

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

PERSPECTIVE COMPLÉMENTAIRE

INNOVATIONS DANS LES SERVICES JURIDIQUES :
14 ÉTUDES DE CAS RÉVÉLATRICES

Juin 2013

© L'Association du Barreau canadien
865, avenue Carling, bureau 500
Ottawa (Ontario) K1S 5S8
Tél. : 613 237-2925 / 800 267-8860
Téléc. : 613 237-0185
Courriel : futures@cba.org
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.

TABLE DES MATIÈRES

| | |
|---|----|
| Vue d'ensemble : Ce que l'avenir réserve aux cabinets juridiques canadiens..... | 4 |
| 1. Structures d'entreprise alternatives pour des services juridiques : Co-operative Legal Services Ltd..... | 6 |
| 2. Un cabinet juridique coté en bourse : Slater & Gordon | 7 |
| 3. Une équipe de cabinets au service du conseiller juridique d'entreprise — Pfizer Legal Alliance | 9 |
| 4. Sous-traitance du travail juridique : Rio Tinto et CPA Global..... | 10 |
| 5. Services juridiques en ligne : Rocket Lawyer | 11 |
| 6. Règlement des différends en ligne : CyberSettle..... | 13 |
| 7. Services à prix forfaitaire : Riverview Law | 14 |
| 8. Avocats pigistes : Lawyers on Demand..... | 15 |
| 9. Amélioration des processus juridiques : Seyfarth Shaw LLP | 16 |
| 10. Investissement externe dans un cabinet juridique : Knights Solicitors | 18 |
| 11. Exploiter la technologie : SkyLaw LLP | 20 |
| 12. Avocats à contrat : Axiom Global Inc..... | 20 |
| 13. Assemblage automatique de documents : ContractExpress..... | 22 |
| 14. Médias sociaux : Legal OnRamp..... | 23 |

VUE D'ENSEMBLE : CE QUE L'AVENIR RÉSERVE AUX CABINETS JURIDIQUES CANADIENS

Avec l'aide de Richard Susskind, auteur de *The End of Lawyers?: Rethinking the Nature of Legal Services* et *Tomorrow's Lawyers: An Introduction to Your Future*, nous avons réuni 14 études de cas afin d'illustrer comment des fournisseurs de services juridiques sont en voie de changer la façon dont ils travaillent. Pourquoi? Ils répondent à des pressions et tentent de préserver leur rentabilité tout en fournissant à leurs clients des services juridiques de qualité à des prix plus bas et prévisibles. Ils sont des pionniers des services juridiques du 21^e siècle.

Parmi les 14 études de cas, vous découvrirez l'exemple de Riverview Law, un cabinet juridique britannique qui offre uniquement des services à tarif forfaitaire, celui de Seyfarth Shaw LLP, un cabinet qui s'est inspiré du fonctionnement de l'industrie pour augmenter son efficacité, ainsi que celui de Lawyers on Demand et Axiom Global Ltd., des organisations qui fournissent des avocats à contrat pour répondre à des besoins précis des clients. Vous découvrirez aussi comment des investisseurs privés apportent aux cabinets Slater & Gordon et Knights Solicitors le capital nécessaire à leur expansion, et comment un grand détaillant britannique, The Co-operative Group, offre maintenant des services juridiques à ses 7 millions de membres par l'entremise de plus de 4000 points de vente, y compris des banques.

Chaque cas a été choisi parce qu'il innove dans un domaine particulier du marché juridique. Certaines des structures d'entreprise utilisées ne sont pas possibles actuellement au Canada compte tenu des restrictions réglementaires, mais chaque étude de cas vous permettra de réfléchir à ce que font d'autres fournisseurs de services juridiques et aux répercussions possibles ici.

De nombreux aspects méritent réflexion. Par exemple, un cabinet juridique qui adopte la structure d'une entreprise peut simplifier sa prise de décisions, réduire ses risques de responsabilité et obtenir l'accès à du capital qui pourra être investi, par exemple, dans la technologie et le marketing. Lorsque des spécialistes de la gestion dirigent des cabinets juridiques, les avocats chevronnés peuvent consacrer plus de temps au développement de la clientèle et au service aux clients. Remplacer le modèle de la société de personnes par un modèle d'entreprise réduit l'impératif du consensus dans les décisions et semble accroître la rentabilité – d'après l'expérience des cabinets qui l'ont fait.

Dans certains ressorts, l'évolution vers la structure d'entreprise et la gestion des services des cabinets juridiques par des entreprises a ouvert la voie à des services juridiques à tarif forfaitaire et à un recul de la facturation horaire.

Lorsque des cabinets juridiques ont une structure d'actionnariat, des clients actionnaires peuvent être plus fidèles aux cabinets, et des employés actionnaires peuvent être plus susceptibles de rester en place – ce qui réduirait l'exode des talents que connaissent les cabinets aujourd'hui.

Les avocats travaillant à contrat peuvent avoir davantage de liberté dans la gestion de leur horaire de travail et bénéficier d'une plus grande variété de mandats.

Lorsque le travail juridique routinier est sous-traité, les entreprises clientes peuvent réduire leurs coûts juridiques et permettre à leurs avocats internes de consacrer plus de temps à des tâches plus complexes et à la gestion des risques. Le tout peut empêcher des problèmes de prendre de l'ampleur et mener à un accroissement de la rentabilité.

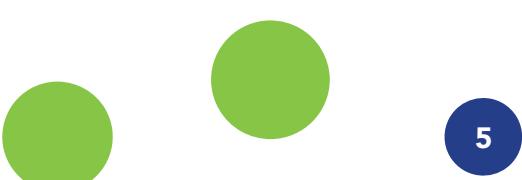
Les efforts déployés pour donner aux clients plus de possibilités de décider quels services juridiques ils veulent acheter peuvent attirer davantage de clients qui sont à l'aise de gérer une partie du travail eux-mêmes.

Des services de règlement des différends en ligne peuvent assurer des résultats plus rapides.

Et puis évidemment, Internet et d'autres technologies, comme les médias sociaux et l'infonuagique, transforment la façon dont l'information est offerte, personnalisée, conservée et diffusée. Il reste des questions à régler, par exemple le moment où la prestation de services d'information juridique en ligne franchit la frontière et devient de l'exercice non autorisé du droit.

À l'heure actuelle, les cadres réglementaires canadiens n'offrent pas nécessairement les mêmes possibilités structurales qu'au Royaume-Uni, en Australie et aux États-Unis. Il n'en reste pas moins que l'évolution constatée ailleurs revêt de l'intérêt et laisse entrevoir ce qui pourrait arriver ici.

Nous espérons que ces 14 études de cas vous permettront de considérer des scénarios futurs possibles pour les avocats canadiens et inspireront des conversations entre collègues.



1. STRUCTURES D'ENTREPRISE ALTERNATIVES POUR DES SERVICES JURIDIQUES : CO-OPERATIVE LEGAL SERVICES LTD.

En Angleterre et au Pays de Galles, la *Legal Services Act* a créé en 2011 la Solicitors Regulation Authority (SRA) chargée de réglementer les avocats et d'autoriser les structures d'entreprise alternatives (SEA) pour les cabinets juridiques^{1; 2}. La SRA a délivré les premières autorisations de SEA au début de 2012.

Le modèle des SEA permet à des non-avocats de s'associer à des avocats à titre de professionnels, de participants à la propriété ou de gestionnaires. Une SEA peut être un cabinet juridique développant ses activités de façon à offrir des services autres que juridiques, ou un détaillant se diversifiant de façon à offrir des services juridiques.

Co-operative Legal Services Ltd. (Co-op) a obtenu l'autorisation d'adopter une structure d'entreprise alternative et offre aujourd'hui des services juridiques au public par le biais de son lien au grand détaillant The Co-operative Group. Le groupe exploite plus de 3000 magasins et pharmacies ainsi que 1000 succursales bancaires au Royaume-Uni. Il fournit aussi des services funéraires. Il emploie plus de 106 000 personnes, et il appartient à plus de 7 millions de membres³.

Co-op offre des services juridiques à bas prix, habituellement à tarif forfaitaire : rédaction de testaments, homologation, transferts de terrains, réclamations pour blessures corporelles, affaires de droit de l'emploi et affaires de droit de la famille. En outre, il fournit sans frais un service téléphonique de conseils initiaux, promettant d'expliquer les choses clairement et simplement, et il fournit de l'information écrite en langage simple.

Les clients sont encouragés à gérer leur propre dossier, choisissant le niveau d'assistance juridique qu'ils souhaitent, à prix fixe. Le client connaît d'emblée les coûts des services juridiques, et peut donc prévoir la facture finale.

○ QUELQUES CHIFFRES

Co-op prévoit engager 3000 professionnels juridiques au cours des cinq prochaines années, afin de combler la demande de services attendue. Environ 90 % des postes seront occupés par des professionnels juridiques qualifiés, les autres 10 % assurant un rôle de soutien⁴.

1 Legal Services Act 2007, 2007 c.29. www.legislation.gov.uk/ukpga/2007/29/contents.

2 Voir www.sra.org.uk/abs.

3 Pour de plus amples renseignements sur Co-operative Legal Services, voir www.co-operative.coop/legalservices.

4 De nombreux articles dans les médias en ont parlé au Royaume-Uni. Pour une mise en contexte sommaire, voir Owen Bowcott, « Co-op to hire 3,000 lawyers in challenge to High Street solicitors », *The Guardian*, 28 mai 2012, www.guardian.co.uk/law/2012/may/28/co-op-3000-lawyers-challenge-solicitors.

○ À MÉDITER...

Intégrer les services juridiques à l'industrie du commerce de détail crée de nouvelles possibilités de joindre des clients potentiels.

D'aucuns se sont inquiétés de ce que le « droit de supermarché », avec des tarifs forfaitaires, pourrait dominer certains des domaines les plus rentables de l'exercice du droit et confiner les cabinets juridiques traditionnels à des domaines moins rémunérateurs⁵.

2. UN CABINET JURIDIQUE COTÉ EN BOURSE : SLATER & GORDON

En Australie, Slater & Gordon, un cabinet spécialisé en blessures corporelles s'occupant de réclamations d'assurance, de droit commercial, de droit de la famille et d'affaires liées à l'amiante, est devenu en 2007 le premier cabinet au monde coté en bourse⁶. Il y voyait la possibilité de recueillir du capital et de limiter la responsabilité des associés.

L'offre publique d'actions a été rendue possible par l'adoption en Nouvelle-Galles du Sud de la *Legal Profession Act 2004*. Celle-ci permet aux cabinets juridiques de former des sociétés multidisciplinaires avec des non-avocats, d'accueillir des non-avocats participant à leur propriété et de solliciter des fonds externes⁷. Le Law Council of Australia a aussi adopté en 2004 des lois

5 Pour de plus amples renseignements sur l'envergure du Co-operative Group, voir Jon Robins, « Where does publicly-funded law fit into the new world of Tesco law? », *The Guardian*, 21 septembre 2012, www.guardian.co.uk/law/2012/sep/21/alternative-business-structures-family-law. Voir aussi www.co-operative.coop/corporate/aboutus.

6 Pour une vue d'ensemble des cabinets non constitués en personne morale en Nouvelle-Galles du Sud, voir Law Society of New South Wales, www.lawsociety.com.au/idc/groups/public/documents/internetcostguidebook/008712.pdf.

7 Deux présentations du Law Council of Australia abordent l'évolution de la réglementation en Australie : conférence donnée à la Law Society of England and Wales dérivant l'expérience des SEA en Australie, www.lawcouncil.asn.au/shadomx/apps/fms/fmsdownload.cfm?file_uuid=B51B3F7C-EF0C-1E6C-048C-23BA787AB6F6&siteName=lca; allocution d'Alexander Ward, président, Law Council of Australia, à la Conférence du Commonwealth sur le droit à Hyderabad (Inde), expliquant l'évolution de la réglementation de la profession juridique en Australie, www.lawcouncil.asn.au/shadomx/apps/fms/fmsdownload.cfm?file_uuid=BBA1A194-FBC6-3448-3400-F7395CB8516F&siteName=lca.

modèles reflétant les changements survenus en Nouvelle-Galles du Sud et ouvrant la voie à des cabinets cotés en bourse œuvrant dans de multiples ressorts australiens. Ces changements à la réglementation visaient à favoriser une plus grande concurrence, à libéraliser les services juridiques en Australie et à ajuster les mécanismes visant la responsabilité des avocats⁸.

Pour parer aux préoccupations que la constitution de cabinets juridiques en personnes morales minerait l'autoréglementation, les règles australiennes exigent que toute personne morale offrant des services juridiques ait un juriste administrateur qui est un ressortissant australien autorisé à exercer le droit en Australie⁹. Le juriste administrateur est responsable de la gestion des services juridiques fournis par la personne morale, et doit veiller à ce que des systèmes de gestion adéquats soient en place. Il lui incombe aussi de prendre les mesures correctives voulues en cas de violation des règles de conduite professionnelle. Tous les employés d'une personne morale qui fournit des services juridiques, qu'ils soient ou non des juristes autorisés, doivent respecter les exigences en matière éthique et professionnelle qui s'appliquent aux avocats autorisés.

Le prospectus de Slater & Gordon affirme qu'en cas de conflit entre la *Legal Profession Act 2004* et la *Corporations Act*, la première l'emporte. Il précise aussi que le devoir premier des avocats est à l'égard des avocats, puis de leurs clients¹⁰. En conséquence, il peut y avoir des cas où les avocats doivent agir à l'encontre des intérêts des actionnaires de leur organisation.

○ QUELQUES CHIFFRES

Pendant leur première semaine à la Bourse d'Australie, le cours des actions de Slater & Gordon (SGH) a augmenté de 68 %. En 2010-2011, le chiffre d'affaires de l'entreprise a atteint 182 millions de dollars australiens, 46 % de plus que l'exercice précédent. Le bénéfice net après impôt s'est élevé à 27,9 millions de dollars, en hausse de 40 %. Slater & Gordon a signalé un taux de croissance annuelle composé de 31 % de son chiffre d'affaires depuis son entrée en bourse en 2007¹¹. L'action continue de se transiger à un prix bien au-delà de celui de l'offre publique initiale.

○ À MÉDITER...

Les clients peuvent devenir actionnaires et recouvrer une partie de leurs frais juridiques par l'entremise du marché. La loyauté des clients pourrait en être augmentée.

Le cabinet peut utiliser ses ressources financières pour des investissements qui profiteront aux clients, par exemple dans la technologie ou les systèmes de gestion des connaissances qui aident à réduire les heures nécessaires aux dossiers des clients.

8 Le Pr Stephen Mayson a rédigé un blogue sur la différence entre libéralisation du marché juridique et déréglementation. Voir <http://stephenmayson.com/2011/08/23/one-more-time-we-are-not-deregulating>.

9 Paragraphe 140(1) de la *Legal Profession Act 2004*, n° 112, de la Nouvelle-Galles-du-Sud. Voir la note 7.

10 Prospectus de Slater & Gordon, section 1.3, p. 12. Voir www.slatergordon.com.au/files/editor_upload/File/prospectus/Prospectus.pdf.

11 Pour une analyse financière détaillée du cabinet, voir Bourse d'Australie, www.asx.com.au/asx/research/companyInfo.do?by=asxCode&asxCode=SGH.

L'accès à du capital permet aussi au cabinet d'envisager de nouveaux domaines de pratique. Slater & Gordon a récemment acquis le cabinet juridique britannique Russell, Jones & Walker (un cabinet ayant une structure alternative).

La constitution en personne morale permet au cabinet de profiter des avantages de la fiscalité d'entreprise. Par ailleurs, des options d'achat d'actions peuvent servir à favoriser le maintien en poste des employés et leur allégeance envers le cabinet.

La constitution en personne morale apporte aussi une protection en responsabilité. Avant l'adoption de la *Legal Profession Act 2004*, les avocats faisaient l'objet d'un nombre croissant de réclamations. Il y avait lieu de s'inquiéter que les avocats renonceraient parfois à répondre aux demandes de leurs clients de crainte d'être poursuivis s'ils n'obtenaient pas un résultat parfait, et que les avocats seraient encombrés par des poursuites frivoles. En 2008, le Commissariat aux services juridiques de Nouvelle-Galles-du-Sud a constaté que le nombre de plaintes à l'endroit des avocats et des cabinets d'avocats a baissé des deux tiers après que les règles ont été changées pour permettre la constitution en personne morale¹².

3. UNE ÉQUIPE DE CABINETS AU SERVICE DU CONSEILLER JURIDIQUE D'ENTREPRISE – PFIZER LEGAL ALLIANCE

Le service du contentieux de Pfizer Ltd., une des plus grandes entreprises pharmaceutiques au monde, est devenu désabusé face aux factures sans cesse plus élevées pour le travail effectué par des avocats externes. En 2009, l'avocate générale de Pfizer Amy Schulman a créé la Pfizer Legal Alliance (PLA), un partenariat entre Pfizer et 19 cabinets juridiques¹³.

La PLA effectue environ 75 % du travail juridique de Pfizer, dans tous les domaines où l'entreprise a des besoins juridiques.

Le modèle de la PLA est fondé sur la collaboration et la quête de l'efficience. Les cabinets faisant partie de la PLA travaillent de concert avec les avocats internes pour créer des équipes chevauchant les divers secteurs de l'entreprise, qui peuvent apporter l'expertise et le soutien local voulu pour répondre aux besoins juridiques de Pfizer. Chaque cabinet affecte un ou deux associés à la relation. Chez Pfizer, chaque cabinet a un interlocuteur — un Pfizer Alliance Leader (PAL) — chargé de gérer la relation au quotidien.

12 « Alternative Business Structures: Lessons From Other Jurisdictions », *Gazette du Barreau du Haut-Canada*, vol.16, n° 3, automne 2012. Voir aussi Leanne Mezrani, « Lawyers behaving (not so) badly », *Lawyer's Weekly*, 30 octobre 2012, www.lawyersweekly.com.au/news/lawyers-behaving-not-so-badly?utm_source=SilverpopMailing&utm_medium=email&utm_campaign=Lawyers%20Weekly%20Newsletter%20MREC%20-%20send%20-%3E%2030/10/2012%201:55:35%20PM&utm_content=.

13 Pour des renseignements détaillés sur la structure de la Pfizer Legal Alliance, voir l'information présentée dans le site Web de l'Association of Corporate Counsel à www.acc.com/valuechallenge/valuechamps/2012champ_profile97.cfm.



Le comité directeur de la Pfizer Legal Alliance fixe la stratégie à long terme de la PLA. Les coûts et les données historiques sont pris en compte pour déterminer les honoraires annuels.

Il y a aussi une table ronde réunissant des avocats internes de Pfizer et des représentants des cabinets. Elle rédige le plan stratégique, assure sa mise en œuvre et surveille les axes de travail essentiels au succès de la PLA.

○ QUELQUES CHIFFRES

Chaque cabinet faisant partie de la PLA, y compris au moins un cabinet canadien, reçoit un montant forfaitaire d'honoraires pour l'année, versé en mensualités¹⁴. Il n'y a pas d'heures facturables. Toutefois, le modèle a une certaine souplesse, et les cabinets sont dédommagés quand la charge de travail surpassé sensiblement les prévisions au cours de l'année.

Il est prévu que la PLA permettra à Pfizer de réaliser des économies de 10 à 15 %.

○ À MÉDITER...

Les honoraires annuels fixes permettent à Pfizer de négocier les prix, de prévoir ses coûts juridiques annuels, d'encourager les cabinets membres de la PLA à former des équipes travaillant en collaboration et de créer des relations à long terme avec un ensemble de fournisseurs de services juridiques dévoués.

Pour les cabinets de la PLA, les honoraires fixes assurent un revenu prédéterminé et réduisent les rivalités entre cabinets, qui ont moins d'intérêt à se faire concurrence entre eux. Les efforts visent d'abord à tirer parti de l'expertise collective et à œuvrer en partenariat pour fournir le travail de la plus grande qualité possible. La table ronde procure aux cabinets un moyen de s'exprimer sur les enjeux importants et de répartir le travail entre les membres de la PLA.

4. SOUS-TRAITANCE DU TRAVAIL JURIDIQUE : RIO TINTO ET CPA GLOBAL

Voici un cas exemplaire de coopération entre deux entreprises. L'activité de Rio Tinto consiste à trouver des ressources minérales, les extraire et les transformer. L'entreprise est présente aux quatre coins du monde. CPA Global est une entreprise spécialisée dans la sous-traitance de services juridiques; elle a son siège à Jersey et du personnel dans de nombreux pays, dont l'Inde. Depuis mars 2012, elle est la propriété de Cinven, une société européenne de capitaux privés.

En 2009, Rio Tinto a annoncé la conclusion avec CPA Global d'une entente de sous-traitance de ses services juridiques. CPA Global fournit une équipe d'avocats en Inde qui font de l'examen de contrats, de la rédaction, de la recherche juridique et de l'examen de documents à l'appui du travail juridique interne de Rio Tinto, partout au monde¹⁵. Au bureau de CPA Global à Gurgaon (Inde), il

14 Association of Corporate Counsel, « ACC Value Challenge Tool Kit Resource », mars 2011, préparé par Ellen Rosenthal, avocate principale du programme Pfizer Legal Alliance, et Justin McCarthy, du service mondial de recherche-développement de Pfizer. Voir aussi www.managingip.com/Article/3050749/Understanding-the-Pfizer-Legal-Alliance.html.

15 Pour de plus amples renseignements sur l'entente entre CPA Global et Rio Tinto, voir le site Web de CP

se trouve un local Rio Tinto où se fait tout le travail juridique pour le compte de Rio Tinto. L'équipe de CPA Global fait fonction de prolongement du service juridique de Rio Tinto davantage que de conseiller juridique externe.

○ **QUELQUES CHIFFRES**

On estime que dans l'année suivant la signature de l'entente avec CPA Global, Rio Tinto a économisé 14 millions de dollars. Rio Tinto prévoit économiser 90 millions de dollars, soit 20 % de ses coûts juridiques, au cours des quelques prochaines années¹⁶.

○ **À MÉDITER...**

En confiant les tâches juridiques routinières à CPA Global, Rio Tinto non seulement réduit ses frais, mais en outre libère ses propres avocats pour qu'ils puissent s'occuper de la gestion des risques et d'affaires juridiques plus complexes. Elle a ainsi moins besoin de faire appel à des avocats externes.

5. SERVICES JURIDIQUES EN LIGNE : ROCKET LAWYER

Le service Rocket Lawyer a été lancé en 2008 dans le but de rendre les services juridiques plus simples, plus abordables et accessibles à un plus vaste public. À l'origine, il était une plateforme Web où les visiteurs, surtout des particuliers et des propriétaires de petites et moyennes entreprises, pouvaient chercher des documents juridiques à peu ou pas de frais. Il pouvait s'agir, par exemple, de testaments ou des documents nécessaires à la constitution d'une société. Rocket Lawyer a ensuite évolué, adoptant un modèle d'abonnements. Selon le niveau de leur abonnement, les clients peuvent obtenir divers services : formulaires juridiques, documents,

www.cpaglobal.com/media_centre/press_releases/0145/rio_tinto_signs_legal_services. Voir aussi les nombreux articles dans les médias, dont : <http://lawwithoutborders.typepad.com/legaloutsourcing/2010/09/mining-giant-rio-tinto-expands-legal-outsourcing-relationship-with-cpa-global-as-the-latter-focuses-.html>.

16 Tel est l'objectif annoncé par Rio Tinto lors de la signature de l'entente. Voir « Rio Tinto and CPA Global celebrate first anniversary of landmark legal outsourcing deal in India », dans le site Web de CPA Global : www.cpaglobal.com/media_centre/press_releases/4565/rio_tinto_and_cpa_global_celeb.



information, accès à des avocats locaux à prix réduit¹⁷.

Le service Rocket Lawyer on Call (RLOC) créé par Rocket Lawyer fournit des instructions étape par étape permettant aux clients de personnaliser des documents en fonction de leurs besoins¹⁸. Les abonnés à RLOC peuvent faire réviser leurs documents par un avocat sans frais supplémentaires. Si des clients ont des questions juridiques supplémentaires ou ont besoin de conseils, RLOC les oriente vers des avocats locaux figurant dans la base de données de RLOC et offrant des services à un prix prénégocié.

En plus de donner accès à un réseau d'avocats, Rocket Lawyer a aussi lancé en 2008 le Legal Health Score (bilan de santé juridique). Tous les abonnés peuvent y recourir pour déterminer leurs besoins et leurs éventuels risques juridiques. Une fois qu'un client a dressé son profil, il reçoit son bilan ainsi qu'un plan d'action détaillé pour parer à ses vulnérabilités juridiques.

○ QUELQUES CHIFFRES

Rocket Lawyer a augmenté son chiffre d'affaires annuel de 1 million de dollars en 2008 à 20 millions en 2011. Le site accueillait alors 70 000 visiteurs par jour. Rocket Lawyer affirme avoir aidé plus de 20 millions de personnes¹⁹. En 2012, l'entreprise s'est classée au 72^e rang du palmarès Inc. 500 des entreprises privées connaissant la croissance la plus rapide aux États-Unis.

Les investisseurs de Rocket Lawyer, dont August Capital, Google Ventures, Investor AB et Industry Ventures, ont investi plus de 40 millions de dollars dans l'entreprise.

Rocket Lawyer compte 80 employés dans ses bureaux à San Francisco²⁰.

○ À MÉDITER...

Les avocats inscrits dans la base de données de RLOC peuvent être mis en rapport avec de nouveaux clients et promouvoir leur activité en offrant des blogues et d'autres ressources leur permettant de se distinguer. En retour, ils s'engagent à travailler à prix fixe pour les clients que leur envoie Rocket Lawyer.

Il existe quelques services semblables en ligne au Canada.

Will-O-Matic est un service en ligne qui aide les Canadiens à créer des testaments simples.

Le site Web Dynamic Legal Forms permet aux visiteurs de créer leurs propres documents juridiques et leur fournit une trousse d'information juridique expliquant comment remplir des formulaires. Les coûts sont modiques : entre 17 \$ et 87 \$.

17 Pour des renseignements généraux sur Rocket Lawyer et son modèle d'entreprise, voir www.rocketlawyer.com/about-us.rl. Voir aussi www.rocketlawyer.com/plans-pricing.rl.

18 Pour de plus amples renseignements, voir la page Web de Rocket Lawyer On Call : www.rocketlawyer.com/what-we-do.rl.

19 Voir par exemple Daniel Fisher, « Google Jumps Into Online-Law Business With Rocket Lawyer », Forbes, 11 août 2011. Voir aussi Courtney Rubin, « Big Money for Cheap Legal Services », Inc. Magazine, 5 janvier 2012.

20 Voir le profil d'entreprise de Rocket Lawyer publié par Inc. : www.inc.com/profile/rocket-lawyer.

6. RÈGLEMENT DES DIFFÉRENDS EN LIGNE : CYBERSETTLE

L'ancien avocat plaidant Charles Brofman a créé CyberSettle en 1996. Il en a eu l'inspiration au cours d'un procès où les parties semblaient très éloignées et hostiles à tout compromis. Au tribunal, les parties ont accepté de mettre sur papier les chiffres correspondant à leur dernier mot. Elles ont remis leur papier à un greffier, qui devait leur faire un signe si les chiffres n'étaient pas séparés par plus d'une marge donnée.

Ayant retenu cette expérience, M^e Brofman a créé un système de règlement des différends en ligne, prédisant que la technologie permettrait de trouver des solutions plus rapidement que les tribunaux et assurerait d'importantes économies sans compromettre l'équité²¹.

La technologie brevetée de CyberSettle est décrite comme le premier système automatisé en ligne de règlement des différends au moyen de propositions à double insu. Le système utilise un portail en ligne où les parties opposées consignent confidentiellement une demande ou une offre. CyberSettle compare la demande à l'offre sans qu'une ou l'autre partie révèle son dernier mot à l'autre. Quand l'offre est supérieure ou égale à l'offre, les parties en sont informées et l'affaire peut être réglée.

Dans les cas où les parties ne trouvent pas un règlement grâce à la plateforme en ligne, CyberSettle offre les services, au téléphone, de facilitateurs qui peuvent aider à négocier un règlement financier.

CyberSettle est accessible 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7, et les affaires peuvent être réglées en quelques minutes.

○ QUELQUES CHIFFRES

Depuis 10 ans, selon le site Web, CyberSettle a traité plus de 200 000 transactions et facilité des règlements valant plus de 1,6 milliard de dollars. Le plus important règlement en ligne valait 12,5 millions de dollars. CyberSettle compte aussi plus de 150 000 avocats inscrits dans son système²².

○ À MÉDITER...

La ville de New York a été la première entité gouvernementale à utiliser CyberSettle. Lorsqu'elle a commencé à le faire en 2004, elle avait un arriéré de plus de 40 000 affaires. Elle en a réglé 66 % en moins de 30 jours.

En 2012, il y avait au Canada cinq fournisseurs actifs de services de règlement des différends en ligne²³.

21 Pour de plus amples renseignements sur la création de CyberSettle, voir <http://mediationchannel.com/2008/02/20/cybersettle-makes-the-case-for-resolving-disputes-online>.

22 Voir le site Web de CyberSettle à www.cybersettle.com/about.html.

23 Mohamed S. Abdel Wahab, Ethan Katsh et Daniel Rainey (dir.), *Online Dispute Resolution: Theory and Practice*, 2012, Eleven International Publishing, p. 447.



7. SERVICES À PRIX FORFAITAIRE : RIVERVIEW LAW

À la suite de changements à la réglementation du Royaume-Uni (*Legal Services Act 2007*), Riverview Law a été créé en 2011. Il s'agissait d'un des premiers cabinets d'avocats à prix fixe au monde.

Tous les services juridiques de Riverview sont proposés à prix fixe; il n'y a aucune facturation à l'heure. Riverview a aussi mis en place un contrat annuel à prix fixe pour les entreprises comptant jusqu'à 1000 employés²⁴. Le prix varie selon la taille de l'entreprise et la quantité de travail juridique prévue pour l'année. Riverview affecte un conseiller au client afin d'assurer la continuité. Si une entreprise est insatisfaite du service au bout d'un mois, Riverview s'engage à la rembourser intégralement.

Riverview exploite aussi une entreprise de sous-traitance offrant d'agir comme équipe juridique interne de fait d'une entreprise²⁵.

Les entreprises recourant aux services de Riverview ont aussi accès sans frais à des ressources juridiques allant des lettres et formulaires types aux avis juridiques.

Pour maîtriser les coûts, Riverview Law n'est pas organisé sur le modèle des associés et n'a pas de locaux au centre-ville, ni même de siège social. C'est la technologie qui permet aux avocats et aux équipes de travail de fonctionner efficacement.

Riverview Law appartient à ses actionnaires, dont AdviserPlus Business Solutions, DLA Piper, des particuliers et ses employés. Riverview est le nom commercial de LawVest, un holding créé en 2011²⁶.

○ QUELQUES CHIFFRES

Riverview Law compte plus de 100 employés, dont 60 % sont des avocats, et a l'intention d'engager davantage de non-avocats²⁷.

○ À MÉDITER...

La décision de Riverview de remplacer la facturation à l'heure par des prix fixes a attiré des clients qui apprécient la certitude et la prévisibilité en matière de coûts. L'accès gratuit à des ressources en ligne — formulaires et documents — est un avantage supplémentaire.

24 Une brève description du mantra du cabinet et de la façon dont il a réussi à mettre en place un modèle à prix fixe se trouve dans son site Web : www.riverviewlaw.com/downloads/How-can-we-deliver-fixed-pricing.pdf.

25 Voir www.riverviewsolicitors.com/our-services.

26 Voir www.riverviewlaw.com/faqs-and-news.

27 Pour de plus amples renseignements, voir l'entrevue avec Karl Chapman, pdg de Riverview Law, à <http://mikeames.wordpress.com/2012/10/17/interview-with-karl-chapman-ceo-of-riverview-law>.

8. AVOCATS PIGISTES : LAWYERS ON DEMAND

Le service Lawyers on Demand (LOD) a débuté en 2007 comme projet pilote du cabinet juridique international Berwin Leighton Paisner (BLP). LOD a fait partie de BLP jusqu'en juin 2012, lorsqu'il est devenu une entreprise distincte au sein du groupe, tout en conservant des liens étroits avec le cabinet.

LOD comprend deux programmes : avocats sur demande comme conseillers juridiques d'entreprises; et avocats sur demande pour les cabinets juridiques. Les avocats de LOD sont formés par BLP et affectés projet par projet. Ils travaillent soit dans les locaux du client, soit à distance. LOD ne conserve aucun document ou information sur les affaires que traitent ses avocats pour le compte d'un cabinet juridique.

Les avocats de LOD sont soutenus par BLP pendant la durée du contrat²⁸; ils ont aussi accès à sa banque de gestion des connaissances, mais à aucune information confidentielle se trouvant dans les systèmes de BLP²⁹.

Les frais des services de LOD sont établis au début d'une affectation, sur la base d'un taux quotidien fixe.

○ QUELQUES CHIFFRES

Actuellement, l'équipe de LOD compte plus de 100 avocats spécialisés dans de nombreux domaines différents. En 2012, LOD a enregistré des revenus de 5 millions de livres sterling³⁰.

28 Pour des renseignements sur les services de conseillers juridiques d'entreprises de LOD, voir www.lod.co.uk/media/pdfs/lawyers_for_in_house_faqs.PDF. Pour des renseignements sur les services de LOD pour les cabinets, voir www.lod.co.uk/media/pdfs/lawyers_for_law_firms_faqs.PDF.

29 Pour des renseignements sur la façon de devenir un avocat pigiste avec LOD, voir www.lod.co.uk/index.cfm/join-us/1851.

30 Voir par exemple Simon Harper, « Flexible Service », *Managing Partner*, volume 14, n° 4, décembre 2011-janvier 2012, www.lod.co.uk/media/pdfs/MP_Dec11-Jan12_Business_Strategy_BLP.pdf. Voir aussi James Swift, « BLP to spin off Lawyers on Demand business », *The Lawyer*, 24 mai 2012, www.thelawyer.com/blp-to-spin-off-lawyers-on-demand-business/1012719.article.



○ À MÉDITER...

Les conseillers juridiques d'entreprises et les cabinets juridiques peuvent obtenir l'aide juridique dont ils ont besoin au moment où ils en ont besoin, sans les frais associés au personnel salarié comme les congés payés, les congés de maladie et l'assurance responsabilité.

LOD indique que ses avocats, qui bénéficient d'horaires de travail souples, sont occupés à concurrence de 90 % de leurs heures disponibles.

Eversheds Agile est une autre entreprise du Royaume-Uni qui a adopté un modèle du type LOD, fournissant des avocats pour des affectations souples à des projets à court ou moyen terme³¹.

Eversheds est un cabinet juridique doté de 44 bureaux à l'échelle mondiale.

Au Canada, l'avocate Pascale Pageau a fondé Delegatus en 2005. Elle a créé un nouveau modèle d'entreprise visant à : (1) permettre aux entreprises de réduire sensiblement les coûts de leurs services juridiques sans compromettre la qualité; et (2) offrir aux avocats un mode et une charge de travail souples répondant à leurs objectifs personnels³².

Delegatus fournit des avocats à temps partiel ou à titre occasionnel à des entreprises ayant besoin de ressources d'appoint pour leurs services juridiques internes³³. Les taux de Delegatus sont inférieurs à ceux des cabinets juridiques traditionnels. Delegatus a débuté sous forme de cabinet juridique, avec des avocats travaillant depuis leur domicile ou les bureaux des clients.

Delegatus a été décrit comme étant essentiellement un regroupement souple d'avocats autonomes partageant une vision et travaillant en association³⁴.

9. AMÉLIORATION DES PROCESSUS JURIDIQUES : SEYFARTH SHAW LLP

Seyfarth Shaw LLP, un cabinet ayant des bureaux aux États-Unis et au Royaume-Uni, a recouru à des méthodes d'amélioration des processus de travail pour répondre aux demandes des clients de baisser les coûts et de les rendre plus prévisibles.

Six Sigma est une méthode d'amélioration de l'efficacité fondée sur des données. Elle a été mise au point dans les années 1980 et utilisée d'abord dans le secteur manufacturier comme mécanisme de contrôle de la qualité. Chaque projet Six Sigma suit une séquence précise d'étapes assorties d'objectifs financiers quantifiés³⁵, utilisant des outils pour cerner les causes d'erreur et minimiser

31 Voir www.evershedsagile.co.uk/become-an-agile-legal-professional.

32 Information accessible dans le site Web de Delegatus, à www.delegatus.ca/pages/historique.

33 Il faut noter que Delegatus se distingue de Lawyers on Demand du fait que ses avocats sont des employés salariés à temps plein. Les services sur demande assurés par Delegatus sont fournis par des avocats salariés. Delegatus fonctionne dans le cadre de la structure réglementaire du Québec.

34 Luis Milan, « Outsourcing: Legal outsourcing firms serving in-house counsel on the rise », *The Lawyers Weekly*, printemps 2010, www.lawyersweekly-digital.com/lawyersweekly/2010spring?pg=16#pg16.

35 Pour des précisions sur l'historique de Six Sigma et une description de son fonctionnement, voir www.isixsigma.com/new-to-six-sigma/getting-started/what-six-sigma. Voir aussi www.sixsigmacanada.net/about/aboutsixsigma/.

la variabilité dans les processus manufacturiers et commerciaux. Seyfarth Shaw a reconnu qu'une démarche purement fondée sur les données serait problématique dans le cadre d'un cabinet juridique; elle a donc combiné les principes de Six Sigma et les principes de l'allègement. Les principes de l'allègement ont été utilisés initialement par Toyota pour supprimer le gaspillage, les stocks excessifs, les temps d'attente et les défectuosités. L'allègement met l'accent sur ce qui importe au client, déterminant quelles étapes d'un processus ajoutent de la valeur³⁶.

Adaptant ces concepts d'amélioration des processus à un cabinet d'avocats, *SeyfarthLean* a investi dans la technologie et entrepris un travail systématique de réduction des coûts. La pièce maîtresse de l'approche *SeyfarthLean* est la schématisation des processus³⁷. Une base de données informatisée contient plus de 165 processus schématisés présentant divers scénarios dans lesquels un avocat peut se trouver. Les avocats de Seyfarth peuvent évaluer ces schémas et extraire un diagramme indiquant les étapes et les scénarios possibles d'une situation juridique donnée. Les schémas des processus précisent combien de temps devrait être consacré à chaque étape, quelles étapes appellent l'intervention d'avocats plus chevronnés et quels documents peuvent être requis pour une transaction particulière. Les schémas des processus permettent à Seyfarth de rationaliser le travail juridique, réduisant le temps consacré à des communications et des recherches préliminaires.

○ QUELQUES CHIFFRES

Seyfarth Shaw a initialement investi environ 4 millions de dollars dans *SeyfarthLean*. Dans les quatre premières années d'activité de *SeyfarthLean*, le cabinet affirme avoir économisé environ 1,5 million de dollars par année. Dans le même temps, le chiffre d'affaires du cabinet a augmenté de 9 % à 484 millions de dollars.

Le cabinet a utilisé le processus pour réduire de 15 % le coût des opérations de location à bail d'un détaillant national. Un autre client a indiqué que ses frais liés aux litiges en matière d'emploi concernant un seul plaignant ont baissé de plus de 30 % depuis le début du programme³⁸.

Autre exemple de *SeyfarthLean* à l'œuvre, de concert avec un client du secteur de la chaussure, les avocats de Seyfarth ont mis au point une application pour téléphone intelligent permettant d'envoyer rapidement de l'information sur les cas de contrefaçon de marques de commerce à l'avocat interne de l'entreprise.

On estime que grâce au système *SeyfarthLean*, les clients peuvent économiser jusqu'à 50 % sur leurs frais juridiques.

36 Pour de plus amples renseignements sur les processus allégés, voir www.lean.org/whatslean.

37 Une explication détaillée du système *SeyfarthLean* et de ses schémas des processus se trouve dans le site Web de Seyfarth Shaw à www.seyfarth.com/key-services-tools.

38 Kelly Rizzetta, « Innovative Managing Partner: Seyfarth's J. Stephen Poor », *Law360*, octobre 2012, www.seyfarth.com/dir_docs/publications/InnovativeManagingPartnerPoor.pdf.



En 2012, la méthode SeyfarthLean avait été appliquée à peine à 10 % des activités du cabinet. Le but est d'arriver à 100 %³⁹.

○ À MÉDITER...

Les avocats du cabinet alimentent un système de gestion des connaissances qui évolue sans cesse, ajoutant de nouveaux documents aux schémas des processus de sorte que les autres avocats puissent y accéder aisément.

Un nombre d'heures est indiqué pour chaque partie d'un projet, ce qui réduit l'incertitude dans l'estimation des frais juridiques, et qui rend les coûts plus prévisibles pour les clients.

Au lieu d'échanger des courriels demandant à des collègues comment procéder ou quels documents produire à l'égard de certains éléments d'un dossier, un avocat peut utiliser le système de gestion des connaissances.

Au Canada, Borden Ladner Gervais (BLG) a mis au point BLG Adroit⁴⁰, une méthode centrée sur le client visant à réduire le gaspillage et à favoriser l'efficacité. La méthode de l'allègement de BLG Adroit est appelée DMAAC (définir, mesurer, analyser, améliorer et contrôler)⁴¹.

10. INVESTISSEMENT EXTERNE DANS UN CABINET JURIDIQUE : KNIGHTS SOLICITORS

« Les avocats maîtrisent les mots, pas les chiffres⁴² », dit James Caan, chef de la direction de société de capitaux privés Hamilton Bradshaw et ancienne vedette de l'émission *Dragon's Den* du Royaume-Uni. En juin 2012, il est devenu le premier investisseur privé dans un cabinet juridique, Knights Solicitors.

Knights a obtenu l'autorisation d'adopter une structure d'entreprise alternative à la fin décembre 2012, ce qui ouvrait la voie à la concrétisation de l'entente conclue avec Hamilton Bradshaw.

Knights a été fondé en 1759, et est établi à Newcastle. À l'époque de l'entente, le cabinet comptait 23 associés et 150 employés, et selon sa structure de société, les associés se partageaient les bénéfices du cabinet.

39 Voir Steven R. Strahler, « Seyfarth Shaw takes a page from the Six Sigma playbook », *Crain's Chicago Business*, 17 septembre 2012, www.chicagobusiness.com/article/20120915/ISSUE02/309159995/seyfarth-shaw-takes-a-page-from-the-six-sigma-playbook#ixzz2JxXRORKR.

40 Pour des précisions sur le programme BLG Adroit, voir http://blg.com/en/home/publications/Pages/BLG_Adroit.aspx.

41 Pour un article sur la raison pour laquelle les avocats canadiens devraient porter une attention particulière à la mise en œuvre de stratégies d'allègement et de la méthode Six Sigma, voir <http://gimbalcanada.com/what-is-lean-six-sigma>.

42 Voir Georgina Stanley, « The Dragon and the Knights — James Caan on why he's in when it comes to law firm investing », LegalWeek.com, 13 juillet 2012, www.legalweek.com/legal-week/interview/2191138/why-the-dragon-is-in-with-knights-investment.

Dans la nouvelle structure, Knights est géré par un conseil auquel siège M. Caan, et les bénéfices sont accumulés dans une structure d'entreprise.

L'investissement de Hamilton Bradshaw vise à procurer à Knights le capital voulu pour devenir un des 100 plus grands cabinets juridiques commerciaux au Royaume-Uni dans un délai de trois ans. Le plan prévoit d'utiliser le nom de Knights pour créer des sous-divisions sectorielles du cabinet, comme Knights Real Estate. En outre, Knights collabore avec le projet Mexican-Wave de Hogan Lovell, un service qui fournit du travail juridique à moindre coût en confiant des tâches routinières en sous-traitance à un groupe choisi de cabinets juridiques, appelé Legal Service Providers (LSP)⁴³.

○ QUELQUES CHIFFRES

Knights ne précise pas combien de capital l'entreprise de M. Caan investit, mais le cabinet espère augmenter son chiffre d'affaires de 9 millions de livres sterling (14 millions de dollars) aujourd'hui à 20 ou 25 millions de livres (plus de 32 millions de dollars) d'ici cinq ans⁴⁴.

Knights prévoit engager au moins 50 personnes de plus dans un proche avenir⁴⁵.

○ À MÉDITER...

Le fait de retirer la responsabilité de la gestion d'un groupe d'associés peut aider un cabinet à se développer. Nul n'est besoin d'atteindre un consensus pour prendre des décisions, comme dans le cas d'une société de personnes. En outre, comme les bénéfices ne sont pas distribués de la même façon, le dirigeant a plus de latitude de poursuivre des objectifs organisationnels, y compris en effectuant les investissements dans la technologie qui peuvent être indispensables à une augmentation des bénéfices et une réduction des coûts.

43 Pour une brève description, voir www.hoganlovells.com/PracticeAreas/areas_resources.aspx?op=i&firmService=1790. Des renseignements supplémentaires sur la participation de Knights Solicitors se trouvent à www.thelawyer.com/mexican-wave-is-the-model-outsourcing-arrangement/1004740.article.

44 Voir note 42.

45 Voir par exemple www.knightsllp.co.uk/news/2012/12/knights-solicitors-granted-absence-licence. Voir aussi « New jobs on the way for Newcastle-based Knights Solicitors as ex-Dragons' Den star James Caan splashes the cash », *This is Staffordshire*, 13 juin 2012, www.thisisstaffordshire.co.uk/New-jobs-way-Newcastle-based-Knights-Solicitors/story-16355933-detail/story

11. EXPLOITER LA TECHNOLOGIE : SKY LAW LLP

SkyLaw LLP est un cabinet boutique torontois. Il a été fondé en 2010 par des avocats de la rue Bay, Kevin West et Michael Lee, tous deux expérimentés dans le domaine des transactions d'entreprises. Le nom SkyLaw traduit leur conviction que la technologie, et en particulier l'infonuagique, pourrait être une plateforme de travail innovatrice permettant aux avocats de mieux servir leurs clients, à moindre coût.

SkyLaw détermine quelle expertise est nécessaire à une tâche donnée, et confie le travail en sous-traitance si nécessaire⁴⁶. En outre, SkyLaw accepte d'assumer le rôle d'avocat général d'un client, pour un montant forfaitaire d'honoraires mensuels. Le cabinet travaille alors avec le conseil d'administration et la direction du client à la préparation des assemblées d'actionnaires, et les conseille sur les questions de gouvernance d'entreprise⁴⁷. Les clients souscrivant au service peuvent faire appel au cabinet en tout temps, sans frais supplémentaires.

SkyCounsel, un autre volet de SkyLaw, est un environnement de cabinet juridique clés en main. En contrepartie de frais forfaitaires mensuels, les avocats qui en sont membres ont accès à un bureau, des avocats subalternes, des étudiants, des commis et des adjoints administratifs. Les membres sont indépendants les uns des autres et il n'y a pas de partage des bénéfices comme cela se fait entre associés. Les membres sont libres de poursuivre des possibilités d'affaires comme ils l'entendent, et de créer leur propre clientèle. Essentiellement, SkyCounsel fournit une infrastructure de cabinet sans structure d'associés⁴⁸.

○ QUELQUES CHIFFRES

SkyLaw LLP est un petit cabinet avec deux associés, cinq employés et un nombre non dévoilé d'avocats membres.

○ À MÉDITER...

SkyLaw démontre que les cabinets juridiques canadiens peuvent modifier leur structure sans la déréglementation ou la vaste libéralisation de l'industrie juridique qui s'est vue au Royaume-Uni.

12. AVOCATS À CONTRAT : AXIOM GLOBAL INC.

Mark Harris a fondé Axiom à New York en 2000. Il avait alors 29 ans, et il voulait tirer parti de la révolution Internet pour changer la façon dont un cabinet juridique fournit des services. Croyant que les cabinets traditionnels imposaient trop de contraintes aux avocats et faisaient payer trop

46 La technique SkyLaw est décrite dans le site Web du cabinet, à www.skylaw.ca/about.php.

47 Pour voir une étude de cas où SkyLaw fait office d'avocat général, voir www.skylaw.ca/case3.php.

48 Pour de plus amples renseignements sur SkyCounsel, voir www.skylaw.ca/skycounsel.php.

cher à leurs clients, il a voulu créer un système qui reconsidererait la valeur du travail juridique et en fixerait le prix en conséquence⁴⁹.

Axiom était au départ une agence de placement temporaire de personnel juridique. Aujourd’hui, il a trois modes de fonctionnement : internalisation (détachements), sous-traitance et services gérés⁵⁰. Axiom n'est pas un cabinet juridique mais une entreprise, constituée en personne morale au Delaware, qui trouve du travail pour des avocats⁵¹.

Le service d'internalisation d'Axiom affecte des avocats à des missions temporaires dans les bureaux des clients, pour un montant forfaitaire. Habituellement, une équipe juridique interne engage un avocat d'Axiom pour un projet précis qu'elle n'est pas en mesure de traiter ou qui serait autrement confié à un avocat externe.

Avec ses services de sous-traitance, Axiom se charge des besoins juridiques d'un client dans un domaine particulier. Le travail peut concerner par exemple des contrats commerciaux ou des activités visant la conformité. Il y a habituellement deux phases dans un contrat de sous-traitance avec Axiom : la mise en place et la prestation de services. La phase de mise en place est dirigée par une équipe de conception de solutions comprenant des technologues, des ingénieurs des procédés, des consultants en gestion et des avocats. La prestation de services est dirigée par une équipe de professionnels en droit comprenant des parajuristes, des négociateurs de contrats et des avocats chevronnés gérés par un chef d'équipe⁵².

Les services gérés (ou projets gérés) sont le plus récent volet des services d'Axiom. Ils visent à constituer le dossier de litiges ou à gérer des projets contractuels complexes⁵³. Par exemple, dans le cadre d'une entente conclue avec Hewlett-Packard (HP), Axiom rédige, négocie et met en application des contrats de vente, conventions de licence et autres ententes (relevant du travail juridique routinier de HP). Dix-sept cabinets se sont fait concurrence pour obtenir la charge de ce travail de HP. Axiom dispose maintenant d'un bureau à Houston servant exclusivement à desservir HP⁵⁴. Axiom a conclu une entente semblable de gestion de services avec Vodafone, à Londres, et a ouvert un centre à Belfast (Irlande du Nord) pour effectuer ce travail. Le bureau d'Axiom à Chicago est au service de groupe alimentaire Kraft⁵⁵.

M. Harris a conçu Axiom en fonction de sa conception des trois piliers de l'exercice du droit. Au sommet se trouve la catégorie des « événements exceptionnels » — des mandats demandant un énorme investissement, qui conviennent mieux aux grands cabinets. Au milieu, il y a la catégorie

49 Andrew Ross Sorkin, « Big Law Steps Into Uncertain Times », *New York Times Deal Book*, 25 septembre 2012, <http://dealbook.nytimes.com/2012/09/24/big-law-steps-into-uncertain-times>.

50 Pour des renseignements supplémentaires sur la description et la prestation de ces trois services d'Axiom, voir www.axiomlaw.com/index.php/overview/overview.

51 www.elawyeringredux.com/2013/04/articles/legal-ethics-1/is-axiom-law-a-law-firm.

52 Cette description se trouve dans le site Web d'Axiom, à www.axiomlaw.com/index.php/overview/form/outsourcing.

53 La description des projets gérés se trouve en ligne à www.axiomlaw.com/index.php/overview/form/projects.

54 Pour des renseignements supplémentaires, voir Drew Coombs, « Disruptive Innovation », *The American Lawyer*, juillet-août 2012, www.axiomlaw.com/Images/Attorneys/001081201Axiom.pdf.

55 *Ibid.*

« expérience » — travail juridique quotidien sophistiqué essentiel à une entreprise, concernant par exemple les contrats commerciaux. À la base figure la catégorie « efficacité » — travail à faible risque et à fort volume, où l'important est le contrôle des coûts et l'efficacité du processus. Axiom a concentré la plupart de ses efforts sur cette catégorie de base⁵⁶.

Axiom suit le processus Six Sigma et utilise un système de gestion des connaissances pour consigner les décisions prises au cours d'un projet, de façon à créer une ressource d'information instantanée.

○ **QUELQUES CHIFFRES**

Axiom emploie aujourd'hui plus de 900 avocats et possède 11 bureaux. En 2011, son chiffre d'affaires s'élevait à 130 millions de dollars, soit 62 % de plus qu'en 2010. Les services gérés représentaient 25 % des revenus en 2011, contre 10 % en 2010⁵⁷.

Au début de 2013, Axiom a réuni 28 millions de dollars auprès d'investisseurs privés, par l'entremise d'une société de capitaux de San Francisco⁵⁸.

○ **À MÉDITER...**

Si des entreprises comme Axiom continuent de s'accaparer du travail juridique routinier et parviennent à le faire à des prix sensiblement moindres, elles pourraient évincer les cabinets juridiques de taille moyenne du marché. Les plus grands cabinets n'auraient plus qu'à viser des projets de plus grande envergure exigeant l'infrastructure d'un grand cabinet.

13. ASSEMBLAGE AUTOMATIQUE DE DOCUMENTS : CONTRACTEXPRESS

ContractExpress est un service américain d'automatisation et de gestion des contrats en ligne. Il appartient à l'entreprise Business Integrity. Recourant à une technologie brevetée, il automatise la rédaction de documents avec des gabarits en format Word. Les clients principaux de ContractExpress sont des cabinets juridiques. La justification en est que ContractExpress permet aux cabinets de répondre à la pression qu'exercent les clients pour qu'ils réduisent les coûts et proposent des modes alternatifs de facturation.

ContractExpress présente dans son site Web divers produits destinés à faciliter la vie des clients et à faire baisser le coût des services juridiques⁵⁹ :

ContractExpress Author (CEA) permet à des avocats spécialisés de créer des gabarits Word au moyen d'annotations standardisées, sans avoir à recourir aux services de programmeurs de gabarits.

56 Des explications plus détaillées se trouvent dans le site Web d'Axiom à www.axiomlaw.com/index.php/businessoflaw.

57 Voir note 53.

58 <http://newyork.citybizlist.com/article/axiom-raises-28-million-private-equity-funding>.

59 Cette information se trouve dans le site Web de Business Integrity à www.business-integrity.com/products/index.html.

ContractExpress DealBuilder (CEDB) peut être installé dans un intranet ou un extranet, et est le module de base des services ContractExpress for SharePoint et ContractExpress Cloud.

ContractExpress Cloud (CEC) est la version infonuagique de CEDB. Les abonnés y disposent d'espaces de travail personnels pour gérer leurs documents, leurs gabarits et leurs ensembles de réponses. Ils peuvent aussi créer des espaces de travail pour des communautés d'utilisateurs.

ContractExpress Drafter (CED) permet aux avocats de fusionner des révisions de documents effectuées manuellement dans Word et des modifications plus récentes.

L'ensemble des logiciels ContractExpress apporte aux avocats un système rapide et économique d'assemblage automatique de documents.

○ À MÉDITER...

Les avocats peuvent utiliser ContractExpress pour produire rapidement et standardiser des documents comme des contrats de location ou des ententes de confidentialité, entre autres.

Au Canada, Borden Ladner Gervais s.r.l. (BLG) et Lawson Lundell s.r.l. ont tous deux acquis une licence ContractExpress.

Également au Canada, Dynamic Legal Forms (DLF) offre aux clients un système grâce auquel ils peuvent personnaliser des documents aussi variés que des testaments, des baux et des ententes de cohabitation⁶⁰.

14. MÉDIAS SOCIAUX : LEGAL ONRAMP

Mark Chandler, avocat général chez Cisco Systems, de concert avec le cabinet juridique Orrick, Herrington and Sutcliffe et l'actuel pdg Paul Lippe ont créé le site Legal OnRamp (LOR) en 2007. LOR est un site de réseautage social et d'échange d'information pour avocats. Il utilise de nombreux éléments communs des réseaux sociaux, comme des forums de discussion, des blogues et des calendriers d'activités – conférences, séminaires de formation et ainsi de suite⁶¹.

60 Voir www.dynamiclegalforms.com.

61 Voir <http://legalonramp.com>. Voir aussi Erik Sherman, « Someone Just Like You », *Corporate Counsel*, 1^{er} juin 2009, www.law.com/corporatecounsel/PubArticleCC.jsp?id=1202430705001&slreturn=20130105113546.

Seuls les avocats peuvent devenir membres, sur invitation. La majorité des membres de LOR se trouvent aux États-Unis, au Royaume-Uni et au Canada, mais il en vient en tout de 40 pays, dont 10 % d'Europe continentale⁶².

LOR permet aux membres d'échanger des documents — aussi bien des articles publiés et des exposés présentés à des conférences que des livres blancs et des formulaires. Il donne accès à des bases de données et des outils d'automatisation de tâches juridiques. Les membres peuvent utiliser LOR à des fins de marketing, de collaboration et de prestation de services. Le site Web présente des offres d'emploi. Il contient aussi un centre de sous-traitance où se trouvent des formulaires interactifs automatisant une partie du travail juridique dans les relations de sous-traitance.

LOR est un réseau pour avocats. Il leur donne accès à d'autres avocats susceptibles de les aider quand un client a besoin d'un service dans un autre ressort ou de fournir de l'information sur un sujet obscur.

○ **À MÉDITER...**

Un site comme LOR peut découpler les possibilités de collaboration entre collègues juristes.

62 Ibid.





PROJET DE L'ABC
AVENIRS
EN DROIT



L'ASSOCIATION DU
BARREAU CANADIEN
THE CANADIAN
BAR ASSOCIATION

INFLUENCE. LEADERSHIP. PROTECTION.