par cas ce qui serait utile à chacun. Personnellement, ce qui m'a aidée à me choisir une voie, c'est Ed, mon mari. J'ai été officière dans les Forces armées canadiennes avant de me lancer en droit et j'ai eu la chance d'observer de l'extérieur son travail d'avocat militaire, puis civil. Je pense qu'avoir une vision réaliste de la profession permet de savoir si c'est vraiment la bonne carrière pour soi. ●



# NATALIE CLIFFORD ET SARAH SHIELS

●  
**Cofondatrices,  
Clifford Shiels Legal**

---

« Soyez toujours honnêtes, faites de votre mieux et ne baissez jamais les bras. »

Notre objectif ultime a toujours été de devenir un cabinet spécialisé, un point de convergence pour tous les besoins en droit maritime, environnemental et autochtone. Nous avons remarqué que ces trois secteurs se recoupent souvent, mais que peu de cabinets partagent notre spécialisation. Notre singularité nous a ainsi donné l'occasion de promouvoir nos services à travers le pays.

L'une de nos principales motivations est de faciliter l'accès à la justice, et pas seulement pour les moins nantis. Nous aimons plaisanter avec nos collègues en disant que nous espérons ne jamais avoir à engager d'avocat — c'est tellement cher! Le problème est on ne peut plus sérieux pour les jeunes professionnels et les petites entreprises. Nous avons donc opté pour une tarification concurrentielle et une stratégie de *collaboration* avec les clients : ce sont souvent eux les mieux placés pour nous informer de leurs besoins, surtout — la pratique nous l'a démontré — les petits entrepreneurs. Ils connaissent toujours leurs affaires mieux que nous, alors pourquoi ne pas tirer parti de ce qu'ils savent pour leur offrir des services sur mesure sans chaque fois réinventer la roue?

Outre notre intérêt pour les affaires, nous avons aussi de forts liens personnels avec nos domaines de spécialité, ainsi qu'un désir commun de faire le bien. Nous sommes d'avis qu'au cours de notre carrière, le monde aura vraiment besoin d'avocats qui comprennent, par exemple, les aspects juridiques d'un déversement accidentel de polluants dans un territoire de pêche autochtone. Cette conviction du bien-fondé de nos démarches nous donne du cœur à l'ouvrage.

Pour ce qui est de bâtir notre équipe, nous sommes à l'affût d'associés, de collaborateurs et d'employés adaptables, motivés, positifs et inventifs.

Oubliez ce qu'on vous a dit : il n'y a pas que les résultats scolaires dans la vie, la vraie! Ce que nous cherchons chez un futur avocat, c'est un respect du pouvoir que nous, juristes, détenons; une bonne dose d'humilité; une conscience de ce qui se passe dans le monde; et le désir d'aider son prochain. Dans l'esprit du public, les avocats occupent une position d'autorité et méritent certains égards. Nous voulons des collègues conscients et respectueux de leurs obligations implicites

— fondées sur la confiance— envers la population.

Nous collaborons avec un réseau diversifié (et sans cesse grandissant) de professionnels aguerris, dont des juristes, des gens d'affaires et des experts de divers secteurs, afin de servir nos clients le mieux possible. Selon la taille, la complexité et la nature d'un projet, nous n'hésitons pas à miser sur le savoir-faire de collègues, ce qui nous rend polyvalentes tout en gardant nos honoraires abordables. Nous avons également découvert à quel point il est utile d'avoir un adjoint professionnel et sensible au rapport qualité-prix. Rien ne complète une équipe aussi bien qu'un excellent personnel de soutien.

Au chapitre du perfectionnement, les jeunes avocats ne doivent pas seulement s'intéresser à leurs domaines d'expertise, mais aussi acquérir une expérience variée. Que vous siégiez dans un CA, vous adonniez à des loisirs ou exploitiez une entreprise comme à-côté, vous ne devez pas négliger ce qui vous distingue. Montrez aux employeurs que vous pouvez vous diversifier en restant fidèle à vous-même.

Étudiez l'aspect commercial du droit. En tant qu'avocat, vous faites partie d'une industrie très concurrentielle; il vous faut donc être très attentifs aux besoins des clients et présenter un bon rapport qualité-prix. La même chose est vraie de votre employeur. Comment pourriez-vous vous perfectionner pour offrir quelque chose d'unique et de précieux à votre clientèle cible?

Pour nous donner dès le départ toutes les chances de réussir en affaires, nous avons recouru à des consultants pour entrepreneurs, avons participé à des ateliers et assisté à des séances avec des conseillers. Nous avons également cultivé de solides relations avec des juristes chevronnés et d'autres mentors de l'industrie, qui nous ont fait profiter de leur expérience. ●



# NATALIE MC FARLANE



**Fondatrice,  
Positive Impact Law Group et Lawlignment Professional Corporation**

---

« Quand vous entrez en exercice, c'est vous qui mènerez votre barque. »

Je suis la fondatrice de Positive Impact Law Group et de Lawlignment Professional Corporation. À Positive Impact, je recense les besoins et les désirs des clients/utilisateurs en matière de services juridiques, conçois des solutions et collabore avec des professionnels pour appliquer celles-ci à l'exercice du droit. En ce moment, mon travail génère des théories sur l'exercice, des produits juridiques et des méthodologies de facturation. Avec Lawlignment.com, je bâtis une interface de cabinet virtuel qui emploie les inventions de Positive Impact.

Mon désir, c'est d'édifier un cabinet viable en faisant quelque chose qui a de la valeur, voilà tout. Ce travail vise à répondre aux demandes des utilisateurs actuels (et potentiels) de services juridiques. Mais ça ne s'arrête pas là : il est aussi question de repenser le rôle du droit et des juristes, puis d'orienter nos pratiques en conséquence. C'est dans cet espace que naissent beaucoup de mes idées et observations.

Mes principaux collaborateurs jusqu'ici sont un conseiller en design stratégique (BFA avec mention honorable en musique) et un ingénieur logiciel (baccalauréat ès sciences en langue anglaise). Je les ai contactés parce qu'ils avaient les compétences qu'il me manquait pour réaliser les solutions que je conçois. Outre certaines aptitudes techniques, voici des qualités que je rechercherai chez mes cinq prochains coéquipiers (idéalement, des avocats inscrits) : détermination, intégrité, ouverture, pensée constructive, capacité de collaboration.

Pour bien se préparer à sa future carrière, il est essentiel de trouver réponse aux questions « Qui suis-je? »; « Qu'est-ce que je veux faire? »; et surtout, « Pourquoi est-ce que je veux le faire? ».

Afin de se vendre aux clients ou aux employeurs potentiels, la nouvelle génération devra connaître et comprendre leurs objectifs (d'affaires). Elle devra également faire montre d'une capacité à s'adapter, et poser un regard d'ensemble sur son cabinet et les besoins de sa clientèle.

Votre meilleur atout sur le marché sera vos propres expériences et passions. En les combinant à votre travail d'avocat dans l'espace numérique, vous pourriez vous

trouver un créneau viable. Lisez les blogues des figures à l'avant-garde de la profession. Enfin, étudiez les modèles d'affaires, car un cabinet *est* une entreprise, ce qui est loin d'être une réalité nouvelle. Réfléchir là-dessus vous éclairera sur les réalités qui tissent le rôle d'un avocat en exercice. ●



# NASIM JAMASBI



**Avocate adjointe et directrice du marketing juridique,  
Aluvion Law**

---

« Trimez dur, gardez confiance et soyez patients : votre carrière s'épanouira. »

Je suis d'avis que les avancées technologiques sont un des principaux moteurs de l'innovation et de la mondialisation. Chez Aluvion, nous laissons de côté l'offre de services sur mesure afin de servir plus de clients en privilégiant la rapidité, l'efficacité et l'adaptabilité. Nous « exerçons le droit différemment », par exemple en embauchant à temps plein un concepteur logiciel expérimenté qui code des accélérations aux processus de rédaction et de fidélisation de la clientèle. Nous entendons aussi fournir un environnement de travail de qualité : nous croyons que le modèle du cabinet peut être amélioré, et sommes prêts à changer nos méthodes.

Nous cherchons des collègues durs à la tâche, coopératifs, motivés, organisés et proactifs.

Attention, être travaillant ne veut pas dire travailler sans répit, comme un forcené. Pour nous, ça signifie donner son 110 % dans les projets, mandats et tâches qu'on entreprend; prendre le temps de les effectuer avec soin; poser des questions; communiquer clairement et efficacement; et respecter ses échéances.

Nous formons une grande famille. Nous passerons des heures ensemble à relever les défis quotidiens, et il n'y a rien de tel que des coéquipiers qui s'efforcent d'instaurer un climat de camaraderie, d'ouverture et d'entraide.

Nous recherchons des gens passionnés par ce qu'ils sont et la carrière qu'ils veulent se bâtir. De plus, le sens de l'organisation est précieux, peu importe où l'on travaille. Et même si on ne peut tout prévoir, mieux vaut d'essayer d'aller au-devant des problèmes avant qu'ils ne surviennent.

Vous retirez un bagage de votre formation en droit et du parcours qui vous y a mené : ayez confiance, vous avez quelque chose à offrir.

Acquérir de l'expérience demande du temps, alors armez-vous de patience. Dans un monde où beaucoup ont l'habitude d'une gratification immédiate, il est bon de savoir que la profession va à son propre rythme. Il vous faudra des années pour développer un sentiment d'assurance dans votre travail et quant aux services que vous pouvez offrir. Pour commencer à vous aguerir, lancez-vous sans cesse dans de nouveaux

projets et dossiers — j'en ai moi-même retiré un nouvel apprentissage presque chaque fois.

Établir sa qualification, ça aussi ça prend du temps. Inscrivez-vous à des clubs et à des associations; impliquez-vous dans le milieu juridique. Lisez des articles et des blogues sur le droit, et contribuez si vous le pouvez. Pour bien vous vendre, allez rencontrer des gens. Joignez-vous à des groupes en tous genres, puis montrez que vous êtes sympathiques et engagés. Apprenez à travailler en équipe et à inspirer confiance.

Je conseille aussi aux étudiants et aux avocats débutants de trouver un mentor. Invitez quelqu'un que vous connaissez ou aimeriez connaître, par LinkedIn ou par courriel, à venir prendre un café pour vous parler du métier. Mais attention : préparez-vous bien, soyez professionnels et évitez de gaspiller son temps ou le vôtre. ●



# NOAH WAISBERG



**Cofondateur et chef de la direction,  
Kira Systems**

---

« Ce qui pourra être automatisé le sera. »



Les logiciels de Kira Systems aident les avocats à analyser des contrats rapidement et exactement. Les avocats spécialisés en immobilier ou conseillant des entreprises (à l'interne ou à l'externe) passent un temps fou à en extraire des renseignements : « Quand le contrat prend-il fin? » « Qu'arrive-t-il si le client se fait acheter? » « Est-il soumis à une clause de non-concurrence? » Nos utilisateurs abattent ce travail de 20 à 90 % plus vite, tout en commettant moins d'erreurs.

Pour soutenir notre croissance, nous retiendrons les services des experts suivants :

- Des juristes expérimentés, qui pourront enseigner de nouveaux concepts à notre logiciel pourvu d'une capacité d'apprentissage automatique. Experts dans des domaines précis (comme l'immobilier ou les fusions et acquisitions), ils procéderont méthodiquement pour que notre système soit le plus performant possible.
- Des programmeurs, qui viendront ajouter des fonctionnalités. Ils devront être réfléchis, méticuleux, et connaître le langage de programmation Clojure.
- Des technologues spécialisés en systèmes, qui s'assureront que les nôtres sont sécuritaires et restent opérationnels, deux préoccupations qu'ils doivent avoir à cœur. Méticuleux eux aussi, ils devront maîtriser Linux et savoir régler les problèmes.
- Un gestionnaire pour nos produits d'extraction de données. Cette personne devra posséder une longue expérience dans la saisie et l'utilisation des données relevées dans des baux, possiblement en tant qu'avocat spécialisé en immobilier. Elle devra se passionner pour le domaine et être très à l'aise avec la technologie.
- Un professionnel du développement des affaires, qui pourra nous aider à établir des partenariats. Il devra être sérieux et débrouillard, car nos partenaires potentiels ont souvent des besoins atypiques pour notre logiciel.

Je conseille aux jeunes avocats et aux étudiants d'approfondir un créneau — devenez experts sur le sujet! Même si vos débuts sont modestes, vous pourrez prendre de l'envergure à partir de là. Nous sommes

plusieurs à automatiser certaines parties de l'exercice du droit, et pour bien y arriver, nous devons reproduire le travail de gens qui savent ce qu'ils font.

Apprenez l'art de la persuasion : c'est une aptitude très précieuse, autant pour vous qui resterez avocats (ou conseillers juridiques d'entreprise) que pour nous. Nous devons faire valoir que notre système surpasse la méthode actuelle d'examen de contrats, mais aussi convaincre quotidiennement nos coéquipiers de la meilleure solution à un problème, le lectorat de notre blogue du bien-fondé de nos opinions, les candidats de l'intérêt de travailler pour nous, et ainsi de suite.

Restez au fait des progrès technologiques. Pas besoin de savoir coder — j'en suis l'exemple —, mais c'est déjà bien d'être conscient du fait que la technologie transforme le travail des cols blancs, comme les juristes, et de s'intéresser au comment. Règle générale, les bons avocats arrivent à saisir des notions inconnues. La technologie, c'est compréhensible pour peu qu'on fasse un effort.

La discussion la plus animée sur le futur du droit est celle en cours dans les médias sociaux (Twitter, blogues). Il vaut la peine de suivre Mitch Kowalski et Jordan Furlong, deux figures de proue au Canada, ainsi que Ron Friedmann — lui s'attarde plus aux détails et aux complexités —, et j'en passe. Laissez-nous un message à @KiraSystems et nous pourrons vous suggérer des tas d'autres fils Twitter. ●



# NORMAN LETALIK

●  
**Avocat général,  
Volkswagen Group Canada Inc.**

---

« Vous devez faire montre de professionnalisme et d'habileté à résoudre les problèmes dès maintenant, aux études. Les avocats trouvent des solutions, et ne se feront confier de gros problèmes que s'ils inspirent confiance. »

Chez Volkswagen Canada, nous importons et distribuons des voitures et des camionnettes sur le marché canadien, activités que je soutiens en offrant mes avis juridiques et en gérant les risques de l'entreprise.

Ceux qui veulent travailler pour nous doivent faire preuve d'esprit critique, bien travailler en équipe, avoir une aptitude pour l'organisation et être prêts à utiliser la technologie pour améliorer nos processus.

J'encourage les nouveaux diplômés à s'intéresser à la gestion de projet juridique et aux avancées technologiques pouvant accroître leur efficacité. Ils devraient perfectionner leurs habiletés de communication par voie orale, écrite et numérique. Les deux premières se passent d'explication; quant à la dernière, on parle de maîtriser la suite Office, notamment Outlook, Word, Excel et PowerPoint, de se débrouiller avec celle d'Adobe, etc.

Le milieu juridique changera davantage dans les 10 prochaines années qu'il ne l'a fait au cours des 50 précédentes. Établissez-vous un plan et des objectifs de carrière (à l'écrit, il en sera plus concret), puis donnez-vous des jalons à atteindre en cours de route. N'escomptez pas qu'un mentor le fera pour vous — déjà, les bons mentors gravitent vers les gens déterminés qui se prennent en main et respectent leurs objectifs.

Réseautez avec le plus de clients potentiels possible. À la faculté, ne fréquentez pas que vos camarades de classe : allez voir d'autres étudiants — en informatique, en études commerciales, en génie, etc. — qui ont du potentiel, et gardez le contact après leur entrée sur le marché du travail. Ces gens sont un investissement : dans 10 à 15 ans, ils pourraient contribuer à votre clientèle.

Restez au courant des nouvelles du milieu juridique, et pas seulement dans les médias canadiens. Habituellement, les progrès se font au Royaume-Uni ou aux États-Unis, tandis que le Canada suit avec cinq ans de retard. Pour savoir comment les affaires se brasseront bientôt, regardez donc au sud ou outre-Atlantique. Vous pourriez carrément aller y exercer. En matière de common law, les plaques tournantes sont Londres, New York, Washington et Hong Kong. Les Canadiens qui vont là-bas font de bons avocats, mais ont du mal à devenir associés par manque de relations qui font appel

à leurs services. Le mieux est donc de vous expatrier tôt dans votre carrière, de faire bonne figure un temps, puis de revenir au pays pour jouir de vos excellentes relations dans les grands centres juridiques, qui pourront vous faire parvenir du travail. ●



# PASCALE PAGEAU



**Fondatrice et présidente,  
Delegatus**

---

« Perfectionnez-vous, posez des questions, trouvez des réponses. »

Chez Delegatus, nous fournissons des services aux gens d'affaires et aux entreprises. Nos avocats talentueux et efficaces ont tous au moins cinq ans d'expérience (la moyenne est de 15 ans) acquise dans de grands cabinets ou d'éminentes sociétés. La plupart ont aussi travaillé comme juristes d'entreprise.

Nous sommes passés maîtres dans l'art de s'adapter aux demandes des clients, que nous nous trouvions à nos bureaux, chez eux, ou entre les deux. Que nous soyons leurs « avocats fantômes » ou que nous rejoignons physiquement leur équipe, nous pouvons absorber les surplus de travail, répondre à un besoin spécial ou remplacer le temps d'un congé parental.

Nous avons sabré toutes nos dépenses accessoires pour offrir des tarifs concurrentiels sans concéder en qualité. Notre cabinet du Vieux-Montréal est douillet, sans tomber dans les planchers en marbre et les luxueux bureaux en coin pour nos avocats.

De bonnes compétences en droit et en service à la clientèle, voilà le premier critère présidant à notre choix de coéquipiers. Nous cherchons des entrepreneurs pratiques et astucieux qui sauront collaborer avec nos clients au bénéfice de ces derniers. Enfin, nous voulons une équipe de gens prosaïques, sans problèmes d'ego. Nous avons une culture collaborative et une organisation horizontale où tous sont estimés pour leurs talents, et non pour leur rang dans la hiérarchie de la société.

De quoi devrait s'armer la nouvelle génération d'avocats? De curiosité, de pragmatisme, de modestie, d'empathie et d'un bon sens des affaires. Nous ne devons jamais oublier que nous sommes des professionnels, là pour répondre à un besoin.

Le client doit être au centre de vos préoccupations : que dirait-il s'il vous observait en train de travailler sur son dossier? Ensuite, tissez-vous un réseau, oui, de collègues, mais aussi de relations hors de la profession. Suivez la politique — locale et internationale — et ce qui se passe dans les secteurs des affaires, de la technologie et de l'environnement. Pour trouver de nouvelles idées, changez de perspective, par exemple en vous intéressant aux autres domaines professionnels et à leurs défis. Soyez critiques des conventions : si vous sentez qu'il y

aurait une meilleure façon d'accomplir votre travail, c'est que vous avez probablement raison. ●



# PETER CARAYIANNIS

●  
**Président et fondateur,  
Conduit Law Professional Corporation**

---

« Vos forces sont votre jeunesse, votre énergie et votre capacité à apprendre et à vous adapter. Faites-en votre avantage concurrentiel et une source de valeur, d'abord pour vos clients, puis pour vos collègues, et enfin, pour votre cabinet – dans cet ordre. »

Conduit Law est un cabinet en droit des affaires. Nous nous démarquons par notre modèle de service, notre structure tarifaire et notre souci de la clientèle.

Notre cabinet se voue uniquement aux entreprises et ne traite aucun dossier relatif aux particuliers. Savoir ce que nous faisons, mais surtout, ce que nous ne faisons pas, nous permet de canaliser nos énergies au profit de nos sociétés clientes, qui apprécient notre service direct et concret ainsi que la certitude qu'amènent nos frais fixes.

Dans environ 60 p. cent de nos mandats, nos avocats vont travailler chez nos clients. Grâce à ce contact direct, ils comprennent mieux non seulement les enjeux juridiques, mais aussi la situation de l'entreprise et sa tolérance au risque.

En conseillant les clients sur place, nous avons beaucoup allégé nos frais généraux, une économie dont nous les faisons profiter. Encore mieux : nous demandons des honoraires fixes, ce qui leur permet de planifier leur budget avec certitude.

Nous aimons dire que nous fournissons des avocats, « piles comprises » — c'est-à-dire des avocats qui affichent un dynamisme constant. Nous observons un précepte inculqué à tous les employés chez Disney, l'idée que « ce n'est pas de notre faute, mais c'est notre problème ». Suivant cette maxime, notre personnel se sent le devoir d'aider le client à régler les siens.

De façon plus générale, nous recherchons des juristes dont le champ de compétences évoque un « T » : des aptitudes dans une variété de disciplines, afin de repérer les problèmes et d'être au diapason des besoins du client, dont une discipline faisant l'objet d'une expertise approfondie. Les candidats surspécialisés dans un domaine ésotérique du droit cadrent donc mal avec le modèle d'affaires de Conduit Law.

Qu'exige-t-on des nouveaux avocats? Qu'ils sachent utiliser la technologie à l'avantage de leur cabinet et de leurs clients — savoir envoyer des courriels ne suffit pas.

Ils doivent aussi être adaptables — pendant des générations, on pouvait s'attendre à faire carrière dans une unique discipline. Ce temps est probablement révolu.

Les jeunes doivent saisir les occasions dès qu'elles se présentent et rester à l'affût de la suite des choses, car c'est loin d'être fini.

Il leur faut le sens du marketing et des affaires. Ils doivent savoir se vendre; promouvoir leur cabinet et leurs talents, et bâtir une marque. Cette dernière capacité est cruciale, car la concurrence est féroce et seules les marques fortes survivent. On ne nous a jamais rien dit de tel lorsque je faisais mon droit, et mes interactions avec les étudiants et les jeunes diplômés me portent à croire que les facultés n'insistent toujours pas sur ce détail, pourtant de la plus haute importance. ●



# ROB MILLER



**Cofondateur,  
Miller Titerle + Company LLP**

---

« N'essayez pas de changer vous-même la profession tout de suite en partant; commencez par vous faire la main dans un cabinet qui reflète vos valeurs et qui fait ce qu'il faut pour devenir l'entreprise de demain. »



Nous sommes avocats en droit des affaires. Ce que nous avons de nouveau, c'est notre façon d'offrir nos services et d'interagir avec nos clients et collègues.

Pour ce qui est de la prestation des services, nous tâchons de simplifier et d'automatiser le plus possible nos produits ainsi que de les incorporer à l'ADN de nos clients, par exemple en prenant part aux projets et aux équipes de gestion sans pour autant faire grimper la facture. Nous essayons aussi de faire participer nos clients à l'administration des dossiers, notamment grâce à des outils de gestion de projet qui facilitent la collaboration.

Nous avons deux grands principes : primo, nous sommes redevables de l'opinion que se font les clients de la qualité de notre travail; secundo, les relations et les croyances communes priment.

L'important, ce n'est pas les heures facturables, ni n'importe quel autre modèle de facturation, c'est de collaborer d'emblée avec nos clients pour comprendre leurs critères en matière de services juridiques, connaître leur budget et concevoir un mandat en conséquence. Il s'agit de faire en sorte que nos clients reçoivent un service qui, selon eux, en vaut la chandelle.

C'est pourquoi nous donnons aux membres de notre équipe la liberté de refuser des projets qui ne nous emballent pas. Pour que nous investissions volontiers de longues heures dans un projet, nous devons en retirer une certaine satisfaction personnelle.

Quelles sont les qualités des cinq prochaines personnes avec lesquelles nous voulons travailler? Il leur faut assez d'imagination pour nous montrer comment secouer les fondations du droit traditionnel et du cran pour mener à bien nos projets d'innovation. Il leur faut aussi les compétences techniques nécessaires pour gérer des enjeux subtils et de bonnes aptitudes en communication pour exprimer des idées complexes dans un langage simple et pratique. Ces personnes doivent avoir le courage de rester fidèles à leurs croyances personnelles et la diplomatie requise pour harmoniser ces croyances à celles d'autrui, dans le cadre général de la société MT +Co. Elles feront preuve de prestance pour s'imposer dans des négociations houleuses, le vendredi

matin, et d'humilité pour ne pas trop se prendre au sérieux, au 5 à 7 le vendredi soir.

Les nouveaux avocats doivent :

- Faire preuve d'excellence technique. Vous aurez beau être les plus innovateurs du monde, vous ne survivrez pas en droit si vous ne pouvez livrer un produit de qualité qui répond aux besoins de votre client.
- Se bâtir un réseau. La profession juridique est plus mobile que jamais, et les avocats d'entreprise ne sont pas restreints aux grands cabinets. Commencez à bâtir votre réseau, pour que vos connaissances pensent tout de suite à vous lorsqu'ils auront besoin de services juridiques.
- Maîtriser la technologie. Il suffit de connaître une poignée de produits juridiques qui améliorent vraiment l'efficacité ou la qualité de vos services pour entrer dans les bonnes grâces de votre cabinet et de vos clients.
- Être passionnés. Les chefs de demain doivent avoir une éthique de travail à toute épreuve. Difficile de travailler fort si vous n'êtes pas entièrement investis dans ce que vous faites. Au contraire, si vous vous passionnez pour vos clients et votre entreprise, vous n'aurez même pas l'impression de travailler.
- Passer à l'action. Tout le monde a des idées. Les réussites de demain attendent ceux qui les mettent en pratique. D'ailleurs, rien n'attire plus l'attention d'un client ou d'un associé directeur qu'une personne qui fait bouger les choses.

Cherchez des modèles dans le monde des affaires. L'innovation est un sujet d'actualité parmi les avocats qui s'inquiètent pour l'avenir de leur profession, mais presque toutes les industries ont eu à composer avec une forme ou une autre de concurrence au fil des ans. Les leçons qu'elles en ont tirées peuvent s'appliquer au droit. Pourquoi ne pas en apprendre le plus possible des autres, plutôt que d'avoir à tout découvrir à la dure? ●



# SAMUEL WITHERSPOON



**Fondateur et chef de la direction,  
Miralaw Inc.**

---

« Apprivoisez la programmation. »

Chez Miralaw Inc., nous construisons une plateforme d'analyse juridique globale qui facilitera le travail des avocats et de leurs clients. Nous travaillons à simplifier chaque étape du processus, de la vérification approfondie des documents à l'analyse des litiges. Notre but : aider tous les intervenants du secteur juridique à réduire efficacement leurs coûts tout en maximisant leurs investissements.

Pour nous, l'avocat idéal réfléchit à ce dont aura l'air la pratique dans 10 ans et s'efforce de contribuer à cette vision. Pour ce faire, une certaine mesure d'expérience en création de logiciels pourrait lui être utile. Ce qui nous importe le plus toutefois, c'est la créativité, que ce soit dans le domaine artistique, technique ou juridique. De plus, nous faisons régulièrement affaire avec des avocats pour traiter toute une gamme de questions. Du point de vue du droit traditionnel, nous engageons ces avocats pour examiner les conditions d'investissement et gérer les négociations en notre nom. Dans ce contexte, le choix d'un avocat repose sur le rapport qualité-prix. Or cette qualité, selon nous, découle à la fois de l'expérience du candidat et de sa volonté à adopter une pratique moderne et à collaborer en utilisant des outils contemporains.

Tout le monde devrait savoir programmer. Nous cherchons des gens qui savent se servir de la technologie pour créer, que ce soit des logiciels ou du matériel informatique. Nous nous intéressons aussi aux avocats qui ont de l'expérience dans le domaine de la vente ou du marketing auprès de cabinets juridiques. Pour ces postes, le candidat doit fournir des preuves quantifiables d'expérience.

Nous aimons travailler avec des gens qui nous ressemblent. Même si vous n'êtes pas un expert en technologie ou un génie de la vente et du marketing, nous sommes persuadés qu'une personne intelligente et possédant un bon esprit critique saura rapidement acquérir ces compétences. Le seul fait d'avoir terminé vos études en droit démontre que vous avez ces qualités.

Utilisé de façon efficace, Twitter peut être un excellent atout. Suivez le fils des grands penseurs du droit, comme Jordan Furlong (@jordan\_law21), Colin Lachance (@ColinLachance), Jason Moyse (@jasonmoyse), Aron Solomon (@aronsolomon) ou Richard Susskind (@

richardsusskind). Voilà cinq bons points de départ qui ne manqueront pas de vous faire découvrir d'autres leaders dans votre domaine d'intérêt.

Gardez un œil sur les tendances en suivant un petit groupe de penseurs sur Twitter; c'est un moyen facile de vous tenir au courant, sans gaspiller trop de temps. Laissez les autres faire le travail à votre place.

Le saviez-vous? Il existe une IMMENSE réserve de tutoriels en ligne sur la programmation. Ruby et Python sont deux excellents langages à découvrir pour ceux qui commencent à programmer.

Enfin, notre équipe tire profit des cours en ligne ouverts à tous pour en apprendre davantage sur une foule de sujets, des modèles de probabilité aux nouvelles techniques scientifiques de gestion des données. Suivez une formation du MIT ou de l'université Stanford gratuitement! ●



# SHANNON SALTER

●  
**Présidente,  
Civil Resolution Tribunal**

---

« La fortune sourit aux audacieux : osez postuler pour un poste qui vous semble un tantinet peu réaliste. Cette tentative ajoutera du piquant à votre vie et pourrait vous mener loin. »

Nous travaillons actuellement à la mise sur pied du tout premier tribunal en ligne du Canada : le Civil Resolution Tribunal (tribunal des poursuites civiles). Grâce à lui, les gens pourront décider où, quand et comment régler leurs problèmes courants de justice civile, sans avoir à se rendre dans un palais de justice ni même à quitter leur domicile. Ce tout nouveau volet de l'appareil judiciaire se servira du Web pour permettre aux gens de résoudre leurs différends sans s'endetter, en gardant l'arbitrage comme dernier recours. Le Tribunal misera sur la technologie pour offrir des mécanismes de règlement extrajudiciaire des différends au public, y compris à ceux qui n'auraient pas normalement accès à l'appareil judiciaire.

Le Civil Resolution Tribunal est animé d'un esprit constant de perfectionnement. Nous cherchons toujours à mieux servir le public. Voilà pourquoi nous avons besoin de gens pragmatiques, coopératifs, qui ont l'esprit ouvert et qui ont à cœur l'intérêt public, que ce soit comme membres du tribunal, médiateurs ou techniciens. Notre but est d'accroître l'accès à la justice; il nous faut donc des gens qui savent user de créativité pour simplifier et vulgariser le processus judiciaire.

La profession juridique évolue; elle exige de plus en plus de compétences peu abordées dans les facultés de droit. Par exemple, et c'est le cas au Tribunal, un grand nombre de nouveaux postes exigent que l'avocat sache résoudre des problèmes en collaborant, travailler au sein d'une équipe interdisciplinaire, prendre de bonnes décisions d'affaires, expliquer des principes juridiques de façon claire et simple ainsi que gérer des projets complexes. Certaines de ces compétences peuvent être acquises en faisant du bénévolat dans une clinique d'aide juridique, en siégeant au conseil d'administration d'un organisme à but non lucratif ou en menant un projet en milieu de travail qui dépasse le cadre traditionnel de la pratique privée. D'autres compétences difficiles à acquérir, comme la littéracie financière et statistique, sont désormais essentielles à la recherche, à l'analyse et à l'élaboration de stratégies juridiques. Les jeunes avocats capables d'évoluer dans un environnement axé sur l'information auront plus de chances de s'y tailler une place.

Cela dit, malgré l'importance de la technologie, les gens restent la ressource la plus précieuse que l'on puisse avoir dans sa carrière. Trouvez quelqu'un que vous admirez pour son travail et invitez-le à prendre un café. Posez-lui des questions éclairées sur ses priorités, ses choix professionnels et les avantages ou désavantages de son domaine. Amenez votre CV et soyez prêt à répondre vous aussi à des questions sur votre expérience et vos intérêts. Après la rencontre, envoyez-lui un message de remerciement et gardez le contact. Il faut certes du courage pour communiquer avec quelqu'un que l'on connaît peu, mais les récompenses sont grandes : conseils, mentorat et peut-être même un poste. Pour ma part, j'adore rencontrer des étudiants et de nouveaux avocats; j'ai alors l'occasion de transmettre à mon tour les bienfaits de l'incroyable mentorat que j'ai reçu. ●



# SHELBY AUSTIN

●  
**Associée, solutions juridiques,  
Deloitte Canada**

---

« Trouvez-vous un travail... que vous aimez. Même s'il n'a rien de l'emploi idéal à première vue, si vous avez hâte de rentrer au bureau et que votre travail vous passionne, vous avez sans doute trouvé votre place. »

Chez Deloitte, mon travail consiste à aider les utilisateurs de services juridiques à épargner de l'argent. Pour ce faire, j'engage et je supervise des équipes de professionnels qui viennent prêter main-forte dans des projets d'envergure, comme l'examen de documents ou de contrats, et je consulte les services juridiques internes pour maximiser les sous investis.

L'entreprise innove en tirant parti des nouvelles technologies et façons de faire. Au risque de paraître effrontée, je ne connais aucun client qui n'aimerait pas réduire ses frais juridiques!

J'essaie de m'entourer de gens intelligents qui ont soif de connaissances. À mon avis, le reste s'apprend. C'est un principe qui me vient de mon propre mentor, Jay Swartz.

Ce que je recherche, c'est une bonne culture générale. Je veux que mon équipe fasse preuve à la fois d'excellence technique et de compétences humaines, comme la capacité à communiquer efficacement avec un large spectre d'intervenants.

Côté perfectionnement, je crois que les formations sur les affaires et la technologie sont un atout précieux.

Quant aux étudiants et jeunes avocats qui cherchent conseil, je leur recommanderais de s'adresser à leurs pairs. Selon moi, échanger avec des collègues qui travaillent dans différents secteurs du monde juridique est le meilleur moyen de découvrir ce qui vous intéresse, et surtout, ce qui ne vous intéresse pas! ●



# SUPRIYA TANDAN

●  
**Vice-présidente,  
Nimonik**

---

« Il vous faut savoir comment expliquer les bases du droit aux non-initiés et comment leur transmettre votre passion. »



Notre société conçoit des outils en ligne et des applications mobiles pour aider les entreprises à respecter les lois sur l'environnement, la santé et la sécurité de 65 pays différents. La particularité de Nimonik réside dans son intégration de contenu accessible et de technologies de pointe. En effet, cette technologie nous permet d'automatiser plusieurs tâches normalement exécutées par les avocats ou les bibliothécaires de droit, ce qui génère des économies que nous pouvons alors transmettre aux clients. Nous misons aussi sur une conception de qualité afin de réduire les risques d'erreur ou d'oubli chez les grands organismes qui utilisent des méthodes traditionnelles pour veiller au respect des exigences réglementaires. Autrement dit, notre technologie et notre contenu permettent aux entreprises de réduire leurs risques et de protéger l'intérêt du public.

Voici les atouts que possède la recrue idéale :

*Curiosité.* Tous les jours, notre travail recoupe les domaines de l'environnement, de la technologie et de la science de la santé et sécurité au travail. Nos employés doivent être prêts à sortir du vase clos pour découvrir comment interagissent ces différentes disciplines.

*Passion.* Notre équipe doit être déterminée à trouver son créneau et à propulser la croissance et le succès de l'entreprise.

*Dévouement.* Nos employés doivent avoir à cœur d'améliorer les pratiques administratives d'entreprises de partout dans le monde, de les aider à devenir plus écologiques, d'accroître la sécurité au travail et de réduire les risques pour la qualité.

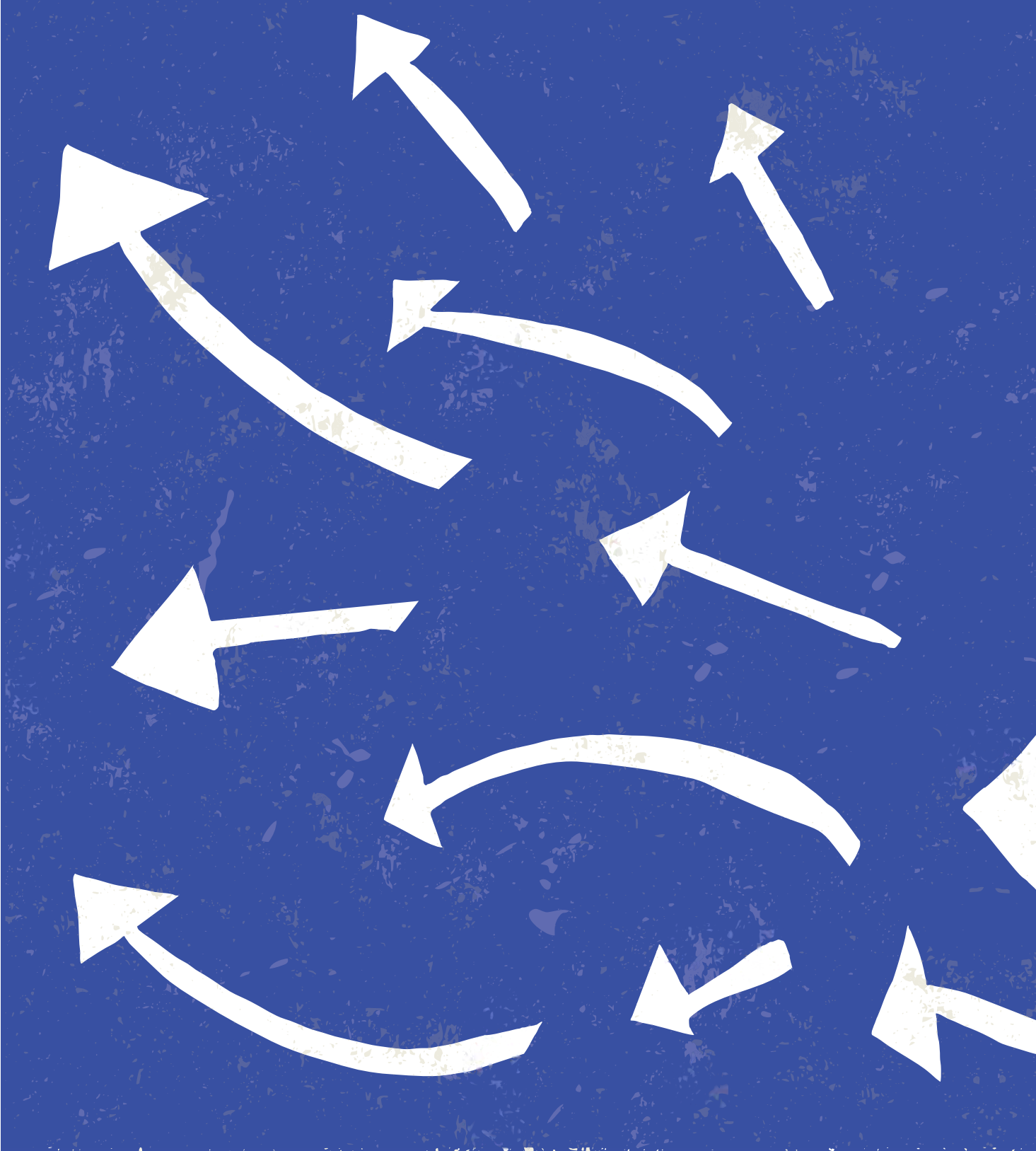
*Compétences en informatique.* Travailler dans une société technologique, c'est aussi être inondé de langages de programmation, de bases de données, de tableurs et de matrices. Nos employés doivent à tout le moins posséder certaines connaissances et facultés entourant ces concepts.

*Esprit d'équipe.* Nimonik se veut une organisation horizontale. Tout le monde est libre de participer aux décisions, aux projets et à l'établissement des priorités. Pas de place pour le cloisonnement des connaissances et les égos démesurés!

Je recommande aussi aux futurs avocats de quitter la faculté. Comprenez-moi bien, je parle de sortir des murs de la faculté pour aller à l'encontre des étudiants d'autres départements. Cherchez à comprendre comment les autres interagissent avec le domaine juridique. Le droit, comme je l'ai découvert, possède son propre langage, et bien des gens n'ont pas le privilège de l'apprendre. Connaître les perceptions de chacun vous aidera à orienter votre carrière.

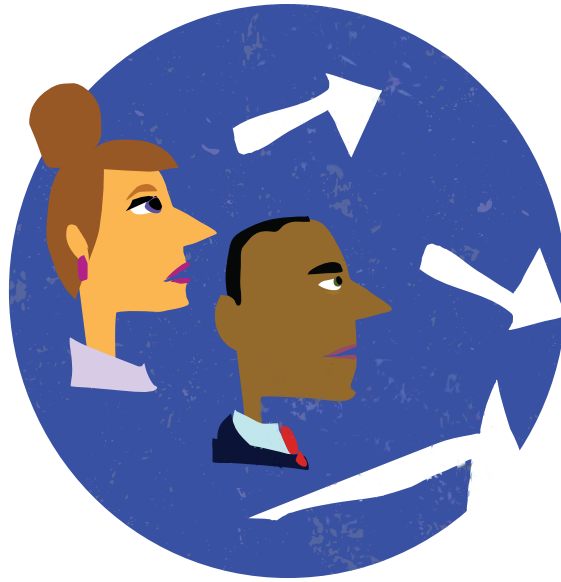
Pour plus de conseils, pensez à élargir votre réseau et à trouver un mentor. Votre plus importante ressource lorsque vous cherchez un emploi, c'est votre cercle de connaissances. Moi-même, j'investis énormément de temps dans le processus d'embauche, temps que je pourrais consacrer à mes principales responsabilités. Si quelqu'un que je connais vous recommande, je regarderai donc votre CV de plus près.

Dans mon propre parcours, mon plus précieux atout a été mon mentor. C'était quelqu'un qui croyait en mes capacités, qui m'a guidée et soutenue. Un bon mentor est une source inestimable de conseils et d'appui pour un jeune juriste, d'autant plus s'il s'agit d'une femme ou d'une personne issue d'une minorité. Il est parfois difficile de voir les barrières invisibles qui se dressent devant vous. Le mentor pourra vous aider à les surmonter. ●



# LE DROIT NOUVEAU EN 2015 : 109 FAÇONS NOUVELLES À PRATIQUER LE DROIT AUTREMENT





---

On parle beaucoup de *NewLaw*, qu'on pourrait traduire par « droit nouveau ». En quoi consiste cette tendance? Les définitions sont nombreuses, mais ici, nous faisons référence à tout modèle, processus ou outil qui tranche avec la pratique traditionnelle, qu'il s'agisse des cabinets avant-gardistes, des nouveaux fournisseurs de services juridiques ou des jeunes entreprises en tous genres spécialisées dans la technologie juridique.

Voici 109 précurseurs du « droit nouveau », décrits en leurs propres mots et regroupés en deux grandes familles et six sous-catégories couvrant tout le spectre de l'innovation des services juridiques. Cette liste dresse bien sûr le portrait 2015 d'un monde en pleine évolution; gardez un œil sur les entreprises et les services qui vous intéressent le plus et surveillez les nouveaux venus.

# 1. LE TALENT HUMAIN AU SERVICE DU DROIT

## A. CABINETS NOUVEAU GENRE

Cabinet Coll – « Réseau de cinq cabinets collaborant à un système de tri qui dirige les clients vers le mieux adapté de leurs services forfaitaires. » (France)

Cloudigy Law – « Cabinet infonuagique spécialisé dans la propriété intellectuelle et la technologie. » (États-Unis)

Co-Op Legal Services – « Nos avocats offrent des services confidentiels parfaitement adaptés à vos besoins, la plupart à des prix forfaitaires. » (Royaume-Uni)

Éloquence Avocats – « Éloquence est doté d'un système en ligne sécuritaire permettant aux clients de se connecter pour suivre le progrès de leur dossier, et même d'échanger des documents avec leur avocat par voie électronique. » (France)

Genus Law – « Cabinet nouveau genre fondé par des chefs d'entreprise qui ne trouvaient pas chaussure à leur pied sur le marché juridique. » (Royaume-Uni)

Gunner Cooke – « Cabinet spécialisé en droit des sociétés dont la mission est de faire évoluer le monde du service juridique. » (Royaume-Uni)

HiveLegal – « Cabinet offrant une expérience améliorée à ses clients, à son équipe et à son réseau. » (Australie)

Hunoval Law – « Une référence en matière de droit des défaillances. Nous utilisons une technologie à la fine pointe et la méthodologie Six Sigma. » (États-Unis)

Jacoby & Meyers – « Notre objectif est de rendre le système juridique plus accessible et plus abordable : nous évaluerons votre cas gratuitement. » (États-Unis)

Justice Cafe – « Nous ne ménageons pas nos efforts pour remédier aux injustices du monde des services juridiques en offrant une aide juridique abordable dans notre milieu. » (États-Unis)

Keystone Law – « Modèle d'entreprise où les avocats principaux travaillent dans des bureaux satellites sous la houlette du siège social de Londres. » (Royaume-Uni)

LegalForce – « Cabinet avant-gardiste de la Silicon Valley comptant plus de 23 000 clients à travers le monde. » (États-Unis)

M+K – « Cabinet en pleine croissance composé d'avocats spécialisés en droit commercial et de

défenseurs du secteur privé au service des entreprises et des propriétaires d'actifs du marché intermédiaire. » (Australie)

Marque Lawyers – « Nous avons créé notre cabinet dans l'intention d'exercer le droit différemment, notamment en abolissant la pratique du taux horaire. » (Australie)

Nest Legal – « Avocats disponibles en ligne hors des heures normales de travail pour les habitants de Victoria... Nous offrons des services à prix forfaitaire en matière de succession et d'immobilier ainsi qu'un accompagnement dégroupé aux plaideurs non représentés. » (Australie)

Pod Legal – « Cabinet novateur spécialisé dans la propriété intellectuelle, la technologie et les médias sociaux. Nous offrons nos services à prix forfaitaire, quoi qu'il arrive. » (Australie)

Potomac Law – « Nous pouvons offrir aux clients exactement ce qu'ils recherchent : des conseils juridiques complets formulés par un avocat chevronné, à un prix concurrentiel. » (États-Unis)

Quality Solicitors – « Groupe de cabinets avant-gardistes dispersés dans tout le Royaume-Uni dont chaque membre est choisi en fonction de la qualité de son service à la clientèle. » (Royaume-Uni)

Riverview Law – « Nous offrons des conseils juridiques à tarif forfaitaire aux entreprises de toutes tailles. Nous faisons évoluer la façon dont les entreprises utilisent, évaluent et consomment les services juridiques. » (Royaume-Uni)

Salvos Legal – « Nous offrons des conseils juridiques de qualité en matière de droit commercial et de droit des biens contre une rétribution qui sert uniquement à financer notre société jumelle, consacrée exclusivement à l'aide juridique. Les deux cabinets appartiennent à l'Armée du Salut. » (Australie)

Seyfarth Shaw – « Notre modèle unique de service à la clientèle propose une vision nouvelle de la prestation des services juridiques. » (États-Unis)

Slater & Gordon – « Notre cabinet, basé en Australie, est un chef de file en droit de la consommation de plus en plus présent sur le marché du Royaume-Uni. Nous employons 1 200 personnes dans 70 villes d'Australie et 1 300 personnes dans 18 villes du Royaume-Uni. » (Australie)

Smithline PC – « Cabinet spécialisé dans les transactions technologiques, l'analyse juridique des produits et les logiciels ouverts, qui offre ses services dans le cadre d'un abonnement mensuel fixe. » (États-Unis)

Summit Law Group – « Summit Law Group substitue au modèle de cabinet traditionnel un cabinet moderne fondé sur un seul principe : le service à la clientèle. » (États-Unis)

Valorem Law Group – « Nous avons la réputation d'être à l'avant-garde pour ce qui est des nouveaux modes de facturation pour contentieux. Nous avons des bureaux à Chicago et dans la Silicon Valley et nous défendons vos intérêts avec succès depuis 2008 dans le cadre du modèle que nous avons créé. » (États-Unis)

VLP Law Group – « Nous formulons des conseils juridiques complexes dans des domaines variés. Nos coûts indirects sont bas, notre personnel est peu nombreux, et nos honoraires sont souples et basés sur la valeur réelle du service. » (États-Unis)

Winn Solicitors – « Spécialiste national des accidents de la route. Avec Winn, les honoraires annoncés sont les honoraires facturés. » (Royaume-Uni)

## B. FOURNISSEURS DE SERVICES JURIDIQUES SOUPLES, DISPERSÉS OU AXÉS SUR LES PROJETS

Advent Balance – « Cabinet combinant l'expertise d'avocats externes aux meilleures qualités d'une équipe juridique chevronnée à l'interne. » (Australie)

Avokka Virtual GC – « Conseillers virtuels. Résultats réels. Ne voyez plus les conseillers juridiques d'un même œil. Changez votre façon de fonctionner. » (Canada)

Axiom – « Axiom est un cabinet de plus de 1 000 employés au service de près de la moitié du groupe Fortune 100. Il compte 12 bureaux et 4 centres d'excellence aux quatre coins de la planète. » (États-Unis)

Bespoke Law – « Réseau de juristes expérimentés offrant un soutien adapté aux clients sans s'inquiéter de l'heure qui tourne. » (Australie)

Cognition – « Équipe de juristes chevronnés dont les services de premier ordre aux entreprises sont offerts dans leurs bureaux ou à l'extérieur, selon les besoins. » (Canada)

Conduit – « Nous nous faisons un point d'honneur de vous offrir des conseils juridiques éclairés et efficaces qui

répondent à vos besoins d'affaires. » (Canada)

Custom Counsel – « Nous sommes un regroupement national d'une centaine de juristes d'expérience offrant des services juridiques par projet à d'autres juristes. » (États-Unis)

Daily General Counsel – « Nous nous rendons dans vos bureaux pour la journée afin de régler vos problèmes juridiques d'entreprise les plus urgents. » (États-Unis)

Delegatus – « Nous avons réinventé pour vous le modèle d'affaires d'un cabinet d'avocats. » (Canada)

Eversheds Agile – « Nous répondons à la demande de nos clients qui souhaitent obtenir, à l'occasion, l'aide spécialisée d'un avocat qui leur offre la paix d'esprit et un lien avec un cabinet d'envergure internationale. » (Royaume-Uni)

FLEX By Fenwick – « FLEX est le seul service de consultants du groupe AmLaw 200 à offrir des solutions sur mesure pour des besoins internes temporaires. » (États-Unis)

Fondia – « Une stratégie qui rompt avec la culture traditionnelle des cabinets pour proposer une expérience inédite aux clients et au personnel. » (Finlande)

Halebury Law – « Vos avocats maison externes : nous offrons aux clients les services d'avocats émérites internes-externes, selon un horaire souple. » (Royaume-Uni)

Intermix Legal – « Avocats indépendants et expérimentés qui offrent des services de soutien par projet aux cabinets et aux juristes autonomes. » (États-Unis)

LawDingo – « Nous vous offrons, dans un tout intégré, un soutien en direct, des technologies de jumelage, de communication et de paiement, et l'accès à un réseau de milliers de juristes : trouvez un avocat fiable en deux temps trois mouvements. » (États-Unis)

Lawyers On Demand – « Votre équipe peut voir ses capacités renforcées ponctuellement selon vos besoins. » (Royaume-Uni) (Voir aussi : Eversheds Agile, Peerpoint, The People Pool et Vario)

Legal Hero – « Des avocats d'expérience pour votre entreprise, à des prix fixes et clairs. » (États-Unis)

Paragon – « Nous vous envoyons des avocats en renfort lorsque vous êtes débordé, pour combler un poste vacant, pour un intérim et pour des projets spéciaux. » (États-Unis)

Plexus – « Nous comptons dans nos rangs des avocats talentueux, libérés des entraves de l'univers des complets gris, des frais généraux élevés, des taux horaires, de l'onéreuse structure des sociétés de personnes – et de bien d'autres anachronismes. » (Australie)

Project Counsel – « Nous publions des offres d'emploi relatives aux projets ou postes suivants : parajuristes, légistes, associés de cabinets et avocats généraux, soutien au contentieux, gestion de projet et conformité, recension de documents, en Europe, en Asie-Pacifique et au golfe Persique. » (Belgique)

Proximity – « Fournisseur de premier plan de services juridiques sur place, d'approvisionnement et de santé et sécurité au travail pour le secteur public. » (Australie)

VistaLaw – « Équipe cosmopolite d'anciens avocats internes rompus à la prestation de services juridiques pour les multinationales. » (Royaume-Uni)

## C. SERVICES ORGANISÉS DE SOUTIEN JURIDIQUE

Elevate Legal Services – « Fournisseur mondial de services juridiques qui aide les cabinets et les services juridiques à améliorer leur efficacité. » (États-Unis)

LeClair Ryan – « Nous offrons une vaste gamme de services de soutien, de technologies de pointe et de processus de contrôle de la qualité pouvant être parfaitement adaptés aux sphères d'activité judiciaires et contractuelles de chaque cabinet. » (États-Unis)

Legal OnRamp Bridge to Practice – « Nous engageons de jeunes avocats qui travaillent sur des transactions internationales et fournissons de la formation approfondie dans les domaines de la procédure, de la technologie et du droit des contrats. » (États-Unis)

Novus Law – « Nous offrons des services de gestion, d'examen et d'analyse d'actes juridiques dont l'efficacité, la rapidité et l'abordabilité sont indéniables. » (États-Unis)

Obelisk Legal Support – « Nous offrons un soutien adapté, abordable et de qualité aux services internes et aux cabinets. » (Royaume-Uni)

Pangea3 – « Leader international de la sous-traitance dans le domaine juridique, Pangea3 offre ses services aux équipes internes et aux cabinets. » (États-Unis)

Radiant Law – « Sous-traitance, technologies de l'information et contrats commerciaux, de la négociation au contentieux : profiter de notre discernement, de nos processus et de la technologie. » (Royaume-Uni)

United Lex – « Chef de file international de la sous-traitance juridique offrant aux entreprises et aux cabinets des services en matière de contentieux, de contrats et de propriété intellectuelle. » (États-Unis)

United Lex Residency Program – « Les jeunes diplômés apprendront à utiliser des technologies et des méthodes de pointe afin d'offrir des services efficaces et de qualité aux services juridiques d'entreprises et aux grands cabinets. » (États-Unis)

## 2. LA TECHNOLOGIE AU SERVICE DU DROIT

### A. DES OUTILS QUI RÉVOLUTIONNENT LE TRAVAIL DES AVOCATS

AAA ClauseBuilder – « Outil conçu pour aider les personnes et les services juridiques à élaborer des conventions d'arbitrage et des accords de médiation clairs et efficaces. » (États-Unis)

AgileLaw – « Faites facilement des dépositions précises et efficaces grâce à notre outil en ligne. » (États-Unis)

BrightLeaf – « Service technologique qui automatise l'extraction des données de vos contrats afin de les téléverser dans votre système de gestion de contenu ou notre outil d'analyse. » (États-Unis)

CaseText – « Lois et avis judiciaires analysés et commentés par d'éminents professeurs de droit et avocats de grands cabinets : obtenez gratuitement un portrait unique du droit. » (États-Unis)

ClearAccess IP – « Plateforme au service du marché des brevets, qui réduit le coût des transactions et simplifie la gestion des données en cours de processus. » (États-Unis)

Cyberjustice Laboratory/Laboratoire de cyberjustice – « Le Laboratoire de cyberjustice est un espace de réflexion et de création qui conçoit des outils technologiques visant à améliorer le système judiciaire. » (Canada)

DealStage – « Outil qui permet aux avocats et aux professionnels du droit transactionnel de mieux gérer le processus contractuel, de l'ébauche à la conclusion de

l'accord. » (États-Unis)

Docket Alarm – « Docket Alarm peut prédire l'issue d'une affaire en repérant tous les cas similaires et en calculant la moyenne de leurs résultats. » (États-Unis)

eBrevia – « eBrevia automatise l'examen des contrats grâce à l'apprentissage automatique. » (États-Unis)

Fastcase – « Fastcase est le nouveau service de recherche juridique par excellence : une bibliothèque nationale complète d'ouvrages juridiques et des outils de recherche, de tri et de visualisation intelligents et efficaces au bout de vos doigts. » (États-Unis)

FiscalNote – « Prophecy analyse des données et, par apprentissage automatique, détermine l'opinion du législateur et prévoit le résultat d'une politique publique avec un pourcentage de réussite de plus de 94 p. cent. » (États-Unis)

Judicata – « Séquencer le génome juridique pour vous aider à mieux comprendre le droit. » (États-Unis)

Jurify – « Nous tirons profit du génie collectif des grands du domaine juridique afin d'offrir une gamme complète de ressources en un seul clic. » (États-Unis)

Kira Systems – « Examiner des contrats au moyen de la technologie : plus rapide et efficace que jamais auparavant. » (Canada)

KM Standards – « Notre logiciel exclusif vous permet de créer des modèles à partir de vos propres accords, d'évaluer des séries de contrats et d'analyser rapidement de nouveaux contrats. » (États-Unis)

Lawyer Metrics – « Nous aidons les entreprises juridiques à analyser des données pour prendre des décisions éclairées. » (États-Unis)

Legal Systematics – « Nous offrons des programmes automatisés de rédaction ainsi que d'autres outils sophistiqués qui rendent votre travail plus efficace. » (États-Unis)

Lex Machina – « Nous offrons aux entreprises et aux cabinets des outils d'analyse qui leur permettent d'élaborer des stratégies efficaces, d'avoir gain de cause et de décrocher des mandats. » (États-Unis)

Little CaseSmart – « Outils de gestion de dossiers combinant une plateforme technologique imaginée par Little et une assurance de la qualité rigoureuse. » (États-Unis)

Mootus – « Nous aidons les étudiants et les avocats à se perfectionner, à se bâtir une réputation et à acquérir

de nouvelles connaissances gratuitement, au moyen de débats juridiques en ligne. » (États-Unis)

Neota Logic – « Notre expertise se traduit par des solutions et des actions concrètes. » (États-Unis)

Ravel Law – « Recherche juridique et analyses basées sur les données. » (États-Unis)

ROSS – « ROSS est une intelligence artificielle spécialisée en droit qui vous aide dans vos recherches juridiques. » (Canada)

Sky Analytics – « Outil qui réduit les dépenses juridiques, surveille les coûts et analyse les frais. » (États-Unis)

TyMetrix – « Passé maître dans l'art de rendre les nouvelles technologies indispensables aux transactions et aux analyses juridiques. » (États-Unis)

## B. DES OUTILS QUI AIDENT LES CLIENTS À RÉSOUDRE LES DIFFÉRENDS RAPIDEMENT

AirHelp – « Les compagnies aériennes ne doivent pas prendre les droits des voyageurs à la légère. Nous défendons ces droits en ligne et devant les tribunaux et les autorités nationales d'application des règlements. » (États-Unis)

CleanSplit – « Un outil très simple qui permet aux couples en instance de divorce de diviser leurs biens en évitant la confrontation et en économisant temps et argent. » (États-Unis)

Fixed – « La solution n° 1 pour les contraventions de stationnement. » (États-Unis)

Modria – « La première plateforme de règlement des différends en ligne. » (États-Unis)

Picture It Settled – « Nous étudions le comportement de négociateurs dans des milliers de cas en nous basant sur les réseaux neuronaux; nous pouvons ainsi prédire ce qu'un adversaire fera, et vous faire économiser temps et argent tout en obtenant les meilleurs résultats possible. » (États-Unis)

Rechtwijzer – « Rechtwijzer 1.0 était un outil juridique adéquat et fiable qui aidait les gens à résoudre leurs conflits. Rechtwijzer 2.0 améliore son offre, du diagnostic jusqu'au renvoi vers une solution négociée. » (Pays-Bas)

Resolve Your Dispute – « Outil d'aide en ligne à l'intention des consommateurs qui souhaitent régler un



différend avec une entreprise. » (Canada)

Road Traffic Representation – « Nous vous offrons gratuitement des conseils juridiques en cas d'infraction au Code de la route, de la contravention pour excès de vitesse à la conduite d'un véhicule sans assurances. » (Royaume-Uni)

WeVorce – « Un divorce n'est pas qu'une procédure juridique. Vous obtiendrez les actes nécessaires ainsi que des outils, des renseignements et des ententes qui seront utiles à votre nouveau départ. » (États-Unis)

## C. DES OUTILS QUI AIDENT LES CLIENTS À SE REPRÉSENTER EUX-MÊMES

A2J Author – « Logiciel offrant un meilleur accès à la justice aux plaideurs non représentés en permettant aux auteurs non spécialisés de créer et d'utiliser des interfaces conviviales d'assemblage de documents. » (États-Unis)

Bridge US – « Notre plateforme en ligne rend le processus d'immigration simple et abordable. » (États-Unis)

Clearpath Immigration – « Misant sur un langage simple et la connaissance du terrain, Clearpath aide les demandeurs à remplir les principaux formulaires obligatoires, comme celui concernant la citoyenneté américaine. » (États-Unis)

Clerky – « Clerky est une application en ligne qui simplifie la vie des jeunes entreprises ayant à effectuer des opérations juridiques. » (États-Unis)

Clinique Juridique Juripop – « Juripop est une coopérative juridique québécoise qui sensibilise le public au droit et propose des services juridiques à coûts modiques aux personnes exclues de l'aide juridique gouvernementale. » (Canada)

Docracy – « Docracy est la seule bibliothèque virtuelle de contrats ouverte au public, et la solution idéale pour négocier et signer des documents en ligne. » (États-Unis)

Epoq – « Gamme de services juridiques dont l'objectif est de simplifier autant que possible la résolution des cas. » (Royaume-Uni)

EverPlans – « Nous fournissons des guides, des ressources et une plateforme qui vous aideront à prévoir un plan complet pour vos êtres chers s'il vous arrivait quelque chose. » (États-Unis)

Fair Document – « Tous vos documents de

planification successorale seront remplis en un tour de main, et notre processus simplifié de consultation d'avocat garantit votre paix d'esprit. » (États-Unis)

Law Help Interactive – « Un outil qui vous aide à remplir vos formulaires juridiques. Répondez à quelques questions et imprimez vos formulaires; ceux-ci sont gratuits et ont été créés par des programmes juridiques à but non lucratif et des tribunaux. » (États-Unis)

LawDepot – « LawDepot vous aide à adapter les actes juridiques à votre situation. Plus de deux millions de personnes ont créé plus de quatre millions de documents juridiques avec LawDepot, économisant ainsi un milliard de dollars en honoraires. » (États-Unis)

LegalZoom – « LegalZoom est le premier fournisseur du pays en matière de solutions personnalisées et d'actes juridiques en ligne pour les petites entreprises et les familles. » (États-Unis)

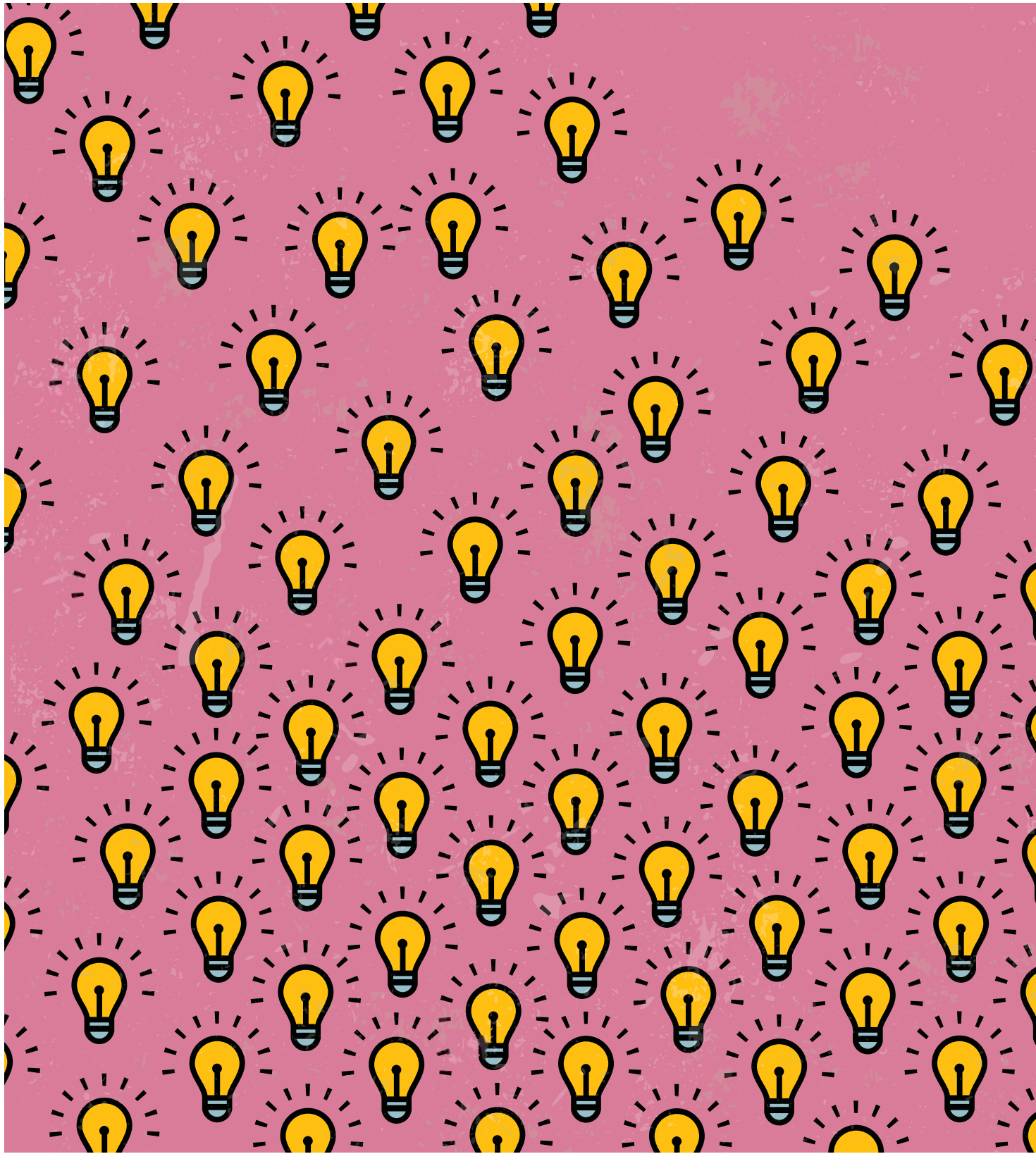
Peppercorn – « Créez des accords juridiques en plusieurs langues, simplement en claquant des doigts. » (Italie)

Rocket Lawyer – « Nous offrons un accès à des documents et à des renseignements juridiques gratuits ainsi qu'à des services d'avocat abordables. » (États-Unis)

Shake – « Shake, c'est la simplicité, la commodité et l'esprit d'une poignée de main, avec la sécurité d'un contrat. » (États-Unis)

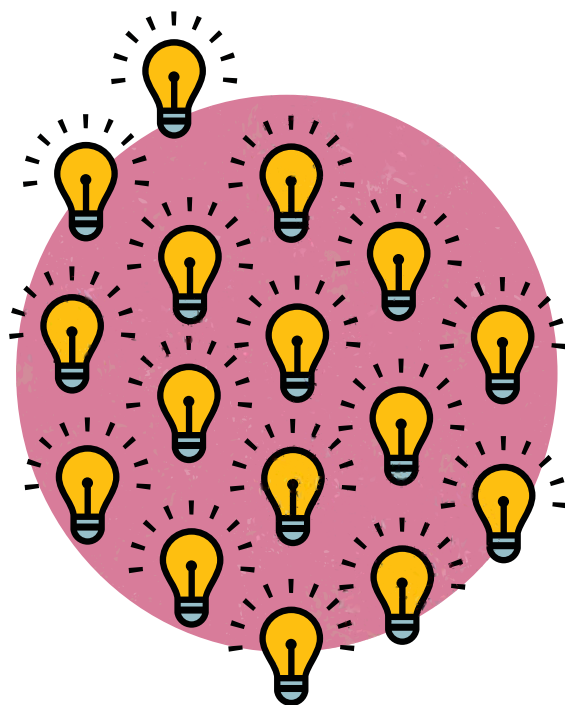
SmartLegalForms – « Formulaires conçus à l'intention des petites entreprises et consommateurs américains qui veulent résoudre leurs problèmes juridiques au plus bas coût. » (États-Unis)

Teleborder – « Notre objectif est de créer une plateforme pour chaque service de mobilité internationale, que ce soit la réinstallation, les impôts ou le droit des sociétés. » (États-Unis)



# CATALOGUE DE L'INNOVATION





---

Toujours soif d'information sur le « droit nouveau » (*NewLaw*)? Voici d'autres ressources que nous ont suggérées les innovateurs présentés dans cette publication :

## LIVRES

***Avoiding Extinction*** par Mitchell Kowalski : Récit de fiction qui dresse un portrait du cabinet juridique de demain.

***The Start-Up of You*** par Reid Hoffman et Ben Casnocha : Les auteurs vous incitent à prendre votre carrière en main en adoptant les mêmes techniques que les entrepreneurs qui se lancent en affaires.

***Never Eat Alone*** par Keith Ferrazi : Le livre regorge de conseils sur l'établissement d'un solide réseau de relations d'affaires.

***The New Lawyer*** par Julie MacFarlane : Un regard nouveau sur l'exercice du droit.

***Tomorrow's Lawyers, The Future of the Professions, et The End of Lawyers?*** par Richard Susskind : L'étudiant qui aura fait son droit sans bien connaître les écrits du professeur britannique Richard Susskind quittera la faculté avec un handicap.

***The Innovator's Dilemma*** par Clayton M. Christensen : Une excellente introduction aux affaires.

***Commencer par le pourquoi*** par Simon Sinek : L'ouvrage examine la question : qu'est-ce qui fait l'étoffe d'un grand dirigeant?

***Evolutionary Road: A Strategic Guide to Your Law Firm's Future*** par Jordan Furlong : Un tableau précis de ce que l'avenir réserve aux avocats et à leurs cabinets.

## BLOGUES

**Legal Rebels** par l'American Bar Association

**SeytLines** par Kenneth Grady de chez Seyfarth Shaw

**The Legal Whiteboard** par le professeur William Henderson de la faculté de droit de l'Université de l'Indiana

## AUTRES RESSOURCES SUR LE PROJET DE L'ABC AVENIRS EN DROIT

***Avenir en droit: Transformer la prestation des services juridiques au Canada*** par l'Association du Barreau canadien : Donne un aperçu de l'évolution du marché juridique, de la valeur que les juristes pourront, à l'avenir, apporter dans le cadre des

services juridiques au Canada et des possibilités créées par les juristes qui choisissent de s'adapter au changement.

***L'Avenir des services juridiques au Canada : tendances et enjeux*** par l'Association du Barreau canadien : Cerne les tendances et enjeux d'ordre général auxquels la profession juridique sera vraisemblablement confrontée sur le marché à l'avenir.

***La preuve par 100 ans de succès : comment négocier le virage*** par Bruce MacEwen : Bruce MacEwen résume la situation de la profession juridique au sud de la frontière.

***Perspective complémentaire : tendances démographiques*** par l'Association du Barreau canadien : Examine le nombre d'étudiants inscrits à la faculté de droit par rapport aux postes à pourvoir en droit.

***Perspective complémentaire : la perspective des clients*** par l'Association du Barreau canadien : Les particuliers comme les entreprises à la grandeur du pays expliquent ce qu'ils attendent des avocats et des avocates.

***Perspective complémentaire : tendances clés du marché juridique*** par le professeur Richard Susskind OBE : Alors que le projet de l'ABC Avenirs en droit passe de la phase des recherches à celle des consultations, le professeur Richard Susskind cerne les sources de préoccupation aussi bien que les occasions à saisir.

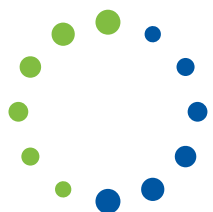
***L'avenir de la profession juridique : Rapport sur l'état de la recherche*** par l'Association du Barreau canadien : La profession juridique est sur le point de connaître un changement. Voici quelques points de vue à l'égard des préparations nécessaires afin de s'y adapter.

***Innovations dans les services juridiques : 14 études de cas révélatrices*** par l'Association du Barreau canadien : Donne un aperçu de 14 organisations qui n'ont pas attendu la marée de l'opinion ou de l'approbation pour mettre en œuvre des idées innovatrices sur la prestation de services.

***Voix de changement : les médias sociaux canadiens et autres écrits sur l'avenir de l'exercice du droit*** par Simon Fodden : L'étude de Simon Fodden sur ce que les Canadiens et les Canadiennes disent dans les médias sociaux sur l'avenir de l'exercice du droit.







PROJET DE L'ABC  
**AVENIRS**  
EN DROIT



L'ASSOCIATION DU  
BARREAU CANADIEN