



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

COMMENT INNOVER : L'AVENIR  
DES PETITS CABINETS ET DES  
JURISTES EXERÇANT SEULS



L'ASSOCIATION DU  
BARREAU CANADIEN  
THE CANADIAN  
BAR ASSOCIATION



# INTRODUCTION

Les petits cabinets et les juristes exerçant seuls sont l'épine dorsale des services juridiques au Canada. En intégrant l'innovation dans leurs pratiques, ils sont bien placés pour améliorer le service, l'efficacité, la rentabilité et l'accessibilité des services juridiques offerts au public<sup>1</sup>.

Le présent guide fait partie d'une série de ressources et d'outils produits dans le cadre du projet *Avenirs en droit* de l'Association du Barreau canadien<sup>2</sup> (ABC) pour aider ses membres et l'ensemble de la profession à se préparer à relever les défis futurs et à tirer profit des nouvelles tendances, des nouveaux besoins et des nouvelles possibilités. Il offre des conseils adaptés aux petits cabinets et aux juristes exerçant seuls sur la façon d'innover dans leurs pratiques afin de saisir les occasions qui s'offrent à eux et de demeurer viables et prospères dans le marché des services juridiques de l'avenir.

En premier lieu, vous vous demanderez peut-être si le présent guide porte entièrement sur la technologie. La réponse est non. Il traite d'innovation. L'innovation ne se limite pas au dernier gadget promettant de nous faciliter la vie. Nous ne lancerons pas non plus de cris d'alarme au sujet de juristes-robots prêts à subtiliser vos emplois ni ne proclamerons que la technologie est la panacée à tous les problèmes. L'innovation en matière de services juridiques comprend de nouveaux concepts ainsi que de nouvelles idées et techniques en vue d'aider les juristes à augmenter leur efficacité, à fournir leurs services à moindres coûts et plus rapidement, et ce, de façons qui répondent davantage aux attentes des clients et qui améliorent l'accès du public aux services juridiques<sup>3</sup>. Elle comprend la technologie,

---

<sup>1</sup> Dans le *Guide de l'avocat et de l'avocate en matière de stratégie* de l'Association du Barreau canadien (Association du Barreau canadien, 2015, en ligne), l'auteur, le professeur Richard Susskind, montre les avantages et les inconvénients de l'élaboration de stratégies pour les petits et les grands cabinets. Dans de nombreux petits cabinets, « des décisions importantes en matière de gestion peuvent être prises rapidement; les coûts des technologies de l'information (TI) ont chuté de sorte que les petits cabinets peuvent, à peu de frais, obtenir la même capacité de traitement et de conservation des données que les grands; le fractionnement du travail juridique rend possible la collaboration avec d'autres cabinets; les petits cabinets ne souffrent pas des déséconomies d'échelle qui entravent le progrès dans les grands ». Accessible au <https://www.cba.org/CBA-Legal-Futures-Initiative/Resources/A-Guide-to-Strategy-for-Lawyers>, à 40.

<sup>2</sup> Voyez les rapports et les ressources concernant l'avenir à *Avenirs en droit : Transformer la prestation des Services juridiques au Canada* <http://www.cba.org/CBA-Legal-Futures-Initiative/Reports/Futures-Transforming-the-Delivery-of-Legal-Service>.

<sup>3</sup> Veuillez vous reporter aux volets recherche et consultation relatives aux attentes des clients des travaux *Avenirs en droit* de l'ABC. *La perspective de la clientèle* (en ligne : Association du Barreau canadien, 2013) <http://www.cba.org/CBA-Legal-Futures-Initiative/Reports/The-Clients%E2%80%99-Perspective>. Pour les discussions et les recommandations sur l'innovation en matière de prestation de services juridiques en vue d'améliorer l'accès à la justice, veuillez vous reporter au rapport du Comité sur l'accès à la justice de l'ABC : *Atteindre l'égalité devant la justice : une invitation à l'imagination et à l'action* au, [https://www.cba.org/CBAMediaLibrary/cba\\_na/images/Equal%20Justice%20-%20Microsite/PDFs/EqualJusticeExecSum-fra.pdf](https://www.cba.org/CBAMediaLibrary/cba_na/images/Equal%20Justice%20-%20Microsite/PDFs/EqualJusticeExecSum-fra.pdf), p. 105 à 129, aussi *Accessibilité, qualité et rentabilité pour les cabinets spécialisés en droit des particuliers : Trouver le juste équilibre*, Noel Semple, projet

mais aussi des solutions de technologie rudimentaire, comme les systèmes internes pour l'adoption de pratiques efficaces et éthiques, l'utilisation d'un langage et de documents simples, des méthodes de dotation améliorées ou l'adoption d'honoraires fixes.

Nous mettons l'accent sur les diverses façons dont les petits cabinets et les juristes exerçant seuls peuvent adopter l'innovation, à la fois par des ajustements simples et des changements complexes faisant appel à l'utilisation des nouvelles technologies. La technologie est un outil puissant que les juristes peuvent utiliser pour gagner en efficacité et améliorer le service à la clientèle, mais qui n'est efficace qu'entre les mains d'utilisateurs avertis. Notre objectif général est de vous fournir de l'information sur certains outils (faisant ou non appel à la technologie) qui pourraient vous aider à mieux faire votre travail, à moindre coût, plus rapidement et peut-être même, diminuer le stress.

Le chapitre 1 donne un aperçu des principaux changements qui surviennent dans le secteur juridique et de la façon dont les petits cabinets sont touchés. Le chapitre 2 donne des exemples concrets de pratiques et d'options novatrices utilisées dans les petits cabinets et indique les étapes à suivre pour les mettre en œuvre dans le vôtre. Nous terminons par des conseils sur la gestion du changement au sein de votre cabinet.

---

*Avenirs*, Association du barreau canadien au, <http://nationalmagazine.ca/Articles/Aout2017/Hitting-the-small-and-solo-sweet-spot-Quality-Acce.aspx?lang=FR>

# CHAPITRE 1 — TENDANCES ÉMERGENTES DANS LE DOMAINE DU DROIT

La section qui suit donne un aperçu de la façon dont les tendances émergentes toucheront les petits cabinets et les juristes exerçant seuls. Une analyse approfondie des changements, des défis et des nouvelles possibilités de la profession juridique se trouve dans le rapport *Avenirs en droit* de l'ABC, *Avenirs en droit : Transformer la prestation des services juridiques au Canada*<sup>4</sup> (*Avenirs*) et le premier rapport de la série, *L'avenir des services juridiques au Canada : Tendances et enjeux*<sup>5</sup>. Ce chapitre fait le point sur certaines de ces tendances et met en évidence les plus pertinentes à la prise de décisions stratégiques pour l'innovation dans un petit cabinet d'avocats. Lorsque vous serez prêt à élaborer une nouvelle orientation stratégique, nous vous encourageons à examiner les conseils pratiques du *Guide de l'avocat et de l'avocate en matière de stratégie* de l'ABC, rédigé par Richard Susskind en complément du rapport *Avenirs* et à titre de feuille de route à l'intention des cabinets pour la planification stratégique<sup>6</sup>.

## ○ TENDANCES TECHNOLOGIQUES

De la naissance de l'iPhone, il y a dix ans, à la demande croissante de drones, la technologie est partout et est devenue, en grande partie, indispensable. Le secteur des services juridiques n'est pas imperméable à ces changements technologiques. Tout comme le courriel a révolutionné la façon de communiquer des juristes, des changements technologiques rapides, qui ont un effet permanent sur leur façon de travailler se produisent aujourd'hui. Voici un aperçu des tendances technologiques actuelles en droit.

### Investigation électronique et codage prédictif

L'investigation électronique, qui est passée des disques compacts du début au Dropbox du service infonuagique d'aujourd'hui, s'avère un changement important dans la pratique du droit et est devenue la norme. Selon l'entreprise de recherche internationale Markets and Markets, le marché mondial de l'investigation électronique passera de 7,89 milliards de dollars US en 2016 à la somme impressionnante de 22,62 milliards d'ici 2021, créant un créneau porteur pour les spécialistes de l'investigation électronique qui travaillent avec des cabinets d'avocats.

L'investigation électronique est l'un des rares exemples de réussite en matière de

<sup>4</sup> *Avenirs en droit : Transformer la prestation des Services juridiques au Canada* (en ligne, Association du Barreau canadien, 2014), [https://www.cba.org/CBAMediaLibrary/cba\\_na/PDFs/CBA%20Legal%20Futures%20PDFS/Futures-Final-fra.pdf](https://www.cba.org/CBAMediaLibrary/cba_na/PDFs/CBA%20Legal%20Futures%20PDFS/Futures-Final-fra.pdf)

<sup>5</sup> *L'avenir des services juridiques au Canada : Tendances et enjeux* (en ligne, Association du barreau canadien, 2013) disponible au [https://www.cba.org/CBAMediaLibrary/cba\\_na/PDFs/CBA%20Legal%20Futures%20PDFS/trends-issues-fra.pdf](https://www.cba.org/CBAMediaLibrary/cba_na/PDFs/CBA%20Legal%20Futures%20PDFS/trends-issues-fra.pdf)

<sup>6</sup> Richard Susskind *Guide de l'avocat et de l'avocate en matière de stratégie*, supra 1.

technologie juridique pour ce qui est de son acceptation et de son adoption. Toutes les règles provinciales de procédure civile au Canada, comme ailleurs, ont été modifiées pour y inclure l'investigation électronique. Pour obtenir de plus amples renseignements, reportez-vous à l'Association du Barreau de l'Ontario, qui tient un recueil de jurisprudence utile sur le sujet<sup>7</sup>.

Le codage prédictif est l'une des caractéristiques les plus populaires de l'examen assisté par la technologie. Les programmes utilisant le codage prédictif peuvent « apprendre » les types de documents recherchés par l'utilisateur et ainsi, produire une liste de documents vraisemblablement pertinents. Les juristes examinent ensuite cet échantillon et choisissent les documents qui sont réellement pertinents. Le programme crée alors une liste de documents pour la production en se basant sur ces données. Le codage prédictif trouve sa plus grande utilité dans les questions complexes comportant un volume élevé de document<sup>8</sup>. Il offre aux petits cabinets l'occasion de gérer des dossiers volumineux qui, par le passé, auraient été attribués aux grands cabinets d'avocats ayant le nombre d'avocats subalternes ou de techniciens juridiques nécessaire à l'examen traditionnel des documents. Le coût des programmes d'examen assisté par la technologie peut être élevé, mais il pourrait s'avérer rentable pour la prise en charge de grands dossiers; ces programmes offrent aussi la possibilité de partager les coûts et de traiter les litiges complexes dans un consortium de petits cabinets ou de juristes travaillant seuls.

### Mégadonnées

Les données sont partout, dans nos téléphones intelligents, nos ordinateurs et même dans nos appareils Fitbit. Le foisonnement des mégadonnées est effarant. Selon IBM, chaque jour, 2,5 quintillions d'octets (1018) de données sont créés<sup>9</sup> et 294 milliards de courriels sont envoyés partout dans le monde<sup>10</sup>.

L'analyse des mégadonnées consiste à utiliser de vastes quantités de données pour détecter des schémas, tirer des conclusions et faire des prédictions, ce qui n'est pas étranger à la démarche qu'emploient les juristes lorsqu'ils examinent des faits et font des recherches en vue de formuler des opinions. Cette technologie, appelée apprentissage machine, recèle un énorme potentiel dans le secteur juridique pour aider (et non remplacer) les juristes dans leur synthèse et leur analyse de l'information.

---

<sup>7</sup> *Canadian eDiscovery Case Law Digest* (Association du Barreau de l'Ontario, septembre 2016) au : <http://www.oba.org/EIC/Common-Law>.

<sup>8</sup> FTI Consulting, *Advice from Counsel: Can Predictive Coding Deliver on its Promise?* (En ligne, FTI Consulting, 2017) au : <http://www.ftitechnology.com/resources/white-papers/advice-counsel-can-predictive-coding-deliver-its-promise>.

<sup>9</sup> IBM, *Bringing big data to the enterprise* (en ligne : IBM, 2017) : <https://www-01.ibm.com/software/data/bigdata/what-is-big-data.html>.

<sup>10</sup> IBM, IBM Big Data & Analytics Hub » (en ligne, IBM, 2017) : <http://www.ibmbigdatahub.com/gallery/quick-facts-and-stats-big-data>.

Par exemple, trois avocats des États-Unis ont créé un système qui analyse les décisions de la Cour suprême de leur pays pour faire des prédictions, et ce, avec une exactitude de 70 %<sup>11</sup>. La plateforme Ravel Law utilise « l'analytique des juges » dans laquelle un programme analyse chaque dossier pour lequel un juge a rendu une décision afin de prédire le résultat probable d'une cause<sup>12</sup>. Loom Analytics, finaliste au concours Le Pitch 2016, une compétition de l'ABC destinés aux jeunes entreprises en innovation juridique, utilise l'analyse des données pour aider les juristes à faire l'examen de cas de jurisprudence plus efficacement et s'est récemment jointe à Gowling WLG pour soutenir les recherches juridiques de ce cabinet<sup>13</sup>. À l'heure actuelle, l'utilisation la plus prometteuse de l'analyse de mégadonnées pour le secteur juridique se fait en recherche juridique, ce qui constitue une solution de rechange aux outils traditionnels de recherche juridique.

La démocratisation de l'information juridique, qui met davantage de données juridiques à la disposition du public, constitue une étape importante de l'amélioration de l'accès à la justice. La faculté de droit de Harvard procède actuellement à la numérisation de toute sa bibliothèque de droit et à sa mise à la disposition du public<sup>14</sup>. Pendant ce temps, CanLII prend la tête en rendant la jurisprudence et les commentaires sur la jurisprudence librement accessibles. Ces efforts ont une immense valeur pour le public, mais aussi pour les petits cabinets, en facilitant l'accès aux documents de recherche<sup>15</sup>.

### Informatique en nuage

L'informatique en nuage est un moyen de stocker l'information en ligne et d'y accéder n'importe où. Par exemple, les comptes Gmail se trouvent dans l'infonuagique et sont stockés par un réseau de serveurs. En outre, nos appareils sont de plus en plus reliés par l'informatique en nuage. L'exemple le plus populaire est le logiciel iCloud d'Apple, qui relie les iPhone, iPad et MacBook. Cette technologie offre aux juristes la capacité de gérer des cabinets mobiles à des coûts minimes.

Les codes de déontologie professionnelle, dans l'ensemble du pays, exigent que les juristes

---

<sup>11</sup> Josh Blackman, « The Next Evolution of SCOTUS Predictions: Predicting 7,000 Cases over 60 Years with 71% Accuracy » (en ligne Josh Blackman, 2014) : <http://joshblackman.com/blog/2014/07/29/the-next-evolution-of-scotus-prediction-spredicting-7000-cases-over-60-years-with-71-accuracy/>; Josh Blackman, Adam Aft et Corey M. Carpenter, « FantasySCOTUS: Crowdsourcing a Prediction Market for the Supreme Court » (2012) 10(3) *Northwestern Journal of Technology & Intellectual Property* 125.

<sup>12</sup> Ravel Law, *Products – Ravel* (en ligne, Penguin Law, 2017) : <http://ravellaw.com/products/>.

<sup>13</sup> Amanda Jerome, « Gowling WLG to launch pilot project using webbased analytics tool », *The Lawyer's Daily* (jeudi 13, 2017) : <https://www.thelawyersdaily.ca/articles/2909/gowling-wlg-to-launch-pilot-project-using-web-based-analytics-tool?category=news>.

<sup>14</sup> Library Innovation Lab, *Caselaw Access Project* (en ligne, Library Innovation Lab, 2017) : <http://lil.law.harvard.edu/projects/case-law-access-project/>.

<sup>15</sup> Pour consulter les discussions et les recommandations relatives à l'information juridique et à la recherche, voyez le rapport du Comité d'accès à l'information de l'ABC, *Atteindre l'égalité devant la justice : une invitation à l'imagination et à l'action*, au <http://www.cba.oRG/CBA-Equal-Justice/Home>, p. 70 à 83.

conserver l'information des clients en lieu sûr. Cela comprend l'information numérique, comme la correspondance par courriel. Le Barreau de la Colombie-Britannique offre une liste de vérification pratique sur ce qu'il faut rechercher lorsque l'on magasine pour acheter un service d'infonuagique<sup>16</sup>. Par exemple, il est important de trouver un fournisseur de services canadien parce qu'il y a lieu de se demander si les renseignements sur les clients seraient assujettis aux lois sur la divulgation en vertu du *Patriot Act* des États-Unis. David Fraser, un avocat spécialisé en protection de la vie privée et associé chez McInnes Cooper, aborde cette question en conseillant que même l'information stockée sur les serveurs canadiens est vulnérable à la divulgation en vertu de dispositions relatives à l'appui aux forces de l'ordre et à la protection de la sécurité nationale<sup>17</sup>.

Les politiques de gestion de l'information sont essentielles pour assurer la sécurité des données<sup>18</sup>. Lorsque de telles mesures sont prises, le nuage présente un énorme potentiel pour les petits cabinets. En effet, les jeunes juristes qui souhaitent ouvrir un cabinet peuvent monter des systèmes de gestion et de comptabilité à l'aide de l'infonuagique, réduire les coûts de démarrage et offrir des accords de travail souples. Ceux qui sont déjà établis, quant à eux, pourraient envisager d'augmenter leur mobilité et de réduire la taille de leur cabinet<sup>19</sup>.

### Technologie mobile

Les applications sont rapidement en train de devenir la nouvelle frontière en matière de prestation de services juridiques. Il existe une pléthore de nouvelles applications destinées à faciliter le travail juridique et d'autres sont en voie de faire leur apparition. Par exemple, l'application populaire de juriste-robot, DoNotPay, est utilisée par les consommateurs au Royaume-Uni et aux États-Unis pour contester les contraventions de stationnement<sup>20</sup>. L'application, élaborée par un étudiant de 19 ans de l'Université de Stanford, Joshua Browder, est également utilisée pour faciliter les demandes de logements d'urgence et les demandes d'immigration<sup>21</sup>. Au Canada, Christien Levien a créé LegalSwipe, une application destinée à informer le public; elle vous dit ce qu'il faut faire lorsque la police tente de

<sup>16</sup> The Law Society of British Columbia, *Cloud Computing Checklist* (en ligne, The Law Society of British Columbia, 2013) : <https://www.lawsociety.bc.ca/Website/media/Shared/docs/practice/resources/checklist-cloud.pdf>.

<sup>17</sup> David Fraser, « L'infonuagique » (en ligne : *ABC National*, avril 2014) : <http://www.nationalmagazine.ca/Articles/April-2014-web/Cloud-computing.aspx>.

<sup>18</sup> Association du barreau canadien, *La déontologie du droit à l'ère numérique* (en ligne, Association du Barreau canadien, 2015) : <http://www.cba.org/Sections/Ethics-and-Professional-Responsibility-Committee/Resources/Resources/2015/Legal-Ethics-in-a-Digital-World?lang=fr-CA>.

<sup>19</sup> Axxess Law, réputé pour ses activités avec les magasins Walmart en Ontario, est un exemple bien connu de cabinet d'avocats utilisant l'informatique en nuage.

<sup>20</sup> Khari Johnson, « The DoNotPay bot has beaten 160,000 traffic tickets – and counting » (en ligne, *Venture Beat*) : <https://venturebeat.com/2016/06/27/donotpay-traffic-lawyer-bot/>.

<sup>21</sup> Elena Cresci, « Chatbot that overturned 160,000 parking fines now helping refugees claim asylum », *The Guardian* (6 mars 2017) : <https://www.theguardian.com/technology/2017/mar/06/chatbot---refugees-claim-asylum-legal-aid>.



vous ficher ou de vous fouiller. Benjamin Vandorpe, originaire d’Halifax, a mis au point l’application JusticeTrans pour aider les personnes transgenres à régler leurs problèmes juridiques. La faculté de droit de l’Université Thompson Rivers a récemment lancé un cours d’innovation juridique pour enseigner aux étudiants comment concevoir des applications destinées à traiter les questions d’accès à la justice.

Au même moment, des applications sont conçues pour faciliter la vie des juristes; par exemple, MyCase, un outil de gestion de cabinet, et Dictate plus Connect, qui transforme un téléphone intelligent en dictaphone. De nombreuses applications autres que juridiques destinées aux consommateurs sont également utiles aux juristes, comme l’application de prise de notes, Evernote, et la populaire application de classement de fichiers Dropbox. La prochaine génération de cabinets d’avocats virtuels n’est peut-être qu’à un clic de nous.

### Intelligence artificielle

La force motrice de la technologie juridique aujourd’hui est l’intelligence artificielle (IA). L’IA, également connue sous le nom d’informatique cognitive, est la capacité des ordinateurs d’apprendre des tâches qui exigent habituellement le concours de l’intelligence humaine, comme la perception visuelle, la reconnaissance vocale, la traduction et la prise de décisions.

L’IA commence à remplir ses promesses. L’enfant chéri de la technologie juridique en 2016 était ROSS, un jeune cabinet de Toronto qui a utilisé la technologie d’IBM Watson pour créer un outil de recherche juridique plus avancé. ROSS a continué d’affiner la technologie à tel point qu’une ébauche de note juridique peut maintenant être produite par un ordinateur en une journée, et ce, à partir d’une question juridique<sup>22</sup>.

L’objectif de l’IA dans les services juridiques est de faire en sorte que des machines s’occupent des travaux routiniers, ce qui permettrait aux juristes de se concentrer sur des tâches plus complexes. L’IA est en croissance dans le marché juridique, mais son adoption demeure lente en raison du scepticisme quant à son utilité et du coût de la technologie. Néanmoins, certains grands cabinets d’avocats, dont Dentons et Sedgwick LLP commencent à adopter l’IA. Les cabinets devraient continuer de l’adopter progressivement au fur et à mesure qu’elle se perfectionnera et les appareils d’IA devraient devenir un élément ordinaire du processus de fonctionnement d’un cabinet d’avocats — un peu comme le traitement de texte qui a évincé la machine à écrire ou l’introduction du télécopieur à la fin des années 1980.

L’objectif de l’IA est de remplacer les humains — mais seulement pour des tâches limitées qui peuvent être exécutées de façon tout aussi efficace sinon plus par des machines. Il est évident que certains travaux accomplis traditionnellement par un juriste le seront par l’IA, mais il s’agit là de l’évolution normale de toute industrie. Il fut un temps où, dans le secteur

---

<sup>22</sup> Steve Lohr, « A.I. is Doing Legal Work. But It Won’t Replace Lawyers, Yet », *New York Times* (19 mars 2017) : <https://www.nytimes.com/2017/03/19/technology/lawyers-artificial-intelligence.h?? r=0>.

de la comptabilité, les calculs se faisaient à la main. Personne aujourd'hui ne s'attend à cela des comptables. Il en sera de même dans le secteur des services juridiques. Nous avons déjà atteint un point où les clients ne s'attendent pas à ce qu'un groupe de juristes examine des milliers de documents manuellement à la recherche de ceux qui sont pertinents, et ce n'est pas non plus ce qu'ils souhaitent — surtout si le juriste n'y voit plus très clair une fois la nuit venue!

L'intelligence artificielle peut alléger le fardeau quotidien des juristes, augmenter l'efficacité de la prestation de services juridiques et améliorer l'accès à des services abordables, sans pour autant sacrifier la qualité du travail. Cependant, la réticence des juristes à employer les nouvelles technologies constitue un obstacle important à l'adoption de l'IA dans le secteur des services juridiques.

### Cybersécurité

Les cabinets d'avocats avaient évité les redoutables crises de piratage qui ont frappé des entreprises comme Sony, Target et Home Depot. Mais tout cela a changé au début de 2016 lorsque le cabinet d'avocats Mossack Fonseca du Panama a été piraté : 11,5 millions de documents ont été divulgués à la presse et les détails concernant des centaines de milliers de comptes à l'étranger ont été dévoilés (dont ceux du premier ministre islandais, Sigmundur Davio Gunnlaugsson, ainsi contraint à démissionner).

Comme nous l'avons indiqué plus haut, les cabinets d'avocats ont l'obligation éthique et légale de protéger les renseignements sur leurs clients, y compris l'information électronique. Les « Panama Papers » ont été un coup de semonce pour inciter les cabinets d'avocats à prendre la cybersécurité au sérieux. La firme de cybersécurité Mandiant rapporte qu'au moins 80 des 100 meilleures entreprises des États-Unis en termes de revenu ont été piratées au moins une fois depuis 2011<sup>23</sup>. Fait encore plus alarmant, l'entreprise de TI, TruShield, déclare que les petits cabinets d'avocats constituent une cible de premier choix pour les pirates informatiques<sup>24</sup>. À titre d'illustration, trois cabinets canadiens ont fait l'expérience de techniques de piratage de plus en plus agressives lorsque des renseignements volés ont fait l'objet d'une demande de rançon<sup>25</sup>.

Certains cabinets d'avocats investissent dans une assurance contre la cybercriminalité comme moyen d'atténuer le risque<sup>26</sup>. Les régimes d'assurance contre la cybercriminalité

<sup>23</sup> Matthew Goldstein, « Law Firms Are Pressed on Security for Data », *New York Times* (26 mars 2014) : [https://nytimes.com/2014/03/26/law-companies-examined-as-hacking-increases/?\\_r=0](https://nytimes.com/2014/03/26/law-companies-examined-as-hacking-increases/?_r=0).

<sup>24</sup> Mark Wolski, « Report: Legal Industry Was Heavily Targeted with Cyber Threats in January », *Bloomberg Law* (9 mars 2016) : <https://www.bls.o.com/report-legal-industry-was-highly-targeted-with-cyber-threats-in-january/>.

<sup>25</sup> Jason Proctor, « Ransomware hackers pose threat to B.C. law firms » (en ligne, *CBC News*) : <http://www.cbc.ca/news/canada/british-columbia//pose-threat-to-b-c-law-firms-1..>; Pour davantage de renseignements, voyez « Les logiciels de rançon », *ABC National*, par Carolynne Burkholder : <http://www.nationalmagazine.ca/Articles/Mai-2015-Web/Ransomware-extortion.aspx?lang=FR>.

<sup>26</sup> Karen Kroll, « Cybersecurity insurance is a 'must have' for law firms », *ABA Journal* (novembre 2016) :

varient, mais la plupart exigent que les cabinets d'avocats disposent de politiques écrites en matière de cybersécurité et qu'ils assument les coûts de l'évaluation de l'infrastructure du cabinet et de la correction des défauts du réseau par des professionnels des TI<sup>27</sup>.

Souvent, les petits cabinets ne peuvent pas se permettre d'embaucher du personnel des TI. Pour eux, l'une des façons d'atténuer le risque consiste donc à confier à des professionnels le mandat de s'occuper du réseau de l'entreprise et même de l'aider à créer une politique de cybersécurité, qui devrait comprendre des vérifications de sécurité régulières et un plan d'intervention détaillé en cas d'atteinte à la sécurité. L'Association du Barreau canadien offre des renseignements utiles en ligne sur les atteintes à la protection des données et l'assurance contre la cybercriminalité<sup>28</sup>.

### Chaîne de blocs

La prochaine frontière de la technologie juridique réside dans la chaîne de blocs. Au lieu de nous perdre dans les détails techniques, nous donnerons une image concrète de ce que signifie cette expression.

Pensez au secteur des services financiers. Des milliards de transactions financières, traditionnellement effectuées sur papier, sont acheminées par l'entremise d'intermédiaires, ce qui favorise la fraude. La chaîne de blocs est un registre décentralisé, distribué et chiffré, partagé dans un réseau d'ordinateurs. Chaque « bloc » représente une transaction ou un élément d'information dans le registre général. L'information est vérifiée par consensus. Lorsqu'elle est entrée, chaque ordinateur indépendant doit confirmer, selon un algorithme, qu'elle est exacte et prête à être vérifiée. Une fois l'information vérifiée et enregistrée, elle ne peut jamais être effacée, ce qui contribue à préserver l'intégrité des données<sup>29</sup>.

La chaîne de blocs recèle un énorme potentiel. Par exemple, le Bitcoin, une forme de monnaie numérique, permet d'effectuer des échanges à l'extérieur du système financier traditionnel grâce à l'utilisation de la chaîne de blocs. Everclear utilise la chaîne de blocs pour faire le suivi des diamants des mines au marché afin de prévenir la prolifération des

---

[http://www.abajournal.com/magazine/article/data\\_breach\\_insurance\\_coverage/?utm\\_source=internal&utm\\_medium=navigation&utm\\_campaign=most\\_read](http://www.abajournal.com/magazine/article/data_breach_insurance_coverage/?utm_source=internal&utm_medium=navigation&utm_campaign=most_read).

<sup>27</sup> Comme les petits cabinets ne peuvent pas se permettre d'embaucher du personnel des TI, l'une des façons d'atténuer le risque consiste à donner à des professionnels des TI le mandat de s'occuper du réseau de l'entreprise et même de l'aider à créer une politique de cybersécurité, qui devrait comprendre des vérifications de sécurité régulières et un plan d'intervention détaillé en cas d'atteinte à la sécurité. L'Association du Barreau canadien offre des renseignements utiles en ligne sur les fuites de données et l'assurance contre la cybercriminalité : « Cybersecurity Security in Law Firms » (en ligne, Association du Barreau canadien) : <https://www.oba.org/Professional-Development-Resources/Cyber-Security-in-law-Companies>.

<sup>28</sup> Association du barreau canadien, *Cyber Security in Law Firms* [en ligne : Association du Barreau canadien] : <https://www.oba.org/Professional-Development-Resources/Cyber-Security-in-law-Companies>.

<sup>29</sup> Allison Berke, « How Safe Are Blockchains? It Depends » (en ligne, *Harvard Business Review*) : <https://hbr.org/2017/03/how-safe-are-block-chains-it-depends>.

diamants de la guerre<sup>30</sup>. La chaîne de blocs est utilisée pour créer un système financier à sécurité renforcée et pourrait être employée comme moyen de stocker de l'information en toute sécurité dans divers systèmes de gestion de données et d'y accéder.

Bien que la chaîne de blocs en soit encore à l'étape expérimentale, les juristes qui s'intéressent aux nouvelles technologies espèrent l'utiliser pour créer des contrats intelligents, écrits en code informatique, qui généreraient des tâches à accomplir lorsqu'une condition est satisfaite. Par exemple, un contrat intelligent pourrait réaliser une transaction pour payer le service d'enregistrement d'un acte lorsque ce dernier est enregistré et entré dans le système. Que les juristes soient prêts ou non à rédiger des contrats en code informatique, le développement de la technologie va bon train au Royaume-Uni et aux États-Unis.

## ○ ÉLARGISSEMENT DE LA DÉFINITION DE COMPÉTENCE

Selon certaines indications, la définition de juriste « compétent » pourrait s'élargir pour inclure de nouveaux aspects — particulièrement la compétence technologique et la compétence culturelle.

Tout d'abord, la Fédération des ordres professionnels de juristes du Canada (FOPJC) est, au moment de la rédaction du présent guide, en consultation au sujet des modifications proposées à son Code type, ce qui comprend l'élargissement de la définition de « compétence » pour y intégrer « compétence technologique ». À l'heure actuelle, les juristes canadiens ne sont pas tenus d'atteindre un niveau de compétence technologique<sup>31</sup>. La nouvelle clause proposée au commentaire de la règle 3.12 stipule ce qui suit :

*[5A] Pour conserver le niveau de compétence nécessaire, le juriste doit développer et conserver une aisance technologique suffisante en fonction de son champ d'exercice et de ses responsabilités. Il doit être en mesure d'apprécier les avantages et les risques liés à la technologie pertinente, compte tenu de son obligation de secret professionnel exposée à l'article 3.3<sup>32</sup>.*

---

<sup>30</sup> Gian Volpicelli, « How the blockchain is helping stop the spread of conflict diamonds » (en ligne, revue *WIRED*) : <http://www.wired.co.uk/article/block-chain-conflict-diamonds-everledger>.

<sup>31</sup> Plus de la moitié des États des États-Unis imposent un devoir en matière de compétence technologique. Voyez Robert Ambrogi, « 27 States Have Adopted Ethical Duty of Technology Competence », en ligne, Site Web : <http://www.lawsitesblog.com/2015/03/11-states-have-adopt-ethical-duty-of-technology-competence.html>. En Californie, les avocats sont tenus de se familiariser avec l'investigation informatique et les avocats du New Hampshire doivent comprendre l'informatique en nuage. L'American Bar Association a modifié la règle modèle 1.1 (devoir de compétence), qui exige désormais que les avocats se maintiennent au courant des « avantages et des risques associés à la technologie appropriée » : [http://www.americanbar.org/groups/professional\\_responsibility/publications/model\\_rules\\_of\\_professional\\_conduct/model\\_rules\\_of\\_professional\\_conduct\\_table\\_of\\_contents.html](http://www.americanbar.org/groups/professional_responsibility/publications/model_rules_of_professional_conduct/model_rules_of_professional_conduct_table_of_contents.html).

<sup>32</sup> Pour de plus amples renseignements, voyez la Fédération des ordres professionnels de juristes du Canada, *Code type de déontologie professionnelle : Rapport de consultation* (en ligne, La Fédération des ordres professionnels

Bien que la question soit toujours débattue, il semble évident que, même si les juristes ne doivent pas connaître tous les détails techniques des nouveaux outils juridiques, ils devraient avoir une compréhension générale de la technologie pertinente à leur pratique, particulièrement en ce qui concerne la confidentialité des clients. Depuis le mois de juin 2018, la FOPJC poursuit le dialogue avec les parties intéressées au sujet des modifications que l'on propose apportées au Modèle type quant aux règles sur la compétence en matière de technologies et sur le retour d'anciens juges à l'exercice du droit. Des mises à jour sont attendues.

En ce qui a trait à la compétence culturelle — qui peut être brièvement décrite comme la capacité d'établir des liens avec des personnes d'origine différente que la nôtre —, la FOPJC s'est engagée en 2016 à former un groupe de travail chargé d'examiner l'appel à l'action de 2015 de la Commission de vérité et réconciliation (CVR) qui lui demandait « de veiller à ce que les avocats reçoivent une formation appropriée en matière de compétences culturelles<sup>33</sup>... » Pendant ce temps, en raison de la sensibilisation croissante à l'importance de la diversité et des compétences culturelles dans la pratique du droit, certaines sociétés juridiques mettent sur pied des programmes de formation en compétences culturelles<sup>34</sup>.

---

de juristes du Canada) : <http://flsc.ca/wp-content/uploads/2014/12/Rapport-de-consultation-Modifications-propos%C3%A9s-au-Code-type-pour-le-web-janv2017FIN.pdf>.

<sup>33</sup> Commission de vérité et réconciliation du Canada, *Commission de vérité et réconciliation du Canada : Appels à l'action* » (en ligne, Commission de vérité et réconciliation du Canada) [http://www.trc.ca/websites/trcinstitution/File/2015/Findings/Calls\\_to\\_Action\\_French.pdf](http://www.trc.ca/websites/trcinstitution/File/2015/Findings/Calls_to_Action_French.pdf), page 8.

<sup>34</sup> La Nouvelle-Écosse fournit des ressources pour la formation en compétences culturelles au moyen d'un portail Web. Voyez le portail de la Nova Scotia Barristers' Society, « Equity portal: Developing an equity strategy in your legal workplace » (en ligne, Nova Scotia Barristers' Society) : <http://nsbs.libbooks.com/content.php?pid=679663&sid=5634670>. Voyez aussi la Law Society of PEI « Mid Winter Meetings and Cultural Competency Training » (en ligne, Law Society of PEI) : of PEI) au : [http://lawsocietypei.ca/media/upcoming\\_events/upcoming\\_events15.pdf](http://lawsocietypei.ca/media/upcoming_events/upcoming_events15.pdf). Le Barreau du Haut-Canada (BHC) a approuvé la formation professionnelle continue (FPC) obligatoire sur la promotion de l'égalité et de l'inclusion et mettra sur pied les programmes appropriés; l'inclusion de la formation sur les compétences culturelles, l'égalité et l'inclusion à son programme de délivrance de permis; un examen et une modification, s'il y a lieu, de son Code de déontologie professionnelle pour renforcer les obligations professionnelles de tous les titulaires de permis afin de promouvoir l'égalité, la diversité et l'inclusion. Voyez la publication du Barreau du Haut-Canada, *Collaborer au changement : Stratégies de lutte contre le racisme systémique dans les professions juridiques* (en ligne, Le Barreau du Haut-Canada, septembre 2016) au : [https://www.lsuc.on.ca/uploadedFiles/For\\_the\\_Public/About\\_the\\_Law\\_Society/Convocation\\_Decisions/2016/RWG%20Final%20Report%20-%20Dec2016\\_FR.pdf](https://www.lsuc.on.ca/uploadedFiles/For_the_Public/About_the_Law_Society/Convocation_Decisions/2016/RWG%20Final%20Report%20-%20Dec2016_FR.pdf)

## ○ TENDANCES EN MATIÈRE D'AUTORÉGLEMENTATION

Les barreaux du Canada s'efforcent d'être à jour avec les nouvelles réalités du secteur des services juridiques. Un examen des principaux changements réglementaires au sein de la profession juridique aux États-Unis<sup>35</sup>, au Royaume-Uni<sup>36</sup> et en Australie<sup>37</sup> nous permet de constater qu'un certain nombre de barreaux réexaminent leurs cadres réglementaires et se penchent sur des structures d'affaires différentes où la propriété de cabinets d'avocats par un non-juriste est autorisée et réglementée; sur la réglementation à l'égard d'entités et d'avocats à titre individuel, la réglementation des services juridiques offerts par des non-juristes ainsi que le champ d'application d'une définition de services devant être limités aux juristes. L'environnement réglementaire des juristes subira vraisemblablement des changements importants au cours des dix prochaines années.

À l'heure actuelle, la discussion sur les règlements la plus controversée au Canada consiste à savoir si les barreaux devraient autoriser les structures d'entreprise alternatives (SEA) et porte principalement sur la propriété de cabinets par des non-juristes (et peut-être d'autres types de fournisseurs de services juridiques ayant récemment fait l'objet d'une réglementation)<sup>38</sup>.

Bien que les décisions concernant les SEA soient encore indéterminées, bon nombre de barreaux canadiens envisagent favorablement la réglementation des entités<sup>39</sup>.

---

<sup>35</sup> Alison Frankel : « Should law firms have non-lawyer owners? ABA reopens debate » (en ligne, Reuters) : <http://blogs.reuters.com/alisonfrankel/2016/05/05/should-law-firms-have-non-lawyer-owners-aba-reopens-debate/>; American Bar Association, « Discussion Paper on Alternative Law Practice Structures » (2 décembre 2011) : <http://mtpa.memberlodge.org/Resources/Documents/Discussion%20Paper%20on%20ddl>.

<sup>36</sup> Mari Sako, « An Overview of Alternative Business Structures in England and Wales » : <https://www.law.georgetown.edu/academics/centersinstitutes/legal-profession/upload/2015-Georgetown-Law-ABS-Sako.pdf>.

<sup>37</sup> Le Barreau du Haut-Canada, « Parlons de structures d'entreprise alternatives : Australie » (en ligne, Le Barreau du Haut-Canada) : <http://www.lawsocietygazette.ca/francais/parlons-des-structures-dentreprise-alternatives/>; Steve Mark, Tahila Gordon, Marlene Le Brun et Gary Tamsitt, « Preserving the Ethics and Integrity of the Legal Profession in an Evolving Market: A Comparative Regulatory Response », (en ligne, Office of Legal Services Commissioner, Australia) : [http://www.olsc.nsw.gov.au/Documents/preserving%20ethics%20integrity%20legal%20profession%20uk\\_paper.pdf](http://www.olsc.nsw.gov.au/Documents/preserving%20ethics%20integrity%20legal%20profession%20uk_paper.pdf).

<sup>38</sup> Voyez la discussion et les recommandations concernant les structures d'affaires alternatives que propose l'ABC dans *Avenirs en droit : Transformer la prestation des Services juridiques au Canada* (en ligne, Association du Barreau canadien, 2014) : <http://www.cba.org/CBA-Legal-Futures-Initiative/Reports/Futures-Transforming-the-Delivery-of-Legal-Service>, p. 36-39.

Pour obtenir un bon compte rendu du débat sur les structures d'affaires alternatives, rendez-vous au <http://www.lsuc.on.ca/with.aspx?id=2147498201&langtype=1036>, publié par le Barreau du Haut-Canada.

<sup>39</sup> Voyez l'examen de l'ABC et les recommandations concernant la réglementation des entités dans *Avenirs : Transformer la prestation des Services juridiques au Canada* (en ligne, Association du Barreau canadien, 2014) : <http://www.cba.org/CBA-Legal-Futures-Initiative/Reports/Futures-Transforming-the-Delivery-of-Legal-Service?lang=fr-CA>, p. 54, 55; le Comité de déontologie et de responsabilité professionnelle de l'ABC, en consultation avec les comités d'accès à la justice et à l'égalité et d'autres groupes membres, a lancé un appel à l'adoption de la réglementation

Cette dernière :

- permet à l'organisme de réglementation de surveiller la conformité à l'échelle organisationnelle (ainsi qu'individuelle), tout en reconnaissant que de nombreuses obligations déontologiques sont gérées par l'infrastructure de l'entreprise;
- met l'accent sur la réglementation proactive plutôt que réactive en favorisant la mise en place de systèmes efficaces facilitant la conformité en amont au lieu de l'application d'une discipline pour manquement en aval;
- est une condition préalable pour les SEA, de sorte qu'une organisation pouvant être détenue ou gérée par des non-juristes n'ayant pas les mêmes obligations déontologiques que ces derniers puisse être réglementée.

Les provinces qui s'approchent le plus de la mise en œuvre de la réglementation des entités ont conçu et mettent à l'essai des outils qui permettent aux entreprises d'évaluer elles-mêmes leur conformité lorsqu'elles établissent des systèmes de gestion atteignant les objectifs réglementaires, par exemple : le développement des compétences, la communication efficace, la garantie de confidentialité, l'abstention des conflits d'intérêts, la gestion efficace de l'entreprise et du personnel, l'établissement de tarifs appropriés, le maintien de relations de travail efficaces et respectueuses et les efforts en vue d'améliorer la diversité, l'égalité et l'accès aux services juridiques<sup>40</sup>.

La réglementation des entités étant déjà entamée au Canada<sup>41</sup>, il sera attendu des cabinets

---

des entités dans une lettre à la Fédération des ordres professionnels de juristes du Canada : [http://www.cba.org/Our-Work/Submissions-\(1\)/Submissions/2016/Feb/Entity-Regulation](http://www.cba.org/Our-Work/Submissions-(1)/Submissions/2016/Feb/Entity-Regulation).

<sup>40</sup> Nova Scotia Society, « Management Systems For Ethical Legal Practice » : <http://nsbs.org/management-systems-ethical-legal-practice-mselp>. Voir aussi le guide 2013 du Comité permanent de déontologie et de responsabilité professionnelle de l'ABC, *Outil d'auto-évaluation des pratiques déontologiques*, qui donne des conseils sur l'élaboration proactive de systèmes et d'infrastructures au sein des cabinets d'avocats afin d'aider ces derniers à se conformer à leurs responsabilités déontologiques. Accessible au : <http://www.cba.org/CBA-Legal-Futures-Initiative/Resources/Ethical-Practices-Self-Evaluation-Tool>.

<sup>41</sup> Nova Scotia Barristers' Society, « Legal Services Support Pilot Project Final Report » (29 mai 2017) : [http://nsbs.org/sites/default/files/ftp/RptsCouncil/20170519\\_LSSPilotProjectFinalRpt.pdf](http://nsbs.org/sites/default/files/ftp/RptsCouncil/20170519_LSSPilotProjectFinalRpt.pdf). En 2017, les provinces des Prairies ont lancé le programme pilote d'un outil d'évaluation de la gestion des cabinets d'avocats, le Law Firm Practice Management Assessment Tool, accessible au : <https://5idxh7ib.cloudfront.net/wp-content/uploads/2017/05///May312017eBulletin.htm>. Voyez aussi l'article d'Amanda Jerome, « Prairie law societies collaborate on regulation pilot project », *The Lawyer's Daily* (10 avril 2017) au : <https://www.thelawyersdaily.ca/articles/2872/prairie-law-societies-collaborate-on-regulation-pilot-project?category=news> et le document de travail des Law Society of Alberta, Law Society of Saskatchewan et Société du Barreau du Manitoba sur la réglementation en matière d'innovation « Innovating Regulation: A Collaboration of the Prairie Law Societies » (en ligne, Law Society of Alberta, Law Society of Saskatchewan et Société du Barreau du Manitoba) au : <http://www.lawsocietylistens.ca/start-dialogue/documents/2911/download>.

En Colombie-Britannique, le groupe de travail sur la réglementation des cabinets d'avocats, le Law Firm Regulation Task Force, a également recommandé un outil d'auto-évaluation en vue de surveiller la conformité et un cadre pour soutenir la réglementation des cabinets d'avocats : <https://www.lawsociety.bc.ca/Website/media/Shared/docs/>

de toutes les tailles qu'ils mettent en place une infrastructure « déontologique » fondée sur ces principes. Toutefois, les systèmes sélectionnés et la complexité de l'infrastructure dépendront de l'envergure et des caractéristiques de chaque cabinet. Les petits cabinets devraient obtenir les mêmes résultats, mais la façon dont ils les atteindront sera vraisemblablement très différente de celle d'un grand cabinet.

## ○ NOUVELLES OPTIONS DE FACTURATION

La façon dont les juristes offrent les services juridiques change. De plus en plus, les cabinets d'avocats offrent des arrangements alternatifs en matière d'honoraires (AAMH) et mettent l'accent sur la responsabilité et une tarification correspondant à la valeur du travail. Par exemple, les AAMH sur le marché juridique peuvent consister en honoraires fixes (ou forfaitaires) et en services dégroupés (mandats à portée limitée).

Les honoraires fixes sont de plus en plus courants, mais ne rivalisent pas encore avec le taux horaire dans la plupart des cabinets. Flatlaw propose une liste de juristes qui offrent des honoraires fixes ainsi que les types de services qu'ils effectuent. Axess Law a retenu l'attention de nombreux médias concernant ses honoraires fixes pour les testaments, la constitution d'entreprises en société et les transactions immobilières (et pour avoir ouvert des bureaux dans des magasins Walmart en Ontario)<sup>42</sup>. Les clients aiment les honoraires fixes pour la certitude budgétaire qu'ils offrent et la clarté des services qui seront fournis.

Les honoraires fixes fonctionnent au mieux pour les travaux à bas coût et à grand volume, mais pour que cela soit rentable, les cabinets doivent d'abord effectuer une analyse des coûts pour déterminer les honoraires qui seront rentables pour chaque affaire. À cette fin, une analyse plus approfondie que celle traditionnellement effectuée pour établir un taux horaire s'avère nécessaire, car tous les coûts de gestion et les coûts particuliers pour chaque affaire (y compris les coûts imprévus) doivent être pris en compte. Lorsque les coûts ont été établis, il faut évaluer à nouveau les honoraires proposés en fonction des facteurs concurrentiels pour s'assurer qu'ils correspondent aux attentes du marché.

Certains juristes sont sceptiques quant aux AAMH. Riverview Law, un chef de file de l'innovation au Royaume-Uni, explique la façon de passer aux honoraires fixes, même lorsqu'il s'agit d'affaires complexes et variables comme les litiges et les transactions de fusions et acquisitions<sup>43</sup> : d'abord, évaluez vos procédés opérationnels et apportez des changements pour améliorer l'efficacité; deuxièmement, déterminez vos marges bénéficiaires et le nombre de clients nécessaires à la rentabilité. Une fois cette évaluation effectuée, la détermination de vos honoraires fixes devient un exercice simple.

---

[initiatives/LawFirmRegulationSecondInterimReport2017.pdf](#). Le Barreau du Haut-Canada examine actuellement la réglementation des entités : <http://www.lsuc.on.ca/with.aspx?id=2147502048&langtype=1036>.

<sup>42</sup> Drew Hasselback, « Why your next lawyer may be working at Walmart », *Financial Post* (7 décembre 2015) : <http://business.financialpost.com/legal-post/why-your-next-lawyer-maybe-working-at-walmart>.

<sup>43</sup> Andy Daws, « Five Questions About Fixed Fees You're Afraid to Ask » (en ligne, attorneyatwork) accessible au : <https://www.attorneyatwork.com/five-questions-fixed-fees-youre-afraid-ask/>.



Les honoraires fixes, lorsqu'ils sont fondés sur une analyse approfondie, devraient accroître l'efficacité et la rentabilité. Pour ce qui est de l'adoption des frais fixes, les petits cabinets ont l'avantage d'être généralement plus alertes et plus flexibles que les grands. Les entreprises peuvent organiser leurs activités autour des honoraires fixes après avoir analysé les services qu'elles veulent offrir, les étapes et le coût de chaque genre d'affaires, leur marge bénéficiaire ainsi que la concurrence pour déterminer les honoraires fixes appropriés à chaque genre d'affaires. Les entreprises existantes peuvent faire de même avec l'avantage de fonder leur analyse sur des données et une expérience solides.

Une autre pratique de plus en plus courante, qui a une incidence sur la facturation, est le dégroupement de services juridiques (aussi appelé mandat à portée limitée), où un juriste ne prend qu'une partie d'une affaire. L'offre de services juridiques dégroupés permet aux gens qui ne peuvent pas assumer les coûts associés à l'ensemble de leur cas d'obtenir des services juridiques pour certaines tâches clés, comme les conseils juridiques, la rédaction d'ententes, l'encadrement de clients et l'aide en recherche juridique<sup>44</sup>.

Les juristes n'ont pas effectué le nombre de mandats à portée limitée qu'espéraient les militants pour la justice; le travail tâche par tâche les rebute par crainte de plaintes émanant des clients. Toutefois, un rapport de MediateBC a conclu que de telles craintes n'étaient pas fondées<sup>45</sup>. MediateBC offre une trousse d'outils aux juristes qui veulent commencer à dégroupier des services.

Les mandats à portée limitée offrent aux juristes une véritable possibilité de croissance, particulièrement en droit de la famille, où l'on estime qu'il existe un potentiel considérable de dégroupement des services<sup>46</sup>. De plus, selon le rapport « Nudging the Paradigm Shift », les principaux problèmes juridiques auxquels les Canadiens se heurtent sont les conflits liés à la consommation (22,6 %), les dettes (20,8 %) et les différends en matière d'emploi (16,4 %), tous des secteurs propices au dégroupement<sup>47</sup>.

Pour une analyse approfondie des répercussions des honoraires fixes et pour d'autres

---

<sup>44</sup> Le National Self-Represented Litigants Project dresse une liste de plus de 100 avocats qui offrent des services dégroupés aux gens qui se représentent eux-mêmes. Voyez le répertoire du projet (en ligne : National Self-Represented Litigants Project) au : <https://representingyourselfcanada.com/directory/>. Voyez aussi l'article de Barbra Bailey, « Unbundled Legal Services » (en ligne, Law Society of Saskatchewan) au : <http://library.lawsociety.sk.ca/inmagicgenie/documentfolder/PWBT2A.PDF>.

<sup>45</sup> MediateBC, « Family Unbundled Legal Services Project » (en ligne, MediateBC) accessible au : <http://www.mediatebc.com/unbundle>.

<sup>46</sup> JohnPaul Boyd, « DIY A2J 4: Unbundle Your Services, Reinvent Your Billing Model » (en ligne, Slaw.ca) accessible au : <http://www.slaw.ca/2016/02/05/diy-a2j-4-unbundle-your-services-reinvent-your-billing-model/>; Carolynne Burkholder-James, « Quel est l'intérêt des mandats à portée limitée? » (en ligne, Association du Barreau canadien) : <https://www.cba.org/Publications-Resources/CBA-Practice-Link/2015/2015/Limited-scope-retainers-What's-in-it-for-you>.

<sup>47</sup> « Advancing the Paradigm Shift, Daily Legal Problems in Canada » d'Alberta Currie (en ligne, Forum canadien sur la justice civile) au : <http://cfcjfcj.org/sites/default/files//publications/reports/Nudging%20the%20Paradigm%20Shift%2C%20Everyday%20Legal%20Problems%20in%20Canada%20-%20Ab%20Currie.pdf>, à 4.

options de facturation (particulièrement sur la façon d’offrir des services accessibles, de grande qualité et rentables), voyez le document *Avenirs de l’ABC* préparé par Noel Semple, *Accessibilité, qualité et rentabilité pour les cabinets spécialisés en droit des particuliers : Trouver le juste équilibre*<sup>48</sup>.

## ○ CHANGEMENTS DANS LE SYSTÈME DE JUSTICE

L’évolution de la profession juridique ne se limite pas à la pratique privée. Bien que le présent guide soit axé sur l’innovation dans les petits cabinets d’avocats, il est utile d’y jeter un coup d’œil, car les changements dans l’appareil judiciaire auront une incidence sur votre pratique.

Le Canada est confronté à la tâche colossale de moderniser son système de justice. Comme le système est indépendant et dépend du financement gouvernemental, l’innovation progresse lentement. Certains progrès ont été réalisés en ce qui a trait aux documents judiciaires auxquels le public peut avoir accès en ligne et aux registres de la Cour affichés en ligne (voyez <http://ontariocourtdates.ca/fr/default.aspx>), mais il reste encore beaucoup à faire.

La technologie a un effet majeur sur la façon dont les différends sont réglés. Bien que les tribunaux s’efforcent de se moderniser, les gens cherchent des solutions à l’extérieur du système accusatoire traditionnel. Nous avons vu augmenter le règlement des différends en ligne depuis la fin des années 1990, mais grâce aux progrès rapides de la technologie ces dernières années, le règlement des différends est devenu beaucoup plus abordable et accessible pour le public<sup>49</sup>. Ce qui se répercutera sur les petits cabinets et les juristes exerçant seuls, car une solution de rechange au règlement des différends devant les tribunaux s’offre désormais aux clients potentiels. Pour des commentaires approfondis sur les réformes du système de justice en vue d’améliorer l’accès à la justice, voyez le rapport du Comité d’accès à l’information de l’ABC, *Atteindre l’égalité*<sup>50</sup>.

Le développement d’applications juridiques évolue : de celles qui fournissent simplement de l’information aux applications intelligentes qui aident les consommateurs à diagnostiquer leurs problèmes juridiques et même à régler leurs différends. Par exemple, l’application « Small Claims Wizard » aide les clients à faire les travaux d’écriture, étape par étape et offre des services d’encadrement fournis par des juristes. Le Civil Resolution Tribunal (CRT) en Colombie-Britannique, un tribunal de règlement des différends en

---

<sup>48</sup> ABC, *Avenirs*, Noel Semple, « Accessibilité, qualité et rentabilité pour les cabinets spécialisés en droit des particuliers : Trouver le juste équilibre », Association du Barreau canadien, <http://www.cba.org/CBA-Legal-Futures-Initiative/Reports/Accessibility-Quality-and-Profitability>

<sup>49</sup> Jason Koebler, « Rise of the Robotlawyers: How legal representation could come to resemble TurboTax », *The Atlantic* (April 2017) au : <https://www.theatlantic.com/magazine/archive/2017/04/rise-of-the--/517794/>.

<sup>50</sup> Comité d’accès à l’information de l’ABC, *Atteindre l’égalité devant la justice : Une invitation à l’imagination et à l’action* [http://www.cba.org/CBAMediaLibrary/cba\\_na/images/Equal%20Justice%20-%20Microsite/PDFs/EqualJusticeFinalReport-fra.pdf](http://www.cba.org/CBAMediaLibrary/cba_na/images/Equal%20Justice%20-%20Microsite/PDFs/EqualJusticeFinalReport-fra.pdf), p. 87 à 97.

ligne, accessible par téléphone intelligent et dans un site Web, commencera à traiter les petites demandes de moins de 5 000 \$ dès juillet 2017. Le CRT traitera également les différends qui surviennent entre les propriétaires de condominiums au sein de sociétés de copropriétés, ce qui pourrait aider des milliers de propriétaires à éviter des honoraires d'avocat onéreux. Ce qui rend le CRT unique, c'est qu'il est pleinement intégré au système judiciaire, permettant ainsi d'épargner un temps précieux au tribunal.

Comme le savent bien les avocats plaidants, l'innovation dans l'appareil judiciaire, en particulier l'utilisation de la technologie, est au mieux modeste et ne dépasse certainement pas les changements en pratique privée. Les juristes ont l'occasion de faire preuve de leadership par l'innovation dans leurs pratiques.

## ○ CHANGEMENTS AU CANADA RURAL

Tous les petits cabinets doivent composer avec des changements en matière d'options de tarification, de réglementation et de technologie et bon nombre de juristes doivent trouver quelqu'un qui prendra la relève à leur retraite. Puisque beaucoup de juristes d'expérience exerçant dans des cabinets ruraux prennent leur retraite, un besoin croissant (non satisfait) de nouveaux juristes qui prendront leur place se fait sentir<sup>51</sup>.

Les avantages de la pratique du droit en milieu rural sont : des heures souples, un équilibre accru entre le travail et la vie personnelle, des frais généraux moindres et des possibilités attrayantes pour les jeunes juristes qui souhaitent ouvrir leur propre cabinet ou se joindre à un petit cabinet<sup>52</sup>.

Néanmoins, le Canada se trouve confronté à une crise aiguë en matière d'accès à la justice dans les régions rurales. En Colombie-Britannique, seulement 20 % des juristes tiennent un cabinet privé à l'extérieur de Vancouver, de Victoria et de la vallée du bas Fraser. La Division de la Colombie-Britannique de l'ABC a lancé un programme, le Rural Education and Access to Lawyers (REAL) afin d'encourager les jeunes juristes à déménager dans les régions rurales en offrant un soutien financier aux stagiaires de deuxième année en droit et en créant un registre partagé pour aider les petits cabinets à embaucher des stagiaires. Entre 2009 et 2013, 40 des 79 étudiants qui ont suivi le programme REAL sont demeurés dans les collectivités rurales pour y travailler<sup>53</sup>. D'autres provinces s'efforcent aussi d'attirer de jeunes juristes en milieu rural. Au Manitoba, les diplômés en droit qui travaillent dans une région rurale pendant trois ans sont admissibles au remboursement d'une partie de leurs frais de scolarité.

<sup>51</sup> Voyez le document *Avenirs de l'ABC, Tendances démographiques* (en ligne, Association du Barreau canadien, 2013) au : [https://www.cba.org/CBAMediaLibrary/cba\\_na/PDFs/CBA%20Legal%20Futures%20PDFS/Demographic-trends-fra.pdf](https://www.cba.org/CBAMediaLibrary/cba_na/PDFs/CBA%20Legal%20Futures%20PDFS/Demographic-trends-fra.pdf), pour une analyse des nouvelles tendances, y compris des défis uniques dans les pratiques rurales, à 7.

<sup>52</sup> Le groupe de travail sur les cabinets en milieu rural de la Nova Scotia Barrister's Society, « Analysis of the Judicial Marketplace and Future Demand for Lawyers in Rural Nova Scotia » (Nova Scotia Barristers' Society, 2012, à 39).

<sup>53</sup> Marg Bruineman, « Going small » *Canadian Lawyer* (novembre 2014) accessible au : <http://www.canadianlawyermag.com/5356/Going-small.html>.

La planification de la relève est un autre problème important pour les juristes en milieu rural. Dans un rapport publié en 2012, la Nova Scotia Barristers' Society a attiré l'attention sur le nombre de juristes en milieu rural qui approchent de la retraite et le manque de planification de la relève chez les juristes de la Nouvelle-Écosse. Elle a exhorté ceux qui exercent seuls à élaborer des plans de relève pour ouvrir des possibilités à long terme aux jeunes juristes dans les régions rurales. Toutefois, des obstacles pratiques nuisent à la mise en application de ces conseils. Seulement 53 % des avocats de la Nouvelle-Écosse ont déclaré avoir suffisamment de travail pour embaucher un autre juriste, et la plupart d'entre eux sont frustrés lorsqu'un jeune juriste nouvellement embauché ou un stagiaire les quitte après une courte période<sup>54</sup>.

Que faire? Les petits cabinets et les juristes exerçant seuls dans les régions rurales ont une motivation unique pour innover. En effet, l'innovation est la clé qui permettrait d'attirer de nouveaux juristes, ce qui est essentiel pour assurer l'accessibilité aux services juridiques dans ces collectivités.

---

<sup>54</sup> Le Nova Scotia Barrister's Society Rural Practice Working Group « Analysis of the Judicial Marketplace and Future Demand for Lawyers in Rural Nova Scotia » (Nova Scotia Barristers' Society, 2012, à l'entrée 18).

## CHAPITRE 2 — L'INNOVATION EN ACTION

Malgré les nombreux écrits sur l'innovation, il est parfois difficile de saisir ce qu'elle représente dans un contexte pratique. Chaque récit du présent chapitre constitue un exemple et a pour but de combler l'écart entre les idées et les pratiques novatrices en montrant comment de telles idées peuvent être mises en œuvre dans un petit cabinet. Les sujets choisis portent sur certains des enjeux les plus urgents et, sans avoir été traités de façon exhaustive, proposent aux petits cabinets des façons d'apporter des changements dans leurs pratiques.

Chaque récit, rédigé par des juristes et des experts, est suivi d'une liste d'étapes qui vous guideront dans la mise en application des idées présentées, si elles vous conviennent. Nous n'avons pas essayé de vous transmettre de l'information sur des produits particuliers ou des fournisseurs de services technologiques (sauf dans la discussion précédente et dans les entrevues ci-dessous) parce que tout cela sera rapidement dépassé. Toutefois, vous trouverez dans les notes de bas de page des ressources contenant des renseignements actualisés sur la technologie juridique accessible<sup>55</sup>.

Pour vous aider à examiner les avantages et la faisabilité de la mise en œuvre d'innovations particulières, demandez-vous ce qui suit, alors que vous lisez chaque récit :

- Comment cette nouvelle approche, ce nouveau produit ou service pourrait-il profiter à mes clients?
- Comment cette nouvelle approche, ce nouveau produit ou service pourrait-il m'être profitable ainsi qu'à mon personnel?
- De quelle aide aurais-je besoin pour mettre en œuvre cette approche, ce produit ou service?
- Comment puis-je mettre en place cette approche, ce produit ou service dans mon cabinet (c.-à-d., dresser un plan)?

### ○ INNOVER LÀ OÙ VOUS TRAVAILLEZ ET DANS VOTRE FAÇON DE TRAVAILLER

**David Brannen** sur le **bureau virtuel**

*« Dans une proportion d'environ 85 % à 90 %, notre travail avec les clients est virtuel. L'avantage de ce modèle est qu'il élargit le bassin de gens que nous pouvons aider ».*

<sup>55</sup> *Legal Technology Buyers Guide*, accessible au : <http://buyersguide.americanbar.org/> et, bien qu'il s'adresse aux services juridiques d'entreprises, vous trouverez des renseignements utiles dans le *Inhouse Counsel's Legal Technology Buyers Guide* du LawGeex 2017, au <http://blog.lawgeex.com/inhousebuyersguide/>.

Aider les défavorisés me passionne. Le droit me convenait donc parfaitement. J'ai ouvert mon cabinet en janvier 2013. Je voulais travailler dans un cabinet d'avocats qui correspondait à mes valeurs et à mes croyances fondamentales. Cela n'était tout simplement pas possible dans les cabinets traditionnels. J'ai constaté les changements qui surviennent dans le secteur juridique et j'ai voulu être aux premières loges pour repenser la façon d'offrir des produits et des services juridiques aux Canadiens et Canadiennes.

L'aspect le plus difficile de l'exploitation d'un cabinet est l'aspect financier, la gestion des flux de trésorerie, etc. Le plus gratifiant, ce sont les commentaires positifs des gens que nous avons pu aider partout au Canada grâce à nos services gratuits et payants.

Nous utilisons l'infonuagique pour traiter tous les cas. Environ 98 % des documents que nous recevons sont convertis en PDF, puis déchetés. Nos clients ont accès à leur dossier dans un portail en ligne sécurisé. Ils reçoivent un avis lorsque des documents sont téléchargés, qu'une étape est franchie ou que le statut du cas est modifié. Cela profite au client parce qu'il est mieux informé des progrès de son cas en voyant les choses se produire en temps réel.

L'éducation fait partie de notre mission fondamentale tout comme le fait de fournir les meilleurs renseignements gratuits sur les demandes de prestation d'invalidité. L'un des grands problèmes dans ce domaine est que beaucoup de mauvais conseils sont donnés par des personnes bien intentionnées (d'autres demandeurs de prestations d'invalidité, des médecins, des avocats, etc.). Je voulais mettre sur pied une communauté en ligne où les gens pourraient se dispenser les uns aux autres du soutien et des conseils, tandis que nous jouerions le rôle de modérateurs afin de veiller à ce que l'information et les recommandations échangées soient correctes du point de vue juridique. Nous avons un forum en ligne dans notre site Web et nous envoyons par la poste des exemplaires gratuits de nos livres sur les prestations d'invalidité.

La mise sur pied de mon cabinet mobile a été facile, même en 2013. J'avais un MacBook, un scanner, un logiciel d'infonuagique et un service de téléphonie et de télécopie VoIP. C'est tout ce dont vous avez besoin. Nous continuons d'utiliser le même modèle de base aujourd'hui. Tous nos avocats travaillent à distance, de chez eux, et tout ce dont ils ont besoin se trouve dans leur MacBook; 80 % de notre personnel travaille à distance. Nous employons la dotation virtuelle émanant de services comme Upwork.

Nous sommes une sorte d'hybride de cabinet d'avocat virtuel et en personne. Dans une proportion d'environ 85 % à 90 %, notre travail avec les clients est virtuel. L'avantage de ce modèle est qu'il élargit le bassin de gens que nous pouvons aider. Nous sommes en mesure de représenter des clients de partout au Canada dans un cadre virtuel. Nous ne sommes pas limités à l'embauche de personnes qui vivent dans notre ville. Les membres de notre équipe sont dans différentes provinces et travaillent tous à distance. D'après mon expérience, les employés sont plus heureux et plus productifs lorsqu'ils travaillent à distance. Nous embauchons des représentants du service à la clientèle ayant des

antécédents commerciaux plutôt que juridiques pour aider les clients parce que je veux des représentants qui soient orientés vers le service à la clientèle.

L'un des inconvénients du cabinet virtuel est que le personnel risque de se trouver isolé. Dès lors, ceux qui veulent adopter ce modèle doivent être bien au fait de la situation et créer des systèmes et une culture qui soutiennent les gens et créent un esprit d'équipe. La plus grande difficulté a été de régler la question du courrier entrant et sortant. Nous l'avons résolue en utilisant un point unique pour le courrier entrant et sortant. Je ne saurais trop insister sur la nécessité d'une gestion centralisée des documents et du courrier pour ceux qui gèrent une équipe ou un bureau virtuel.

*David Brannen est fondateur de Resolute Legal, un cabinet d'avocats spécialisé dans les prestations d'invalidité œuvrant à Moncton (N.B.)*

### Vos prochaines étapes — la création d'un bureau virtuel

1. Investissez dans des ordinateurs portatifs de grande qualité et un disque dur externe pour sauvegarder vos données.
2. Au moment d'établir votre réseau sans fil, téléchargez un réseau privé virtuel (RPV) dans votre ordinateur portatif et votre téléphone intelligent. Les RPV cryptent votre activité sur Internet tout en utilisant un réseau Wifi public<sup>56</sup>.
3. Assurez-vous que chaque ordinateur est verrouillé avec un mot de passe.
4. Cherchez des fournisseurs de logiciels. Voici ce qu'il vous faut :
  - a. un fournisseur de courriel — si vous optez pour les modèles populaires (comme Microsoft 360), assurez-vous que le cryptage est inclus en tant qu'option pour l'envoi et la réception des courriels;
  - b. un logiciel comptable — trouvez un fournisseur qui peut simplifier le suivi du temps facturable, de la facturation et de la gestion de documents;
  - c. un système de gestion des fichiers — vous opterez pour un logiciel d'infonuagique afin de partager des documents avec le personnel et les clients<sup>57</sup>.
5. Ayez une adresse centrale pour la livraison du courrier et d'autres documents papier à votre cabinet.
6. Si vous avez un bureau, songez à convertir vos fichiers papier en format électronique (voir la section suivante).
7. Créez un ensemble de politiques pour le personnel qui travaille à distance; réfléchissez

---

<sup>56</sup> David Whalen, « Add a VPN to Your Mobile Lawyer Toolkit » en ligne, Slaw.ca, accessible au : <http://www.slaw.ca/2012/10/25/add-a-vpn-to-your-mobile-lawyer-toolkit/>.

<sup>57</sup> Le Barreau du HautCanada, « La technologie en pratique : L'accès à distance (transcription), en ligne : Barreau du HautCanada, au : <http://www.lsuc.on.ca/with.aspx?id=2147500241&langtype=1036>.

à la façon dont vous et vos employés communiquerez et à la façon dont le travail sera délégué et surveillé.

8. Incluez à l'horaire quotidien un moment pour communiquer avec vos employés.
9. Envisagez de trouver un espace partagé de travail où vous rencontrerez des clients en personne.

### **Marcus Klee sur le bureau sans papier**

*« Notre capacité d'offrir des services aux clients, de transmettre les résultats de nos travaux, de recevoir des commentaires et des instructions et de réduire les coûts tout en augmentant les niveaux de service s'est grandement accrue par le fait que nous n'utilisons pas de papier. »*

Je me suis inscrit à la faculté de droit alors que je terminais un doctorat en sciences humaines dans l'intention d'enseigner dans une faculté de droit. J'ai eu la chance de travailler dans un cabinet d'avocats en tant qu'étudiant de première année et chaque été par la suite. J'étais fasciné par les litiges, j'aimais apprendre de la matière complètement nouvelle dans chaque dossier et j'étais profondément impressionné par le dévouement et les capacités des avocats avec qui je travaillais.

David Aitken et moi avons ouvert notre cabinet en avril 2013 après avoir passé toute notre carrière dans de très grands cabinets d'avocats, mais dans un domaine particulier. J'ai été attiré par l'idée de travailler avec des gens que j'aime et que j'admire dans un milieu réduit avec davantage de pouvoir. Nous entretenons de bonnes relations avec les clients et nous estimions que le moment était venu de nous lancer sans l'aide ni la contrainte d'un grand cabinet.

La mise sur pied du cabinet et la gestion de tous les frais généraux et administratifs ont été plus difficiles que je ne l'avais imaginé. Nous avons eu la chance de trouver des fournisseurs de services formidables pour la comptabilité, le soutien des TI et la logistique. Des gens qui comprenaient comment nous voulions gérer notre cabinet et qui avaient déjà l'expérience de la mise en place d'une entreprise presque « sans papier » (sinon sans papier) dans d'autres domaines comme la médecine et la comptabilité.

Nous avons commencé à mettre sur pied un cabinet sans papier et avons investi beaucoup de temps et de ressources financières dans l'exploration de diverses plateformes et options. Nous avons rapidement arrêté notre choix sur un environnement Apple et ne sommes pas revenus en arrière. Nous avons consulté différents fournisseurs de services au sujet de la numérisation et de l'archivage de nos anciens dossiers, et nous avons appris qu'il en coûterait entre 50 cents à un dollar par page. Nous avons plutôt décidé d'embaucher quelques employés à temps partiel sur une période de deux ans pour faire ce travail. Au



lieu de nous coûter 200 000 \$, il nous en a coûté seulement 20 000 \$.

Nous utilisons environ 10 % du papier que nous utilisions dans les grands cabinets. Nous continuons d'imprimer en un seul exemplaire les documents de travail essentiels (rapports d'experts, communications au Tribunal, etc.), mais la production et le service de documentation des divers dossiers concernant les avocats de la partie adverse sont effectués par voie électronique. Nous fournissons également des copies électroniques à nos clients sur une clé USB.

Notre pratique exige beaucoup de déplacements à l'étranger et comporte des documents très volumineux et complexes, de sorte qu'il nous fallait un moyen d'apporter ces documents sur la route, d'y accéder et de les modifier rapidement et de transmettre notre travail à d'autres personnes. Il semblait donc logique de monter un cabinet sans papier qui soutiendrait notre activité très mobile et y serait intégré.

Notre capacité d'offrir des services aux clients, de transmettre les résultats de nos travaux, de recevoir des commentaires et des instructions, et de réduire les coûts tout en augmentant les niveaux de service s'est grandement accrue par le fait que nous n'utilisons pas de papier. Nous avons également davantage de souplesse en ce qui concerne l'espace et la configuration du bureau. Nous avons un bureau à Ottawa et un à Toronto et des clients dans le monde entier. Nous travaillons en équipe sur des cas particuliers, peu importe où se trouvent les clients ou les avocats. Nous avons un dépôt partagé et sécurisé pour les documents et les courriels. Nous pouvons y accéder en toute sécurité et rapidement de n'importe quel bureau ou quand nous sommes sur la route. Nous utilisons le téléphone, tenons des vidéoconférences et des réunions virtuelles, et nous constatons maintenant qu'un lieu physique ne convient pas du tout à notre pratique.

Tout notre stockage de données est effectué à l'interne, au coût de 50 000 \$ par année. Nous avons également une protection en cas d'incendie ou de catastrophes naturelles. Nous ne facturons pas les appels téléphoniques, les télécopies ou le stockage de données.

*Marcus Klee est le cofondateur d'Aitken Klee, un cabinet spécialisé en litiges en matière de propriété intellectuelle, installé à Ottawa.*

### Vos prochaines étapes — l'abandon du papier

1. Planifiez. Vous aurez besoin de l'équipement suivant :
  - un scanneur;
  - Adobe Acrobat ou un logiciel semblable pour convertir les documents que vous numérisez en format PDF;
  - un système de sauvegarde (logiciel infonuagique, disques durs externes, etc.)
2. Évaluez votre consommation de papier. Notez ce que vous imprimez et trouvez une façon de réduire l'impression par la gestion des fichiers du bureau. Par exemple,

les courriels peuvent être stockés et classés par catégorie plutôt qu’imprimés, et les fichiers des clients peuvent être gérés par voie électronique<sup>58</sup>.

3. Mettez en place un système de gestion des dossiers électroniques. Profitez de cette occasion pour évaluer votre façon de consigner les cas et de les gérer.
4. Numérisez vos dossiers papier en employant le format PDF (ils seront alors stockés dans votre système de gestion électronique). Songez à embaucher du personnel à temps partiel pour obtenir de l’aide.
5. Fixez-vous une date de passage au bureau sans papier, soit lorsque vos systèmes de gestion des dossiers (intrants, correspondance, factures, documents de soutien) seront tous gérés électroniquement. Les documents liés à tous les nouveaux fichiers seront en format électronique et ceux relatifs aux fichiers existants auront déjà été convertis en format électronique.

### Ed Gallagher sur la fixation d’honoraires pour votre travail<sup>59</sup>

*« Les clients savent à l’avance ce que nous proposons de faire et le prix de ces services. De cette façon, ils peuvent aussi voir à l’avance s’ils en auront pour leur argent. »*

En 1986, j’étais dans l’Armée canadienne et je cherchais de nouveaux défis. L’armée offre chaque année de soutenir quelques officiers afin qu’ils suivent un cours à la faculté de droit et effectuent ensuite une période de service obligatoire à titre d’avocat militaire au cabinet du juge-avocat général. La possibilité de poursuivre ma carrière militaire avec des compétences additionnelles en tant qu’avocat m’attirait beaucoup. Ce fut un excellent choix que je n’ai jamais regretté.

J’ai lancé mon cabinet en 2003 parce que je souhaitais ardemment mener la barque moi-même et être mon propre patron. Au départ, il s’agissait d’une association de pratiques indépendantes avec un ami, mais après quelques années, j’ai acheté sa portion et dirigé le

<sup>58</sup> Janice Mucalov, « Dix façons pour les cabinets juridiques de perdre de l’argent », en ligne, Association du Barreau canadien, au : <https://www.cba.org/Publications-Resources/CBA-Practice-Link/2015/2014/Ten-Ways-Law-Firms-Lose-a-Lot-of-Money>. Voyez aussi de Janice Mucalov, « L’écologisation de votre cabinet : un guide pratique pour créer un cabinet d’avocats écologique ». En ligne, Association du Barreau canadien, au : <https://www.cba.org/Publications-Resources/CBA-Practice-Link/2015/2014/Greening-Your-Law-Firm-A-Practical-Guide-to-Creati?lang=fr-CA> et d’Ann Macaulay, « Comment transformer votre cabinet en bureau (presque) sans papier ». En ligne, Association du Barreau canadien, au : [http://www.cba.org/Publications-Resources/CBA-Practice-Link/YoungLawyers/2008/How-to-Make-Your-Office-\(Almost\)-Paperless](http://www.cba.org/Publications-Resources/CBA-Practice-Link/YoungLawyers/2008/How-to-Make-Your-Office-(Almost)-Paperless).

<sup>59</sup> Pour une analyse détaillée des façons d’innover tout en maintenant la rentabilité, notamment avec l’option des honoraires fixes, voyez le document *Avenirs de l’ABC*, préparé par Noel Semple, *Accessibilité, qualité et rentabilité pour les cabinets spécialisés en droit des particuliers : trouver le juste équilibre*, Association du Barreau canadien, <http://www.cba.org/CBA-Legal-Futures-Initiative/Reports/Accessibility-Quality-and-Profitability>

cabinet avec ma femme, Michelle, également avocate.

Notre cabinet est spécialisé en conseils juridiques et en soutien dont la plupart des gens ordinaires auront besoin au cours de leur vie : transfert de biens immobiliers, testaments et successions, droit de la famille et droit des petites entreprises. Nous avons également créé un créneau consistant à donner des conseils aux petites municipalités rurales de l'Alberta.

Le plus difficile, c'est de trouver assez de temps à consacrer à l'administration indépendamment de la prestation des services juridiques qui sont au cœur de notre entreprise. Ce sont deux choses très différentes. Sans nul doute, l'aspect le plus gratifiant, tant sur le plan professionnel que personnel, est de faire évoluer la relation avocat-client à celle de conseiller de confiance.

Pendant les cinq premières années d'exercice de notre cabinet, Michelle et moi avons travaillé selon un taux horaire. Je n'ai jamais aimé cela. Les heures facturables sont une piètre façon de mesurer la valeur des services juridiques. Elles créent de mauvais incitatifs pour l'avocat. Les clients pensent à juste titre que les taux horaires sont établis de façon arbitraire et qu'ils sont ridiculement élevés. Nous avons pensé que les clients aimeraient connaître à l'avance la gamme de nos services et leur prix. Nous avons raison.

Nous avons décidé d'adopter une approche fondée sur les valeurs pour la fixation des honoraires. Nous dressons le plan général pour la durée de chaque affaire et nous le communiquons au client. Pour les affaires compliquées, comme les litiges, le plan est habituellement divisé en plusieurs phases. À chaque phase, nous dressons une liste exhaustive des tâches nécessaires pour la mener à bien. Chaque tâche doit ajouter de la valeur en contribuant à l'avancement de l'affaire. Par exemple, dans un dossier de droit de la famille, la première phase peut consister à engager une procédure judiciaire et à inviter la partie adverse à prendre part à un accord négocié. Nous répartissons les tâches, comme la rédaction d'une déclaration ou la rédaction d'une lettre à l'avocat de la partie adverse pour suggérer des éléments de négociation. Les travaux se terminent au moment où nous n'avons plus de pouvoir sur ce qui se passera ensuite. Dans cet exemple, le cycle de planification de la première phase se termine lorsque vous signifiez la demande et la lettre d'invitation à négocier. Le prochain cycle débute lorsque nous recevons une réponse à notre lettre et alors, je donne des conseils au client sur les étapes à suivre.

Les honoraires fixes donnent au client une bonne idée de la valeur de notre travail. Nous utilisons des honoraires fixes pour tous nos dossiers, sauf pour deux anciens clients, et nous avons des taux de compte client extrêmement bas. Nous remettons à chaque client une entente en matière de services juridiques très détaillée (notre marque de commerce pour un mandat de représentation en justice), qui explique ce que nous ferons en échange des honoraires proposés. Si le client souhaite que nous en fassions davantage, il est clair que les honoraires augmenteront. Si un imprévu survient et que nous devons faire des travaux supplémentaires, nous lui donnerons un ordre de modification. Chaque ordre de modification est une prolongation écrite des modalités de l'entente en matière de services

juridiques en vue d'y inclure le travail supplémentaire (et le prix). Il s'agit d'un document beaucoup plus simple que l'entente en matière de services juridiques en tant que telle. Si nous n'avons pas le temps de donner un ordre de modification parce qu'il est survenu un imprévu exigeant des mesures immédiates, nous ferons le travail et nous occuperons de la facturation par la suite. Nous n'avons jamais eu de problème avec les clients à ce sujet.

Selon mon expérience, ce n'est pas vraiment le prix qui inquiète les clients, mais plutôt le fait de ne pas savoir combien il en coûtera. Nous devons nous mettre à leur place. Des honoraires fixes et une entente claire permettent aux clients de savoir à l'avance ce que nous proposons de faire et le prix des services que nous leur offrons. S'ils en demandent plus (au-delà de la somme de travail convenue), ils paieront davantage. De cette façon, les clients peuvent voir à l'avance s'ils en auront pour leur argent et sont généralement très satisfaits d'affecter leurs ressources financières limitées à l'achat de services juridiques dans de telles circonstances.

Il n'existait pas de guide sur notre façon de procéder et en particulier, sur la façon de déterminer la valeur du travail. Pour établir un prix, je prends en compte la qualité et la quantité du travail à faire en utilisant des paramètres simples. Pour le travail d'avocat, je tiens compte de la valeur monétaire de la transaction globale et du risque encouru tant pour l'avocat que pour le client. Je tiens compte de la valeur ajoutée du point de vue du client à chaque étape. Puis, j'examine la question du point de vue du temps. Le travail dans son ensemble prendra-t-il une demi-journée, une journée entière ou plusieurs jours? Après quoi, j'étudie la question en termes « d'honoraires d'avocat » dans un contexte de tribunal. Le prix reflète les facteurs de production de tous ces points de vue. Dans le cas d'un litige en droit de la famille, où il y a une combinaison de travail de juriste au bureau et d'avocat plaidant, ou des deux dans une réunion de règlement, j'utilise la même méthode : quels sont la valeur monétaire et le risque encouru, quelle valeur est ajoutée à chaque étape et quelle quantité de travail sera requise? Encore une fois en unités d'une demi-journée ou plus. Dans l'ensemble, bien que le temps soit un facteur de fixation du prix, ce n'est pas le seul facteur ni le plus important. Je note le temps, non à des fins de facturation, mais pour évaluer mon efficacité. Ce système d'établissement des honoraires récompense l'efficacité et pénalise l'inefficacité. Si une tâche me prend plus de temps que prévu, je perds une partie du revenu comparativement à la facturation de base. D'un autre côté, si je peux la faire plus rapidement, j'ai un meilleur revenu que si je n'avais facturé que mon temps.

Nous gagnons de l'aisance au fur et à mesure que nous employons cette façon d'établir les prix. C'est autant un art qu'une science et qui s'affine constamment. Nos tarifs sont suffisants pour couvrir les coûts et générer des profits. L'idéal est de trouver le bon revenu et les moyens de travailler plus efficacement.

Les petits cabinets et les juristes exerçant seuls sont parfaitement bien placés pour facturer des honoraires fixes parce qu'il y a peu de personnes à convaincre. La plupart des avocats à qui nous en avons parlé ont manifesté de l'intérêt pour la théorie, mais étaient d'avis que le

modèle ne fonctionnerait pas dans leur cabinet.

La question que me posent habituellement les avocats au sujet de notre tarification est que faisons-nous des clients qui nous appellent constamment? Nous précisons dans notre entente que les appels qui sont du ressort des travaux (comme un appel pour nous fournir un renseignement que nous avons demandé pour une ébauche d'affidavit) sont couverts par les honoraires fixes. Les clients devront payer un supplément pour les appels concernant des questions qui ne relèvent pas de l'entente. Par exemple, quelqu'un nous appelle pour nous demander d'examiner un nouvel échange de messages textes, qui n'a rien à voir avec le travail pour lequel nous nous sommes entendus et il demande des conseils sur la façon de répondre. À la longue, le temps et les efforts supplémentaires passés à s'occuper d'un client particulièrement accaparant se traduiront par une augmentation des honoraires parce que la demande d'attention supplémentaire a une valeur importante du point de vue du client.

Un autre avantage de l'approche fondée sur la valeur est que la valeur est dans le produit et non rattachée à une personne donnée. Par exemple, la valeur pour le client est dans l'ébauche de plaidoirie, qu'elle soit rédigée par un stagiaire ou un avocat chevronné ayant 30 ans d'expérience, à condition que la qualité du travail satisfasse aux normes élevées de la profession.

Nous délégons également davantage de travail aux membres du personnel et leur emploi devient plus valorisant<sup>60</sup>. Lorsque nous les avons informés du projet d'imposition d'honoraires fixes, nous leur avons expliqué ces avantages. Il n'a fallu que six mois pour faire le changement.

Ma suggestion aux autres avocats est de prendre une décision et d'aller de l'avant.

*Ed Gallagher est le cofondateur du Patriot Law Group en Alberta.*

### Vos prochaines étapes — l'utilisation d'honoraires fixes dans votre cabinet

1. Évaluez vos services juridiques et votre tarification. Voici quelques domaines à examiner :
  - a. les coûts de fonctionnement (loyer du bureau, salaires, assurance, etc.);
  - b. vos heures et vos honoraires facturables (y compris les rabais);
  - c. les comptes clients et les taux de recouvrement;
  - d. les marges bénéficiaires<sup>61</sup>;
  - e. les tâches liées à chaque type de cas ainsi que le temps et le genre de personnel

---

<sup>60</sup> Ibid.

<sup>61</sup> Edward Poll, « La facturation d'honoraires fixes constitue-t-elle une option viable? » Association du Barreau canadien, au : <https://www.cba.org/PublicationsResources/CBAPracticeLink/solo/2014/Is-Flat-Fee-Billing-a-Viable-Alternative?lang=fr-CA>.

requis pour chaque tâche.

2. Recueillez de l'information sur les mandats de représentation du cabinet, notamment les genres de cas. Ces renseignements seront utiles pour déterminer quels genres de cas sont les plus populaires dans votre cabinet et quels prix ont été demandés dans le passé.
3. Tenez compte des attentes du client et des services qu'il achète pour chaque cas.
4. Fixez des prix pour différents cas.
5. Créez une entente type sur les services juridiques décrivant les travaux qui seront effectués pour chaque cas et à chaque phase avec des options de services supplémentaires.
6. Fixez une date de lancement et informez vos clients actuels de la nouvelle structure tarifaire.
7. Prenez note du temps et des coûts nécessaires pour mener à bien chaque cas afin d'apporter les ajustements nécessaires à vos honoraires fixes<sup>62</sup>.

## ○ DÉVELOPPEMENT D'AFFAIRES NOVATEUR ET COMMUNICATIONS

### Jamie Benizri sur l'établissement de relations avec la clientèle et le marketing

*« Nous voulons éduquer, informer et offrir un contenu utile qui répondra aux questions des gens sur des sujets juridiques afin de les aider à aller de l'avant. »*

À propos de l'établissement d'un cabinet d'avocats pour le client...

Alors que je travaillais dans un cabinet de droit des affaires, j'ai toujours eu l'impression qu'il y avait des tensions entre l'avocat et le client au sujet de la facturation. À mon avis, la pratique du droit n'était pas en harmonie avec le commerce moderne et je voulais créer quelque chose qui serait davantage centré sur le client. Un cabinet d'avocats pour les gens plutôt qu'un cabinet d'avocats pour les avocats.

J'ai ouvert le cabinet Legal Logik en 2011. Nous sommes devenus un cabinet offrant des services complets fournis par des juristes qui exercent dans tous les domaines, du droit commercial au droit des affaires en passant par les transactions commerciales, les fusions et acquisitions le droit de la famille, le droit des biens et de l'immobilier, les transactions immobilières ou commerciales, le droit des valeurs mobilières et le droit pénal.

<sup>62</sup> Carolyn Elephant, « 6 Ways to Avoid Paying a Price for Using Fixed Fees », en ligne, *Above the Law*, au : <http://abovethelaw.com/2014/04/six-ways-to-avoid-paying-a-price-for-using-fixed-fees/>.

Je suis heureux que nous ayons pu bâtir une équipe et nous forger une réputation de novateurs dans le domaine du droit. Nous avons développé un créneau et notre équipe s'est ralliée à notre position, ce qui a donné lieu à un milieu de travail gai et dynamique. Bien que la gestion et le fonctionnement d'un jeune cabinet d'avocats présentent leurs propres difficultés, qu'il s'agisse de ressources humaines ou de budget, toute décision prise dans un nouveau cabinet peut avoir des répercussions importantes sur l'avenir.

Je crois que le cabinet a vraiment pris de l'expansion parce que nous mettons l'accent sur des services abordables pour la clientèle d'affaires, comme notre service de constitution en société sans frais. Nous attirons un client avec ce service et, lorsqu'il a besoin d'un contrat ou d'une marque de commerce, il nous revient et nous recommande à d'autres. Nos entreprises clientes par la suite nous envoient régulièrement des courriels pour nous demander si nous pouvons les aider à régler des questions de relations de travail, de petites créances et d'autres de droit civil.

Je pense que beaucoup de gens évitent les services juridiques parce qu'ils en craignent le coût, ce qui laisse des marchés mal desservis. Pour les services que nous pouvons offrir facilement grâce à la technologie et qui peuvent être reproduits, comme la constitution en société ou la préparation de petites créances, nous les indiquons dans le site Web et proposons des honoraires fixes. Les gens aiment savoir à l'avance ce qu'ils paieront et je pense qu'ils nous font davantage confiance parce qu'ils voient que nous sommes transparents en affichant des honoraires fixes.

Je crois que les honoraires fixes sont aussi importants pour ce qui est de l'efficacité. Pour la plupart des services de droit civil, un avocat doit rencontrer un client, évaluer sa situation et proposer un plan d'action. Si nous pouvons offrir un service dans un forfait, nous réduisons la quantité de travail de la part du personnel, ce qui nous aide à maintenir les prix à la baisse. Nous ne pouvons pas fournir notre gamme complète de services à honoraires fixes, mais nous cherchons toujours des possibilités de créer de nouveaux forfaits à honoraires fixes.

*À propos des médias sociaux...*

Notre site Web est la station pivot, mais les médias sociaux servent d'antennes pour joindre les gens et amorcer une relation. Nous avons recours au marketing des médias sociaux pour communiquer avec les nouveaux clients et les clients actuels au sujet de nos services et présenter des vidéos et des articles pédagogiques. L'inconvénient des médias sociaux est qu'il est difficile de faire ce qu'il faut et de le faire régulièrement sans avoir du personnel affecté à cette tâche et, même alors, il est facile d'y mettre beaucoup de temps sans obtenir de résultats mesurables. Pour que les juristes y réussissent, ils doivent enlever leur chapeau de juriste et mettre celui du marketing et des communications. Certains juristes n'y voient pas d'intérêt; d'autres oui et ont peut-être de bonnes idées, mais ils ne disposent pas du temps qu'il faudrait mettre sur cette affaire et s'occupent plutôt de leurs affaires.

Les points positifs sont nombreux. Tous ces réseaux se trouvent au bout de nos doigts et nous offrent la possibilité de construire une communauté et de communiquer régulièrement avec elle, et ce, gratuitement. Nous avons beaucoup réfléchi au contenu que nous voulons créer en fonction de notre public, nous publions souvent et cela s'est avéré payant. Nous publions deux articles et deux vidéos en anglais et en français chaque semaine, ainsi que des événements, des photos et plus encore. Nous voulons enseigner, informer et offrir du contenu utile qui répondra aux questions du public ou lui donnera des renseignements qui pourront l'aider à prendre des décisions sur l'achat de services juridiques. Nous voulons aussi montrer le côté authentique et humain du cabinet. Il serait difficile de faire tout cela seulement avec un site Web.

Les gens nous complimentent souvent pour notre présence dans les médias sociaux et voient que nous avons beaucoup d'affaires en cours. Si quelqu'un se demande s'il fera vraiment une bonne affaire avec nous et qu'il consulte nos médias sociaux, il nous trouvera d'autant plus crédibles.

Lorsque vous utilisez les médias sociaux, choisissez vos réseaux. Il est préférable de bien exploiter un seul réseau que de publier parcimonieusement dans plusieurs. Ensuite, faites-le bien. Veillez à ce que vos messages soient intéressants et à ce que le contenu soit accrocheur et reflète votre image de marque. Derrière une stratégie des médias sociaux, vous devez avoir une stratégie de marketing du contenu, ce qui nécessite de la planification et des ressources. Il est difficile pour un juriste de servir les clients et de gérer des réseaux sociaux. Le mieux est d'avoir une personne chargée des communications, ou si vous n'avez pas le budget nécessaire pour en embaucher une, d'employer des stagiaires en marketing.

Nous créons beaucoup de contenu, d'articles, de rapports gratuits et de vidéos, qui nécessitent des scénarios et des scénarimages, des postproductions, des conceptions graphiques et plus encore. Notre équipe de marketing utilise Google Docs pour la collaboration en ligne, ce qui est formidable pour moi parce qu'après une longue journée d'audience, je peux faire une révision et laisser des commentaires, au petit matin. L'équipe de marketing reçoit immédiatement mes changements ou commentaires, ce qui accélère vraiment notre création de contenu.

Depuis longtemps, notre équipe de marketing voulait monter Logik TV, une série Web portant sur des sujets juridiques et d'affaires, et nous avons finalement décidé que le moment était propice. Une réaction positive a immédiatement suivi avec davantage d'interventions sur Facebook; des gens m'écrivent sur LinkedIn disant qu'ils cherchent un avocat comme moi et même d'autres juristes me félicitent au palais de justice. L'important pour nous à propos de Logik TV est qu'elle rend le droit convivial. Nous voulons que cela soit intéressant et amusant. Nous appelons cela du « divertitdroit »!

*À propos du développement de relations à long terme...*

Nous sommes de grands adeptes des relations à long terme et nous voulions créer un



moyen de maintenir le contact avec nos clients anciens et actuels. Nous avons créé Logikgram, un bulletin d'information que nous envoyons aux clients afin de leur fournir de l'information intéressante et pour qu'ils pensent à nous. Étant donné que tout le monde reçoit des tonnes de courriels et que beaucoup vont directement à la corbeille, nous voulions envoyer aux gens quelque chose de matériel qu'ils pourraient voir, toucher et être contents de recevoir. De plus, ils peuvent prendre notre bulletin à des événements, le lire dans notre salle d'attente ou l'emporter avec eux.

Nous utilisons également un système de gestion des relations avec la clientèle (SGC) basé sur l'infonuagique pour le dépistage (avant qu'ils ne deviennent des clients) et notre équipe de marketing utilise un logiciel de gestion de projets infonuagiques (Asana).

Nous automatisons les procédures internes en vue d'accroître l'efficacité, nous mettons en œuvre des campagnes d'optimisation de la valeur client et travaillons au marketing par courriel. Nous développons également des applications mobiles et d'intelligence artificielle. Notre objectif est vraiment d'être le cabinet d'avocats le plus novateur au Canada.

*Jamie Benizri est président et directeur associé de Legal Logik Inc. à Montréal.*

#### Vos prochaines étapes — la création d'un plan de marketing

1. Déterminez vos objectifs de marketing. Parmi ces objectifs, mentionnons : mettre en avant l'expertise de votre cabinet, devenir le numéro un d'un domaine de pratique particulier ou obtenir de nouveaux clients.
2. Déterminez les domaines de pratique dans lesquels vous voulez exercer.
3. Déterminez votre marché cible; déterminez qui sont les clients actuels et créez un profil de vos clients types<sup>63</sup>.
4. Déterminez les types d'activités de marketing que vous utiliserez pour atteindre votre marché cible (publicité, blogues, médias sociaux, etc.). Faites des recherches sur la façon dont les clients vous trouvent, que ce soit au moyen de recommandations, de publicité en ligne, de bouche à oreille, etc.
5. Créez un calendrier rédactionnel pour le contenu de marketing. Ayez un calendrier principal qui intègre tout votre contenu (blogue, mises à jour du site Web, etc.). Dressez une liste des sujets que vous aborderez et utilisez-les comme base pour créer du contenu.
6. Déterminez comment vous mesurerez votre réussite et ferez le suivi de vos coûts.

---

<sup>63</sup> Sally J. Schmidt, « Marketing the Law Firm: Business Development Techniques » (Law Journal Press, NY, 2004); Stephen Fairley, « 10 Questions to Help Attorneys Identify Your Target Market », en ligne The Rainmaker Blog, au : <http://www.therainmakerblog.com/2014/02/articles/law-firm-marketing/10-questions-to-help-attorneys-identify-your-target-market/>.

## Doug Jasinski à propos du marketing dans les médias sociaux

*« En définitive, le plan de marketing devrait refléter la personnalité de l'avocat ou du cabinet en question et vous permettre d'exploiter vos points forts. »*

Du point de vue académique, le droit m'intéressait en tant que sujet et j'avais entendu la ritournelle habituelle voulant que la faculté de droit « ouvre beaucoup de portes » à de futures possibilités de carrière. Je savais aussi que si je faisais la faculté de droit, je souhaiterais exercer la profession pendant au moins une partie de ma carrière professionnelle, mais j'étais ouvert à la possibilité de faire autres choses à un moment donné. Finalement, c'est exactement ce qui s'est passé. J'ai exercé la profession pendant cinq ans avant de m'engager sur une voie différente.

La publicité et le marketing m'avaient toujours intéressé et avant la faculté de droit, j'avais envisagé de me diriger dans cette industrie. Lorsque j'ai décidé que j'étais prêt à prendre une autre voie et à quitter la pratique du droit, je savais déjà que j'irais en publicité et marketing. J'ai passé un an à Toronto et j'ai acquis une certaine expérience dans une agence de publicité, puis je suis revenu à Vancouver et j'ai ouvert ma propre entreprise. Je ne correspondais pas aux paramètres traditionnels de l'employé type d'une agence de publicité, de sorte qu'il me semblait simplement plus facile de monter ma propre affaire au point où j'en étais. Nous explorons la possibilité d'étendre notre travail au centre et à l'est du Canada en ouvrant une succursale en Ontario dans les années à venir. C'est le plus grand changement que nous envisageons à l'heure actuelle.

Les juristes sont conditionnés à être fondamentalement réfractaires au risque et préfèrent suivre les sentiers battus lorsqu'il s'agit de leur image professionnelle et de leur réputation. Tout ce qui est inhabituel ou « nouveau » fait l'objet d'un examen minutieux, et bon nombre de juristes ne s'aventureront pas tout simplement par prudence. De plus, beaucoup de juristes n'ont ni le temps ni l'envie d'explorer de nouvelles technologies et sont donc encore moins enclins à se plonger dans une chose qu'ils ne connaissent pas.

Pour créer un plan de marketing, les juristes et les cabinets doivent commencer par faire une évaluation honnête de leurs intérêts, de leurs forces et de leurs faiblesses. Si vous vous pincez le nez en pensant au marketing, que vous détestez écrire, etc., le plan de marketing devrait en tenir compte et être axé sur des éléments exigeant peu de participation de la part de l'avocat. Si vous n'avez que peu ou pas de budget pour embaucher de l'aide extérieure, mais que vous êtes prêt à écrire et à prononcer des allocutions, une approche différente serait à envisager. Essayer d'insérer des chevilles carrées dans un trou rond n'est jamais une stratégie formidable. En définitive, le plan de marketing devrait refléter la personnalité de l'avocat ou du cabinet et vous permettre d'exploiter vos points forts.

Selon moi, il est essentiel d'avoir au moins une quelconque présence crédible du cabinet sur le Web. Il ne fait aucun doute que les clients, les clients potentiels, d'autres juristes, etc., regardent ce que vous mettez en ligne, ne serait-ce que pour trouver votre numéro de téléphone, votre adresse de courriel ou l'itinéraire pour se rendre à votre cabinet. Il est donc essentiel d'avoir au moins une présence de base qui correspond au niveau de professionnalisme que vous souhaitez projeter en personne. Au-delà de cela, certains cabinets se fient très largement à leur site Web comme canal de développement commercial, tandis que d'autres, pas du tout. Ainsi, l'ampleur du site Web et les autres efforts de marketing en ligne, à l'exception du site Web, sont propres à chaque entreprise, mais une certaine présence, au moins, n'est pas négociable.

Les petits cabinets et les juristes exerçant seuls qui souhaitent utiliser leur site Web comme outil de développement commercial pour générer de nouveaux travaux doivent déployer des efforts continus pour préparer du nouveau contenu, optimiser les moteurs de recherche, faire du marketing et mettre à profit les médias sociaux. Installer un site Web de trois ou quatre pages et s'attendre à ce que le téléphone sonne à tout rompre est irréaliste, compte tenu de l'environnement concurrentiel.

Ne vous lancez pas tout feu tout flamme. Passez du temps à titre d'observateur, examinez comment d'autres personnes et d'autres entreprises communiquent par ces canaux. Les différents réseaux de médias sociaux ont une étiquette et des tonalités quelque peu différentes, et ce qui fonctionne pour un ne convient pas toujours à un autre. Au fur et à mesure que vous vous familiarisez, vous pouvez intensifier un peu votre activité. De plus, vous n'avez pas nécessairement besoin d'exploiter quatre ou cinq réseaux sociaux simultanément. Il vaut mieux être efficace sur un seul réseau que de vous éparpiller sur cinq.

L'une des choses qui, selon moi, sont efficaces pour les juristes et les cabinets dans les médias sociaux, c'est de s'en servir comme une occasion d'afficher son côté humain. Bon nombre de juristes et de cabinets accomplissent beaucoup de travail dans la collectivité, qu'il s'agisse de travail juridique bénévole ou de soutien aux organismes de bienfaisance ou à certaines causes; une grande partie de ces efforts reste cachée. Il n'est pas nécessaire de faire résonner sans arrêt votre klaxon. Mais si tous vos autres produits de marketing ne font que montrer votre côté « veston, cravate » vous pourriez projeter une image plus humaine pour le client s'il voyait une photo de vous à la ligne d'arrivée d'un rallye à bicyclette auquel vous avez participé dans le cadre de la lutte contre le cancer. Cela pourrait faciliter l'amorce d'une conversation avec de nouveaux clients et donner un visage accueillant au cabinet.

Je vois parfois des juristes débattre de choses personnelles en ligne avec d'autres intervenants. Parmi les principaux réseaux sociaux, Twitter semble être celui où cela se produit le plus souvent. N'oubliez jamais que tout ce que vous publiez tombe dans le domaine public et potentiellement, pour toujours.

*Doug Jasinski est fondateur et président de Skunkworks Creative Group Inc., à Vancouver*

## Vos prochaines étapes — gérer les médias sociaux pour votre cabinet

1. Choisissez la plateforme de médias sociaux à utiliser; il est préférable de se concentrer sur un canal de médias sociaux et de bien l'étudier avant de se brancher à d'autres canaux.
2. Déterminez votre marché cible (clients actuels, nouveaux clients, etc.)<sup>64</sup>.
3. Déterminez combien de temps et de ressources vous consacrerez aux médias sociaux et qui sera responsable de la rédaction et de l'affichage du contenu.
4. Pour apprendre à utiliser un réseau de médias sociaux efficacement, suivez d'autres cabinets d'avocats, d'autres juristes et associations juridiques actifs dans le réseau; notez leur façon d'agir avec leurs abonnés.
5. Trouvez un équilibre entre la promotion et le contenu. Vous voulez célébrer les réussites de votre cabinet, mais aussi fournir à votre auditoire un contenu utile lié à votre travail.
6. Lorsque vous utilisez les médias sociaux, ne sollicitez pas de clients directement et protégez votre image de marque.
7. Créez un calendrier pour l'affichage du contenu en ligne. Des programmes, comme Hootsuite sont utiles pour publier du contenu sur de multiples plateformes de médias sociaux.
8. Mesurez vos progrès grâce à des outils populaires comme Google Analytics et Twitter Analytics.

### **Martine Boucher sur votre réseau professionnel**

*« La participation à des activités de réseautage pour bâtir votre réseau professionnel est surévaluée. D'après mon expérience, la clé de la réussite est d'être fidèle à soi-même. »*

Je ne pense pas avoir vraiment pris la décision de devenir avocate. Je suis entrée à la faculté de droit en pensant qu'elle m'apporterait une bonne formation générale et que je trouverais ma voie par la suite. Puis, je suis simplement tombée amoureuse du défi intellectuel, de la résolution de problèmes et du fait d'utiliser mes connaissances pour aider les entreprises à gérer leurs risques juridiques.

J'ai commencé à exercer ma profession indépendamment il y a environ sept ans en offrant mes services à titre d'avocate pigiste à l'interne. Peu après, je me suis rendu compte que d'autres avocats comme moi étaient à la recherche d'un cabinet et que, par ailleurs, il y

---

<sup>64</sup> Stephan Futeral, « Defining Your Law Firm's Target Audience for Online Marketing », en ligne, *JustLegal*, au : <https://www.justlegalmarketing.com/law-firm-target-audience/>.

avait plus de travail que je ne pouvais en faire.

Geoff Best (cofondateur de Simplex, aussi connu comme le « non-avocat », non-jogger, non-docteur) et moi avons passé un mois en Thaïlande dans une maison près de la mer d'Andaman à réfléchir à ce que nous voulions faire sur le plan professionnel et commercial. À ce moment-là, j'avais travaillé dans de grands cabinets et de grandes entreprises, et j'étais prête pour ma prochaine aventure. Nous avons commencé par examiner les possibilités que nous avons vues sur le marché, nos compétences et les valeurs selon lesquelles nous voulions vivre. Les quelques années que nous avons passées à GE Capital nous ont permis de voir qu'il y avait un vide à combler dans le marché des services d'avocat d'entreprise offerts de façon flexible. Nous sommes revenus de notre voyage avec un plan d'affaires!

Nous sommes une boutique de juristes d'entreprise et, comme la plupart des juristes d'entreprise, notre spécialité consiste à être d'excellents généralistes. Le droit des affaires est notre principal champ de pratique, mais nous offrons aussi des services dans les domaines des contrats, de la chaîne d'approvisionnement, des sociétés et du commerce, de la gouvernance et de la conformité, du financement, de la fiscalité, de l'emploi, de la technologie et de la propriété intellectuelle.

Nous sommes maintenant présents en Alberta, au Québec, en Colombie-Britannique et en Ontario. Nous prévoyons doubler le nombre de nos juristes au Canada au cours des 18 à 24 prochains mois. Nous croyons que tout le monde devrait avoir accès à un bon avocat d'entreprise et nous voulons être là pour les organisations canadiennes aux différentes étapes de leur croissance.

Ce que je trouve le plus ardu concernant la gestion de notre propre cabinet, c'est que nous pouvons toujours en faire davantage et qu'il devient difficile de quitter le bureau à la fin de la journée. Et par quitter le bureau, je veux dire ne pas envoyer un dernier courriel, arrêter de parler ou de penser aux affaires, ne pas lire sur les affaires et ne pas afficher un autre message sur nos médias sociaux. La partie la plus gratifiante est sans aucun doute que bon nombre de nos juristes ont trouvé un cabinet où ils peuvent exercer le droit de façon stimulante tout en étant fidèles à leurs propres valeurs.

La participation à des activités de réseautage pour bâtir votre réseau professionnel est surévaluée. D'après mon expérience, la clé de la réussite est d'être fidèle à soi-même. Participez à des activités qui vous intéressent vraiment, communiquez avec vos collègues et vos voisins. Il peut s'agir de bénévolat, de sports ou de formation professionnelle. Peu importe, tant que cela vous fait plaisir et que vous êtes prêt à raconter votre histoire. Il vous faut ce bref discours de deux minutes sur qui vous êtes et ce que vous faites. Soyez personnel. J'ai eu plus de succès à monter mon réseau et à trouver des clients de cette façon que de toute autre. Quand vous êtes authentiques et passionnés par ce que vous faites, les gens le sentent.



N'ayez pas peur d'admettre que vous ne savez pas tout. Personne ne veut aider un « je-sais-tout ». En rétrospective, la meilleure chose que j'ai faite était de créer Simplex avec un « non-avocat » qui en savait beaucoup sur les affaires, contrairement à moi ! Certains des meilleurs conseils et de la meilleure aide que j'ai reçus provenaient d'autres entrepreneurs et propriétaires d'entreprise. S'il y a une bonne chambre de commerce dans votre région, devenez-en membre et investissez-vous activement.

Il est très difficile de mesurer la portée des médias sociaux sur votre entreprise. Cela dit, j'ai constaté que leur utilisation m'a aidé à cerner les tendances et à voir qui sont les influenceurs. En adoptant une approche active — je ne veux pas dire publier ici et là, mais avoir une interaction réelle avec votre public —, je pense que vous pouvez vraiment réseauter et rencontrer de nouvelles personnes. Personnellement, je trouve qu'il est plus facile de rencontrer les gens en personne, mais dans certains cas, j'ai utilisé les médias sociaux pour faciliter l'approche.

Élaborez un bon contenu pour le marketing en ligne. Nous avons les connaissances, les talents, les antécédents, les idées, mais il faut du temps pour intégrer tout cela à un format qui rejoint vraiment nos clients, et ce, de façon conséquente.

*Martine Boucher est chef de la direction et codirectrice associée chez Simplex Legal LLP, une boutique de juristes d'entreprise établie à Calgary.*

#### Vos prochaines étapes — l'élargissement de votre réseau professionnel

1. Précisez qui vous êtes, ce que vous faites bien et ce que vous vendez. Autrement dit, quelle est votre image de marque, votre signature ?
2. Ayez une histoire à raconter. C'est la meilleure chose à faire pour que l'on se souvienne de vous.
3. Soyez authentiques dans vos conversations et vos interactions avec les gens.
4. Utilisez les médias sociaux pour communiquer avec des gens de votre champ de pratique dans vos interactions de personne à personne. Après avoir établi des relations avec quelqu'un en ligne, pensez à l'inviter à participer à des rencontres en personne.
5. Songez à participer à des réunions d'anciens étudiants pour renouer avec d'anciens condisciples.

## ○ INNOVATIONS POUR LA CROISSANCE

### **Pascale Pageau sur l'embauche et le perfectionnement de vos juristes**

*« N'hésitez pas à investir dans des personnes de qualité. Ce sont elles qui vous propulseront vers l'avant. »*

Je voulais devenir avocate pour changer le monde, aider les nécessiteux et faire une différence pour les autres. Après quelques années de pratique, je me suis rendu compte que le modèle traditionnel ne cadrait pas avec ma vision personnelle de la prestation de services d'avocate et de conseillère pour mes clients. Il m'était également difficile, dans un tel modèle, de concilier mon ambition professionnelle avec mes autres priorités dans la vie et mon rôle de parent.

J'ai ouvert Delegatus il y a 12 ans dans mon sous-sol. Après quelque temps, je n'étais plus en mesure de répondre à la demande. J'ai donc cherché des juristes avec qui faire équipe dans des cas particuliers.

Notre principale marque de distinction est notre approche. Nous communiquons avec nos clients, nous nous adaptons à leurs besoins et employons une approche humaine. Nous voulons que nos clients sentent que nous sommes non seulement du même côté qu'eux, mais aussi au même niveau, travaillant épaule contre épaule.

Delegatus est passée d'une société juridique indépendante à une solide équipe multidisciplinaire de juristes compétents. Nous avons pris de l'expansion en adoptant une philosophie de rentabilité en tenant compte des besoins de nos clients et des nôtres. Nous ne dépensons pas d'argent lorsque ce n'est pas nécessaire pour bien servir nos clients et nous nous efforçons d'investir dans ce qui compte le plus. Nous avons un bureau confortable et chaleureux que nos juristes et nos clients aiment utiliser; des outils techniques en vue d'efficacité; des services pour nos juristes, comme l'encadrement pour la recherche de clients et le marketing, l'appui à la pratique et la comptabilité et une équipe de soutien dévouée pour que tout fonctionne.

En termes de structure, nous encourageons l'esprit d'entrepreneuriat chez nos juristes et les traitons comme des partenaires indépendants. Notre structure est horizontale; notre politique de rémunération transparente et applicable à tous. Tous peuvent s'attendre à recevoir le même traitement, quels que soient leurs antécédents et leur expérience. Au fil des ans, nous sommes heureux de dire que, bien que notre structure ait légèrement évolué pour s'adapter à notre expansion, nous n'avons jamais mis de côté notre vision et notre approche humaine.

Nos juristes sont autonomes et assez compétents pour gérer leur pratique. Leur somme de travail est équilibrée en fonction de leur objectif personnel et des besoins de leurs clients. Il n'y a pas de pression à l'égard du temps et nous n'établissons pas de taux de facturation cible ou de taux horaires selon l'ancienneté. Ils reçoivent un pourcentage selon ce qu'eux-mêmes ou les juristes de l'équipe facturent aux clients qu'ils servent. Le cabinet ne leur garantit pas de flux de travail (qui le fait?), mais les aide plutôt à monter un plan d'affaires, leur fournit un contexte parfait pour la vente croisée; son image de marque et son réseau constituent une façon très intéressante de se présenter à des clients formidables. La formation et l'encadrement que nous offrons, en tant que groupe et individuellement, sont grandement appréciés.



Notre cabinet est prospère en raison d'une combinaison de talents et de volonté, le talent d'une équipe de soutien extraordinaire et géniale et des juristes spécialisés en droit des affaires, chevronnés et brillants, à tout cela s'ajoute un désir commun d'améliorer les choses dans le milieu juridique et commercial.

L'embauche de nouveaux juristes et de personnel n'a pas été une mince affaire. L'entreprise était en démarrage. Notre besoin de personnes talentueuses était indirectement proportionnel à nos ressources financières. Soutenir notre croissance et la structurer a été un combat. De plus, nous étions nouveaux sur un marché réputé peu favorable au changement. Notre modèle était différent et peu connu. Le recrutement a été difficile.

Nous avons eu la chance de trouver des personnes passionnées qui croyaient, comme nous, que notre modèle novateur en valait la peine. Notre première avocate a été Anik Fontaine en 2006. Après plus de 10 ans d'expérience chez Delegatus, elle est une ressource indispensable en droit des affaires et des TI et a réussi à monter un portefeuille de clients enviable. Nous regardons parfois en arrière pour mieux nous rendre compte à quel point nous nous sommes améliorés à de si nombreux égards et en si peu de temps.

Nous entendons parfois dire que l'attitude est encore plus importante que la compétence. Nous sommes plutôt d'accord (à condition que notre norme de compétence soit respectée!) parce que tout compte fait, nous voulons prendre plaisir à travailler avec nos collègues et nous voulons qu'ils s'investissent et soient motivés. Nous devons bien les traiter et nous abstenir de penser que nous sommes dans un marché d'employeurs. Nous cherchons des gens autonomes et ambitieux ayant les mêmes valeurs humaines.

Soyez prêts à consacrer du temps à la gestion de votre cabinet, dont vous devrez vous occuper (chaque fois que vous le pouvez) entre les dossiers des clients, le développement des affaires et, espérons-le, votre vie personnelle. Il est sage de prévoir un budget pour l'embauche d'un gestionnaire fiable, d'autres professionnels et pour des outils technologiques afin de garder la tête hors de l'eau à mesure que votre entreprise grandit ou pour les périodes de pointe de votre exercice.

N'hésitez pas à investir dans des personnes de qualité. Ce sont elles qui vous propulseront vers l'avant. Entourez-vous des meilleures.

Soyez actifs dans la collectivité et faites connaissance avec autant de personnes que vous le pouvez. Vous pourriez peut-être trouver ainsi votre prochain partenaire ou votre meilleur client.

*Pascale Pageau est fondatrice et présidente de Delegatus à Montréal.*

#### Vos prochaines étapes — la préparation à l'embauche d'un nouvel avocat

1. Préparez-vous à investir du temps pour chercher la bonne personne.
2. Rédigez une description de travail exposant avec exactitude les exigences du poste; réfléchissez aux connaissances et aux compétences requises du poste.



3. Annoncez le poste, non seulement dans les médias traditionnels (journaux, sites Web qui affichent des emplois), mais aussi dans les médias sociaux et les associations de barreau locales.
4. Préparez un ensemble de questions ouvertes pour les entrevues d'embauche.

**Elizabeth Fitzgerald** à propos du **soutien aux pigistes**

*« Respecter le travail des gens en rémunérant leur temps et leurs compétences. »*

Il est difficile de mettre le doigt sur la raison pour laquelle je suis devenue avocate, mais j'ai compris le pouvoir de l'écriture à un très jeune âge. En effet, j'ai menacé le conseil local d'intenter une poursuite s'il ne réparait pas la chaussée endommagée devant l'entrée de la maison familiale. Je devais avoir 10 ans lorsque j'ai écrit cette lettre. La réparation a été faite en moins d'une semaine.

Je suis entrepreneure pigiste, ce qui signifie que les cabinets d'avocats m'engagent pour travailler avec leurs clients. J'ai commencé à faire ce travail en janvier 2013. Je pratique le droit des technologies, en particulier concernant les contrats commerciaux et la consultation sur la réglementation des nouvelles technologies.

Je travaillais dans un cabinet d'avocats à Madrid, en Espagne, après avoir travaillé dans un cabinet d'avocats à Dublin, en Irlande, et je me suis rendu compte que la pratique du droit commercial serait très semblable, quel que soit le pays où j'étais. Je lisais le livre de Richard Susskind intitulé *The End of Lawyers?* à ce moment-là et cela m'a encouragé à penser hors du cadre de la pratique traditionnelle.

Beaucoup de gens s'imaginent qu'en tant que pigiste, vous passez peu d'heures à travailler. Ce n'est pas mon cas. L'an dernier, j'ai travaillé en moyenne 56 heures par semaine, la même moyenne que celle d'un collègue dans un cabinet d'avocats britannique. L'aspect le plus difficile est que le travail à la pige comporte généralement beaucoup de rédaction, ce qui peut être épuisant et nécessite une attention soutenue. Sans l'ombre d'un doute, l'aspect le plus gratifiant est de pouvoir décider quand faire ce travail. Si je travaille très tard un soir, le lendemain matin, je ferai quelque chose d'agréable pour récupérer. J'aime aussi prendre plus de vacances que me le permettrait une situation de partenaire ou d'employé. Bien qu'à ma première année d'exercice en tant que pigiste, j'ai oublié d'en prendre!

Le fait d'être avocate indépendante m'a ouvert de nombreuses portes. J'ai créé un réseau de personnes avec qui j'aime vraiment travailler. Je trouve et je choisis mes clients moi-même et ils sont très nombreux. J'ai beaucoup appris, car je peux voir les méthodes qu'emploient différentes entreprises pour régler des problèmes similaires. J'ai reçu beaucoup d'offres intéressantes, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur du cadre traditionnel.

Finalement, le fait de montrer que vous pouvez exploiter une entreprise, même en solitaire, est une bonne chose.

La première entreprise avec laquelle j'ai conclu un contrat voulait m'embaucher comme employée, mais ce n'était pas le bon moment. On venait tout juste de m'offrir l'occasion rêvée de travailler à Madrid pendant quelques mois. Le cabinet a versé un acompte pour mon voyage de retour et m'a offert du travail à forfait, ce qui nous convenait à tous les deux. Ce fut ma rampe de lancement. Je travaille toujours avec ce premier cabinet d'avocats, mais maintenant sept clients m'envoient régulièrement du travail. J'ai deux genres de clients : des entreprises en croissance qui n'ont pas tout à fait assez de travail pour embaucher un autre avocat à temps plein dans ma spécialité et des clients qui m'engagent pour mon expertise.

Lorsque vous embauchez un avocat pigiste, trouvez quelqu'un qui aime son travail. Je ne pense pas que la situation soit idéale si l'avocat est devenu pigiste parce qu'il déteste le droit et n'est pas passé à autre chose. Être pigiste exige beaucoup de travail et vous devez aimer votre travail pour composer avec l'instabilité et l'autonomie.

J'utilise la même technologie que mes entreprises contractantes et tout est exécuté et géré par leurs systèmes. Cela signifie que je dois être à la fine pointe de nombreux types de technologie, mais encore une fois, je considère cela comme un avantage. Après tout, je suis une avocate spécialisée en technologie.

Je n'utilise pas d'assistant virtuel. Je fais tout moi-même. Ce qui ne demande pas énormément de temps. Mes engagements sont très rationalisés. Toutefois, cela ne conviendrait peut-être pas à d'autres champs de pratique exigeant beaucoup d'administration.

J'ai acheté un excellent ordinateur portable et un téléphone intelligent. C'est aussi simple que cela. J'ai essayé de travailler à la maison au début, mais j'ai trouvé cela ennuyant et je me sentais isolée. Je travaille dans un espace partagé de travail appelé le Fumbally Exchange, où travaillent d'autres propriétaires de petites entreprises, des plus sympathiques. Je suis ici depuis 2013 et c'est une expérience formidable. Mon travail est trop spécialisé pour que je trouve bien des clients en travaillant à cet endroit, mais la collaboration, l'aide et le soutien moral nécessaires à l'exploitation d'une entreprise sont fantastiques. L'inconvénient, c'est qu'ici, il n'y a pas d'autres avocats pour faire du remue-ménages. D'une certaine façon, les conversations d'ordre juridique me manquent!

Twitter a été une vraie bouée de sauvetage. J'ai rencontré des juristes partout dans le monde et j'ai participé à des activités grâce à Twitter. Le droit des technologies est très nouveau et avance rapidement, et je prends part aux échanges. Twitter est ma plus formidable banque de savoir.

Lorsque vous prenez la décision de travailler dans un espace partagé de travail, tenez compte de vos obligations en matière de confidentialité des clients. Peut-on jeter un

coup d'œil sur votre bureau? Y a-t-il un endroit où vous pouvez faire des appels sans que quelqu'un entende votre conversation? Je tiens un bureau sans papier, principalement pour des raisons de sécurité. Si votre champ de pratique dépend beaucoup du papier, un espace partagé de travail n'est peut-être pas pour vous.

Respectez le travail des gens en rémunérant leur temps et leurs compétences. Faites l'effort nécessaire pour acquérir des compétences dans divers aspects de votre entreprise. Déléguez afin d'utiliser votre temps pour faire ce qui est le plus rentable pour votre entreprise. J'ai construit mon propre site Web, juste pour voir si j'en étais capable, mais la prochaine fois, je ferai appel à un professionnel. Il y a beaucoup d'excellents fournisseurs ici, dans mon espace de travail!

*Elizabeth Fitzgerald est avocate pigiste en Irlande.*

### Vos prochaines étapes — l'embauche d'un pigiste

1. Décidez quel travail déléguer.
2. Demandez à vos collègues de vous faire des recommandations.
3. Établissez clairement vos échéances, votre budget et vos modalités de paiement.
4. Communiquez fréquemment. Des rapports d'étape réguliers ou des appels téléphoniques hebdomadaires permettront de bâtir la relation; faites des commentaires.
5. Voyez si les dispositifs utilisés par les pigistes sont cryptés.
6. Veillez à ce que les juristes pigistes n'aient accès qu'aux dossiers se rapportant à leur travail.
7. Lorsque le travail est terminé, supprimez l'accès aux courriels et au système de gestion des documents de votre entreprise<sup>65</sup>.

## ○ NOUVELLES PERSPECTIVES

### **Koren Lightning-Earle** sur la **compétence culturelle**

*« Je pense qu'avec davantage de pédagogie nous pouvons créer une profession juridique plus inclusive. »*

Dans la dernière année de mon premier cycle universitaire, j'ai décidé que je n'avais pas encore terminé mes études. J'en voulais davantage. J'ai posé ma candidature pour une

<sup>65</sup> Sam Glover, « Outsourcing 101 for Lawyers: How to Get the Most from Freelancers », en ligne, *Lawyerist*, au : <https://lawyerist.com/outsourcing-101-lawyers-get-freelancers/>. Voyez aussi, Carolyn Elefant, « Hiring Options For Growing Solo », en ligne, *Above the Law*, au : <http://abovethelaw.com/2014/03/hiring-options-for-growing-solo/>.

maîtrise en administration des affaires et à la faculté de droit. Je suis entrée en faculté de droit.

J'ai démarré mon entreprise en 2011, mais j'étais en politique à l'époque alors je n'ai commencé à prendre des clients qu'en 2014, quand j'ai quitté la politique. Je voulais avoir la flexibilité nécessaire pour élever mes enfants et pratiquer le droit. Je voulais pouvoir conduire mes enfants à l'école et être là lorsqu'ils avaient besoin de moi.

Je pratique principalement le droit autochtone, le droit administratif pour les clients des Premières Nations, le droit de la famille et la médiation. L'expérience la plus enrichissante dans mon cabinet est de voir les améliorations chez les nations avec lesquelles je travaille et la façon dont elles utilisent le droit pour faire progresser leurs collectivités — et je suis partie prenante dans tout cela. Je travaille également avec la Law Society of Alberta pour aider à mettre en œuvre les recommandations de la Commission de vérité et réconciliation.

Je crois que la formation en compétences culturelles est absolument nécessaire. Comment les gens sont-ils censés fournir des services à un client lorsqu'ils ne comprennent pas ses antécédents? Par exemple, le manque de compréhension du fait que le Canada a été fondé, non pas par deux nations, mais aux dépens de celles qui étaient déjà là, fait partie intégrante de l'histoire canadienne qui a été balayée de la vie des gens et de leur éducation et a créé un écart entre les juristes et les peuples autochtones.

Nous voyons beaucoup de mauvais exemples qui montrent pourquoi la compétence culturelle est importante. La formation professionnelle continue obligatoire sur la réconciliation et les différences culturelles est nécessaire. Si nous pouvons poser des questions sur le mieux-être, nous pouvons aussi en poser sur la réconciliation.

Je crois qu'avec davantage de pédagogie nous pouvons créer une profession juridique plus inclusive. La plupart des juristes ne savent même pas qu'il existe des centaines de groupes autochtones différents. Ils ignorent que leurs clients ont des droits spéciaux, tels ceux issus de traités ou l'existence d'outils particuliers pour les Autochtones. Je parlais à un avocat spécialiste de la défense des enfants et il ne savait pas que les enfants autochtones ont le droit de participer à des activités culturelles ni qu'il existe des ressources pour les servir. Je ne fais pas de reproches à l'avocat, mais j'en fais à notre système qui lui permet de ne pas savoir.

Tout le monde n'a pas été élevé avec exactement les mêmes privilèges et les mêmes désavantages. Nous sommes façonnés par nos antécédents et notre vécu. Si nous voulons offrir des services de qualité à un éventail diversifié de clients, nous devons avoir l'esprit ouvert, accepter ces différences, comprendre et respecter les antécédents de nos clients.

Dans notre profession, nous devons savoir que la réconciliation n'est pas facile et qu'elle sera inconfortable au début. Comment pouvons-nous l'atteindre? Nous avons besoin de juristes qui acceptent d'être vulnérables, qui sont prêts à avoir des conversations, puis à aller de l'avant.

Koren Lightning-Earle est PDG de Thunderbird Law and Indigenous Initiatives Liaison à la Law Society of Alberta.

### Vos prochaines étapes — l'amélioration de la compétence culturelle

1. Faites une auto-évaluation de votre compétence culturelle<sup>66</sup>. L'Université Harvard offre plusieurs tests d'évaluation gratuits sur le parti pris implicite et la Central Vancouver Island Multicultural Society propose un outil d'auto-évaluation des compétences culturelles.
2. Encouragez votre équipe à suivre une formation sur les compétences culturelles, notamment des séminaires de formation professionnelle continue.
3. Lorsque vous prenez de nouveaux clients, tenez compte des similarités culturelles et socioéconomiques et des différences entre vous et votre client. Cela vous aidera à trouver des moyens efficaces de communiquer avec lui.

### **Jeena Cho sur l'intégration du mieux-être**

*« Quand je prends soin de moi, je fais des activités qui maintiennent mon bien-être afin de pouvoir être une meilleure avocate, une meilleure conjointe, parente, sœur ou un meilleur frère, etc. »*

J'ai immigré aux États-Unis à l'âge de 10 ans avec ma famille immédiate. Personne dans ma famille ne parlait l'anglais. Nous avons dû apprendre à naviguer dans une culture et à nous intégrer. Parce que nous étions immigrants, nous avons aussi affronté l'injustice et la discrimination.

J'étais une grande fervente de l'émission télévisée « Law & Order ». J'admirais le rôle que jouaient les procureurs lorsqu'ils inculpaient les criminels, donnaient une voix aux victimes et cherchaient à obtenir justice. Cela m'a amenée à entreprendre une carrière d'avocate.

En tant qu'avocats, nous sommes dans le domaine des traumatismes et des souffrances. Les clients consultent rarement un avocat parce qu'ils ont de bonnes nouvelles. Quand j'étais procureure, je voyais de la souffrance tout autour de moi, tant du côté des défendeurs que des victimes.

Plus tard dans ma carrière, je suis devenue avocate spécialisée en faillite de particuliers. Il va sans dire que personne ne consulte un avocat spécialiste de la faillite par plaisir. Je vois généralement des clients qui ont touché le fond du baril et qui vivent l'une des expériences

<sup>66</sup> Voyez Harvard University, « Project Implicit » (en ligne Université Harvard) au : <https://implicit.harvard.edu/implicit/>. Voyez aussi, Central Vancouver Island Multicultural Society, « Cultural Competence Self-assessment Checklist » (en ligne, Central Vancouver Island Multicultural Society) au : <http://www.coloradoinitiative.org/wp-content/uploads/2015/10/cultural-competence-self-assessment-checklist.pdf>.

les plus traumatisantes de leur vie. Souvent, les clients se retrouvent en faillite en raison d'une situation imprévue dans leur vie : divorce, décès, blessure, maladie, chômage ou échec commercial.

Il est incroyablement difficile de voir la souffrance d'un autre être humain sans que cela vous touche d'une quelconque façon. Je crois que la faculté de droit m'a appris que les avocats sont censés faire leur travail avec une précision robotique, ne pas avoir d'émotions et qu'ils n'ont certainement pas à prendre sur eux le traumatisme de leurs clients. Pourtant, lorsqu'il est confronté à un client qui a épuisé jusqu'à son dernier cent pour sauver son enfant ou son conjoint mourant, il lui est difficile d'être détaché émotionnellement. De plus, je crois qu'il est essentiel d'avoir un certain degré d'empathie ou de compassion pour créer une relation avocat-client saine.

Je me suis intéressée à la pleine conscience quand j'ai connu l'épuisement professionnel, qui s'est exprimé sous forme de détachement, de stress sévère et d'insupportable anxiété. Après avoir constaté directement les avantages incroyables de l'exercice régulier de la pleine conscience et de la méditation, j'ai estimé qu'il était important de transmettre ces outils à d'autres avocats. Il est intéressant de constater que les thérapeutes, les travailleurs sociaux, les premiers intervenants et les autres professionnels qui travaillent avec des personnes qui subissent des traumatismes reçoivent de la formation sur des sujets comme les traumatismes secondaires, les traumatismes par ricochet, le trouble de stress post-traumatique et la façon de ne pas en subir d'effets négatifs. Pourtant, les avocats ne reçoivent pas ce genre de formation.

Je crois fermement que nous devons être attentifs à notre bien-être et nous y entraîner. Il est difficile d'imaginer que vous puissiez être le meilleur avocat possible si vous éprouvez de l'épuisement professionnel, du stress ou de l'anxiété intenses, de la dépression ou si vous vous adonnez aux abus d'alcool ou à la drogue. Comme on le dit souvent, « mettez votre masque à oxygène avant d'aider les autres ». Cela vaut également pour les avocats. Nous devons d'abord nous occuper de notre propre bien-être. Il est important de recharger notre batterie et d'emplir notre réservoir de carburant pour éviter de nous épuiser.

J'aime voir la pleine conscience comme la motivation profonde avec laquelle je vis ma vie. Il s'agit de vivre au moment présent sans préférence ni jugement, d'être motivé en tout temps, d'être décontractée et d'avoir une attitude compatissante.

Souvent, les avocats sont tellement occupés à concilier leurs nombreuses responsabilités qu'ils perdent de vue la raison pour laquelle ils ont choisi le droit et la façon dont ils veulent le pratiquer. Un exercice quotidien de pleine conscience et de méditation équivaut à opérer constamment de petits ajustements de course et à m'assurer que mes actions, ma façon d'aborder la vie et mes interactions en tant qu'avocate correspondent à mes valeurs les plus profondes.

La plupart des avocats reconnaissent que notre rôle est loin de se limiter à analyser les

problèmes de notre client simplement à l'aune de la loi. Nous jouons souvent d'autres rôles comme celui de mentor, de thérapeute, de conseiller financier et de confident. De plus, les avocats qui exercent seuls portent d'autres chapeaux. Nous devons faire du marketing, du développement des affaires, de la facturation, de la collecte, du soutien technique, agir à titre de webmestre et de secrétaire, pour ne nommer que quelques-uns des rôles que nous jouons.

La faculté de droit est simplement une formation inadéquate pour un grand nombre de ces rôles. Il y a souvent un manque de ressources et de l'incertitude quant à l'endroit où aller pour obtenir de l'aide ou la personne vers qui se tourner. En outre, les avocats apprennent à ne pas être vulnérables ou à ne pas admettre qu'ils ont besoin de l'aide d'autres personnes, ce qui ajoute aux pressions.

Reconnaissez qu'il est important de prendre soin de vous et d'être bien! Souvent, les activités en vue de notre propre bien-être passent pour de « l'égoïsme ». Même si une certaine ressemblance existe entre « prendre soin de soi » et « égoïsme » le sens de ces termes est opposé. Si je suis « égoïste », je vous enlève quelque chose pour mon propre profit ou mon propre bénéfice. Lorsque je prends soin de moi, je participe à des activités qui maintiennent mon bien-être afin de pouvoir être une meilleure avocate, conjointe, parente, sœur ou un meilleur frère, etc.

Les avocats me disent souvent qu'ils luttent contre un sentiment d'échec. Lorsqu'ils sont au bureau, ils ont l'impression d'échouer en tant que parents ou conjoints. Le contraire est également vrai. Lorsqu'ils sont à la maison, ils ont le sentiment qu'ils devraient être au bureau en train de faire des factures. Le seul antidote est de reconnaître que nous ne pouvons jamais vivre à la hauteur des tendances perfectionnistes que nous avons tous et de pratiquer l'amitié envers soi-même.

Faites des choses pour prendre soin de vous durant la journée. Cela n'exige pas nécessairement beaucoup de temps ni d'argent. Il faut simplement être motivé et le faire régulièrement. J'inscris des activités de bien-être à mon calendrier et je considère ce temps comme sacré. Pour moi, ces activités sont la méditation, le yoga, le jardinage et la couture.

Avec les téléphones intelligents et la capacité de rester branchés 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7, il devient de plus en plus difficile de se déconnecter. Faites donc attention à votre degré de connexion et déconnectez-vous délibérément. Par exemple, essayez de ne pas déposer votre téléphone intelligent sur votre table de chevet. Ne lisez pas vos courriels dès que vous êtes éveillés le matin ou juste avant de vous coucher.

*Jeena Cho est l'auteur de « The Anxious Lawyer ». Elle est formatrice en pleine conscience et experte-conseil en bien-être. Elle exerce aux États-Unis.*

### Prochaines étapes — l'intégration du mieux-être dans votre style de vie

1. Vivez pleinement le moment présent. Quand vous prenez un repas en famille, mettez-y

toute votre attention. Lorsque vous êtes au bureau, mettez toute votre attention sur votre travail.

2. Songez à développer la capacité d'être entièrement à votre tâche et de vous concentrer sur le moment présent en faisant régulièrement de la méditation.
3. Prévoyez des pauses tout au long de la journée; prenez également des pauses numériques en laissant de côté les courriels et les communications électroniques<sup>67</sup>.
4. Trouvez de l'aide et des ressources en suivant des formations<sup>68</sup>.

### **Ron Friedmann sur la gestion du changement**

*« Soyez franc au sujet des efforts qui seront nécessaires, du temps qu'il faudra et des avantages qui en découleront. »*

Le droit m'intéressait depuis longtemps (mon grand-père était avocat) et, après quelques hésitations, j'ai décidé de m'inscrire à la faculté de droit même si je n'étais pas certain de vouloir le pratiquer. Après avoir travaillé dans deux grands cabinets et une boutique pendant deux étés, je me suis rendu compte que le droit n'était pas pour moi. J'ai cependant passé l'examen du barreau et j'ai été admis dans deux États. Je suis devenu avocat, mais je n'ai pas pratiqué. J'ai plutôt travaillé pour Bain & Company à titre d'expert-conseil en stratégie. Après trois ans, j'ai commencé ma carrière dans le domaine juridique comme aide dans un cabinet d'avocats.

Je me suis joint à Fireman & Company il y a cinq ans, juste après son ouverture. J'avais déjà travaillé comme expert-conseil et j'avais aimé cela. Je connaissais Joshua Fireman depuis quelques années et j'avais aimé son approche et sa philosophie d'affaires. Nous avons grandi et sommes maintenant 12 experts-conseils. Nous aidons les avocats à pratiquer le droit avec une efficacité accrue grâce à la gestion des connaissances et des projets juridiques, à l'amélioration des processus et à l'emploi des technologies. La technologie est importante dans ce que nous faisons, mais nous commençons toujours par demander quel est le problème d'affaires ou de pratique à résoudre. Nous mettons toujours l'accent sur la planification en vue de l'adoption des changements que nous suggérons.

Les organisations lancent souvent de nouvelles technologies ou de nouveaux processus. Souvent, elles présument que les travailleurs adopteront simplement tout ce qui est mis en place. Elles ont tort. Cela exige un dur travail. La gestion du changement est l'art et la science d'aider les gens à adopter de nouvelles façons de travailler.

<sup>67</sup> Voyez « Finding Your Blue Sky: Wellness and balance in a demanding profession » *LawPro Magazine* (14 : 3) au : [http://www.practicepro.ca/LawPROmag/LawPROmagazine14\\_3\\_Sept2015.pdf](http://www.practicepro.ca/LawPROmag/LawPROmagazine14_3_Sept2015.pdf).

<sup>68</sup> Consultez le site ABC Mieux-être (en ligne, Association du Barreau canadien) : <http://www.cba.org/CBA-Wellness/Home>.



Selon les données probantes fournies par le docteur Larry Richard, qui a étudié la personnalité de milliers de juristes, ces derniers résistent effectivement aux changements plus que les autres. En plus des traits de personnalité qu'a notés le Dr Richard, il y a le fait que les avocats apprennent en faculté de droit à suivre des précédents. Si, fondamentalement, le changement vous dérange et que vous êtes canalisé sur le passé, le point de départ est rude. Cela explique pourquoi, lorsqu'il est question de nouvelles idées, les avocats et les cabinets excellents à se demander, « quels autres cabinets font cela? »

Si un avocat veut vraiment changer, il ou elle peut avoir besoin d'aide pour la mécanique. Il pourrait s'agir de quelqu'un qui les forme à l'utilisation d'un nouveau logiciel ou d'un nouveau processus. Cependant, la plus grande difficulté réside moins dans cette mécanique que dans l'instillation d'un désir de changement. Pour réussir un changement, vous devez répondre à la question : qu'est-ce que j'en retire? Ne vous souciez pas du fait que le changement aidera l'organisation. Comment vous aidera-t-il, vous? Peu de personnes, en particulier les avocats, obéissent aveuglément aux décrets de la gestion. Pour adopter un changement, il faut répondre à la question « qu'est-ce que j'en retire » ce qui peut signifier ne pas perdre un client, faciliter le travail, augmenter la rémunération, améliorer l'équilibre travail-vie personnelle ou avoir davantage de plaisir.

Une partie de la réponse consiste à accepter que l'adhésion à l'adoption du changement soit inférieure à 100 %. Il n'est pas nécessaire que tout le monde change pour atteindre la réussite institutionnelle. Commencez par donner les bonnes réponses à la question « qu'est-ce que j'en retire? ». Cela ne permettra sans doute pas de surmonter toute la résistance. Heureusement, peu de cabinets sont monolithiques. Les personnes et les champs de pratique diffèrent généralement considérablement. Une stratégie consiste à repérer le ou les groupes les plus disposés à changer et à commencer le travail avec eux. Vous pouvez ensuite faire durer leur succès avec n'importe quel paramètre important dans ce cabinet ou ce bureau et l'utiliser pour motiver les résistants. Cela déclenche l'esprit de compétition de l'avocat, qui peut souvent venir à bout de la résistance.

Dans certains cas, la crainte répond à la question posée ci-dessus. C'est alors que l'adage « si vous n'aimez pas le changement, vous aimerez encore moins la non-pertinence » s'applique. Expliquer aux personnes concernées qu'elles perdront des clients ou de l'importance dans l'entreprise pourrait faire pencher la balance de la pression psychologique en faveur de l'acceptation du changement.

Une partie de la gestion du changement consiste à fixer des attentes en matière de résultats à atteindre, à les gérer et à travailler pour y arriver. En chimie, il existe un concept d'énergie d'activation. Pour qu'une réaction chimique libère son énergie potentielle, vous devez d'abord mettre de l'énergie dans le système. Ce n'est qu'une autre façon de dire qu'il peut y avoir une certaine douleur au départ, mais le gain l'emportera sur le prix à payer peu de temps après. Soyez franc au sujet des efforts qui seront nécessaires, du temps qu'il faudra et des avantages qui en découleront. Ma répétition ici est intentionnelle. Elle reflète un

élément de gestion du changement.

Il est plus facile de changer le cap d'un petit navire que celui d'un gros. De même, les petits cabinets ont, du moins en théorie, une meilleure capacité de changement rapide que les grands. Il y a moins d'intervenants à adapter et moins d'infrastructures à défaire et à remplacer. Cela s'applique à la pensée, au processus et à la technologie.

De façon générale, les logiciels sont devenus plus faciles à utiliser et l'obtention d'une licence, moins coûteuse. Le choix des applications et des logiciels mobiles de bonne qualité a explosé. Les cabinets de toutes tailles doivent automatiser le plus grand nombre possible d'activités commerciales et d'activités liées à leur pratique. Il est étonnant que de nombreux avocats apprennent rapidement une nouvelle loi, mais résistent à apprendre de nouvelles façons de travailler.

*Ron Friedmann est partenaire de Fireman & Company, un cabinet d'experts-conseils en gestion juridique installé aux États-Unis.*

#### Prochaines étapes — comment mettre en œuvre le changement dans votre cabinet d'avocats

1. Communiquez régulièrement avec les avocats et le personnel au sujet des changements, des efforts requis et des avantages espérés; donnez-leur l'occasion d'exprimer leur opinion.
2. Établissez un échéancier clair pour la mise en œuvre en y incluant toute la formation nécessaire.
3. Lancez un programme pilote pour tester vos idées.
4. Attendez-vous à des contretemps lorsque vous aurez appliqué le changement; menez une nouvelle évaluation après six mois pour voir ce qui doit être amélioré<sup>69</sup>.

---

<sup>69</sup> Arne Byberg, « Change Management for Lawyers : What Legal Management Can Learn from Business Management », dans *Liquid Legal : Transforming Legal into a Business Savvy, Information Enabled and Performance Driven Industry*, éditeurs, Jacob Kai, Schindler, Dierk et Roger (Springer International Publishing, 2017), p. 175189.

# CONCLUSION

Les avocats sont capables de changement. La profession juridique évolue (lentement) et de nombreux avocats, même ceux qui exercent depuis des décennies, se sont bien adaptés. Mais le changement n'est pas facile. Bien que vous puissiez voir la raison d'essayer quelque chose de nouveau, il vous faut peut-être convaincre votre partenaire d'affaires d'effectuer le changement.

Souvent, la résistance au changement constitue un obstacle important. Tout le monde (mais particulièrement les avocats) a besoin de temps pour digérer les nouvelles idées et les nouveaux processus<sup>70</sup>. Planifiez, surtout si vous prévoyez qu'il y aura des remous. Fixez une date limite ferme pour prendre votre décision. Les avocats ont tendance à ruminer plus que d'autres, mais vient un temps où une décision doit être prise. Reconnaissez que tout changement, qu'il soit grand ou petit, suscite la peur, en particulier s'il touche une ancienne habitude. Communiquez clairement avec les intervenants clés. Informez les avocats et le personnel, tout au long du processus, au sujet de ce que vous faites, de quand et de comment les changements seront apportés. En même temps, recueillez des commentaires régulièrement et fréquemment.

Que vous démarriez un nouveau cabinet ou souhaitiez apporter des changements dans votre cabinet actuel, vous avez une occasion unique d'influencer et de modeler la pratique juridique. Lorsque vous examinez les options d'innovation, sachez qu'il ne s'agit pas d'un processus ponctuel. Nous devons travailler dur pour faire progresser continuellement notre secteur.

Comme le démontre la vaste gamme de sujets abordés dans le présent guide, il existe de nombreux points de départ possibles pour transformer un cabinet juridique. La clé est d'examiner attentivement vos objectifs, d'être déterminé et peut-être simplement d'essayer quelque chose de nouveau, même si le résultat est un peu incertain.

Ce qui motive le changement, ce n'est pas la technologie, mais les idées. Notre profession a besoin d'un changement d'attitude à l'égard de l'innovation et cela peut commencer avec vous. Adoptons de nouvelles idées et examinons comment franchir la nouvelle frontière juridique.

## À propos de l'auteure, Julie Sobowale

Mon aventure en droit a commencé à la Schulich School of Law, à Halifax, en Nouvelle-Écosse. Lors de ma première année en tant qu'étudiante en droit, quelques articles de revues juridiques sur l'investigation informatique ont attiré mon attention. J'ai donc décidé

---

<sup>70</sup> Pour en apprendre davantage sur la gestion du changement dans les petits cabinets d'avocats, voyez « How To Become An Agent For Change In Your Law Firm » *GP/Solo Law Trends & News Litigation* (avril 2006) 2 : 3, au : [http://www.americanbar.org/newsletter/publications/law\\_trends\\_news\\_practice\\_area\\_e\\_newsletter\\_home/agentsforchange.html](http://www.americanbar.org/newsletter/publications/law_trends_news_practice_area_e_newsletter_home/agentsforchange.html).

de lancer une entreprise indépendante de rédaction portant sur la technologie juridique, l'entrepreneuriat, la diversité et la gestion de la pratique. Après avoir obtenu un diplôme d'études de droit en 2012 et avoir été stagiaire dans un cabinet d'avocats à Halifax, je me suis lancée en rédaction et en expertise-conseil. Plus j'en apprenais sur l'innovation dans le domaine juridique, plus j'avais envie d'écrire des choses sur les avocats et les professionnels avant-gardistes au Canada. Mon travail a été publié dans l'ABA Journal et d'autres publications de l'American Bar Association ainsi que dans diverses publications de l'Association du Barreau canadien, de l'Association canadienne des conseillers juridiques d'entreprises et dans la revue de la Nova Scotia Barristers' Society (NSBS). Trouvez-moi sur Twitter à @nslegal.





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



L'ASSOCIATION DU  
BARREAU CANADIEN  
THE CANADIAN  
BAR ASSOCIATION