

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

PERSPECTIVE COMPLÉMENTAIRE

L'AVENIR DE LA PROFESSION JURIDIQUE :
RAPPORT SUR L'ÉTAT DE LA RECHERCHE



L'ASSOCIATION DU
BARREAU CANADIEN
THE CANADIAN
BAR ASSOCIATION

INFLUENCE. LEADERSHIP. PROTECTION.

Janvier 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

Les points de vue exprimés dans ce rapport ne sont pas nécessairement ceux de l'Association du Barreau canadien.

SOMMAIRE EXÉCUTIF

« La meilleure façon de prédire l'avenir, c'est de l'inventer. »

– Alan Kay, anciennement du laboratoire PARC de Xerox

Le présent rapport sur l'état de la recherche démontre que la question de l'avenir de la profession juridique fait depuis longtemps l'objet d'études. Deux séries d'événements ont engendré un élan qui a mené au lancement d'initiatives concernant l'avenir de la profession juridique : le tournant du millénaire et les scandales financiers du début des années 2000, puis la récente récession. Ils ont suscité une certaine introspection de la part des cabinets d'avocats. Même si on attribue à ces événements l'impulsion actuelle en faveur du changement, les études passées en revue ici sont unanimes : la transformation de la profession juridique était inévitable, et ces événements l'ont seulement précipitée.

La plupart des recherches entreprises jusqu'à présent ont porté sur l'avenir de la profession juridique – dans l'optique des avocats de cabinets de taille moyenne ou supérieure – ainsi que, dans une bien moindre mesure, sur l'incidence des changements pour l'accès à la justice.

○ 1. L'AVENIR DE LA PROFESSION JURIDIQUE ET DES CABINETS D'AVOCATS

La raison pour laquelle la recherche et les rapports sur « l'avenir de la profession juridique » ont surtout visé les cabinets d'avocats n'est pas difficile à concevoir, compte tenu des implications financières en jeu. Comme le constate le présent rapport, la préoccupation se situe principalement chez les grands et moyens cabinets d'avocats ayant des clients institutionnels. Ainsi, les « futurologues juridiques » et autres qui étudient l'avenir de la profession juridique ont attaché moins d'attention à la pratique du droit autre que le droit des sociétés (p. ex., le droit criminel, le droit de la famille) et au travail des avocats gouvernementaux. Toutefois, nombreux sont ceux prévoyant que la technologie nivellera de plus en plus les chances des divers acteurs, au profit des avocats autonomes, des petits cabinets boutiques et des cabinets hors des grandes villes. D'autres ont fait valoir que l'offre de plus en plus vaste de renseignements juridiques en ligne réduira la part de mar

Dans le cadre de ces paramètres, il semble y avoir un vaste consensus sur le facteur déterminant de l'avenir de la profession juridique : les coûts. Il est ici question aussi bien de l'augmentation des coûts des services juridiques et des coûts comparativement moindres de services semblables obtenus soit de sources juridiques autres que des cabinets d'avocats (p. ex., conseillers juridiques d'entreprises, cabinets juridiques étrangers), soit de sources non juridiques (p. ex., cabinets comptables), soit encore grâce à des moyens technologiques (p. ex., libre-service juridique). Les divers défis auxquels la profession juridique sera confrontée à l'avenir peuvent être compris comme tournant autour de la question des coûts.

Il ne s'agit pas de croire que les défis de la profession juridique se matérialiseront seulement à l'avenir. Le présent rapport indique qu'ils se posent depuis déjà bon nombre d'années. En effet, les défis et les possibilités qui étaient prévus pour la profession juridique il y a dix ans sont largement les mêmes qu'aujourd'hui. Même s'il y a longtemps que la transformation de la profession juridique a retenu l'attention et fait consensus, il n'y a jusqu'à ce jour guère eu d'action proactive depuis les premiers rapports en ce sens.

Les causes de cette inertie relative ne sont pas claires. Une des explications possibles est qu'elle découlerait de l'inévitabilité perçue des changements dans la profession juridique. Les communications et les ressources électroniques sont aujourd'hui tenues pour acquises dans les services juridiques, même si leur avènement était à l'origine perçu comme une révolution (et à bien des égards, l'était). Les cabinets d'avocats ont réagi. Ils ne l'ont pas tous fait de la même façon ou à la même vitesse, mais ils ont fait place au changement. Comme par ailleurs le droit a toujours été une profession conservatrice difficile à secouer et vu que les avocats ont grandement profité financièrement du *statu quo*, l'avènement de l'électronique n'a pas suscité une grande volonté de changement au sein de la profession.

La différence aujourd'hui, comme l'ont souligné les conférences « Seize the Future » de l'Association du Barreau américain (ABA) dans les années 1990, est que les clients réagissent et que, de plus en plus, ils mènent le jeu. Les grands clients institutionnels commencent à en avoir assez des pratiques juridiques de la vieille école, et poussent les cabinets à changer pour s'adapter aux nouvelles réalités des affaires. La décision de Rio Tinto, en 2009, d'externaliser une partie de son travail juridique en Inde est une de ces nouvelles réalités où un client veut réduire ses coûts juridiques malgré le manque de souplesse (réel ou perçu) des cabinets d'avocats.

Le principal débat actuel autour de l'avenir de la profession juridique semble donc porter moins sur le moment où se produiront des changements radicaux visant à réduire les coûts, mais plutôt sur la façon dont les cabinets devraient agir ou réagir, et quand ils devraient le faire.

En ce qui concerne les solutions proposées par les théoriciens et les commentateurs, il y a pratiquement consensus sur les forces pressant la profession juridique à changer, mais trop peu d'avis quant à la meilleure façon d'agir pour la profession. Il est beaucoup question de *créer de la valeur* autour des services juridiques, de *fractionner* les processus juridiques, de *dégrouper* les services juridiques, de changer les *modèles d'entreprise* actuels, de reconsidérer les *barèmes tarifaires*, de recourir à la *technologie* pour améliorer le rapport *coût-efficacité*, et de travailler davantage *en fonction du client*. Par contre, il y a peu d'information ou d'exemples sur la façon

de concrétiser ces idées. Confrontés à ce qu'on peut considérer comme une crise existentielle d'ampleur croissante pour les cabinets, les avocats sont plus ou moins livrés à eux-mêmes pour ce qui est de déterminer comment faire au mieux pour rester viables et rentables en cette époque d'incertitude. Peut-être ce manque d'information traduit-il la réalité qu'il n'y a pas de solutions évidentes et que suivant la méthode éprouvée des essais et erreurs, les cabinets finiront par trouver la voie d'une transformation viable — même si certains y échoueront.

Il faut s'attendre à ce que certains cabinets prendront l'initiative alors que d'autres adopteront une attitude attentiste. Ce qui ressort du présent rapport, toutefois, est qu'il y a péril en la demeure et que les cabinets ne peuvent pas se permettre d'attendre encore dix ans sans guère changer. Une transformation pourrait survenir en relativement peu de temps si un certain nombre de cabinets commencent à opérer des changements importants, ce qui en encouragerait d'autres à faire de même. À défaut, le présent rapport examine comment les clients sont prêts à prendre les choses en main eux-mêmes.

○ 2. L'ACCÈS À LA JUSTICE

Le deuxième thème abordé (quoique dans une mesure sensiblement moindre) par la recherche entreprise jusqu'à présent est l'accès à la justice dans le contexte de l'avenir de la profession juridique. L'avenir peut paraître sombre pour les cabinets qui ne réagissent pas, mais il semble prometteur pour l'accès à la justice.

Ce sont encore les coûts croissants qui ont engendré des problèmes d'accès à la justice. Une des façons dont l'accès devrait s'améliorer est le recours à de nouveaux mécanismes qui n'exigent ni un avocat, ni des procédures judiciaires. En effet, l'accès à la justice n'est plus considéré seulement sous l'angle de l'accès aux tribunaux. L'essor des mécanismes de règlement des différends et la prolifération prévue de ressources et outils libre-service renforceront cette tendance.

La technologie continuera de jouer un rôle majeur pour ce qui est d'améliorer l'accès à la justice et de combler les « besoins juridiques non satisfaits ». La standardisation et l'informatisation des processus juridiques devraient faire baisser les coûts des services juridiques, permettant que des tâches traditionnellement assurées par des avocats soient reprises par d'autres spécialistes, voire par des logiciels « intelligents ». Avec la technologie, les clients comprennent de plus en plus que les avocats ne sont pas essentiels pour toutes les questions de droit — à certains égards, ils sont substituables.

○ 3. LES CONSIDÉRATIONS PERTINENTES POUR LES ASSOCIATIONS DU BARREAU

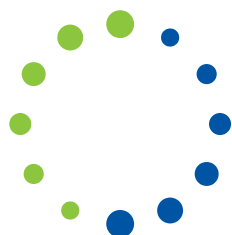
La technologie et, de plus en plus, la disposition d'une partie de la clientèle à confier des tâches juridiques à des acteurs étrangers mettent en cause les limites traditionnelles des domaines de compétence. Les avocats seront mis en concurrence non seulement avec des avocats d'autres pays, mais aussi avec d'autres spécialistes qui convoitent une partie du territoire des avocats. Comment les chefs de file traditionnels de la profession juridique réagiront-ils au fait que leur domaine s'amenuise — en termes aussi bien du travail accompli par des avocats en général que du travail accompli par des avocats dans les marchés traditionnels?

Face à l'internationalisation de l'exercice du droit, les associations du barreau seront de plus en plus souvent appelées à traiter des questions de cabinets œuvrant dans divers ressorts et de l'exercice non autorisé du droit.

En outre, les cabinets d'avocats seront de plus en plus appelés à fonctionner comme des entreprises afin de préserver leur rentabilité et répondre aux besoins des clients, y compris en créant des guichets uniques où les clients trouveront tous les services qu'ils cherchent. La profession juridique devra en évaluer les incidences sur l'éthique professionnelle des avocats et les conflits d'intérêts, et rendre des décisions en conséquence. La question des cabinets multidisciplinaires prendra une importance croissante, surtout à la lumière de la *Legal Services Act 2007* du Royaume-Uni.

Le double rôle des associations du barreau en tant que défenseurs du public et de la profession juridique pourrait mener à des situations difficiles. Les nouveaux « concurrents » des avocats et l'utilisation efficace de la technologie contribueront sans doute à faire baisser les coûts juridiques et à améliorer l'accès à la justice, ce qui servira bien le public. Cependant, comme il en a été question plus haut, cette évolution se fera aux dépens de certains praticiens du droit qui perdront du travail en raison de nouveaux modes de prestation de services juridiques. Cela étant, les associations du barreau pourraient être tiraillées entre deux objectifs face à ces faits nouveaux.





PROJET DE L'ABC
AVENIRS
EN DROIT



L'ASSOCIATION DU
BARREAU CANADIEN
THE CANADIAN
BAR ASSOCIATION

INFLUENCE. LEADERSHIP. PROTECTION.