



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

PERSPECTIVE COMPLÉMENTAIRE

LA PREUVE PAR 100 ANS DE SUCCÈS :
COMMENT NÉGOCIER LE VIRAGE

Bruce MacEwen



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

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

Bruce MacEwen est avocat et consultant à New York. Il est président d'Adam Smith Esq., une société de conseils au service des cabinets d'avocats.

Ce résumé présente un bref survol de son analyse de la nouvelle réalité qui attend la profession juridique.

LE CLIMAT ACTUEL

Le marché des services juridiques est devenu mondial, et les phénomènes économiques touchent les cabinets dans tous les pays à la fois.

Dans cette nouvelle réalité, les juristes sont confrontés à une surreprésentation des avocats sur le marché du travail. Depuis le début du déclin économique, les cabinets ont mis à pied à la fois du personnel juridique et d'autres collaborateurs. En raison de ces licenciements et de la stagnation de la demande, le marché souffre d'un grave problème de surabondance d'offre. Les grands cabinets adoptent des modèles alternatifs de pratique, par exemple en utilisant des avocats à contrat et des avocats salariés, offrant moins de postes qui mènent au statut d'associé. Entre-temps, les facultés de droit continuent de conférer des diplômes, aggravant encore les difficultés actuelles du marché.

L'auteur affirme que l'époque des grands cabinets est révolue. Il souligne les résultats de l'enquête de 2012 auprès des dirigeants de cabinets juridiques menée par Altman Weil, dans laquelle une grande majorité des répondants convenaient que les changements en cours dans la profession seront permanents.

Il traite ensuite des implications de l'évolution rapide de l'exercice du droit pour les grands cabinets d'avocats.

○ PARTIE I : UNE BATAILLE POUR DES PARTS DU MARCHÉ

Les clients contrôlent le marché

Au sein du marché, il y a un nombre donné de clients qui recherchent des services juridiques. En conséquence, les cabinets se font concurrence pour une quantité limitée de travail. Ils cherchent à s'adapter à la nouvelle réalité dans laquelle la croissance de revenu et la rentabilité ne peuvent pas être présumées; ils sont également confrontés à un nouveau client : un client qui détient le pouvoir d'exiger davantage de son four

changer la relation entre le client et l'avocat.

Les nouvelles technologies

En outre, les nouvelles technologies commencent à influencer l'exercice du droit de façon importante. L'utilisation de systèmes intelligents et de systèmes automatisés d'assemblage de documents (entre autres) signifie que moins d'avocats sont requis pour effectuer le même travail. Pour les clients, cette nouvelle efficacité diminue la valeur ajoutée par les avocats.

Sous-traitance ou achat de services juridiques à l'étranger?

Selon l'auteur, l'achat de services juridiques à l'étranger est en forte croissance aux États-Unis. Certaines recherches indiquent que la croissance dans ce domaine risque d'atteindre 85 % par an, passant d'environ 640 millions de dollars de chiffre d'affaires en 2011 à plus de 4 milliards de dollars en 2014.

Les implications d'un modèle économique obsolète

L'auteur soutient que le modèle économique employé par les cabinets d'avocats est devenu obsolète. Le modèle fermé où les cabinets fixent leurs tarifs, où des organismes de réglementation déterminent quelles activités et quels participants sont admissibles, et où l'information est disponible seulement aux « privilégiés » n'est plus soutenable. Selon l'auteur, le modèle courant fait en sorte que les non-juristes sont marginalisés, les décisions sont guidées par la pratique antérieure et non la volonté d'innover dans l'exercice du droit, et l'exercice du droit est un projet « opaque ».

L'auteur propose qu'il faut adopter un nouveau modèle économique ouvert et transparent où le marché fixe les prix et détermine les structures, les participants et les activités, où l'information est accessible de façon instantanée à tous, et où des non-juristes jouent un rôle important. Enfin, les décisions devraient être guidées par la notion de ce qui va augmenter la valeur du cabinet.

○ PARTIE II : NOTRE CAPACITÉ À CHANGER

A. Apprendre des autres domaines

L'auteur présente plusieurs exemples d'entreprises d'autres industries qui se sont trouvées face à des changements perturbateurs. Western Union a refusé d'acheter le brevet du téléphone d'Alexander Graham Bell parce que le télégraphe était si efficace. Kodak a décidé de ne pas poursuivre la photographie numérique (même si elle en détenait le brevet). Ces cas démontrent combien il importe de réagir rapidement et efficacement aux tendances du marché.

La grande majorité des entreprises établies confrontées à un changement radical ont fini par se trouver prises au dépourvu, incapables d'offrir une réponse rapide et convaincante. Elles ont ainsi été marginalisées jusqu'à l'insignifiance, condamnées à une réduction radicale de leur envergure ou, le plus souvent, à l'échec total.

B. Les avocats

L'auteur présente une analyse psychologique des avocats, basée sur la recherche de Larry Richard, un avocat et psychologue. Les avocats démontrent les caractéristiques suivantes :

Le scepticisme : en comparaison avec la population en général, les avocats sont très sceptiques, ce qui signifie que nous pouvons trouver des défauts dans quoi que ce soit. Selon l'auteur, il faut penser à ce que cela signifie pour notre capacité d'adaptation.

Autonomie : les avocats détestent être gérés ou accepter des directives d'autrui.

Raisonnement abstrait et sentiment d'urgence : les avocats ont une capacité de refuser la preuve d'un changement si elle ne concorde pas avec leur analyse. De plus, d'instinct ils réagissent à toute nouvelle information le plus rapidement possible, sans prendre le temps de réfléchir.

Manque de résilience et de sociabilité : les avocats ont des difficultés face à l'échec, et trouvent extrêmement difficile d'admettre qu'ils pourraient avoir eu tort.

La prévalence de ces caractéristiques parmi les avocats peut avoir un effet paralysant au niveau des cabinets, ce qui laisse la porte ouverte à de nouveaux concurrents et à la sous-traitance des services juridiques.

○ CONCLUSION

L'auteur nous encourage à ne pas sous-estimer les ressources – offensives et défensives – que les grands cabinets pourraient utiliser dans le cadre d'un marché en évolution. Il faut prendre en compte nos préjugés culturels, psychologiques et organisationnels lorsqu'on procède à une évaluation sérieuse du marché et de l'avenir de l'exercice du droit.





PROJET DE L'ABC
AVENIRS
EN DROIT



L'ASSOCIATION DU
BARREAU CANADIEN
THE CANADIAN
BAR ASSOCIATION

INFLUENCE. LEADERSHIP. PROTECTION.