



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

L'avenir des services juridiques au Canada :
Tendances et enjeux



L'ASSOCIATION DU
BARREAU CANADIEN
THE CANADIAN
BAR ASSOCIATION

INFLUENCE. LEADERSHIP. PROTECTION.



Juin 2013 © L'Association du Barreau canadien

865, avenue Carling, bureau 500, Ottawa (Ontario) K1S 5S8

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

Courriel : futures@cba.org **Page d'accueil :** www.cba.org **Site Web :** cbafutures.org

TOUS DROITS RÉSERVÉS

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

Imprimé au Canada. Available in English.

L'équipe du projet de l'ABC Avenirs en droit tient à souligner le précieux apport du Fonds du Barreau canadien pour le Droit de demain, qui a financé en partie les travaux de recherche dont il est question ici. Elle remercie aussi de leurs contributions Noah Arshinoff, Simon Fodden, Bruce MacEwen, Sheila Redel, Ian Sadinsky, Vicki Schmolka, Richard Susskind et Stéphanie Vig. Les points de vue exprimés dans ce rapport ne sont pas nécessairement ceux du bailleur de fonds ou de l'Association du Barreau canadien.

ISBN: 978-1-927014-06-6

| | |
|--|-----------|
| SOMMAIRE EXÉCUTIF | 4 |
| 1.0 INTRODUCTION | 7 |
| 1.1 But du projet de l'ABC Avenirs en droit | 7 |
| 1.2 Objectifs et calendrier du projet de l'ABC Avenirs en droit | 7 |
| 1.3 Contexte, contenu et structure du présent rapport | 8 |
| 2.0 GÉRER LE CHANGEMENT | 10 |
| 2.1 Mondialisation | 10 |
| 2.2 Technologie | 10 |
| 2.3 Libéralisation des marchés | 11 |
| 2.4 Déréglementation, désagrégation, marchés électroniques, nouveaux médias | 11 |
| 2.5 Démographie | 12 |
| 2.6 Conjoncture économique | 12 |
| 2.7 Caractéristiques du changement | 13 |
| 3.0 L'INDUSTRIE JURIDIQUE CANADIENNE D'AUJOURD'HUI | 14 |
| 3.1 Structure du marché | 14 |
| 3.2 Description de l'industrie juridique canadienne | 14 |
| 3.3 Structures de gestion / conseillers juridiques d'entreprises | 14 |
| 3.4 Technologie et innovation | 15 |
| 3.5 Attitudes générales envers le changement | 15 |
| 4.0 TENDANCES ET ENJEUX DANS LE DOMAINE DES SERVICES JURIDIQUES | 16 |
| 4.1 Habilitation des clients | 16 |
| 4.2 Pression baissière sur les prix de certains services juridiques | 16 |
| 4.3 Capacité excédentaire / croissance faible ou nulle | 16 |
| 4.4 Gestion et propriété | 17 |
| 4.5 Renforcement des relations avec les clients | 18 |
| 4.6 Vieillesse du barreau / planification de la relève | 18 |
| 4.7 Croissance de certains domaines de pratique et nouvelles fonctions pour des avocats | 18 |
| 5.0 TENDANCES ET ENJEUX ÉCONOMIQUES CLÉS | 19 |
| 5.1 Description générale du marché des services juridiques | 19 |
| 5.2 Facteurs liés à l'offre | 19 |
| 5.3 Facteurs liés à la demande | 20 |
| 5.4 Prix / coûts | 22 |
| 5.5 Définition des produits et services juridiques | 23 |
| 5.6 Production de produits et services juridiques (structure et organisation des cabinets) | 24 |

| | | |
|-------------|---|-----------|
| 6.0 | TENDANCES ET ENJEUX SOCIAUX CLÉS | 25 |
| 6.1 | Tendances démographiques générales | 25 |
| 6.2 | Sexe | 25 |
| 6.3 | Diversité | 26 |
| 6.4 | Motivations et valeurs | 26 |
| 7.0 | TENDANCES CLÉS DE LA TECHNOLOGIE | 27 |
| 7.1 | Innovations majeures | 27 |
| 7.2 | Incidence sur la dynamique des relations client-avocat et la loyauté | 28 |
| 7.3 | Incidences économiques | 28 |
| 7.4 | Incidences sur la réglementation | 29 |
| 7.5 | Réputation et image de marque | 29 |
| 7.6 | Changement de culture | 29 |
| 8.0 | STRUCTURES ET MODÈLES D'ENTREPRISE | 30 |
| 8.1 | Grands cabinets / sociétés | 30 |
| 8.2 | Structures d'entreprise alternatives | 30 |
| 8.3 | Cabinets de taille moyenne | 31 |
| 8.4 | Petits cabinets et avocats autonomes | 31 |
| 8.5 | Tendances prédominantes | 31 |
| 9.0 | INCIDENCES SUR LES AVOCATS INDIVIDUELS | 32 |
| 9.1 | Perspectives et cheminement de carrière | 32 |
| 9.2 | Équilibre travail-vie personnelle | 32 |
| 9.3 | Nouvelles compétences requises | 33 |
| 10.0 | ÉDUCATION ET FORMATION JURIDIQUES | 34 |
| 10.1 | Facultés de droit | 34 |
| 10.2 | Développement professionnel continu | 34 |
| 10.3 | Domaines de formation futurs | 34 |
| 10.4 | Cyberapprentissage | 35 |
| 11.0 | ENJEUX RÉGLEMENTAIRES | 36 |
| 11.1 | Propriété des cabinets d'avocats | 36 |
| 11.2 | Réglementation des cabinets d'avocats | 36 |
| 11.3 | Cabinets œuvrant dans divers ressorts | 36 |
| 11.4 | Réglementation des avocats par opposition à réglementation des services | 37 |
| 11.5 | Autoréglementation | 37 |

| | | |
|-------------|---|-----------|
| 12.0 | AUTRES ENJEUX IMPORTANTS | 38 |
| 12.1 | Rôle et valeur de l'industrie juridique | 38 |
| 12.2 | Données sur l'industrie | 38 |
| 12.3 | Accès à la justice | 38 |
| 12.4 | Attitudes envers le changement | 39 |
| 13.0 | PROCHAINES ÉTAPES | 40 |
| | NOTES | 41 |
| | ANNEXE A BIBLIOGRAPHIE | 43 |
| I | Recherches commandées par l'Association du Barreau canadien | 43 |
| | Tendances générales | 43 |
| | Recherche | 43 |
| | Aspects économiques | 43 |
| | Attentes des clients | 43 |
| | Innovation | 43 |
| | Démographie | 43 |
| | Médias sociaux | 43 |
| II | Autres rapports et études connexes | 43 |
| | ANNEXE B | 44 |
| | Équipe du projet de l'ABC Avenirs en droit | 44 |
| | Fred Headon (président) | 44 |
| | Domenic Crolla | 44 |
| | Allan Fineblit, c.r. | 44 |
| | Malcolm Heins, LSM | 44 |
| | Ian Holloway, c.r. | 44 |
| | Gary Luftspring | 44 |
| | Malcolm Mercer | 44 |
| | Le P ^r Richard Susskind, OBE | 44 |
| | Personnel de l'ABC | 44 |
| | Joan Bercovitch | 44 |
| | Chantal Duguay-Hyatt | 44 |
| | Aviva Rotenberg | 44 |

SOMMAIRE EXÉCUTIF

Les avocats, les cabinets juridiques et l'ensemble de l'industrie juridique seront confrontés dans la prochaine décennie à un ensemble complexe et inexorable de défis à relever pour rester viables, concurrentiels et pertinents face à une vague de changement fondamental.

L'Association du Barreau canadien (ABC) a lancé le projet Avenirs en droit (Avenirs) pour réaliser des recherches originales et de vastes consultations, et créer un cadre de référence pour les idées, les démarches et les outils qui aideront la profession juridique à reconnaître, comprendre et gérer les changements. Le présent rapport, fondé sur des recherches originales menées à la demande de l'ABC, donne une vue d'ensemble des tendances et enjeux principaux dans cette optique, aussi bien à l'intérieur qu'à l'extérieur de la profession juridique du Canada. Il ne contient pas de recommandations, visant plutôt à servir de point de départ de consultations et de discussions.

L'industrie juridique du Canada n'est pas à l'abri des grandes tendances qui sont en voie de transformer pratiquement toutes les industries au monde. La mondialisation du commerce ainsi que la propagation et l'adoption rapides de la technologie produisent d'importants effets sur l'industrie juridique canadienne. Dans de nombreux cas, le pouvoir économique est passé du côté du consommateur ou du client : les acheteurs exigent d'avoir davantage leur mot à dire sur ce que font les avocats, comment ils le font, et combien et de quelle façon ils facturent leurs services. Vu les nouveaux concurrents déjà présents sur le marché – tels que parajuristes, grands éditeurs juridiques, sous-traitants de services juridiques – et ceux qui pointent à l'horizon, les cabinets juridiques et les avocats individuels auront d'importantes décisions à prendre pour préserver un avantage concurrentiel dans la prestation de services juridiques, au Canada et partout au monde. Ces décisions peuvent sembler intimidantes, mais elles offrent aussi à la profession un large éventail de possibilités de se réinventer et ainsi assurer son dynamisme et sa situation.

Les conseillers juridiques d'entreprises ou autres avocats internes feront face à un double défi, en tant à la fois qu'acheteurs et que fournisseurs de services juridiques. Comme fournisseurs, ils seront soumis aux mêmes facteurs économiques, sociaux, technologiques et démographiques que tous les membres de la profession juridique. En même temps, ils devront organiser leurs activités de façon à soutenir leur propre organisation, confrontée aux pressions propres à son industrie. Par exemple, les répercussions de la crise financière mondiale de 2008 ont créé un marché plus prudent dans de nombreux secteurs économiques, et le thème du rapport qualité-prix est devenu dominant dans la plupart des cas.

Au sein de l'industrie juridique canadienne, une concurrence accrue, une pression baissière sur les prix des services juridiques, une offre possiblement excédentaire et la perspective d'une croissance faible ou nulle dans de nombreux domaines de pratique ont contraint les cabinets et les avocats individuels à reconsidérer leurs structures, leurs modes de fonctionnement et leurs pratiques. De nombreux grands cabinets devront adopter de nouvelles approches en matière de gestion et de recrutement afin de rehausser leur efficacité et réduire leurs coûts. Des structures d'entreprise alternatives permettant la participation de non-avocats à la propriété sont déjà autorisées en Angleterre et au Pays de Galles, comme le sont dans divers pays les cabinets cotés en bourse – mais pas au Canada. Les cabinets canadiens, qu'ils soient grands ou petits, et les avocats autonomes devront étudier de nouvelles options dans le cadre d'un marché changeant.

L'innovation et les nouvelles technologies, dont l'adoption progresse rapidement, pourraient devenir des facteurs de transformation qui aideront l'industrie juridique canadienne à créer de nouvelles formes de prestation de services, de développement des connaissances et de gestion. Par exemple, il pourrait y avoir à l'avenir un véritable marché juridique fondé sur la technologie, y compris des cabinets juridiques virtuels. L'essor de l'intelligence artificielle pourrait réduire le rôle des avocats dans le cas de diverses tâches, comme l'examen préalable, voire les conseils, permettant aux clients d'économiser du temps et de l'argent.

L'essor des communications électroniques, y compris des réseaux sociaux, changera non seulement les modes d'interaction, mais aussi les attentes d'une nouvelle génération de clients et d'avocats. Les affaires devront être gérées et les services devront être rendus rapidement, directement et, dans de nombreux cas, en ligne. De nouvelles formes de concurrence en ligne existent déjà, et d'autres suivront certainement.

Les défis posés par la mondialisation et la technologie influenceront aussi sur la réglementation et la surveillance de la profession juridique. Des nouveautés comme les cabinets œuvrant dans divers ressorts exigeront davantage de coopération et d'harmonisation, à l'échelle nationale et internationale. La participation de non-avocats à la propriété de cabinets juridiques soulèvera des questions sur les plans professionnel et réglementaire, touchant la compétence, les conflits d'intérêts, la confidentialité, l'indépendance et la fidélité à la loi, entre autres.

Les tendances démographiques joueront aussi un rôle important dans l'avenir de l'industrie juridique au Canada. Le nombre d'avocats en exercice au Canada augmente plus vite que la population. Un plus grand nombre de femmes et de membres de groupes historiquement marginalisés entrent dans la profession, mais il y a encore trop peu de femmes parmi les cadres supérieurs des cabinets. De fait, de nombreuses avocates choisissent de travailler dans un autre cadre que la pratique privée, ou comme conseillères juridiques d'entreprises. À mesure que le barreau canadien continuera de vieillir, des conflits pourraient apparaître entre les générations, les avocats plus âgés retardant leur départ à la retraite et bloquant ainsi la progression de carrière des plus jeunes.

La démographie évolue, mais les valeurs et les motivations aussi. De nombreux avocats cherchent un meilleur équilibre travail-vie personnelle en recourant au travail à temps partiel, au travail à contrat ou au travail à domicile. Les avocats plus jeunes sont habitués à la nouvelle vitesse des communications et à la démocratisation du discours et de la planification que permettent les médias sociaux; ils pourraient s'attendre à trouver des processus semblables de gestion et de décision dans les organisations juridiques.

La formation d'une nouvelle génération d'avocats mettra aussi sous pression les facultés de droit ainsi que les cabinets juridiques, les autres entreprises employant des avocats, d'autres employeurs, les fournisseurs de services de développement professionnel et les avocats. De nouveaux domaines de compétence émergeront, comme la gestion des risques juridiques, la gestion de projets juridiques, l'analyse des processus juridiques et le génie des connaissances juridiques. Des aptitudes non juridiques seront aussi nécessaires, par exemple en matière de réseaux sociaux et, dans le cas des conseillers juridiques d'entreprises, de gestion et de commerce. Davantage d'avocats pourraient choisir de travailler dans des milieux autres que des cabinets juridiques ou des services juridiques d'entreprises, mettant à profit leur formation juridique et autres aptitudes pour trouver de nouveaux emplois.

La formation professionnelle continue sera essentielle pour les avocats à l'avenir, même si la nature et les modalités des cours qui seront offerts restent incertaines. Le cyberapprentissage continue de progresser, mais il reste des questions sur sa qualité, sa fiabilité, sa reconnaissance et sa valeur par rapport aux discours et débats directs en groupes.

Il est essentiel de noter que les divers changements toucheront différentes personnes et organisations juridiques de façons différentes. Les attitudes envers le changement varient au sein de l'industrie juridique canadienne. Il y a un courant conservateur, mais aussi des exemples de particuliers et de cabinets canadiens bien en vue qui ont choisi de prendre l'initiative du changement au lieu de simplement y réagir ou d'y faire la sourde oreille.

L'accès à la justice (qui fait l'objet d'une initiative distincte de l'ABC) reste une considération essentielle pour la profession juridique au Canada. Un engagement en faveur de services juridiques abordables pour un vaste éventail de Canadiens doit faire partie de toute réaction au changement dans la prochaine décennie.

1.0 INTRODUCTION

1.1 But du projet de l'ABC Avenirs en droit

L'industrie juridique canadienne est confrontée à un changement de fond. L'ABC a lancé une initiative visant expressément à examiner la nature du changement, sa portée et ses conséquences pour l'avenir des services juridiques au Canada.

L'objet du projet de l'ABC Avenirs comporte trois volets :

- *assurer un leadership et une réponse canadienne stratégique et systématique face à un changement inexorable, dynamique et transformateur;*
- *recueillir et prendre en compte un grand éventail de points de vue de la profession juridique et de l'extérieur de la profession;*
- *créer un cadre de référence pour des idées, des approches et des outils qui aideront la profession juridique à s'adapter au changement de sorte qu'elle reste confiante, viable, pertinente et concurrentielle.*

En plus de cette initiative, l'ABC a entrepris une enquête sur l'accès à la justice au Canada. En toute logique, ces deux études se recouperont sur les plans des influences et des incidences.

1.2 Objectifs et calendrier du projet de l'ABC Avenirs en droit

Le projet Avenirs est assorti de cinq objectifs précis :

- *cerner et prendre en compte les facteurs (économiques, sociaux, juridiques, réglementaires, démographiques et technologiques) qui sont susceptibles de changer le marché et le travail des avocats en exercice dans la prochaine décennie et au-delà;*
- *évaluer les changements probables dans la demande – aussi bien des grandes sociétés que des clients individuels actuels et potentiels;*
- *formuler des recommandations sur l'organisation et la structure de la profession et des entreprises juridiques de sorte que les services juridiques soient adaptés aux besoins sur le long terme;*
- *formuler des recommandations sur la formation et l'éducation de la prochaine génération d'avocats (exerçant dans des cabinets, comme conseillers juridiques d'entreprises, au sein du gouvernement ou auprès d'organismes sans but lucratif);*
- *formuler des recommandations sur la réglementation future de la profession juridique et des services juridiques.*

Le projet Avenirs prévoit quatre phases :

Phase i Consacrée à la recherche, en vue de mieux comprendre les enjeux entourant le marché futur des services juridiques, y compris les attentes des clients.

Phase ii Consacrée à des consultations sur les conclusions de la phase I, auprès des membres de l'ABC et de l'ensemble de la profession.

Phase iii Consacrée à un supplément de recherche et de consultations sur les implications découlant de la phase II. Trois équipes se pencheront respectivement sur les structures d'entreprise, l'éducation juridique et l'éthique. Elles examineront les résultats des consultations et entreprendront des recherches, des analyses et des consultations supplémentaires afin de recommander des mesures précises.

Phase iv Visant à préciser, à la lumière des recommandations de la phase III, les outils et ressources que devraient créer diverses instances concernées, et en particulier l'ABC en vertu de son mandat et de ses priorités stratégiques.

1.3 Contexte, contenu et structure du présent rapport

contexte : L'ABC a initialement commandé sept recherches originales abordant un large éventail de sources et de sujets. Ces études ont examiné divers aspects des services juridiques au Canada et à l'étranger, y compris des structures et des pratiques innovatrices dans le cadre de la prestation de services juridiques. Les recherches ont aussi sondé un échantillon diversifié de consommateurs au sujet de leurs attentes quant à la prestation future de services juridiques au Canada. Une étude a examiné les tendances démographiques au Canada; une autre s'est penchée sur le contexte économique actuel et futur.

Afin d'obtenir un éventail de points de vue aussi large que possible, l'ABC a chargé le P^r Richard Susskind, un spécialiste de renommée mondiale sur l'avenir de la profession juridique, de réaliser une étude originale sur les principales tendances du marché juridique. En outre, elle a commandé un examen du discours se trouvant dans les médias sociaux canadiens et autres écrits, afin d'obtenir une vue d'ensemble de l'opinion actuelle au Canada.

La liste des sept études commandées et d'autres études, articles et rapports consultés figure à la bibliographie en annexe A.

En plus de ces études, l'ABC a organisé une consultation facilitée lors de son assemblée de la mi-hiver, en février 2013 à Mont-Tremblant (Québec). Les membres de l'ABC ont été invités à réfléchir aux points de vue des clients en ce qui concerne l'avenir de l'exercice du droit au Canada. Ils ont aussi été appelés à désigner, sur la foi de leur propre expérience, le plus important obstacle au changement dans la prestation de services juridiques au cours de la prochaine décennie.

Le rapport a été enrichi par les conseils et indications du comité directeur du projet de l'ABC Avenirs (voir l'annexe B).

contenu : Ce rapport présente une synthèse des principales idées et constatations issues des recherches commandées, bonifiée par un examen de divers rapports et études connexes, y compris une enquête auprès des acheteurs de services juridiques au Canada¹. Comme il relève de la première des quatre phases du projet Avenirs, il ne permet pas de tirer des conclusions. Ce rapport n'est donc pas de nature prescriptive, mais plutôt indicative. Il traite principalement de questions liées aux deux premiers objectifs du projet Avenirs : les facteurs de changement (économiques, sociaux, juridiques, réglementaires, démographiques et technologiques) et les changements probables au cours de la prochaine décennie dans la demande des clients et les attentes à l'égard des services. Aucune recommandation précise n'est présentée (il y en aura dans les phases III et IV). De plus, il cerne les changements et les tendances dans les structures des entreprises juridiques, l'éducation et la formation juridiques, et la réglementation des fournisseurs de services juridiques.

structure : Pour renseigner la profession au sujet des forces qui influenceront sur l'exercice du droit et la prestation de services juridiques et pour contribuer aux phases de consultation du projet Avenirs (phases II et III), le rapport commence par une discussion générale du changement, puis présente de l'information plus précise sur les changements – grands et petits – en cours dans la profession juridique et la prestation de services juridiques.

Pour faciliter la réflexion et la discussion, les tendances et enjeux sont regroupés en fonction de thèmes précis – économie, société, technologie, etc. Comme l'étude porte sur l'avenir des services juridiques, une plus grande attention est accordée aux tendances et concepts des sphères des entreprises et de l'économie. D'autres domaines de discussion n'en sont pas moins importants. De fait, les divers thèmes sont intimement liés entre eux.



2.0 GÉRER LE CHANGEMENT

Avant d'aborder des tendances et enjeux précis, il importe de réfléchir aux facteurs de changement qui touchent aujourd'hui toutes les industries. Ces facteurs produiront des incidences variables pour les particuliers et les organisations, y compris dans la profession juridique.

Par ailleurs, il faut prendre en compte le rythme des changements, qui variera aussi dans diverses situations. Il y a même seulement 10 ans, une industrie, une entreprise ou un particulier avait le luxe de disposer de temps pour reconnaître le changement, y réfléchir, dresser des plans et y réagir. Des plans de 5, 10 ou même 50 ans étaient considérés comme des outils raisonnables pour préparer l'avenir. En 2013 cependant, les délais sont devenus de plus en plus courts : des décisions qui se prenaient jadis sur des années sont maintenant requises dans un délai de quelques mois, semaines ou même jours.

Quelles sont les tendances de grande échelle qui rendent le changement si immédiat et inévitable?

2.1 Mondialisation

La mondialisation du commerce est une tendance importante. Les marchés de la plupart des produits sont devenus de plus en plus mondiaux. Les marchés de services ont vite fait de suivre le mouvement (et souvent le devancent). Les intérêts des clients et des organisations sont maintenant de portée internationale, ce qui se reflète dans la structure des institutions et organisations politiques, juridiques, économiques et réglementaires.

2.2 Technologie

L'essor et l'adoption de la technologie sont intimement associés à la mondialisation. Comme un nombre sans cesse croissant de fournisseurs et de consommateurs sont branchés à des réseaux électroniques, le temps et la distance perdent de leur importance comme obstacles à la collecte de renseignements, à la création de relations et aux transactions. En raison de la vitesse accrue de la technologie la plus récente et de ses plus grandes capacités de gestion des connaissances, les gens peuvent maintenant prendre des décisions plus rapides, plus éclairées et plus rationnelles que dans le passé. La technologie a habilité de nouvelles organisations et des particuliers entrepreneurs à faire concurrence à des entreprises et des industries établies de longue date, et parfois même à les supplanter. La technologie crée de nouvelles plateformes pour la commercialisation et la prestation de services. Chaque percée technologique (comme le courriel ou les communications NIP à NIP) crée de nouvelles façons de travailler, réduisant souvent l'utilisation de technologies antérieures ou les évinçant complètement (p. ex., le télécopieur ou le téléavertisseur). Avec l'évolution de l'intelligence artificielle, de nouvelles possibilités pourraient apparaître en matière de personnalisation de services, y compris la prestation de conseils².

2.3 Libéralisation des marchés

En parallèle avec la mondialisation et l'essor de la technologie, il y a eu une libéralisation des marchés. L'amélioration des connaissances, de l'information et de l'accès a créé un souhait de libéralisation du commerce entre les nations, au sein des pays, entre différentes industries et au sein d'elles. Par conséquent, la mobilité de la main-d'œuvre a été accrue, à la fois par des lois et par des accords. Le démantèlement d'économies, d'obstacles et de limites traditionnels a stimulé l'innovation dans les structures et les activités des entreprises.

2.4 Déréglementation, désagrégation, marchés électroniques, nouveaux médias

Ces facteurs de fond ont eux-mêmes créé des tendances notables.

déréglementation – La quête de services plus rapides, moins coûteux et moins compliqués a accru la demande d'une réglementation plus légère, voire d'une réduction de la surveillance (bien que de récents événements survenus sur le marché aient aussi suscité des revendications en faveur d'une meilleure gouvernance, d'une plus grande responsabilisation et d'une transparence accrue). Toutefois, une déréglementation excessive peut amener les consommateurs et d'autres à demander davantage de surveillance réglementaire. Il devient difficile de trouver l'équilibre judicieux entre réglementation et déréglementation alors que la technologie érode les frontières traditionnelles et que les organismes de réglementation voient leur autorité contestée³.

désagrégation – Comme les marchés deviennent plus intégrés et les clients, mieux renseignés sur l'offre et la complexité des produits et services, il y a une tendance à morceler les produits et services en composantes ou tâches circonscrites. Les clients se chargeront eux-mêmes des services qu'ils pensent pouvoir assurer aisément. Ils rechercheront des services professionnels dans les cas où il s'agit d'une option plus efficace, ou lorsque les services en cause dépassent leurs connaissances.

Marchés électroniques – À mesure que davantage d'information, de tâches, de produits et de services deviendront accessibles au moyen de nouvelles technologies, il deviendra possible de faire affaires davantage par le biais d'un marché électronique (p. ex., entreprises virtuelles, transactions en ligne, accès en ligne à des documents, de l'information et des conseils).

nouveaux médias – L'avènement et l'adoption de puissantes nouvelles technologies ont créé un nouveau domaine dans lequel les entreprises et les particuliers peuvent communiquer entre eux. Que ce soit par l'entremise de médias sociaux (p. ex., Facebook, Twitter) ou de sites plutôt axés sur les affaires (p. ex., LinkedIn), la quantité de nouvelle information créée, diffusée et consultée augmente à un rythme inédit. La façon dont les gens interagissent au moyen de ces médias influence aussi sur leurs attentes dans leurs interactions avec des professionnels et autres fournisseurs de services. Il y aura des interactions plus immédiates et plus courtes, ce qui amènera le client à s'engager davantage dans la planification et la prestation de services.

2.5 Démographie

Même si la technologie peut parfois occulter ou remplacer le facteur humain dans les transactions sur le marché, il reste important de prendre en compte les tendances profondes dans la composition de la population pour prédire les changements et y réagir. Par exemple, le nombre accru de femmes participant à la main-d'œuvre payée a laissé une marque indélébile aussi bien dans le milieu de travail et dans le marché. Les tendances démographiques du Canada – par exemple, le vieillissement de la génération du baby-boom et les nouveaux immigrants qui continuent d'arriver – auront aussi une grande incidence sur les conditions futures du marché et les mesures à prendre. En outre, comme on vit en meilleure santé et plus longtemps, le profil de la population active change : des personnes plus âgées retardent leur départ à la retraite, bloquant parfois le cheminement de carrière de travailleurs plus jeunes.

2.6 Conjoncture économique

Un des rares facteurs prévisibles quant à l'économie en général est qu'elle connaîtra des transitions périodiques, ou des cycles. Des périodes de confiance et de croissance seront inévitablement suivies de périodes de déclin, d'instabilité, voire de désespoir. Le stade auquel l'économie nationale ou internationale se situe dans un cycle a une grande influence sur la prise de décisions et la planification d'une industrie, d'une entreprise et d'un particulier. Dans une phase haussière, la libéralisation favorise les flux de capitaux internationaux. Les investissements privés favoriseront l'apparition de nouveaux moyens de fournir des biens et des services.

Certains commentateurs parlent d'une « éviscération » des entreprises canadiennes par suite de l'investissement étranger, mais il peut s'agir d'une réaction cyclique concernant une industrie ou une entreprise en particulier. Comme les Canadiens continuent d'innover sur les plans des idées, des produits et du commerce, de nouvelles entreprises seront créées pour remplacer celles qui ont été achetées, restructurées ou éliminées.

Les répercussions de la crise financière mondiale de 2008 continueront de se faire sentir en 2013, alors que de nombreuses économies nationales chancellent au bord de la faillite. Les crises des secteurs bancaire et immobilier, aux États-Unis, commencent à peine à s'apaiser. Malgré tout, de nombreux marchés financiers mondiaux sont près de leurs sommets historiques. On peut en déduire soit que les conditions économiques sous-jacentes sont favorables malgré la turbulence, ou bien qu'il y a une confiance injustifiée envers un système qui n'est pas viable et qui finira par s'effondrer une fois de plus. C'est une telle différence dans les opinions sur le marché qui met fin à une phase de croissance ou en déclenche une nouvelle.

2.7 Caractéristiques du changement

Même s'il est difficile de faire des généralisations sur la nature du changement parce qu'un si grand nombre de facteurs sont en jeu, certaines observations peuvent être utiles.

La plupart du temps, le changement sera provoqué par un facteur externe plutôt qu'un facteur interne à une entreprise ou une industrie. La raison en est peut-être l'inertie venant du fait qu'une personne, une entreprise ou une industrie s'efforce d'assurer la permanence de toute chose de valeur. Un choc externe peut créer un mobile d'envisager une reconsidération du statu quo.

Il est difficile de prévoir au juste quand un changement critique va survenir. Alors même que les entreprises et les institutions visent à maximiser la prévisibilité dans leur planification (p. ex., il y a un budget fédéral chaque année en février ou mars), elles sont contraintes de réserver des ressources pour les imprévus. Une certaine imprécision n'est pas nécessairement une mauvaise chose s'il y a un intérêt à préserver une faculté de s'adapter face à des circonstances changeantes.

Tous les changements ne sont pas immédiatement évidents. Certains sont frappants, mais d'autres sont moins perceptibles, presque sournois. C'est seulement après coup qu'on en prend conscience.

Tel qu'indiqué plus haut, les facteurs d'un grand changement sont interreliés. Le fait de maîtriser une dimension d'un changement ne garantit pas toujours qu'une entité ou une industrie parviendra à prendre des mesures globalement adaptées.

La gestion du changement est coûteuse. Il y a des coûts directs pour les entreprises et les particuliers, mais aussi d'autres facteurs, comme un effet sur l'achalandage d'une entreprise, ou la perte de temps. Il y a aussi des coûts d'opportunité découlant de mauvaises décisions face au changement.

Un autre élément – très important dans le cadre du présent rapport – est que les changements ne touchent pas toutes les personnes ou entreprises également ou universellement, ni n'arrivent-ils tous en même temps. Comme il en est question dans le prochain chapitre, la profession juridique canadienne est segmentée, comme l'est le marché des services juridiques. Des facteurs particuliers de changement peuvent avoir des incidences diverses (et même n'en avoir aucun dans certains domaines).

De même que les incidences peuvent varier pour des particuliers, des entreprises et une industrie, leurs réactions peuvent aussi varier. Le vaste éventail de stratégies possibles comprend les moyens suivants : résister; composer avec les circonstances; s'adapter; adopter; prendre l'initiative. Le succès d'une stratégie ne peut être jugé que d'après les résultats obtenus à l'avenir.

3.0 L'INDUSTRIE JURIDIQUE CANADIENNE D'AUJOURD'HUI

3.1 Structure du marché

Le marché canadien des services juridiques se compose de nombreux vendeurs et nombreux acheteurs. Seuls les avocats autorisés peuvent exercer le droit au Canada, mais ils le font dans un cadre assurant une pleine protection du public (codes de conduite, assurances, normes d'admission, fonds d'indemnisation, mécanismes de plaintes, mesures disciplinaires, etc.). La concurrence se joue à divers niveaux : taille du cabinet, types de service, prix, emplacement, réputation, expérience, autres fournisseurs de services juridiques.

Il semble y avoir une offre excédentaire dans certains domaines spécialisés, mais il n'y a pas de données claires indiquant que l'offre soit excessive de façon générale par rapport à la demande sur le marché canadien. Il peut de fait y avoir une offre insuffisante dans certaines régions, comme le Nord et les milieux ruraux.

Au Canada, la prestation de services juridiques d'avocats s'inscrit dans différents segments de marché :

- *avocats autonomes;*
- *cabinets de petite taille et de taille moyenne;*
- *grands cabinets régionaux ou nationaux;*
- *mégacabinets œuvrant dans divers ressorts;*
- *conseillers juridiques d'entreprises et avocats travaillant dans d'autres domaines de la gestion d'entreprises;*
- *gouvernements et organismes sans but lucratif.*

3.2 Description de l'industrie juridique canadienne

Certaines données sont disponibles sur le profil de l'industrie juridique du Canada dans son ensemble, mais il y en a très peu au niveau de l'entreprise (il y a certes une quantité appréciable de données sur les grands cabinets, mais des motifs de concurrence font qu'elles ne sont pas accessibles au public). Dans l'industrie, il y a un vaste éventail d'acteurs en termes de spécialités et d'années d'exercice. L'industrie juridique canadienne connaît une forte augmentation du nombre de femmes et de personnes provenant de groupes démographiques qui étaient historiquement marginalisés.

3.3 Structures de gestion / conseillers juridiques d'entreprises

La plupart des cabinets sont organisés en fonction de modèles traditionnels avec des associés, et sont dirigés par consensus. Certains modèles d'autorité hiérarchique commencent à apparaître, surtout dans des domaines spécialisés comme la finance et la technologie. Il n'y a pas actuellement de cabinets juridiques canadiens appartenant à des non-avocats (contrairement à ce qu'on voit aujourd'hui en Angleterre, au Pays de Galles et ailleurs), mais des non-avocats peuvent assumer des responsabilités précises de gestion dans les plus grands cabinets (p. ex., un comptable responsable des finances).

Les conseillers juridiques d'entreprises constituent une industrie au sein de l'industrie. Ils travaillent habituellement dans le service juridique d'une entreprise, mais un nombre croissant d'avocats mettent aussi leurs compétences juridiques à contribution dans d'autres aspects des activités d'une entreprise. Les conseillers juridiques d'entreprises sont confrontés aux changements aussi bien dans l'industrie juridique que dans l'industrie de leur entreprise. Ils vivent donc les répercussions du changement à la fois comme fournisseurs et comme consommateurs de services juridiques.

3.4 Technologie et innovation

Tous les cabinets et les avocats individuels n'adoptent pas les moyens technologiques avec le même empressement, peut-être parce qu'ils n'ont pas tous eu des soucis économiques les incitant à le faire ou que leurs clients ne l'ont pas demandé dans le passé. Il n'y a pas de tendances claires dans l'acceptation ou l'utilisation de services en ligne par les cabinets ou les particuliers. En raison de la structure de société et des lois fiscales, très peu de cabinets réinvestissent leurs bénéfices dans la recherche-développement de fond, les nouveaux procédés et services ou la technologie.

3.5 Attitudes générales envers le changement

Comme elle a connu assez bien de succès dans le passé, la profession juridique canadienne est en général conservatrice. Des études psychologiques des avocats ont constaté qu'ils sont en général sceptiques, autonomes et peu résilients⁴.

Les bases de facturation, comme les heures facturables, sont en général rigides; il y a peu d'arrangements fondés sur d'autres critères. Des exceptions à cette règle sont observées là où la concurrence a exercé une pression baissière sur les prix et mené à un assouplissement des structures – par exemple, du travail transactionnel effectué pour des sociétés et des dossiers d'immigration et de brevets sont facturés sur une base forfaitaire.

La rigidité est peut-être à l'origine du « marché latent » de services juridiques – la demande de personnes qui ont besoin de services, mais sont réticentes à en demander, ou qui sont incapables de le faire, pour des raisons d'abordabilité (se posant en conséquence directe de l'incertitude quant aux coûts que le client devra assumer lorsque les services sont facturés à l'heure et qu'il n'y a guère de moyens en place pour apporter de la certitude sur le nombre d'heures à prévoir) ou à cause d'autres obstacles. Il reste que la profession compte aussi des innovateurs et des « adopteurs précoces » qui créent une impulsion en faveur d'un changement endogène.

4.0 TENDANCES ET ENJEUX DANS LE DOMAINE DES SERVICES JURIDIQUES

Un certain nombre de tendances et enjeux importants touchent la profession juridique et les services juridiques au Canada. En les considérant dans leur globalité, il est possible d'entrevoir les grands changements des prochaines années.

4.1 Habilitation des clients

La tendance la plus importante est peut-être le fait que le pouvoir, sur le marché, semble être passé des fournisseurs aux clients. Ce moteur de changement est attribuable à l'évolution des perceptions qu'ont les clients de la valeur et des coûts. Le récent ralentissement économique a accentué ce phénomène.

Disposant d'un choix élargi et de l'accès à des solutions technologiques, les clients ont osé remettre en cause la proposition de valeur fondamentale des avocats et le coût des services juridiques.

Il y a aussi eu un changement dans les attentes des clients à l'égard de leurs fournisseurs de services juridiques. Outre des prix plus favorables, les clients veulent plus d'information sur les services, une plus grande participation aux décisions et une meilleure connaissance des risques et des résultats potentiels de diverses stratégies juridiques. Certains clients sont prêts à assumer les risques d'un service moins complet de leur avocat.

4.2 Pression baissière sur les prix de certains services juridiques

Compte tenu des changements dans la façon dont les services juridiques sont fournis, il pourrait y avoir une pression baissière sur les prix dans des domaines comme l'immobilier résidentiel (en raison de l'assurance-titres), de l'immigration (à cause des consultants) et du droit administratif (dans lequel agissent maintenant des parajuristes réglementés en Ontario et des parajuristes non réglementés ailleurs). Les conseillers juridiques d'entreprises, contraints par la conjoncture économique se présentant à leurs entreprises d'en faire davantage avec moins de ressources, continuent de presser les fournisseurs de services juridiques de réduire sensiblement leurs prix.

4.3 Capacité excédentaire / croissance faible ou nulle

Comme il y a peu d'obstacles à l'entrée sur le marché de nouveaux avocats ou de parajuristes, il semble que l'offre soit en voie de devenir excédentaire sur le marché juridique canadien⁵. Cette offre excessive est peut-être limitée à des domaines de spécialisation ou des régions en particulier. Malheureusement, il y a actuellement peu de données fiables sur cette tendance.

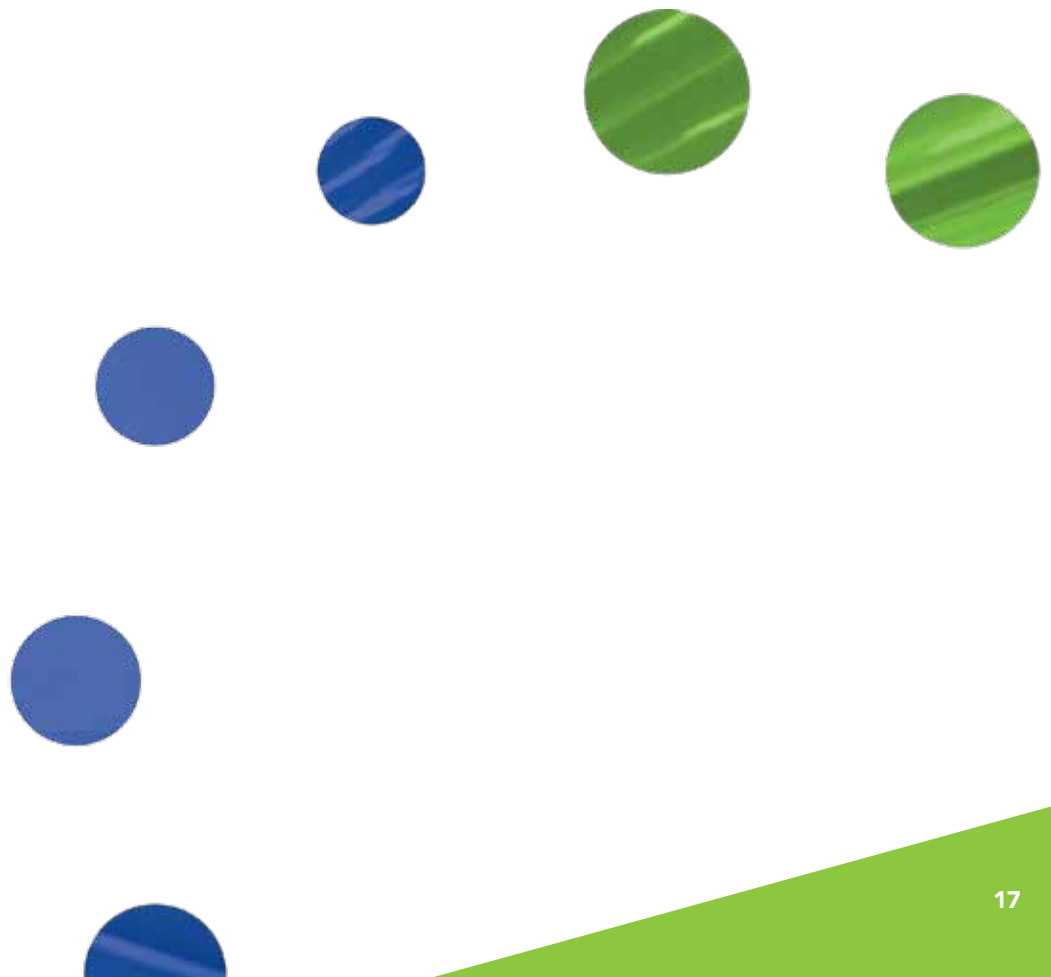
Certains endroits, comme les milieux ruraux ou les petites villes, pourraient en fait connaître une baisse de l'offre par suite du départ à la retraite des avocats plus âgés et de la difficulté pour les jeunes avocats d'établir des cabinets économiquement viables en milieu rural ou isolé – ou de leur réticence à vivre dans ces milieux. Les consommateurs de ces milieux doivent soit obtenir des services dans de plus grands centres ou en ligne, soit s'ajouter au marché latent et non desservi de produits et services juridiques, qui prend de l'ampleur.

Les opinions divergent quant à savoir si l'industrie juridique est en fait dans une phase de faible croissance ou de croissance nulle⁶. Encore une fois, faute d'information suffisante, les conjectures sont largement fondées sur des données anecdotiques ou des cas précis où des cabinets ont réduit leur envergure, fusionné avec d'autres cabinets ou simplement cessé leurs activités. Une des théories méritant examen est que le marché canadien des services juridiques est en fait en augmentation, mais que la part du marché détenue par les avocats est en baisse par rapport à celle de non-avocats.

4.4 Gestion et propriété

Vu la pression croissante exercée par les clients et les concurrents, les dirigeants de cabinets juridiques ont dû sans cesse chercher à réaliser des économies et augmenter leur efficacité. Dans certains segments du marché des services juridiques, une plus grande attention est accordée à la gestion de projets et à la gestion de la relation client.

Les pressions concurrentielles pourraient amener certains cabinets à envisager de nouveaux modes d'organisation. Il est encore rare au Canada que des non-avocats participent à la propriété (bien que ce soit permis en Ontario pour les cabinets multidisciplinaires, tant que des avocats conservent le contrôle), mais la demande de nouveau capital et la nécessité de mieux gérer les risques financiers et autres pourraient créer un intérêt à modifier la réglementation. La participation de non-avocats à la propriété, les nouveaux impératifs de la gestion et les activités à l'étranger pourraient accroître la pression en faveur d'un changement dans ce domaine.



4.5 Renforcement des relations avec les clients

Si la profession juridique est devenue de plus en plus segmentée, le marché des services juridiques en a fait autant. Les clients sont variés : grands ou petits; complexes ou simples; réguliers ou occasionnels; locaux ou interprovinciaux; riches ou pauvres. Comme les caractéristiques démographiques des clients et des entreprises évoluent, les fournisseurs de services juridiques doivent s'adapter en conséquence.

Au lieu d'organisations monolithiques et uniformisées, les cabinets et autres fournisseurs de services juridiques doivent mieux connaître le profil de leurs clients et adapter leurs ressources, leurs activités et leurs pratiques pour s'y agencer. Il peut falloir réduire la taille de la clientèle visée. Ce processus d'adaptation peut être compliqué par des rigidités dans les attitudes, les structures et les politiques de gestion des ressources humaines.

Les clients s'attendent sûrement à ce que leurs services soient livrés par des moyens qui leur sont familiers, par exemple sur Internet. Les médias sociaux et d'autres moyens de communication pourraient devenir plus importants dans la relation avocat-client. Les clients s'impliqueront davantage à divers stades d'un dossier – pas seulement dans l'établissement du prix, mais dans la répartition des tâches et l'évolution des stratégies au fil d'un dossier – inspirés par leur expérience dans les médias sociaux, où il y a une plus grande « démocratisation ».

4.6 Vieillesse du barreau / planification de la relève

Une tendance à surveiller est le vieillissement relatif du barreau, alors que la cohorte du baby-boom approche de la retraite. Elle est déjà visible dans les milieux ruraux et isolés du Canada. Certains juristes continuent de travailler au-delà de leurs 70 ans, mais les pressions concurrentielles et professionnelles ainsi que les problèmes de santé et d'équilibre entre travail et vie personnelle convaincront un nombre croissant d'accepter de prendre une retraite complète. Il y aura des conséquences pour les cabinets existants aussi bien que pour les nouveaux acteurs dans la profession. Par exemple, il pourrait y avoir au sein des cabinets un besoin croissant de « faire place » à des jeunes avocats dans des dossiers qui ont toujours été du ressort d'avocats plus âgés.

Toute la question de la planification de la relève dans les cabinets ou autres organisations juridiques prendra une importance croissante à la lumière de cette tendance⁷.

4.7 Croissance de certains domaines de pratique et nouvelles fonctions pour des avocats

Comme la société canadienne évolue, certains domaines de pratique pourraient devenir plus importants. Les domaines de la conformité à la réglementation, de la vie privée et de l'accès à l'information, du droit des Autochtones et du commerce international, ainsi que certains aspects du droit fiscal, du droit administratif et des tribunaux administratifs, et du droit environnemental pourraient être touchés. Par ailleurs, de nouveaux types de postes pourraient être créés pour les avocats, comme gestionnaire de projets juridiques ou des postes au sein d'entreprises, mais en dehors du service juridique.

5.0 TENDANCES ET ENJEUX ÉCONOMIQUES CLÉS

Dans les chapitres précédents, des tendances et enjeux généraux et particuliers ont été considérés dans une perspective globale. Dans les trois prochains chapitres, les tendances et enjeux seront examinés en plus ample détail sous trois rubriques thématiques clés : les dimensions économique, sociale et technologique.

5.1 Description générale du marché des services juridiques

Tel qu'indiqué plus haut, le marché canadien des produits et services juridiques est très robuste : il y a de nombreux acheteurs, de nombreux vendeurs et une situation assez concurrentielle. La réglementation en place – comme la reconnaissance des praticiens ou l'obligation légale ou réglementaire d'utiliser certains services – est assortie de mécanismes de surveillance externe de plus en plus importants, comme des lois sur les pratiques d'inscription équitables. Les imperfections de marché (quand des consommateurs pensent payer trop cher un service donné) sont en général la conséquence d'un manque d'information sur la valeur ou le coût des services, ou sur leur disponibilité y compris par le biais de sources différentes.

Même si les fournisseurs de services juridiques canadiens sont autorisés à faire de la publicité sous réserve de certaines restrictions, il y a eu peu d'activité visant à différencier les fournisseurs en fonction de « marques » ou de services ou produits particuliers. La plupart de la publicité est le fait de cabinets ou d'avocats individuels plutôt que de l'industrie dans son ensemble.

Le marché canadien subit une influence croissante des marchés mondiaux, comme le confirment les récents cas de fusions ou acquisitions de grands cabinets canadiens et les efforts déployés pour créer de nouveaux marchés et servir des clients internationaux clés, parfois dans le seul but d'assurer la survie. Le chiffre d'affaires et les bénéfices des cabinets et des avocats semblent s'être maintenus à un bon niveau dans la plupart des domaines de pratique, mais il y a de plus en plus d'indices – du moins dans certains domaines spécialisés – de scénarios de croissance nulle ou faible et d'une possible offre excédentaire. La demande latente de services juridiques s'accompagne peut-être d'une offre latente, puisque certains avocats quittent la profession ou travaillent à un rythme inférieur à leur potentiel, et des diplômés récents ont de la difficulté à trouver des emplois permanents.

Ces tendances et enjeux sont parfois extrêmement difficiles à cerner avec certitude en raison de données limitées sur le nombre de transactions juridiques et leurs particularités, en dehors des mégatransactions.

5.2 Facteurs liés à l'offre

La tendance la plus marquante du côté de l'offre est l'arrivée de nouveaux concurrents et de nouvelles formes de concurrence sur le marché juridique⁸. Il y a aussi bien des parajuristes et divers services en ligne, et une concurrence accrue à prévoir dans les quelques prochaines années de la part des quatre grands cabinets comptables, des grands éditeurs juridiques et de sous-traitants de services juridiques spécialisés⁹. Par ailleurs, de nouveaux fournisseurs pourraient apporter des compétences en gestion de projet et gestion des risques, en supplément des services juridiques traditionnels.

Diverses tendances importantes contribueront à cette nouvelle concurrence : la désintermédiation, où les acheteurs tentent de se rapprocher du produit ou service juridique final, éventuellement en

éliminant des intermédiaires y compris, dans certains cas, des avocats ou des auxiliaires juridiques; la marchandisation, où le travail est standardisé, systématisé ou « banalisé », réduisant la nécessité de recourir aux services traditionnels des avocats; le dégroupage, où au lieu de considérer les services juridiques comme un ensemble intégré, certaines tâches sont assumées par les clients eux-mêmes; et l'autoreprésentation, où les clients assument l'entière responsabilité de se représenter eux-mêmes (par choix et non par suite d'une incapacité de payer des services juridiques).

En réponse à ces diverses formes de concurrence accrue, des avocats et des cabinets pourraient choisir de fusionner. Ils pourraient aussi former des consortiums temporaires afin de fournir une gamme élargie de services à un grand client, pour un prix global forfaitaire¹⁰. Des cabinets pourraient chercher outre-mer des fournisseurs de services routiniers et standardisés moins coûteux, ou simplement déplacer une partie de leurs activités vers des endroits moins dispendieux au Canada (« sous-traitance de proximité »). La technologie pourrait aussi être un facteur majeur dans l'offre : il existe déjà des cabinets virtuels et divers services en ligne, et d'autres suivront sans doute¹¹.

Un autre facteur important du côté de l'offre est la part croissante des décisions qui est aux mains de conseillers juridiques d'entreprises. Ceux-ci pourraient continuer de resserrer les critères justifiant des achats de services juridiques, bien que l'accroissement des capacités internes risque d'augmenter sensiblement les coûts à long terme compte tenu de la formation, des pensions et d'autres frais associés aux employés à temps plein.

Par ailleurs, il n'y a guère de contrôle exercé sur le nombre de diplômés en droit. Fait intéressant, de nouvelles écoles de droit ont été créées récemment (y compris outre-mer), pour la première fois depuis 30 ans. En conséquence, l'offre pourrait encore augmenter.

La croissance potentielle de l'exercice non autorisé du droit par des fournisseurs sans permis et non réglementés est un problème à surveiller, surtout à la lumière des changements créés par la mondialisation et la technologie.

Enfin, il pourrait y avoir des écarts du côté de l'offre en raison des différences de fond entre les motifs, les objectifs et les stratégies de différents avocats et cabinets. Les objectifs purement professionnels des avocats (primauté du droit, accès à la justice, etc.) seront imbriqués avec les impératifs plus commerciaux de la gestion d'une entreprise viable dans une industrie concurrentielle.

5.3 Facteurs liés à la demande

Tel qu'indiqué plus haut, le facteur le plus important de la demande est le déplacement du pouvoir de marché en faveur du client dans de nombreux domaines du droit. (Ce ne sera peut-être pas le cas dans d'autres domaines, comme le droit pénal, le droit des pauvres et le droit de la famille.) Ce changement transformera la dynamique des préférences et attentes des clients¹².

Les clients s'attendent à avoir davantage leur mot à dire dans le coût des services et la façon dont ils sont assurés, et à recevoir davantage d'information sur les résultats qui peuvent ou doivent être prévus. À mesure que davantage d'avocats et des non-avocats entreront sur le marché, cette tendance pourrait s'accroître.

La mondialisation des marchés pourrait bien influencer sur la demande de services juridiques canadiens, par suite de l'essor de certains domaines de compétence (p. ex., l'exploitation des ressources naturelles). Les cabinets canadiens pourraient tirer parti de la demande internationale, mais peut-être sous réserve d'ajustements dans leur structure actuelle. La tendance pourrait aussi produire l'effet inverse : des fournisseurs étrangers pourraient s'immiscer dans certains domaines d'exercice au Canada.

Les clients s'attendent à plus de transparence et de prévisibilité dans l'établissement des prix des services. Ils veulent que les avocats fonctionnent davantage comme des entreprises, en intégrant les coûts justifiables à des barèmes tarifaires prévisibles. À mesure que leur pouvoir augmentera, les clients voudront peut-être payer le moindre soit du coût des heures réellement travaillées, soit du montant qu'ils perçoivent comme correspondant à la valeur du service. Il y a chez les clients une grande résistance aux barèmes tarifaires actuels, y compris aux heures facturables. Il semble y avoir un écart entre le coût des services et leur valeur telle que perçue par les clients. Le problème est peut-être en partie attribuable à une asymétrie de l'information. Quoiqu'il en soit, la résistance que suscitent les prix et leur caractère imprévisible pourraient amener des clients à quitter le marché ou à opter pour d'autres produits et services (fussent-ils inférieurs).

Suivant la même logique qui sous-tend la désintermédiation et le dégroupage, les clients cherchent à décomposer les mandats juridiques en tâches distinctes, et ils veulent choisir quelles tâches ils veulent faire effectuer, par qui, et selon quelles modalités de paiement. Ce changement soutiendra probablement une augmentation de la demande de services électroniques en ligne, surtout pour les affaires routinières. Le marché électronique pourrait devenir une option avec laquelle les consommateurs technophiles seront plus à l'aise. Malheureusement, ceux qui ont un taux d'alphabétisation limité, qui ne sont guère initiés à l'informatique ou qui n'ont pas d'accès à Internet (qui sont du mauvais côté du « fossé numérique ») pourraient avoir d'autant plus de difficulté à accéder des services juridiques et à la justice.

L'augmentation de l'information disponible, surtout en ligne, pourrait mener à une augmentation de la demande de services juridiques, mais aussi à davantage d'autoservices juridiques. Les efforts accrus consacrés à la vulgarisation et l'information juridiques (VIJ) pourraient faire augmenter la faveur des avocats qui livrent des services de façon non traditionnelle. Un public mieux renseigné comprendrait les complexités de la loi, les risques de résultats défavorables et la nécessité de recourir à des juristes compétents et fiables.

Comme en médecine, où l'accent est aujourd'hui mis sur la prévention des maladies et la promotion de la santé, il y a déjà dans certains secteurs une demande accrue de services juridiques préventifs visant à éviter les différends et ainsi réduire les coûts juridiques sur le long terme. Une telle attitude exige une plus grande appréciation et acceptation de la nécessité de gérer les risques associés à des dossiers juridiques, et la mise au point d'indicateurs de risque pour alerter les professionnels dans les situations où des mesures d'atténuation ou de correction s'imposent.

Comme il en a été question au titre des facteurs liés à l'offre, il n'y a pas de tendance claire quant à la façon dont les changements dans les responsabilités des conseillers juridiques d'entreprises influenceront sur la nature et le volume de la demande de services juridiques. La conjoncture générale et les

stratégies des entreprises individuelles déterminent en général la mesure dans laquelle les grandes entreprises ont besoin de services juridiques externes¹³.

Aucune tendance ne peut être discernée quant à savoir si de nouvelles mesures législatives ou réglementaires augmenteront ou réduiront la demande de services juridiques canadiens. De toute évidence, des domaines comme le droit du commerce international, de la fiscalité, de la protection de la vie privée et du commerce électronique devraient connaître un essor. Il n'y a toutefois aucune indication de la façon dont ces nouveaux besoins seront comblés.

Tel que mentionné plus tôt, il y a une demande latente au sein de divers groupes : la classe moyenne à court d'argent; les pauvres et les désavantagés; les clients potentiels anxieux qui demandent des conseils de non-avocats par crainte des coûts et du caractère imprévisible des services juridiques; et les personnes dépourvues d'accès à de l'information ou des services, par voie électronique ou autrement¹⁴.

5.4 Prix / coûts

Comme dans la plupart des autres domaines économiques abordés dans le présent rapport, il y a peu de données sur les prix ou coûts réels des divers produits ou services juridiques. Il est donc difficile de déterminer où pourraient se situer les points d'équilibre des prix et coûts (c. à d. les points où la courbe de la demande croise la courbe de l'offre).

Il semble y avoir une absence de données de référence sur les prix, les coûts ou les bénéfices dans l'industrie juridique canadienne. Par conséquent, de nombreux cabinets fixent leurs prix en recourant à une ou l'autre forme de la méthode du coût de revient majoré (additionnant les coûts des divers intrants et majorant la somme d'une rémunération du capital investi, à titre de bénéfice). Les prix semblent être souvent établis directement en fonction des coûts, en prenant peu ou pas du tout en compte les résultats. Le mérite semble être tenu pour acquis, et la situation d'un avocat au sein d'un cabinet ou d'une organisation, ou son nombre d'années d'expérience, influe sur les décisions individuelles quant au prix.

La méthode du coût de revient majoré n'est pas universelle dans l'industrie juridique canadienne. Les avocats représentant les plaignants dans les affaires de blessures corporelles et les recours collectifs demandent toujours des honoraires conditionnels, de même que la plupart des avocats représentant les plaignants dans des affaires de droit de l'emploi. De nombreux criminalistes demandent des honoraires forfaitaires plutôt que de facturer selon les heures et le travail réels.

Tel qu'indiqué plus haut, les clients demandent de plus en plus une baisse des prix en général – que les prix soient forfaitaires ou variables – et une réduction de l'utilisation de l'heure facturable comme méthode d'établissement des prix. Certains clients demandent des formules de facturation différentes¹⁵. De nouveaux modèles de facturation apparaissent, remplaçant les heures facturables ou s'y ajoutant.

La tendance la plus notable pour l'avenir est que les clients n'acceptent plus que les cabinets aient le pouvoir exclusif de fixer les prix¹⁶. Les pressions qui s'exercent contraignent les fournisseurs de services juridiques à reconsidérer leurs structures de coûts et à trouver des moyens de réduire ou supprimer des coûts. Certaines méthodes ont été évoquées plus haut, comme la sous-traitance de services juridiques ou le déplacement des activités dans des endroits au pays où les coûts sont moindres

(« sous-traitance de proximité »). Il reste que jusqu'à présent, cette dernière pratique est plus répandue aux États-Unis et au Royaume-Uni qu'au Canada.

En examinant ses structures de coûts, l'industrie juridique devra aussi prendre en compte les coûts associés aux nouveaux besoins des clients, comme la gestion de projets et la gestion des risques. Souvent, ceux-ci sont simplement assimilés aux frais généraux d'un dossier. Une autre question à étudier est celle des coûts du client. Les clients qui sont confrontés à de nouveaux coûts ou des coûts plus élevés en raison d'un dossier juridique presseront d'autant plus les fournisseurs de services juridiques de réduire leurs factures.

Un autre problème est le coût croissant du système de justice ou des tribunaux, à une époque où les gouvernements s'efforcent de réduire leurs dépenses¹⁷. Il y aura sans doute des répercussions pour l'accès à la justice, et probablement un bon nombre de dossiers de règlement de différends qui passeront des tribunaux publics au domaine privé.

5.5 Définition des produits et services juridiques

Un problème qui devient évident quand il s'agit d'évaluer et de rationaliser les assises économiques de l'industrie juridique au Canada est le fait qu'il semble n'y avoir aucune définition ou description universellement acceptée de ce que sont des produits et services juridiques (par opposition, par exemple, à ceux de divers segments de la profession médicale). Un inventaire détaillé des services et produits pourrait être important à l'avenir non seulement pour les avocats, mais aussi pour les clients, les instances de réglementation et les éducateurs.

Des descriptions plus précises de certains services et produits juridiques pourraient mener à une plus grande transparence pour les clients. Mais elles pourraient aussi augmenter la propension des clients à demander la désagrégation, la désintermédiation et un dégroupage des services. Actuellement, il est difficile pour les clients de préciser au juste les tâches qu'ils veulent confier aux avocats et les services dont ils préfèrent se charger eux-mêmes ou acheter auprès de non-avocats.

En ce qui concerne les nouveaux produits et services, les clients en chercheront sans doute qui misent davantage sur la technologie, comme le règlement des différends en ligne et la recherche intelligente ou l'examen préalable assisté. Ils pourraient aussi chercher à éviter les problèmes juridiques grâce à des services juridiques préventifs. Certains produits ou services concurrents ou complémentaires, comme le règlement extrajudiciaire des différends (RED), continueront sans doute de devenir de plus en plus importants.

Dans certains cas, des grands clients ayant une variété de besoins pourraient agréger leurs achats de services juridiques (ce qui serait à certains égards le contraire du dégroupage) de façon à pouvoir conclure des ententes plus économiques avec un cabinet ou un groupe de cabinets¹⁸.

À l'avenir, certains clients voudront peut-être acheter seulement un produit ou un service en particulier; d'autres pourraient vouloir une relation professionnelle durable. Une relation à long terme supposant un éventail complet de services peut compliquer la définition des produits ou services, et aussi soulever des problèmes de tarification¹⁹.

5.6 Production de produits et services juridiques (structure et organisation des cabinets)

Dans cette section, nous examinons la façon dont les produits et services juridiques sont créés. Dans le chapitre 8, nous nous pencherons sur les incidences de ce facteur et d'autres sur les structures et modèles d'entreprises juridiques à l'avenir.

La production de produits et services juridiques est un processus relativement universel, misant largement sur le travail et les connaissances. Comme les avocats et les cabinets recourent de plus en plus à la technologie dans leurs activités, des investissements accrus pourraient être nécessaires dans ce domaine, en plus des investissements dans « les briques et le mortier ».

Dans certains domaines, des cabinets tentent d'accroître leur part de marché par la spécialisation, malgré les obstacles réglementaires à ce qu'ils aient leur promotion commerciale sur leur qualité de spécialistes. Cependant, très peu de cabinets investissent dans la recherche-développement visant de nouveaux produits ou services. Il y a certainement place à une meilleure compréhension et une amélioration du processus de production par la schématisation et d'autres techniques. Il existe actuellement peu d'information sur la façon dont les avocats et les cabinets individuels s'organisent et fonctionnent.

Comme il en a été question plus haut, la volonté de combler les besoins des clients a mené à une désagrégation de divers processus en tâches distinctes, et ainsi à des produits plus spécialisés – surtout dans le cas de tâches standardisées ou routinières. Comme le fait valoir P^r Richard Susskind, tout le travail ne se prête pas à la « marchandisation ». Le grand défi à relever à l'avenir sera de distinguer les éléments du travail juridique qui peuvent être « marchandisés », ceux qui exigent une touche humaine, et tout ce qui se trouve entre les deux extrêmes²⁰.

L'absence d'information sur les fonctions de production sous-jacentes est peut-être la cause de diverses pratiques internes inefficaces, et l'origine de la dissonance entre prix et coût évoquée précédemment. Les conseillers juridiques d'entreprises sont un groupe de juristes confrontés à une pression croissante de mieux comprendre les rouages et les coûts de leurs activités. En tant que membres de l'équipe d'une entreprise, ils doivent démontrer la valeur qu'ils apportent à leur organisation, à un prix concurrentiel et en comparaison d'autres services juridiques, en parallèle avec d'autres fonctions de soutien internes, dans l'optique où leur entreprise cherche à accroître sa rentabilité.

Un des facteurs de productivité qui est négligé dans la profession juridique est l'entrepreneuriat. Comme de nouveaux types de fournisseurs entreront sur le marché et que les clients seront plus avertis et plus exigeants, il faudra davantage d'idées créatives dans l'industrie juridique. Il ne suffira pas de continuer à faire la même chose, fût-ce en plus, en mieux, plus vite et moins cher. Des solutions technologiques pourraient mener à une plus grande variété de modèles d'entreprises et de services juridiques.

Comme il en a été question dans le chapitre 2 sur le changement, bon nombre des percées importantes viennent de l'extérieur de l'industrie. Les cabinets et les avocats devront sans doute exploiter leur situation d'entreprise « titulaire », ou risquer de voir leur part de marché s'éroder.

6.0 TENDANCES ET ENJEUX SOCIAUX CLÉS

Les tendances et enjeux sociaux touchant la profession juridique et l'industrie juridique au Canada sont largement le reflet de ceux qui touchent l'ensemble de la société.

6.1 Tendances démographiques générales

La recherche sur les tendances démographiques était bon nombre des statistiques et des enjeux qui importent aux avocats²¹:

- *le nombre d'avocats en exercice au Canada augmente plus vite que la population;*
- *l'effectif des avocats en exercice vieillit, et cette tendance se poursuivra jusqu'à ce que la cohorte des avocats plus âgés parte à la retraite;*
- *l'âge médian des avocats au Canada est actuellement de 45,6 ans, et l'âge moyen du départ à la retraite est de 75 ans;*
- *les admissions aux écoles de droit augmentent actuellement plus vite que le nombre d'avocats en exercice;*
- *depuis 2000, le nombre d'avocats en exercice a augmenté cinq fois plus vite que la population;*
- *les jeunes avocats sont moins nombreux à choisir d'exercer en dehors des centres urbains;*
- *la mobilité interprovinciale et internationale est en hausse;*
- *environ deux tiers des avocats canadiens sont en pratique privée, environ 20 % travaillent au sein d'organismes gouvernementaux, et un peu plus de 10 % sont conseillers juridiques d'entreprises.*

6.2 Sexe

Bien que la proportion des femmes parmi les avocats en exercice n'ait augmenté que légèrement de 2000 à 2010 (de 33 % à 37 %), un examen plus approfondi des données indique qu'elle continuera d'augmenter, à un rythme important. Par exemple :

- *les femmes représentent 54 % des nouvelles admissions depuis 2000;*
- *les avocates ayant moins de 10 ans d'expérience sont passées de 48,6 % de la population des juristes en 2000 à 54,5 % en 2010.*

Il faut noter que la proportion des femmes parmi les avocats n'exerçant pas a augmenté de 37 % en 2000 à 41 % en 2010. En outre, leur proportion parmi les avocats occupant des postes exemptés des assurances a augmenté de 46 % en 2000 à 50 % en 2010.

Il y a donc des progrès vers l'égalité des sexes. Toutefois si le nombre de femmes est en augmentation dans l'industrie juridique, il n'y a pas encore eu de progression notable du nombre de femmes parmi les cadres supérieurs des cabinets. De nombreuses avocates choisissent de travailler autrement qu'en pratique privée, parfois en choisissant des postes de conseillères juridiques d'entreprises.

6.3 Diversité

Il n’y a pas de statistiques nationales sur la représentation des groupes traditionnellement marginalisés dans l’industrie juridique canadienne. Certaines études provinciales (en Colombie-Britannique, en Ontario, en Nouvelle-Écosse) ont produit des données limitées (et variables); dans l’ensemble, elles indiquent que des progrès sont en cours dans ce domaine, mais que le taux de participation des groupes traditionnellement marginalisés reste inférieur à leur proportion de la population. Il faudra encore du temps pour que cette participation corresponde au profil de la population, puisqu’elle dépend aussi du profil démographique des avocats qui partent à la retraite. Il y a déjà eu des cas où des entreprises clientes expriment des exigences quant à la diversité au sein des cabinets juridiques.

6.4 Motivations et valeurs

Ces statistiques révèlent diverses tendances importantes qui traduisent peut-être des motivations et valeurs changeantes chez les avocats, surtout les jeunes et les nouveaux avocats. Il semble y avoir un nombre croissant de cas où, dans leur cheminement de carrière, les avocats font des pas de côté, ou même reculent. Certains avocats choisissent même de quitter complètement la profession, que ce soit pour des raisons financières ou autres, ou choisissent des façons différentes de travailler : à contrat, à temps partiel ou à domicile.

La cohorte des plus jeunes avocats apporte un nouvel ensemble de préférences et d’attentes à la profession. Par exemple, la vitesse des communications et la démocratisation du discours et de la planification dans les médias sociaux pourraient à l’avenir s’insérer dans les fonctions de gestion et de prise de décisions des cabinets. Pour cette cohorte, le travail fondé sur la technologie dans le cadre d’un milieu de travail électronique est la norme et non l’exception.

Comme dans d’autres industries, les écarts entre les motivations, les valeurs, les attentes et les préférences des cohortes de différentes générations pourraient créer des tensions. Ce problème pourrait exiger de l’attention, surtout si les travailleurs plus âgés restent plus longtemps au travail pour des motifs financiers ou personnels. Les jeunes avocats ambitieux voudront sans doute gravir les échelons rapidement. Les plus âgés pourraient y voir un manque de disposition à « faire ses classes ». Les avocats plus âgés, pour leur part, pourraient s’obstiner à conserver leur place trop longtemps, privant la jeune génération de débouchés. Si les jeunes avocats estiment que la structure du cabinet traditionnel ne convient pas à leurs aspirations, ils pourraient lancer de nouveaux genres d’entreprises juridiques – ce qui serait un autre facteur de transformation du marché.

7.0 TENDANCES CLÉS DE LA TECHNOLOGIE

Parmi tous les facteurs de changement essentiels qui sont en jeu, aucun ne semble plus important que la rapidité de l'innovation et de l'adoption de nouvelles technologies dans pratiquement tous les domaines de la société. Dans les prochaines années, la technologie jouera à la fois un rôle perturbateur, mettant en cause le statu quo, et un rôle transformateur, aidant l'industrie juridique à adopter de nouveaux modes de prestation de services, de développement des connaissances, de communication et d'administration.

7.1 Innovations majeures

Presque tous les futurologues juridiques situent la technologie au sommet, ou presque, de la liste des grands facteurs conditionnant l'avenir de la justice et du droit²². Le Pr Richard Susskind désigne en particulier diverses technologies qui auront à son avis un effet majeur sur l'exercice du droit et l'administration de la justice à l'avenir²³.

7.1.1 Règlement des différends en ligne

Le règlement des différends en ligne pourrait remplacer les comparutions des parties au tribunal ou ailleurs, les communications étant assurées par voie électronique. La négociation en ligne et la médiation en ligne réduiront les coûts et accéléreront les processus. Il se dit qu'eBay règle déjà 60 millions de différends par année en ligne.

7.1.2. Marché électronique

Dans la même optique technologique, la création d'un marché électronique en règle permettra aux vendeurs de services juridiques de présenter en ligne leur offre, leurs titres de compétence et leur tarif, et aux acheteurs de choisir les types de services qu'ils veulent acheter, de se renseigner sur la qualité des services et la réputation d'un vendeur, et même d'acheter des services au moyen d'une forme d'enchères en ligne. Le marché électronique conviendra sans doute mieux au travail routinier qu'aux dossiers complexes ou exigeant un service hautement personnalisé.

Des cabinets juridiques virtuels pourraient apparaître puisque dans certains domaines du droit, il sera de moins en moins nécessaire d'assurer une présence physique.

7.1.3 Systèmes intelligents / intelligence artificielle

Les systèmes informatiques deviennent beaucoup plus capables d'imiter, voire de surpasser les capacités humaines pour ce qui est de gérer et consulter des données, de régler des problèmes et de dégager des conclusions. L'intelligence artificielle deviendra beaucoup plus la norme dans les années à venir, y compris dans l'industrie juridique. En raison de leur capacité d'analyser d'énormes corpus de documents de façon rapide et précise et de retenir les éléments pertinents, les ordinateurs pourront probablement produire de meilleurs résultats que des êtres humains dans certains domaines. L'« examen préalable assisté » pourrait assurer des économies de temps et d'argent pour les clients. Ultimement, des systèmes intelligents seraient éventuellement en mesure d'offrir des conseils sur la base d'analyses approfondies de données et de facteurs de risque.

7.1.4 Réseaux sociaux

L'essor fulgurant des réseaux sociaux (p. ex., Facebook, Twitter, LinkedIn, YouTube) a créé un nouvel espace d'interaction humaine, assorti de nouvelles règles. Au Canada, certains secteurs de la profession juridique ont tardé à accepter et adopter les réseaux sociaux, mais des milliards de personnes se retrouvent sur ces plateformes de communication, y compris les clients plus jeunes et les étudiants en droit et les jeunes avocats.

Les réseaux sociaux deviennent non seulement un élément d'une nouvelle façon de faire des affaires, mais aussi une partie intégrante d'une nouvelle façon d'échanger des idées et des attentes des clients. Des sites comme Slaw sont devenus des lieux de rencontre privilégiés pour les leaders d'opinion et les adopteurs précoces de l'industrie²⁴.

Il existe des réseaux privés pour les cabinets juridiques et services juridiques (le plus connu étant Legal OnRamp), mais jusqu'à présent, des sites de ce type n'ont fait qu'une faible percée au Canada.

7.2 Incidence sur la dynamique des relations client-avocat et la loyauté

Un client bien renseigné est intéressant pour un avocat; un client mal renseigné présente un risque additionnel, des obstacles et éventuellement des coûts supplémentaires (comme de nombreux médecins l'ont découvert en ayant affaire à des patients qui dressent leur propre diagnostic sur la foi d'information trouvée sur Internet).

Le changement créé par une surabondance d'information en ligne mettra sans doute à l'épreuve les importants rapports interpersonnels entre les avocats et leurs clients. Il conditionnera certainement le degré de loyauté qui découle d'interactions personnelles continues dans le cadre de certains services juridiques. Le problème ne se posera peut-être pas dans les situations où il faut le plus de clarté et de jugement professionnel.

7.3 Incidences économiques

Comme il en a été question au chapitre 5, l'existence d'options électroniques de prestation de services engendrera une pression baissière sur les prix des produits et services juridiques. Une information de meilleure qualité et plus aisément accessible devrait mener à des modèles plus précis d'établissement des prix. Cependant, cette évolution pourrait être extrêmement perturbatrice, surtout pour les avocats et les cabinets qui ont des barèmes tarifaires et des politiques rigides.

Tel qu'indiqué plus haut, les capacités des nouvelles technologies en matière de gestion des données et d'analyse pourraient favoriser la désintermédiation, le dégroupage des services et d'autres mesures rapprochant le client du fournisseur de services et du produit ou service final.

7.4 Incidences sur la réglementation

À mesure qu'un nombre croissant de transactions seront effectuées en ligne, il pourrait être nécessaire de reconsidérer les dispositions législatives et réglementaires pour assurer un degré suffisant de surveillance. De nombreux services pourront être livrés par des fournisseurs lointains, et il sera important d'avoir au moins une supervision de base harmonisée pour garantir la qualité et la probité. Même sans la question de la distance, les clients ont de grandes attentes en ce qui concerne l'assurance de la qualité des services juridiques qu'ils achètent, y compris de ceux qu'ils achètent en ligne.

Des services ordinaires ou routiniers « marchandisés » pourraient à l'avenir être livrés à la fois par des fournisseurs supervisés et par des fournisseurs non avocats et non supervisés. Il s'agit là d'un grand problème aux États-Unis, où certains services en ligne ont été mis en cause pour exercice non autorisé du droit.

7.5 Réputation et image de marque

Internet et les médias sociaux fourniront sans doute aux avocats des moyens innovateurs d'accroître la promotion commerciale de leurs services. Toutefois, ils créeront aussi des possibilités pour la concurrence de non-avocats. Dans un monde des communications aussi encombré et complexe, l'image de marque sera un important facteur de différenciation dans les stratégies de marketing. Il s'agira non seulement d'assurer la notoriété et la reconnaissance d'un cabinet en utilisant des logos, des styles typographiques ou des couleurs distinctives, mais aussi de lui associer tout un ensemble de valeurs et de compétences.

Comme l'information diffusée par ces nouveaux moyens est parfois inexacte ou trompeuse, il serait de plus en plus nécessaire de vérifier périodiquement où en sont l'image de marque et la réputation d'un cabinet dans les médias sociaux. Certains commentaires critiques – même s'ils sont faux – pourraient créer de grands problèmes aux cabinets ou avocats qui n'en ont pas connaissance. Le seul recours, aussi difficile qu'il soit, contre une information fautive est de la réfuter dans les mêmes médias. La surveillance des médias sociaux est donc tout aussi importante que la publicité et le marketing.

En plus des avocats et des cabinets individuels, l'ensemble de la profession juridique devrait adopter une stratégie d'image de marque pour se différencier des non-avocats.

7.6 Changement de culture

L'adoption des plus récentes formes de technologie ne sera peut-être pas facultative pour la plupart des avocats et cabinets à l'avenir. Toute une génération de clients s'attendra à ce que les fournisseurs de services fonctionnent de la façon à laquelle ils ont été habitués : rapidement, directement et en ligne.

Il faudra penser à de nouvelles normes en matière de vie privée, les jeunes semblant en général avoir des normes moins exigeantes. Ce changement pourrait mettre en cause des règles établies des avocats plus âgés et des cabinets et services juridiques plus traditionnels, par exemple dans des domaines comme la confidentialité et le privilège des communications avec le client.

8.0 STRUCTURES ET MODÈLES D'ENTREPRISE

Le changement touchera les cabinets et avocats individuels de différentes façons. Le présent chapitre aborde certaines des incidences possibles sur les structures et modèles actuels des entreprises juridiques.

8.1 Grands cabinets / sociétés

Le modèle traditionnel du grand cabinet en société sera soumis à d'importantes tensions externes et internes. Des pressions externes, comme une concurrence accrue et les demandes de formules de facturation différentes, obligeront les cabinets à adopter de nouvelles méthodes de gestion et d'embauche afin d'accroître leur efficacité et réduire leurs coûts. Les pressions pourraient aussi influencer sur la rentabilité, la capacité d'action et la structure des cabinets, y compris le nombre d'associés participant au capital. Les avocats considérés comme « excédentaires » par les grands cabinets pourraient souscrire aux valeurs entrepreneuriales appréciées par un nombre croissant de clients, et devenir de solides concurrents de leurs anciens cabinets.

Pour livrer concurrence efficacement, les grands cabinets devront augmenter leur envergure soit en développant leurs activités ou par des fusions, et soit à l'échelle nationale ou à l'échelle internationale. En outre, ils pourraient collaborer avec d'autres cabinets à de grands projets ou au service de grands clients afin de préserver leur activité et leur compétitivité. Pour se distinguer des concurrents, les grands cabinets continueront probablement de recruter des non-avocats éminents pour percer des marchés particuliers et bénéficier de leurs relations. L'essor des cabinets multidisciplinaires se poursuivra peut-être, mais cette tendance est aujourd'hui pratiquement inexistante au Canada.

À l'interne, il pourrait y avoir un accroissement des tensions entre les associés – participant ou non au capital – et les avocats salariés. À mesure que les clients resserreront leurs budgets, il pourrait être nécessaire de réduire le rôle des avocats dans des projets et dossiers particuliers, en affectant un ou deux spécialistes au lieu d'une « équipe de choc²⁵ ». De même, les postes de stagiaires et d'avocats débutants continueront d'être exposés à des pressions du fait que les clients refusent de payer des honoraires réguliers pour du personnel en formation ou des novices. Le coût de la formation devra être absorbé ou supprimé par le cabinet, à moins de recourir à d'autres modes d'approvisionnement (p. ex., avocats à contrat, sous-traitance de services juridiques, etc.). Ces dispositions pourraient limiter le nombre d'avocats salariés dont les cabinets ont besoin, ce qui pourrait avoir des implications à long terme pour les possibilités d'accéder au statut d'associé ainsi que pour la structure, la rentabilité et la croissance des cabinets.

8.2 Structures d'entreprise alternatives

Les pressions s'exerçant sur les cabinets pourraient les contraindre à envisager des structures d'entreprise alternatives, y compris la participation de non-avocats à la propriété – ce qui exigerait toutefois de modifier la réglementation actuelle. Certaines structures qui sont devenues légales en Angleterre et au Pays de Galles en 2007 et qui y sont en vigueur depuis 2011²⁶ n'existent pas actuellement au Canada. Des tendances mondiales, comme les cabinets cotés en bourse et la participation de non-avocats au capital, pourraient arriver au Canada du fait que les marchés resserrent les liens entre eux et que la concurrence devient plus vive²⁷. Les cabinets voulant investir dans de nouveaux procédés seront attirés par ces structures pour financer leur développement.

8.3 Cabinets de taille moyenne

Les cabinets de taille moyenne pourraient se trouver coincés entre les spécialistes souples, efficaces et peu coûteux à une extrémité, et, à l'autre, les grands cabinets bénéficiant d'une gestion professionnelle, de capital abondant, de capacités multidisciplinaires, d'une présence transfrontalière et d'une position dominante sur le marché.

Le cas échéant, ils pourraient avoir soit à s'unir par des fusions ou autres formes de collaboration, soit à se confiner à des domaines spécialisés, ou à disparaître.

8.4 Petits cabinets et avocats autonomes

Même si une grande taille est souvent considérée comme un avantage face à une concurrence vigoureuse, les petits cabinets ou avocats autonomes pourraient avoir un avantage dans l'industrie juridique de l'avenir, fût-ce au prix de revenus plus faibles. L'utilisation accrue de la technologie pourrait favoriser les petits cabinets par rapport aux grandes entités, en marge de leur rôle traditionnel comme conseillers professionnels. Les petits cabinets seraient éventuellement en bonne posture pour fournir des services plus spécialisés, du travail à contrat ou dans le cadre de projets, voire des services en sous-traitance. Le modèle des cabinets virtuels sera une autre option permettant aux avocats autonomes et aux petits cabinets de livrer une concurrence efficace sur les plans à la fois du prix et de la spécialisation.

Dans les services aux particuliers par opposition aux organisations, la recherche indique que les avocats autonomes et les petits cabinets pourraient profiter de progrès technologiques facilitant la standardisation, les communications fréquentes et la collaboration par l'automatisation des tâches; ils réduiront leurs coûts et bénéficieront de gains en efficacité. De même, en abordant leur travail sous l'angle des tâches ou des processus, ces cabinets seront peut-être en mesure d'employer davantage de non-avocats. Ces derniers pourraient aider à attirer des clients potentiels qui constituent aujourd'hui une part importante du marché latent de services juridiques.

8.5 Tendances prédominantes

Quelles que soient la taille et la structure, les nouveaux modèles d'entreprises devront sans doute attacher une importance particulière aux relations avec la clientèle et à l'achalandage. Comme il en a été question plus haut, la loyauté traditionnelle pourrait disparaître dans l'industrie juridique de l'avenir.

La technologie sera sans doute un facteur majeur facilitant les relations avocat-client. Elle fera aussi partie intégrante de la gestion des connaissances, de la gestion des procédés et des projets, de la prestation de services, des communications et de l'administration.

Les cabinets de toute taille pourraient avoir à cerner, promouvoir et protéger leur offre particulière de services afin d'apporter une valeur au client. De même, la profession juridique pourrait avoir à créer sa propre image de marque pour parer aux problèmes persistants d'image négative des avocats, et présenter les avocats comme étant différents et meilleurs que des non-avocats dans les situations précises exigeant leurs services.

Enfin, les tendances démographiques décrites au chapitre 6 pourraient modifier rapidement la composition et la culture des cabinets traditionnels.

9.0 INCIDENCES SUR LES AVOCATS INDIVIDUELS

Les avocats individuels seront touchés par l'importance du changement dans l'industrie et dans pratiquement tous les segments du marché.

9.1 Perspectives et cheminement de carrière

Compte tenu de l'apparente offre excédentaire d'avocats et de la concurrence accrue de nouveaux fournisseurs, les nouveaux avocats pourraient être confrontés à un cheminement de carrière plus difficile. L'évolution du marché des services juridiques pourrait exiger des compétences à la fois traditionnelles et non traditionnelles. Les nouveaux avocats pourraient aussi toucher des revenus moindres que les avocats d'aujourd'hui, exception faite des vedettes. Tel ne sera pas nécessairement le cas dans certains domaines et types de travail où des démarches entrepreneuriales pourraient créer de nouveaux marchés ou redéfinir des segments du marché.

Les nouveaux avocats auront peut-être à changer d'emploi ou de cabinet plusieurs fois au cours de leur carrière, ce qui exigera un effort constant de développement professionnel. En revanche, ceux qui arrivent à la profession sans être habitués aux structures et activités des cabinets traditionnels pourraient apporter un esprit entrepreneurial et contourner les fournisseurs actuels en offrant des services d'une nouvelle façon.

9.2 Équilibre travail-vie personnelle

Les avocats pourraient continuer de travailler de longues heures, la technologie faisant que le marché fonctionne 24 heures par jour, 7 jours sur 7. Il pourrait y avoir de la résistance, certains avocats tenant à concilier travail et vie familiale. Les tendances indiquent toutefois qu'au lieu d'arriver à un point d'équilibre, il y aura une imbrication du travail et des responsabilités, les exigences d'un côté empiétant sur le temps et l'attention accordés à l'autre.

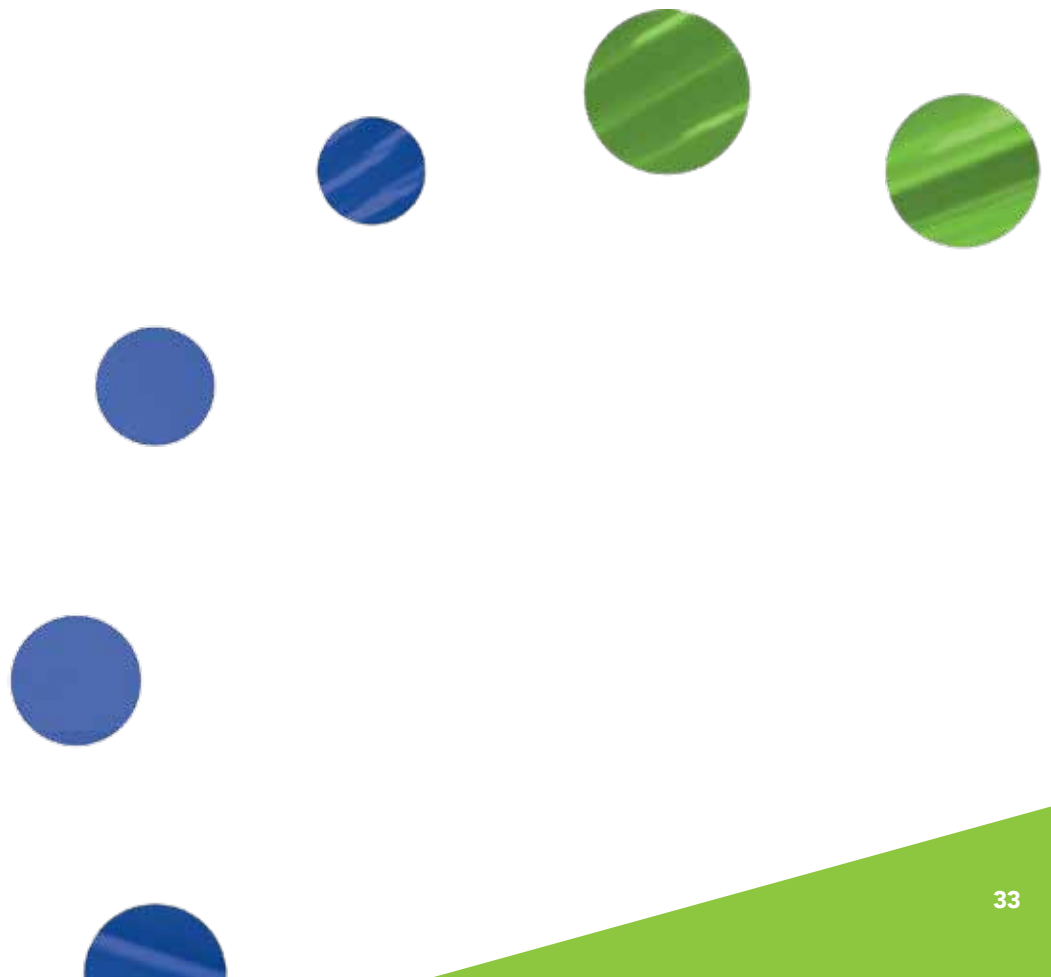
Sur une note plus positive, l'adoption de techniques de gestion d'autres industries pourrait libérer les avocats des actuelles pressions professionnelles et contraintes de temps. Par exemple, un avocat pourrait travailler à chaque étape d'un dossier avec une petite équipe dont tous les membres ont les mêmes aspirations (p. ex., d'arriver au statut d'associé). Tous seraient appelés à contribuer au dossier, mais le travail serait réparti entre différents volets : développement commercial / vente, recherche, production et livraison. Cette façon de faire rendrait le flux des travaux plus prévisible, ce qui faciliterait la quête d'équilibre.

9.3 Nouvelles compétences requises

À l'avenir, les avocats pourraient avoir à acquérir des compétences au-delà du droit et du processus juridique. Tout indique qu'il leur faudra aussi des compétences en gestion des risques, gestion de projets et réseautage social. Il est maintenant acquis que des aptitudes en informatique sont nécessaires, et les avocats devront rester au fait des innovations techniques pour demeurer à la fine pointe et assurer leur compétitivité.

Les aptitudes en plaidoirie, en rédaction et en négociation, qui sont les assises d'une carrière en droit, continueront d'être essentielles. Toutefois, les avocats devront adapter ces compétences en fonction des attentes des clients des nouveaux domaines dans lesquels ils pourraient être appelés à œuvrer, comme le règlement des différends en ligne.

Il faudra peut-être aux conseillers juridiques d'entreprises des connaissances approfondies de l'entreprise et du commerce, probablement avec une spécialisation dans un autre domaine outre le droit.



10.0 ÉDUCATION ET FORMATION JURIDIQUES

Lorsqu'on examine l'avenir des services juridiques au Canada, une des questions particulièrement épineuses est celle de l'éducation et de la formation de la nouvelle génération d'avocats ainsi que des compétences et de l'expertise dont elle aura besoin au-delà de la connaissance du droit et du système de justice.

Vu la rapidité de l'évolution du milieu juridique, les choix effectués au début d'un programme d'études pourraient être dépassés le jour où l'étudiant aura satisfait à toutes les exigences de l'exercice du droit.

10.1 Facultés de droit

Les facultés de droit devraient continuer de jouer un rôle important dans l'enseignement de la théorie du droit, des principes juridiques et du raisonnement juridique. Certains observateurs voudraient qu'elles mettent davantage l'accent sur le côté pratique, mais les écoles de droit ne sont peut-être pas, dans leur forme actuelle, la meilleure option pour fournir une formation pratique. Le P^r Richard Susskind et d'autres ont examiné la profession médicale à titre d'exemple²⁸. Dans les écoles de médecine, la priorité passe rapidement de la salle de cours à l'hôpital, où théorie et pratique sont intégrées. Pour la profession juridique, une telle formule exigerait une plus grande conciliation entre le barreau et le milieu universitaire, entre les professeurs et les praticiens; il faudrait un changement de culture de part et d'autre. Dans certaines régions, la profession comptable a aussi tenté de sortir l'éducation et la formation des universités, y compris en créant ses propres soi-disant « universités »²⁹.

10.2 Développement professionnel continu

Tous les avocats en exercice devront se tenir au fait des connaissances et compétences nécessaires. Actuellement, une bonne part de la formation professionnelle continue est donnée à l'interne, par des associations réglementaires ou volontaires ou par des entités privées. En raison de la portée des nouveaux besoins en formation et des coûts qui y sont associés, il faudra sans doute davantage de coopération en la matière entre écoles de droit, cabinets juridiques, autres entreprises employant des avocats, autres employeurs, fournisseurs de services de développement professionnels, et avocats. Une partie du travail nécessaire consistera à déterminer quel groupe est le mieux placé pour fournir quels genres de formation, en tenant toujours compte des préférences des apprenants. Plutôt que de laisser subsister une situation disparate, il faudrait déployer des efforts pour que l'éducation et la formation continues soient davantage intégrées.

10.3 Domaines de formation futurs

Dans la section 9.3, un certain nombre de compétences qui seront nécessaires à l'avenir ont été présentées. Le P^r Richard Susskind suggère de prévoir dans la formation des avocats les nouveaux domaines de compétence et de service suivants : gestion des risques juridiques, gestion de projets juridiques, analyse des processus juridiques et génie des connaissances juridiques³⁰. Une formation de base en leadership serait aussi un élément important. Les conseillers juridiques d'entreprises, en particulier, auraient intérêt à recevoir des cours en gestion d'entreprise ainsi que dans des domaines fonctionnels comme les finances ou les ressources humaines. Il faudra sans doute aussi accorder davantage d'attention à la connaissance des systèmes de justice et de réglementation internationaux.

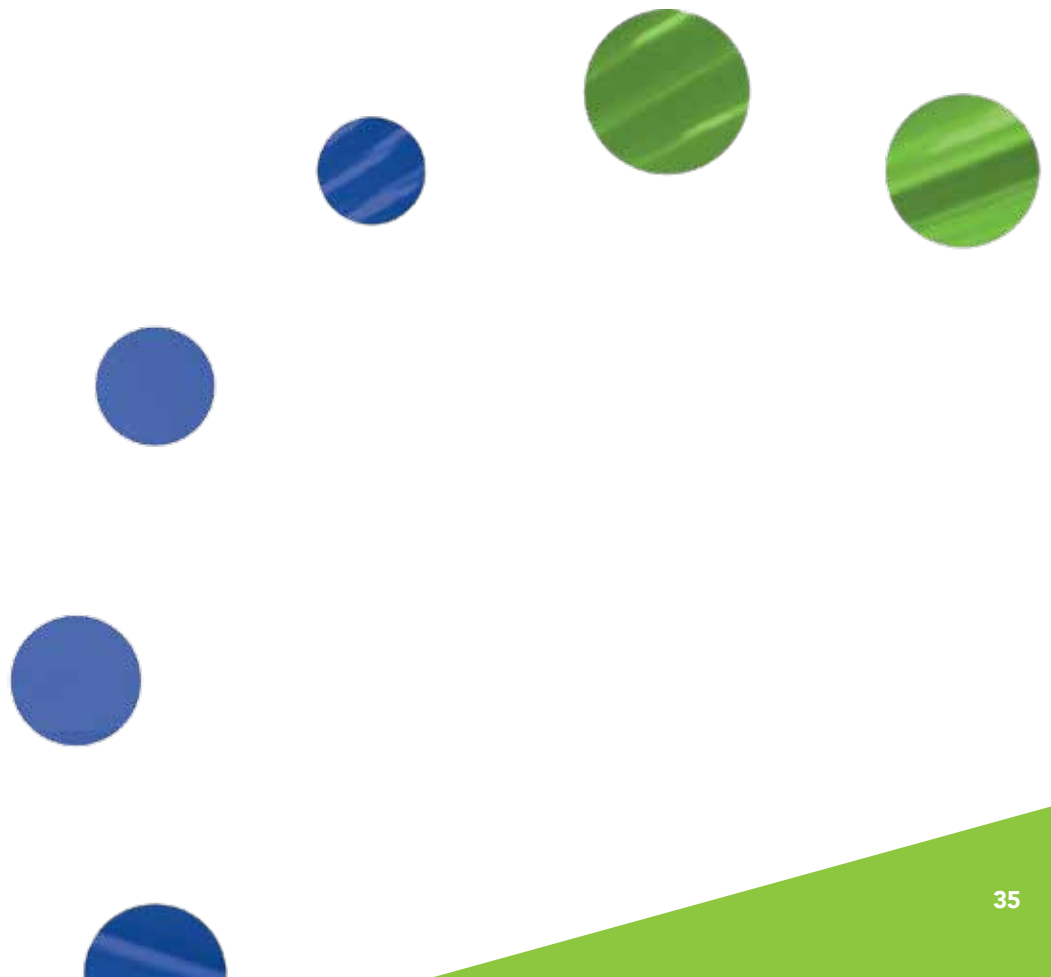
10.4 Cyberapprentissage

Il y a actuellement dans la profession et parmi les éducateurs un débat sur la quantité et les types de formation qui devraient se trouver en ligne. La question est de savoir si le cyberapprentissage est plus efficace du fait qu'il accroît l'accès, compte tenu des perceptions que l'apprentissage est beaucoup plus approfondi s'il se fait dans le cadre d'un discours et d'un débat en groupe.

Certaines des réserves au sujet du cyberapprentissage peuvent être causées par des questions de qualité, de fiabilité et de reconnaissance. Le cyberapprentissage en est encore à ses débuts dans de nombreux secteurs de la profession juridique. À mesure que les jeunes avocats ou aspirants avocats seront plus nombreux à demander ce type de méthode et que les fournisseurs dignes de foi seront plus nombreux sur le marché en ligne, la problématique deviendra de plus en plus importante.

Il faut noter qu'au Manitoba, en Saskatchewan et en Alberta, environ 65 % des cours préparatoires à l'admission au barreau sont maintenant donnés en ligne. Il y a aussi une école pour comptables agréés, la *CA School of Business*, qui enseigne dans un environnement virtuel.

En discutant des modèles d'apprentissage, P^r Richard Susskind soutient que la profession juridique pourrait avoir à envisager le cyberapprentissage et les technologies de simulation comme nouveaux moyens d'exposer les avocats stagiaires à une plus vaste gamme de sujets juridiques³¹. Il en va d'autant plus ainsi à la lumière de l'expérience récente en ce qui concerne l'efficacité et la viabilité du système des stages en Ontario.



11.0 ENJEUX RÉGLEMENTAIRES

Un des objectifs du projet Avenirs est d'examiner certaines des problématiques qui pourraient survenir à l'avenir en ce qui concerne la réglementation de la profession juridique. L'industrie juridique est exposée à des pressions d'origine interne et d'origine externe, en particulier des pressions externes visant à libéraliser ce qui est une industrie fermée et protégée. Il en découlera inévitablement des pressions à l'endroit des gouvernements, des clients et de l'industrie elle-même à reconsidérer les systèmes actuels de réglementation pour s'assurer qu'ils restent efficaces.

11.1 Propriété des cabinets d'avocats

Dans certains ressorts de l'Australie, voilà plus de 10 ans que des non-avocats peuvent participer à la propriété de cabinets juridiques constitués en sociétés. En Angleterre et au Pays de Galles, la *Legal Services Act* de 2007 permet maintenant à des non-avocats et des investisseurs indépendants de posséder une entreprise juridique³². La libéralisation de la propriété des cabinets d'avocats pourrait se répandre dans d'autres pays, même si la *Commission on Ethics 20/20* de l'Association du Barreau américain en a récemment rejeté le principe. Du point de vue de la réglementation, il faudra sans doute envisager sérieusement la question et trouver des façons d'exiger que les avocats adhèrent à leur code quand ils œuvrent dans des domaines non traditionnels. Des cabinets cotés en bourse, comme Slater and Gordon, existent déjà en Australie; il faudra évaluer soigneusement l'incidence d'une participation de non-avocats à la propriété de cabinets sur les plans, entre autres, de la compétence, des conflits d'intérêts, de la confidentialité, de l'indépendance et de la fidélité à la loi.

11.2 Réglementation des cabinets d'avocats

Règle générale, les sociétés du barreau canadiennes réglementent les avocats et non les cabinets d'avocats. Elles fixent des règles qui visent surtout la conduite des avocats individuels. Certaines vérifications de la pratique d'avocats individuels sont effectuées, mais le processus réglementaire est surtout un processus de traitement de plaintes, et porte sur la conduite des avocats individuels.

De plus en plus de réflexion est accordée à la réalisation de meilleurs résultats réglementaires grâce à l'amélioration des « infrastructures de l'éthique » des cabinets juridiques. Il s'agirait de prévenir l'inconduite plutôt que de la sanctionner après coup, à la suite de plaintes de clients. L'imposition de pénalités à des avocats individuels semble appropriée, mais les cabinets juridiques jouent aussi un rôle soit direct, soit indirect.

11.3 Cabinets œuvrant dans divers ressorts

Des mégacabinets continuent d'être formés pour procurer des avantages sur le marché, et ils œuvrent de plus en plus souvent dans plus d'un ressort. Au Canada, cette tendance a mené à une coopération en matière de réglementation, par le biais de la Fédération des ordres professionnels de juristes du Canada. À l'échelle internationale, les organismes de réglementation ont récemment convenu de créer un « réseau de soutien » entre eux, à la suite d'une première conférence internationale pour organismes de réglementation.

Il pourrait en découler une certaine harmonisation internationale, mais travailler dans plusieurs ressorts restera complexe pour les cabinets juridiques et pour les clients. Du reste, des décisions touchant les activités de cabinets canadiens œuvrant dans divers ressorts seront inévitablement prises par des avocats (ou des non-avocats) qui ne sont pas assujettis à la réglementation canadienne de l'exercice du droit. La réglementation des mégacabinets par les institutions traditionnelles pourrait effectivement équivaloir à une absence de réglementation.

11.4 Réglementation des avocats par opposition à réglementation des services

Dans la mesure où seuls des avocats sont autorisés à fournir des services juridiques, la réglementation des avocats est effectivement une réglementation des services juridiques. Toutefois, il devient de plus en plus clair que certains services juridiques ne sont pas nécessairement fournis le plus efficacement par des avocats ou des cabinets juridiques. En outre, de nombreuses personnes traitent de leurs problèmes juridiques sans recourir du tout à des services juridiques.

Certains services juridiques sont couramment fournis à des personnes par des non-avocats, y compris des parajuristes. Des services juridiques sont de plus en plus fournis à de grandes entreprises par des sous-traitants de services juridiques ainsi que par des non-avocats. Comme la technologie continue de progresser, des services juridiques sont plus souvent fournis à distance et, comme il en a été question plus haut, la technologie permettra sans cesse plus de personnalisation des conseils et services juridiques en fonction des besoins des clients.

Cette évolution du marché amène à se demander dans quelle mesure la nature de la réglementation de l'exercice du droit doit changer pour assurer la protection des clients, de l'administration de la justice et de la primauté du droit. La réglementation des parajuristes en Ontario peut être citée en exemple. Au même titre, les changements sur le marché soulèvent la question de la mesure dans laquelle les contraintes réglementaires actuelles concernant la structure d'entreprise et les transactions économiques limitent indûment l'innovation.

11.5 Autoréglementation

À mesure que changera l'environnement des services juridiques, une plus grande attention pourrait être portée aux avantages et aux limitations de la réglementation des services juridiques par les avocats. Comme un nombre croissant de services juridiques sont fournis par des non-avocats, leur réglementation par des avocats crée un risque de protectionnisme. En revanche, l'engagement des avocats en faveur de normes rigoureuses de professionnalisme dans la réglementation de l'exercice du droit protège les consommateurs, l'administration de la justice et la primauté du droit. Dans un monde moins réglementé, même une autoréglementation limitée pourrait être perçue comme une option supérieure. Des décisions pourraient être nécessaires pour déterminer quels aspects de la prestation de services juridiques devraient être réglementés, par qui ils devraient être réglementés, et pour quelles raisons ils devraient l'être³³.

12.0 AUTRES ENJEUX IMPORTANTS

Divers enjeux ne s'insèrent pas véritablement dans les catégories précédentes. Ils sont abordés ici pour présenter un tableau plus complet de ce qui devrait être pris en compte en examinant l'avenir des services juridiques au Canada.

12.1 Rôle et valeur de l'industrie juridique

Vu les pressions croissantes exercées par les clients sur diverses dimensions discutées plus haut, les avocats individuels, les cabinets juridiques et autres organisations juridiques ainsi que l'ensemble de l'industrie juridique devront probablement reconsidérer et redéfinir leurs rôles respectifs dans la société. Dans les cas où il y a un écart entre l'offre des avocats et ce que les clients veulent et sont prêts à payer, un élagage des produits et services pourrait être nécessaire de façon à mettre davantage l'accent sur une gamme réduite exigeant les connaissances, les compétences et le travail d'avocats. Plutôt que de résister aux parajuristes et autres nouveaux concurrents, les avocats pourraient consolider leurs points forts en se concentrant sur un ensemble de base de produits et services.

Il sera aussi peut-être nécessaire de clarifier le rôle des avocats – qu'ils soient ou non dans l'industrie – comme défenseurs de la primauté du droit et protecteurs du système de justice. Des organisations comme les associations du barreau ont une part importante à jouer dans ce domaine. Ces groupes seront sans doute appelés à prendre l'initiative ou à orienter les discussions sur ces importantes questions à mesure que le rôle des avocats évoluera.

12.2 Données sur l'industrie

La planification et la prise de décisions au niveau de l'industrie, du cabinet et de l'avocat individuel sont entravées par un manque de données tangibles sur l'industrie juridique au Canada. Il se trouve des données éparses, ici et là, mais il n'y a aucune organisation de l'industrie juridique qui soit chargée de réunir l'information dont les cabinets et l'industrie ont besoin. Souvent, des données recueillies par d'autres organismes, comme Statistique Canada, sont utilisées pour pallier les lacunes.

Faute de données solides, de grandes décisions sont souvent prises sur la foi de données anecdotiques ou de précédents. Dans le passé, les imperfections du marché ont peut-être occulté des erreurs causées par un processus manquant de rigueur, et protégé contre les conséquences. À mesure que la part de marché de l'industrie baissera et qu'une capacité excédentaire apparaîtra, des décisions fondées sur des faits deviendront de plus en plus nécessaires.

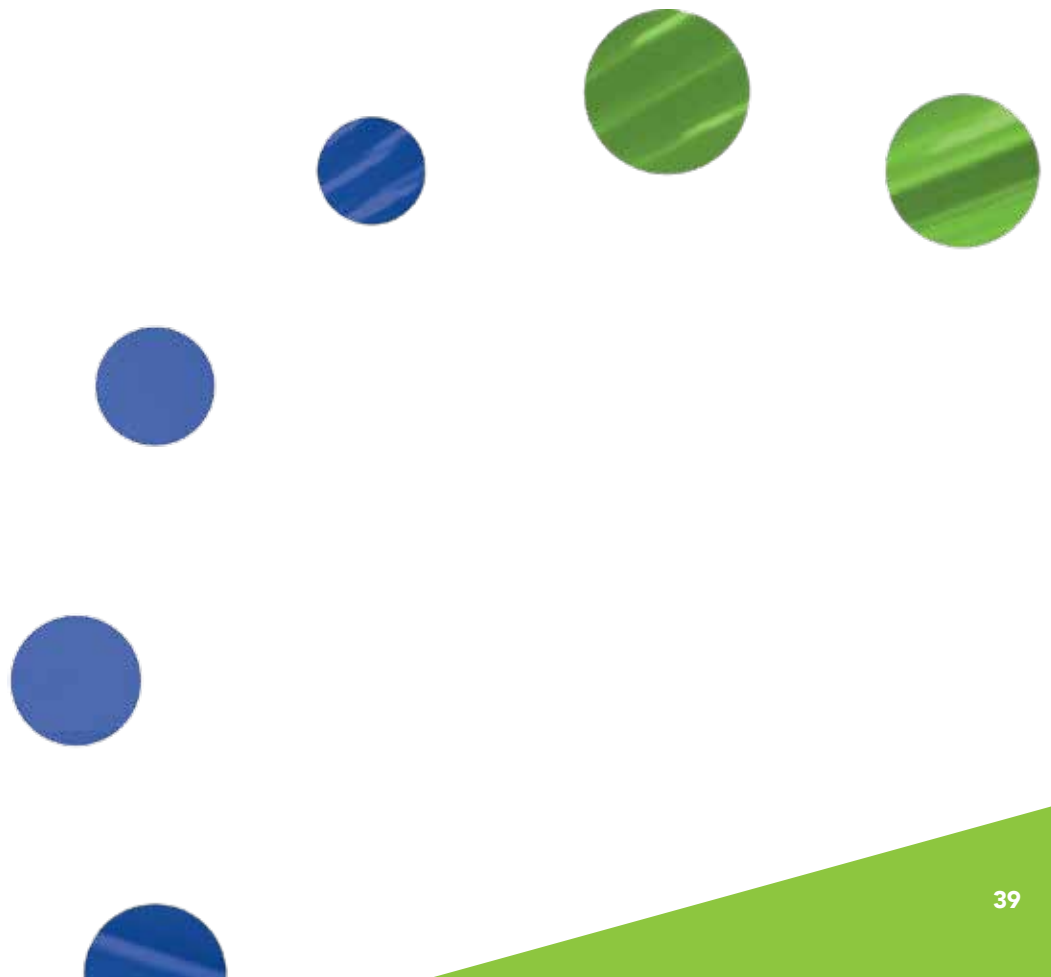
12.3 Accès à la justice

Même si l'accès à la justice fait l'objet d'une initiative distincte de l'Association du Barreau canadien, cet enjeu est important et doit être mentionné ici. Toute réflexion sur la prestation de services juridiques doit reposer sur un engagement à assurer la disponibilité de services abordables à un vaste éventail de Canadiens.

12.4 Attitudes envers le changement

Dans l'ensemble de l'industrie juridique au Canada, il y a sans doute des attitudes très différentes envers le changement. Elles peuvent varier selon l'âge, le sexe ou d'autres caractéristiques démographiques, ou encore en fonction du domaine de spécialisation, de la structure de travail, de la clientèle ou d'autres facteurs liés au marché.

De façon générale, l'industrie juridique canadienne est considérée comme conservatrice et portée à résister au changement. Le conservatisme ne doit toutefois pas être pris pour de la complaisance. À l'arrivée d'une nouvelle génération d'avocats, alors que les marchés deviennent plus concurrentiels, que les transactions deviennent plus transparentes et que la technologie change la nature et les modalités du travail, des avocats avisés pourraient être tentés de sortir un peu de leur zone de confort. L'histoire abonde d'exemples notoires d'entreprises et d'industries qui soit ont résisté au changement, soit n'ont pas su reconnaître les changements et y réagir³⁴.



13.0 PROCHAINES ÉTAPES

Bon nombre des tendances et enjeux abordés dans ce document ont été cernés par de récentes études réalisées à la demande de l'ABC. L'ABC consultera maintenant ses membres et l'ensemble de la profession sur les grands thèmes qui sont examinés ici.

Sur la base de l'information qui en découlera, l'ABC mènera des recherches et consultations supplémentaires sur les implications pour les services juridiques et pour la profession. Elle formulera ensuite des recommandations précises sur les mesures à prendre dans divers domaines. Enfin, l'ABC aidera à mettre au point des outils et des ressources concrètes dans le cadre de son mandat et de ses priorités stratégiques, et elle encouragera d'autres organismes concernés à créer des outils et ressources complémentaires.

NOTES

- ¹ Voir l'étude réalisée par le groupe Phase 5 pour l'ABC, « Recherche sur les attentes changeantes des clients à l'égard des services juridiques au Canada », et le « Baromètre » 2013 de l'Association canadienne des conseillers et conseillères juridiques d'entreprises.
- ² Voir la section 7.1.3 au sujet des systèmes intelligents et de l'intelligence artificielle.
- ³ Voir par exemple la difficulté qu'éprouvent aux États-Unis les instances de réglementation des produits pharmaceutiques à réglementer les médicaments vendus aux consommateurs américains par des pharmacies sur Internet situées au Canada ou ailleurs.
- ⁴ Voir les travaux de Larry Richards, présentés dans le rapport rédigé par Bruce MacEwen pour l'ABC, « La preuve par 100 ans de succès : Comment négocier le virage ».
- ⁵ Un des domaines dans lesquels ce problème est évident est le débat sur les stages en cours en Ontario.
- ⁶ Voir par exemple le rapport de Bruce MacEwen « La preuve par 100 ans de succès : Comment négocier le virage ».
- ⁷ Un appel est en instance devant la Cour suprême du Canada au sujet de la retraite obligatoire dans les grands cabinets juridiques.
- ⁸ Ce phénomène est bien décrit dans le rapport rédigé par P^r Richard Susskind pour l'ABC : « Tendances clés du marché juridique »; des exemples précis sont donnés dans le document de l'ABC « Innovations dans les services juridiques : 14 études de cas révélatrices ».
- ⁹ Voir P^r Richard Susskind, « Tendances clés du marché juridique ».
- ¹⁰ Voir, par exemple, l'exemple décrit dans le document de l'ABC « Innovations dans les services juridiques : 14 études de cas révélatrices », où Pfizer a réuni un groupe de 19 cabinets pour accroître la collaboration et l'efficacité, et réduire les coûts juridiques globaux.
- ¹¹ Voir, dans le document de l'ABC « Innovations dans les services juridiques : 14 études de cas révélatrices », des exemples supplémentaires.
- ¹² Voir la récente étude de Phase 5 « Recherche sur les attentes changeantes des clients à l'égard des services juridiques au Canada ».
- ¹³ Dans son étude, P^r Richard Susskind indique que les budgets des services juridiques internes pourraient être réduits de 30 à 50 % dans les trois à cinq prochaines années.
- ¹⁴ L'initiative Nouveau regard sur l'égalité devant la justice de l'ABC se penche sur les besoins de ces groupes.
- ¹⁵ Bien que, comme le fait remarquer P^r Richard Susskind, ces formules ne soient souvent que des versions modifiées ou réarrangées des prix fondés sur les heures facturables.
- ¹⁶ Voir le rapport de Bruce MacEwen « La preuve par 100 ans de succès : Comment négocier le virage ».
- ¹⁷ Le P^r Richard Susskind constate une tendance générale à une réduction de l'aide publique.

- ¹⁸ Encore une fois, voir l'exemple de Pfizer dans le document de l'ABC sur les études de cas.
- ¹⁹ Voir, par exemple, ce qui est arrivé dans l'industrie du courtage d'actions lorsque des entreprises ont introduit pour certains comptes un prix forfaitaire englobant un ensemble de services, au lieu de facturer en fonction des transactions effectuées.
- ²⁰ Voir P^r Richard Susskind, « Tendances clés du marché juridique ».
- ²¹ Voir le document de l'ABC « Tendances démographiques ».
- ²² Voir Stéphanie Vig, « L'avenir de la profession juridique : Rapport sur l'état de la recherche », et Simon Fodden, « Voix de changement : Les médias sociaux canadiens et autres écrits sur l'avenir de l'exercice du droit ».
- ²³ Voir P^r Richard Susskind, « Tendances clés du marché juridique ».
- ²⁴ Voir Simon Fodden, « Voix de changement : Les médias sociaux canadiens et autres écrits sur l'avenir de l'exercice du droit ».
- ²⁵ Voir le rapport de Bruce MacEwen « La preuve par 100 ans de succès : Comment négocier le virage ».
- ²⁶ Voir la *Legal Services Act* (2007) au Royaume-Uni.
- ²⁷ D'importants exemples de nouvelles dispositions sont abordées dans le document de l'ABC « Innovations dans les services juridiques : 14 études de cas révélatrices ».
- ²⁸ Voir P^r Richard Susskind, « Tendances clés du marché juridique ».
- ²⁹ Voir en particulier l'Université Deloitte, dans P^r Richard Susskind, « Tendances clés du marché juridique ».
- ³⁰ Voir P^r Richard Susskind, « Tendances clés du marché juridique ».
- ³¹ Voir P^r Richard Susskind, « Tendances clés du marché juridique ».
- ³² *Legal Services Act* (2007) au Royaume-Uni.
- ³³ Il y a aussi le modèle de la surveillance réglementaire (autoréglementation et surveillance externe), par exemple avec la *Solicitors Regulatory Authority* au Royaume-Uni ou l'Office des professions au Québec.
- ³⁴ Voir les commentaires de Bruce MacEwen sur les modèles d'entreprises obsolètes, dans le rapport « La preuve par 100 ans de succès : Comment négocier le virage ».

ANNEXE A BIBLIOGRAPHIE

I Recherches commandées par l'Association du Barreau canadien

Tendances générales

Susskind, Richard, « Tendances clés du marché juridique », juillet 2012, mis à jour en septembre 2012

Recherche

Vig, Stéphanie, « L'avenir de la profession juridique : Rapport sur l'état de la recherche », septembre 2010, mis à jour en mai 2012 et janvier 2013

Aspects économiques

MacEwen, Bruce, « La preuve par 100 ans de succès : Comment négocier le virage », juin 2013

Attentes des clients

Phase 5, « Recherche sur les attentes changeantes des clients à l'égard des services juridiques au Canada », juin 2013

Innovation

Association du Barreau canadien, « Innovations dans les services juridiques : 14 études de cas révélatrices », juin 2013

Démographie

Association du Barreau canadien, « Tendances démographiques », juin 2013

Médias sociaux

Fodden, Simon, « Voix de changement : Les médias sociaux canadiens et autres écrits sur l'avenir de l'exercice du droit », juin 2013

II Autres rapports et études connexes

Association du Barreau canadien, notes sur le projet de l'ABC Avenirs, Mont-Tremblant (Québec), février 2013

Association canadienne des conseillers et conseillères juridiques d'entreprises, « Baromètre 2013 des conseillers et conseillères juridiques », février 2013

ANNEXE B

Équipe du projet de l'ABC Avenirs en droit

Fred Headon (président)

Conseiller général adjoint en droit du travail et de l'emploi, Air Canada

Domenic Crolla

Associé, Gowlings s.r.l.

Allan Fineblit, c.r.

Chef de la direction, Société du Barreau du Manitoba

Malcolm Heins, LSM

Avocat

Ian Holloway, c.r.

Doyen, Faculté de droit, Université de Calgary

Gary Luftspring

Associé, Ricketts Harris s.r.l.

Malcolm Mercer

Associé et responsable des affaires juridiques, McCarthy Tétrault s.r.l.

Le P^r Richard Susskind, OBE

Conseiller spécial

Personnel de l'ABC

Joan Bercovitch

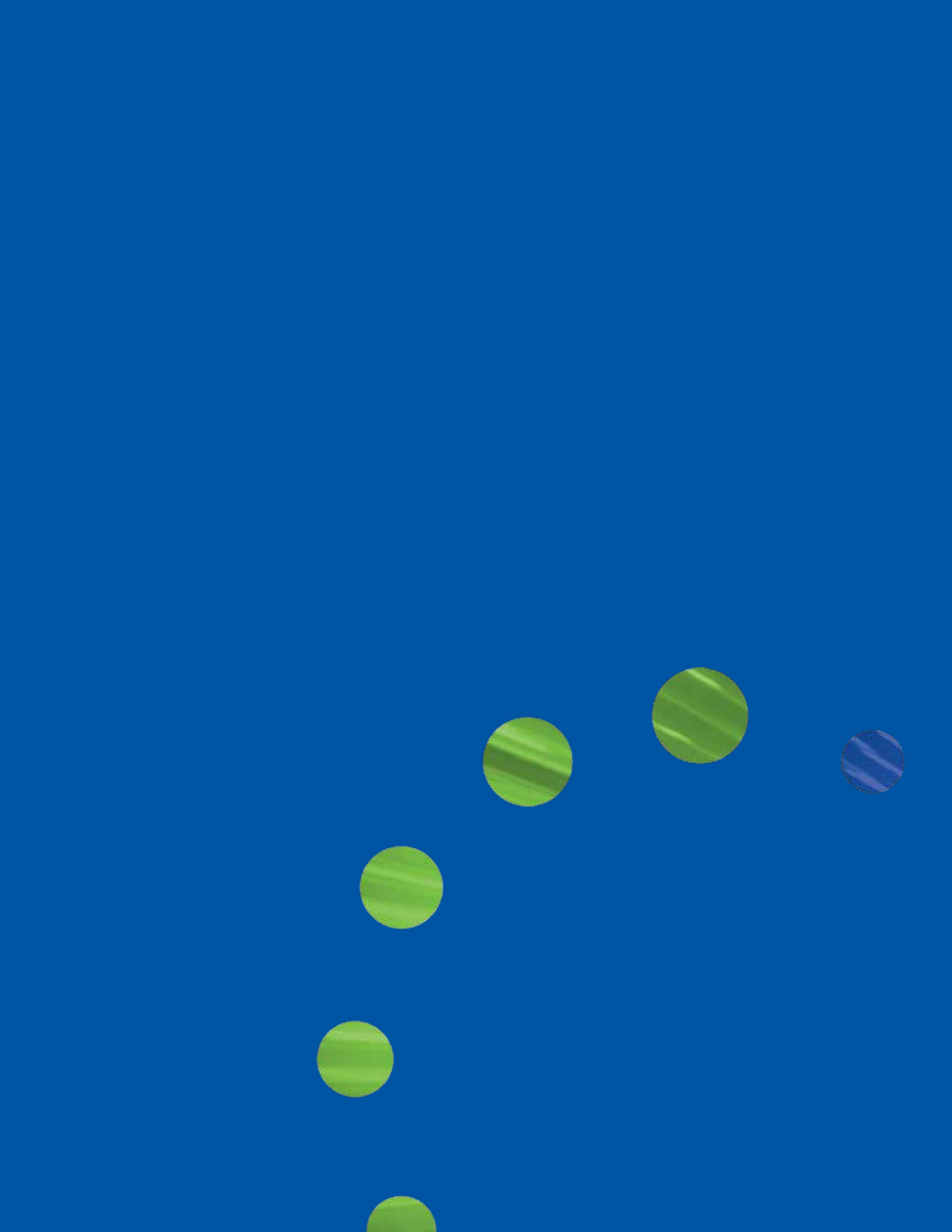
Directrice générale adjointe

Chantal Duguay-Hyatt

Chargée de projets

Aviva Rotenberg

Directrice, Initiatives stratégiques





PROJET DE L'ABC
AVENIRS
EN DROIT



L'ASSOCIATION DU
BARREAU CANADIEN

THE CANADIAN
BAR ASSOCIATION

INFLUENCE. LEADERSHIP. PROTECTION.