



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

PERSPECTIVE COMPLÉMENTAIRE

TENDANCES CLÉS DU MARCHÉ JURIDIQUE

Professeur Richard Susskind OBE

Septembre 2012

© Richard Susskind, 2012

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.

Le professeur Richard Susskind, conseiller spécial de l'Association du Barreau canadien (ABC), a analysé les tendances clés du marché juridique dans le cadre de l'enquête de l'ABC sur l'avenir de l'exercice du droit. Il propose quelques pistes de recherche possibles.

L'auteur aborde les thèmes suivants :

1. les conditions du marché;
2. l'accès à la justice;
3. les nouvelles sources de services juridiques;
4. le rôle de la technologie de l'information dans l'évolution de la profession;
5. le cas particulier des conseillers juridiques d'entreprises;
6. la formation des jeunes avocats.

Ce résumé présente un bref survol de son analyse.

○ **1. CONDITIONS DU MARCHÉ**

Le climat économique fait en sorte que les consommateurs de services juridiques deviennent de plus en plus préoccupés par des considérations budgétaires et économiques en ce qui concerne leurs besoins juridiques. L'auteur rapporte que plusieurs chefs du contentieux d'entreprises lui ont indiqué que d'ici cinq ans, ils devront réduire leurs budgets de consultation d'avocats externes de 30 à 50 %, malgré une augmentation de la charge de travail dans le domaine réglementaire.

Selon l'auteur, de façon générale il y a eu deux réactions possibles à la situation de besoins croissants et de ressources en baisse : soit augmenter l'efficacité des services juridiques, soit modifier le mode de prestation de services juridiques.



1.2 La marchandisation des services juridiques

L'auteur discute de la tendance à la standardisation ou la systématisation de certains aspects des services juridiques. Seuls les travaux juridiques considérés comme étant de moindre valeur étaient auparavant susceptibles d'une telle marchandisation, mais elle est aujourd'hui possible dans plusieurs cas.

1.3 La libéralisation

L'auteur présente un survol de l'expérience de la libéralisation de l'exercice du droit en Angleterre et au Pays de Galles. Dans le contexte juridique, la libéralisation ne concerne pas la réglementation de la profession, mais plutôt le côté économique de la prestation des services juridiques. Par exemple, depuis 2007, en Angleterre et au Pays de Galles, il est possible d'être propriétaire d'une entreprise qui fournit des services juridiques sans être membre de la profession. Il est aussi possible pour les cabinets d'avocats de recevoir du financement externe.

Selon l'auteur, il est trop tôt pour juger si cette libéralisation a été un succès, mais les entreprises privées semblent s'intéresser au domaine de la prestation de services juridiques. L'auteur soutient qu'au Canada, même si la libéralisation des services juridiques semble être un projet improbable, le fait qu'elle se produise ailleurs au monde pourrait créer des tensions.

1.4 Les nouveaux concurrents

De nouveaux concurrents commencent à apparaître dans le domaine de la prestation de services juridiques. Le phénomène est plus répandu dans les ressorts où l'exercice du droit est en voie d'être libéralisé, mais il devrait être examiné dans le cadre de l'enquête sur l'avenir de l'exercice du droit au Canada.

1.5 Le développement à l'international

Le fusionnement récent de Norton Rose avec Ogilvy Renault et Macleod Dixon a eu comme effet de provoquer des questionnements chez les grands cabinets juridiques canadiens : faut-il ou non maintenir ou accroître une présence à l'international?

2. ACCÈS À LA JUSTICE

2.1 L'aide juridique

En ce qui a trait à l'accès à la justice, plusieurs éléments pourraient être abordés dans l'étude sur l'avenir de l'exercice du droit. En particulier, il y a lieu d'examiner les possibilités d'améliorer l'accès à l'aide juridique soit par l'accroissement des services *pro bono* des avocats, soit par le recours à des façons alternatives de régler les différends.

2.2 La viabilité des petits cabinets d'avocats

Au Canada, d'après les statistiques de la Fédération des ordres professionnels de juristes, plus de 60 % des avocats exercent le droit dans des cabinets comptant trois avocats ou moins. La viabilité de petits cabinets d'avocats est donc une question d'une grande importance. Les avocats de petits cabinets indiquent qu'il devient de plus en plus difficile de faire concurrence aux grands cabinets qui peuvent offrir les mêmes services à moindre coût à cause d'une tendance à la standardisation

et la systématisation de la prestation des services juridiques. Les enjeux pour l'avenir de l'exercice du droit sont nombreux et exigent la prise en compte des effets qu'aurait pour l'accès à la justice le déclin éventuel des petits cabinets d'avocats.

2.3 L'évitement des litiges et gestion des risques juridiques

Le recours à des modes alternatifs de règlement des différends pour améliorer l'accès à la justice est en forte croissance. L'auteur aborde plusieurs concepts qui pourraient améliorer l'accès à la justice hors du contexte du système juridique, y compris des façons d'éviter les litiges complètement et de gérer les risques juridiques. Selon l'auteur, ces méthodes sont répandues dans plusieurs pays, mais moins ici au Canada. Il soutient qu'il serait utile de considérer comment ces deux concepts pourraient améliorer l'accès à la justice au Canada.

2.4 Les ressources juridiques en ligne

Environ 80 % des résidences canadiennes dont dotées d'un accès à Internet. Selon l'auteur, il existe ainsi une possibilité d'accroître l'accès à la justice au Canada au moyen de ressources en ligne. Il peut s'agir, par exemple, d'information générale diffusée dans des sites Web, ou de méthodes plus élaborées et interactives pour aider des clients à régler leurs problèmes particuliers.

3. NOUVELLES SOURCES DE SERVICES JURIDIQUES

Dans le but de réduire les coûts des services juridiques, il y a une tendance émergente à ce que les travaux plutôt administratifs, répétitifs ou routiniers soient accomplis par des personnes autres que des avocats.

3.1 Sous-traitance des services juridiques

L'auteur aborde la sous-traitance, consistant à confier des tâches juridiques à des fournisseurs de services indépendants, souvent dans des endroits où le coût du travail est moindre qu'ici au Canada. La pratique n'est pas encore courante au Canada, mais pourrait le devenir.

3.2 Délocalisation

La délocalisation est une autre méthode alternative d'approvisionnement de services juridiques. Elle diffère de la sous-traitance en ce sens où les travaux juridiques peuvent être effectués par des juristes, même des membres du même cabinet, mais qui résident ailleurs au Canada dans des villes ou des régions où les coûts du travail sont moins élevés.

3.3 Avocats à la demande

Une autre façon de diminuer les coûts des services juridiques est d'embaucher des avocats indépendants pour des projets ou des litiges précis. Les avocats travaillant à la demande sont parfois représentés par des entreprises, comme l'agence Axiom.

L'exercice du droit à la demande offre une certaine flexibilité pour les juristes, et en même temps réduit les coûts d'un service du contentieux.



3.4 Prestation de services par des parajuristes

Selon l'auteur, la prestation des services quasi juridiques par des personnes autres que des juristes est en forte croissance. L'auteur discute des avantages de l'utilisation de parajuristes pour effectuer des tâches routinières ou répétitives qui, historiquement, étaient confiées à des jeunes avocats; c'est une autre manière de limiter les coûts de litige.

4. TECHNOLOGIE DE L'INFORMATION

4.1 Le règlement de différends en ligne

Chaque année, plus de 60 millions de différends découlant des transactions eBay sont réglés en ligne. L'auteur soutient que le règlement des différends en ligne ne devrait pas être limité aux différends provenant des transactions commerciales électroniques, mais pourrait être applicable dans plusieurs contextes canadiens.

4.2 Le rôle des réseaux sociaux

Il existe plusieurs réseaux sociaux (Twitter, Facebook, LinkedIn) qui se vantent de compter des milliards de participants. Nul ne peut prédire comment l'influence des réseaux sociaux pourrait influer sur l'exercice du droit à l'avenir, mais l'auteur souligne que la tendance relativement nouvelle de la participation active à une communauté en ligne devrait être prise en compte dans les discussions sur l'avenir de la profession.

Il existe déjà des réseaux sociaux professionnels généraux (pensez à LinkedIn), et nous voyons aussi l'émergence de réseaux sociaux professionnels spécialisés. Par exemple, dans le domaine de la médecine, le réseau social Sermo facilite l'échange d'information entre médecins et compte 150 000 membres. Des communautés en ligne de juristes sont à leurs débuts au Canada, mais risquent de prendre l'ampleur.

4.3 Les systèmes intelligents

Des scientifiques mènent des recherches sur l'intelligence artificielle depuis les années 1950. Aujourd'hui, plusieurs développements dans ce domaine pourraient être applicables dans un contexte juridique. Un exemple est celui des « recherches intelligentes », qui pourraient aider les juristes se préparant à une audition et ayant de nombreux documents à examiner.

IBM continue de développer un ordinateur, du nom de Watson, doté d'intelligence artificielle et capable de tirer des conclusions, de résoudre des problèmes et même de donner des conseils. L'utilisation de ces technologies ne se répandra pas avant de nombreuses années, mais il est important d'examiner comment ces produits pourraient un jour influer sur l'exercice du droit.

4.4 Le marché juridique électronique

Le marché électronique peut influencer les clients dans le choix de leurs avocats. De nos jours, des clients prospectifs peuvent trouver des masses d'informations pertinentes en ligne, que ce soit des tarifs, des opinions de clients passés sur la qualité des services, ou même des commentaires sur la réputation d'un avocat. Les clients pourront ainsi bénéficier d'une certaine transparence en ce qui concerne les tarifs des services juridiques avant même de rencontrer un juriste.

De plus, il y a une nouvelle tendance à l'horizon : les enchères en ligne pour les services juridiques.

○ 5. LES CONSEILLERS JURIDIQUES D'ENTREPRISES

5.1 Tarification

Les conseillers juridiques d'entreprises ont un pouvoir d'achat considérable et une grande influence sur l'approvisionnement en services juridiques auprès du secteur privé. Les conditions du marché étant ce qu'elles sont, plusieurs entreprises cherchent à faire baisser les tarifs lorsqu'elles négocient des services juridiques du secteur privé. Le résultat en est souvent des formules de tarification différentes, où le tarif n'est pas établi sur la base d'un taux horaire.

5.2 Gestion des risques juridiques

Les conseillers juridiques d'entreprises manquent souvent l'occasion de gérer les risques juridiques. La gestion des risques est une grande part de leur travail, et il y a d'amples possibilités d'améliorer les systèmes, l'analyse, et le contrôle des risques de façon proactive.

5.3 Conformité à la réglementation

Le domaine de conformité à la réglementation est toujours en évolution rapide, ce qui pose certains défis pour les conseillers juridiques d'entreprises, en particulier ceux qui sont chargés d'assurer la conformité dans plusieurs ressorts. En améliorant la capacité des juristes d'entreprises de gérer les risques et d'assurer la conformité, par exemple par la collaboration avec d'autres professionnels ou par l'emploi de nouvelles technologies, on pourrait réduire les coûts et apporter une valeur ajoutée pour les entreprises.

○ 6. LA FORMATION JURIDIQUE

L'auteur soutient qu'on peut raisonnablement s'attendre à un changement fondamental et irréversible de la profession juridique à partir de 2020. Selon lui, il incombe aux membres de la profession juridique de se préparer à cette évolution marquée et rapide.

6.1 La formation des jeunes avocats

Dans de nombreuses universités, l'enseignement du droit se fait à peu près de la même manière que dans les années 1970 et 1980, mais le marché juridique – et ce qui est requis des jeunes avocats – a beaucoup changé vu l'évolution de l'informatique et de la réalité économique, entr l'auteur, si la for



reste dans le marasme, il est probable que la participation à la profession va diminuer.

6.2 Développer une expertise

Un argument contre les modes alternatifs de prestation de services juridiques est qu'ils limiteraient les possibilités de formation pour les jeunes avocats. L'auteur soutient que la formation des jeunes avocats par les cabinets dans leurs premières années comme juristes devient de moins en moins réaliste. Les clients perdent patience avec ce modèle, car ils estiment que les coûts et les besoins de la formation devraient être assumés par la profession et non intégrés à leurs frais de services juridiques.

6.3 L'interdisciplinarité : des leçons à apprendre d'autres professions

Lorsqu'on réfléchit à l'avenir de l'éducation juridique, il serait utile de considérer les expériences d'autres groupes de professionnels en matière de formation, ici au Canada et ailleurs. L'auteur décrit plusieurs modèles alternatifs (et souvent multidisciplinaires) de formation, par exemple parmi les médecins et les comptables, qui pourraient servir d'inspiration lorsqu'on discute de l'avenir de l'exercice du droit et la formation des jeunes avocats.

7. CONCLUSION

L'auteur ne soutient pas que l'avenir de la profession juridique et de l'exercice du droit au Canada soit sûr et certain. Au contraire, il énonce un ensemble de possibilités à envisager, poursuivre, ou rejeter.





PROJET DE L'ABC
AVENIRS
EN DROIT



L'ASSOCIATION DU
BARREAU CANADIEN
THE CANADIAN
BAR ASSOCIATION

INFLUENCE. LEADERSHIP. PROTECTION.