

LA PRATIQUE DU DROIT AU QUÉBEC
ET L'AVENIR DE LA PROFESSION

Juin 1996



Barreau du Québec

LA PRATIQUE DU DROIT AU QUÉBEC ET L'AVENIR DE LA PROFESSION

Juin 1996



Barreau du Québec

présenté par le
Comité du Barreau sur l'avenir de la profession

avec la collaboration
de CROP.CONSEIL
et de Pierre Boucher
et Henri Beaugard,
économistes

Dépôt légal – 4^e trimestre 1996

Édition : Léon Bédard, Directeur des communications, Barreau du Québec

Distribution : Service des communications, Barreau du Québec

Graphiste-conseil : Communication graphique André Fournier Inc.

Édition électronique : Info 1000-Mots Inc.

Impression : Imprimerie La Renaissance Inc.

ISBN 2-922151-01-8

Dépôt légal : 4^e trimestre 1996

LE COMITÉ SUR L'AVENIR DE LA PROFESSION

Le Comité sur l'avenir de la profession a été créé par le Barreau du Québec en juin 1994. Il a reçu pour mandat « de déterminer les tendances dans l'évolution de la pratique du droit à court, moyen et long terme, de fixer des objectifs à atteindre d'ici l'an 2000 et d'identifier les gestes qui devront être posés afin d'atteindre ces objectifs ». Le rapport du comité, intitulé « *La pratique du droit au Québec et l'avenir de la profession* », a été approuvé à l'unanimité par le Conseil général du Barreau du Québec en juin 1996.

M. le bâtonnier André Gauthier, président

Me William Atkinson

Me Marie-Josée Hogue

Me Hélène Maillette

Me Richard McConomy

Me Françoise Mercure

Me Jean St-Onge

Me Linda Bélanger, secrétaire

Le Barreau du Québec

Maison du Barreau

445, boul. St-Laurent

Montréal (Québec)

H2Y 3T8

AVANT PROPOS

OBJET : Comité sur l'avenir de la profession

Monsieur le bâtonnier Claude Masse,
Monsieur le vice-président Serge Francœur,
Mesdames et Messieurs les bâtonniers,
Membres du Conseil général,

Il me fait plaisir, au nom du Comité sur l'avenir de la profession, de vous transmettre notre rapport final.

Je tiens personnellement à remercier les membres du comité pour la très grande générosité, la disponibilité et l'ouverture d'esprit dont ils et elles ont fait preuve tout au long de nos travaux.

Je sais que ce rapport était attendu avec impatience par ceux et celles qui président aux destinées du Barreau. Il faut être conscient cependant que le mandat était vaste et que les questions et, bien sûr, les solutions étaient complexes.

Peu d'ouvrages ont été consacrés au Québec à l'avenir de la profession et nous tenions à ce que notre rapport constitue un outil de réflexion et d'information tant pour le Conseil général que pour les membres du Barreau du Québec et ceux qui aspirent à le devenir.

Nous voulons remercier la Direction générale du Barreau pour le support qu'elle nous a fourni et également ceux qui, tout au long de nos travaux, nous ont apporté leur expertise, principalement messieurs Pierre Boucher et Henri Beauregard, économistes.

Si le moment des décisions approche pour le Barreau du Québec, nul ne peut ignorer que c'est quotidiennement que les avocats et avocates du Québec décident de leur avenir, et que la somme de chacune de ces décisions représente aussi notre décision collective.

Que sera le Barreau dans trois ans ? Où seront rendus ses membres ? La réponse dépend à la fois de celle fournie par notre Ordre et de la réponse individuelle de chacun d'entre nous. L'une et l'autre ne peuvent cependant être étrangère aux, ou ignorer les besoins manifestés par ceux et celles que nous servons.

La société québécoise est en mutation. Elle n'est pas la seule. La responsabilité du Barreau du Québec est double : s'assurer de la plus grande cohésion possible entre les besoins de cette société et les actions de ses membres, tout en offrant également une orientation éclairée sur l'évolution de chacun.

Le Comité sur l'avenir de la profession,
André Gauthier
Président

TABLE DES MATIÈRES

Chapitre 1	Introduction et objectifs	1
Chapitre 2	Les contextes américain et canadien-anglais	3
Chapitre 3	L'industrie des services juridiques	7
3.1	Définition	7
3.1.1	Les pourvoyeurs de services juridiques	11
3.1.2	Les fournisseurs et services d'appui	13
3.1.3	Les infrastructures de base	14
3.1.4	Les nouveaux entrants	14
3.1.5	Les services de remplacement	16
3.1.6	Les milieux de travail	17
3.2	La place des avocats dans l'industrie	17
3.2.1	Le nombre d'avocats et de notaires	17
3.2.2	Les effectifs sur le marché du travail	21
3.2.3	La scolarisation des avocats et les effectifs étudiants	24
3.2.4	L'emploi chez les nouveaux diplômés	27
3.2.5	Le niveau de revenu	29
3.2.6	Les femmes dans la profession	31
3.2.7	Projection du nombre d'avocats en 1998-1999	33
3.3	Le marché des services juridiques en pratique privée au Québec	34
3.3.1	Un modèle d'analyse de la demande de services juridiques	34
3.3.2	Le consommateur particulier	40
3.3.3	Le consommateur corporatif	41
3.3.4	Le consommateur municipal	46
3.4	L'internationalisation	47
Chapitre 4	Les environnements	53
4.1	L'environnement social	53
4.2	L'environnement politique et juridique	55
4.3	L'environnement économique	58
4.3.1	L'évolution du PIB au Québec : 1980-1994	58
4.3.2	La production manufacturière <i>versus</i> les services	59
4.3.3	La restructuration des activités économiques	59
4.3.4	L'activité économique : secteurs en déclin et secteurs en expansion	62

4.4	L'environnement technologique	66
4.4.1	Description générale	66
	Encadré 1 : le cabinet de l'an 2001	73
	Encadré 2 : la Cour de l'an 2001	74
Chapitre 5	Les variables clés	77
5.1	La liste des variables	77
5.2	L'identification des relations entre ces variables	80
5.3	La recherche des variables clés	83
5.3.1	Les variables influentes : les forces motrices de l'industrie	86
5.3.2	Les variables enjeux : menaces et occasions favorables pour l'industrie ..	87
5.3.3	Les variables résultats : peu influentes et très dépendantes	88
5.3.4	Les variables exclues : tendances lourdes ou non déterminantes pour l'avenir	88
5.3.5	Les variables du milieu	89
5.4	Les stratégies des acteurs et les enjeux	91
Chapitre 6	Les scénarios d'avenir	95
6.1	Les hypothèses de base pour l'établissement des scénarios	95
6.2	La construction des scénarios	95
6.2.1	Les axes de développement de la profession	96
6.2.2	L'horizon temporel des scénarios : trois ans	97
6.2.3	Les hypothèses	98
6.3	Le scénario « Statu quo »	101
6.3.1	Introduction	101
6.3.2	Description du fonctionnement du scénario	102
6.4	Le scénario « Albanie »	103
6.4.1	Introduction	103
6.4.2	Description du fonctionnement du scénario	103
6.4.3	Note sur le contrôle des effectifs	105
6.5	Le scénario « Singapour »	107
6.5.1	Introduction	107
6.5.2	Fonctionnement du scénario	107

Chapitre 7	La solution prédominante : le scénario « Singapour »	111
7.1	L'adaptation comme valeur incontournable à adopter	111
7.2	Un nouveau « focus » pour les avocats	112
7.3	L'adaptation requise dans l'industrie et la prestation des services juridiques	114
7.3.1	L'adaptation et le consommateur [individuel] de services juridiques	114
7.3.2	L'adaptation et les avocats	115
7.3.3	L'adaptation et le Barreau du Québec	120
Chapitre 8	Le scénario « Singapour » : le plan d'action	121
8.1	La question de la résistance au changement	122
8.2	Les objectifs généraux du plan d'action	122
8.2.1	Pour le Barreau du Québec	123
8.2.2	Pour les avocats	125
Chapitre 9	Conclusion	127
Chapitre 10	Bibliographie	129

Chapitre 1

INTRODUCTION ET OBJECTIFS

La profession d'avocat a subi, depuis deux décennies, des bouleversements importants autant à l'intérieur qu'à l'extérieur du milieu juridique. Devant ces changements, le Comité sur l'avenir de la profession du Barreau du Québec a retenu les services de la firme CROP.CONSEIL afin d'entreprendre avec elle une étude prospective sur l'avenir de la profession dans une perspective de trois ans.

À cette fin, les objectifs de base du Barreau étaient d'une part d'amener la profession juridique à concentrer son attention sur des « thèmes » essentiels au devenir de la profession et, d'autre part, d'encourager les différents intervenants de la profession à s'impliquer tant aux niveaux professionnel que social, afin d'atteindre des objectifs communs. L'analyse prospective de la profession présentée dans ce rapport se veut un instrument destiné à la réalisation de ces objectifs.

Ce rapport deviendra ainsi un outil d'information et de réflexion pour ceux qui, au Barreau, ont à prendre des décisions touchant notre avenir tant individuel que collectif.

Le Chapitre 2 apporte une description générale de différents changements intervenus au sein et à l'extérieur de la profession depuis quelques années. Les exemples choisis sont le fait d'expériences américaines et canadiennes. Un premier aperçu des enjeux de l'industrie des services juridiques est ainsi présenté.

C'est à dessein que nous utiliserons tout au cours de notre rapport l'expression très englobante « industrie des services juridiques » puisque, s'il est vrai que les membres du Barreau y occupent une place importante, il serait dangereux de minimiser l'effet des interactions des autres composantes de ce secteur d'activités économiques.

Le Chapitre 3 examine le fonctionnement de l'industrie des services juridiques dans son ensemble. Dans un premier temps, on procède à la définition de l'industrie des services juridiques. Nous y examinerons également les services juridiques rendus, les milieux de travail, les fournisseurs, les « nouveaux entrants », les services de remplacement, les clientèles ainsi que le cadre réglementaire.

Dans un deuxième temps, on observe plus précisément la place particulière des avocats dans l'industrie des services juridiques. Tour à tour, plusieurs variables sont examinées : le marché du travail pour les avocats et les avocates, le niveau de revenu, la scolarisation, l'emploi chez les nouveaux diplômés, les femmes dans la profession et enfin, la projection du nombre d'avocats en 1998-1999.

Troisièmement, nous explorons le marché des services juridiques en pratique privée au Québec. Après avoir établi un modèle d'analyse de la demande des services juridiques, on cerne les principales caractéristiques de trois types de consommateurs présents sur le marché des services juridiques : le consommateur individuel, le consommateur corporatif et le consommateur public et parapublic.

Si notre analyse se concentre ici principalement sur le secteur de la pratique privée, c'est qu'il s'est avéré plus facile d'y procéder à la cueillette des données et à leur traitement.

Enfin, ce Chapitre se conclut par l'analyse du phénomène de l'internationalisation des économies et de son impact sur la pratique du droit.

Le Chapitre 4 touche les différents environnements de la profession, soit les environnements politique et juridique, social, économique et technologique. L'environnement économique est examiné tant dans le contexte québécois que mondial. On identifie également les différents secteurs en déclin et en expansion de l'économie canadienne. Enfin, la section portant sur l'environnement technologique identifie les technologies de l'information reliées à la pratique du droit, dresse un constat de leur pénétration au Québec et présente les impacts immédiats et attendus de leur arrivée sur la pratique du droit au Québec.

Le Chapitre 5 s'intéresse aux différentes composantes de l'industrie des services juridiques. Parmi ces composantes, se trouvent des facteurs qui influencent ou peuvent influencer l'industrie du service juridique. Ils agiront directement sur celle-ci, ou auront, par leurs interrelations, des effets notables dans l'industrie. Ce sont les « variables ». Plus précisément, cette section vise à identifier ou à mettre en évidence, parmi la multitude de variables de l'industrie des services juridiques, quelles en sont les plus importantes ou, en d'autres termes, quelles en sont les variables clés. On effectue d'abord un recensement des variables de l'industrie : 65 furent retenues. Ensuite, on procède à l'identification des variables clés. Ce Chapitre se termine par la présentation des stratégies des différents acteurs (Gouvernement, Barreau du Québec, les avocats, les concurrents, les entreprises et la population) et des enjeux actuels de la profession.

Le Chapitre 6 présente trois scénarios relatifs à l'avenir de la profession. Ils correspondent à l'ensemble des environnements probables quant au devenir de la profession. Le premier scénario est celui du « Statu quo » où l'on pose l'hypothèse que les conditions et les tendances actuelles de l'industrie vont continuer à se maintenir dans le futur et que les différents intervenants ne modifieront pas leur comportement. Le second scénario est nommé « Albanie » dans l'optique où l'on cherche à limiter la concurrence entre avocats au sein de la profession et celle des compétiteurs externes. Le dernier scénario se nomme « Singapour ». Il s'agit d'un scénario basé sur l'adaptation.

Ces scénarios ont fait l'objet d'une validation de leur pertinence par nos « témoins experts », c'est-à-dire des personnes ayant démontré une préoccupation particulière pour l'avenir de la profession dans leur province ou état respectif.

Le Chapitre 7 examine de manière plus approfondie le scénario suggéré : « Singapour ». On présente les différents modèles de changements proposés touchant par exemple la « culture » de l'industrie des services juridiques, les technologies appliquées aux services juridiques, etc.

Sont aussi abordées dans cette section les technologies initiatrices de changement pour les différents acteurs de l'industrie des services juridiques. Ce chapitre se termine par l'analyse de l'adaptation par rapport à la taille des cabinets, au travail des avocats, à la gestion de l'organisation, à l'image de l'avocat et enfin, par rapport au rôle du Barreau du Québec dans l'adaptation de la profession.

Le Chapitre 8 est consacrée au plan d'action. Huit grands objectifs généraux sont identifiés : quatre pour le Barreau du Québec et quatre pour les membres de la profession. Il restera aux instances du Barreau d'y ajouter des objectifs spécifiques, des actions, un ordre de priorité et un échéancier.

Chapitre 2

LES CONTEXTES AMÉRICAIN ET CANADIEN-ANGLAIS

Tout au cours de nos travaux, nous avons noté l'importance du nombre et de la qualité des ouvrages, articles et comptes rendus portant sur le devenir de la profession, et ce principalement depuis le début de cette décennie. Par ailleurs, peu proviennent du Québec. Si l'analyse du contexte général présenté dans cette section porte sur la situation américaine et canadienne, ces événements sociaux-politico-économiques se répercutent invariablement au Canada et au Québec. En ce sens, l'analyse s'avère alors conforme, *mutatis mutandis*, à la réalité de la pratique du droit au Québec. Les préoccupations des avocats et avocates du Québec sont donc partagées par leurs collègues américains et canadiens.

Robert Nelson¹, professeur associé de sociologie à Northwestern University, constate que depuis la fin des années 1970, le nombre d'avocats et la taille de l'industrie des services juridiques se sont accrus à un rythme remarquable aux États-Unis.

Selon lui, pour étudier les changements dans la profession aux États-Unis, il faut nécessairement tenir compte de grands phénomènes de société au point de vue économique, démographique et professionnel. La profession d'avocat a été touchée par une variété de facteurs. Mentionnons l'internationalisation des activités économiques, la technologie, l'accroissement de la réglementation gouvernementale, suivi d'une phase de déréglementation, les nouveaux modes de gestion des entreprises, la participation plus importante des femmes et des minorités ethniques au marché du travail, le plus grand nombre de divorces, etc. Néanmoins, les grands cabinets ont affiché une stabilité remarquable au cours des quinze dernières années, et il semble probable qu'elle se maintiendra, ce qui n'est pas nécessairement le cas pour les cabinets de petite et moyenne taille ni pour les praticiens solos. En fait, on ne peut parler d'un seul mais de plusieurs futurs au sein de la profession.

Toujours selon Nelson, plusieurs avocats continueront à trouver du travail rémunérateur, mais le niveau d'insatisfaction risque d'aller en s'amplifiant.

Carrie Menkel-Meadow, professeure de droit à Georgetown University, tout en constatant elle aussi une croissance de la profession sans équivalent depuis les trente dernières années, insiste sur deux phénomènes : les minorités ethniques et les femmes² sont toujours sous-représentées dans la profession, et il existe une insatisfaction croissante au point de vue de la qualité de vie au travail dans les cabinets de grande taille.

Enfin, elle insiste sur l'importance de mieux balancer les impératifs économiques avec ceux de la famille et du personnel. Selon elle, les heures de travail devraient être limitées, et des équipes d'avocats devraient être formées, de façon à favoriser plus de flexibilité. Elle note un besoin d'expérimentation de nouveaux modes

1. Les commentaires de MM. Nelson, Trubeck, Staudt, Abel et de M^{me} Menkel-Meadow sont tirés de « Symposium : the future of legal profession », *Case Western, Law Review*, Ohio, Winter 1994.

2. Notons qu'en 1995, les avocates représentent 36,4 % des effectifs de la profession au Québec.

d'organisation du travail ; les pratiques de facturation alternatives doivent être introduites pour libérer les avocats de leur dépendance malsaine aux heures facturées. La structure organisationnelle des cabinets légaux doit être repensée.

Comment ces changements vont-ils influencer l'atteinte des buts que devrait se fixer, selon Nelson, la profession : accessibilité, efficacité, justice? La composition de la profession changeant lentement, il est à espérer que les plus pauvres seront mieux servis, bien que peu de données le laissent croire. Sur le plan de l'efficacité, des recherches sont grandement nécessaires pour examiner les structures institutionnelles actuelles plutôt que de les prendre pour définitives. Les avocats devront-ils envisager le développement de nouveaux types de services et de nouvelles façons de les distribuer ?

Toujours dans le contexte américain, Roger C. Cramton, professeur de droit au Cornell University Law School, s'interroge sur l'accessibilité des services légaux aux individus avec de faibles revenus.

Selon lui, il y aurait deux sphères à la pratique du droit aux États-Unis : l'une pour les individus à faible revenu et l'autre pour les entreprises et les particuliers bien nantis. Les règles devraient être différentes d'un secteur à l'autre, en raison de la nature différente des problèmes qui existent dans chaque sphère. Il estime que les avocats de la pratique privée ne consacrent qu'une petite portion de temps en service à la clientèle à faible revenu³. Il suggère que certaines imperfections de marchés pourraient être corrigées par diverses réformes, notamment par une compétition accrue tant au sein qu'à l'extérieur de la profession.

Pour Richard Abel, professeur à UCLA, la compétition accrue dans l'industrie des services juridiques pourrait poser des problèmes déontologiques : « The new legal journalism measures success in terms like billings, profits, size, and growth. The race to status with this criteria as a guide may lead to increased pressure to bill and less to do things in the public interest. People's interests are lost in the effort to serve wealthy businesses. »

Trubeck, doyen de l'« Office of International Studies » et professeur de droit de l'« University of Wisconsin-Madison », analysant les effets de la globalisation et des forces transnationales, s'interroge sur leurs conséquences en Europe et en Amérique du Nord.

La création d'un marché juridique européen (« Euro-law ») résultant d'un marché unique européen crée un besoin pour une forme de pratique (lawyering) qu'on pourrait décrire comme un hybride des grandes firmes d'avocats américaines, des firmes comptables internationales et du vieux modèle européen. Cette nouvelle génération d'avocats évoluera dans des entreprises de services multinationaux et multidisciplinaires. On parle de « new American lawyering style » dans une Europe mouvante.

Concernant l'ALÉNA, certains auteurs estiment que la nouvelle internationalisation a répandu une crise de légitimité en Amérique du Nord en raison de sa priorité sur la législation nationale. La croissante « juridification » des relations commerciales a profité à un petit secteur (trade bar) de l'élite corporative de la profession légale aux États-Unis.

Selon Ron Staudt, l'avocat ne sera pas remplacé par les ordinateurs, car son jugement sera toujours nécessaire. Mais les technologies de l'information pourraient changer le portrait des bureaux d'avocats. Les avocats peuvent être à la

3. La situation québécoise, quoique différente de celle des États-Unis étant donné l'existence de l'aide juridique, laisse entrevoir une diminution progressive des services financés par l'État.

maison, sur la route, virtuellement n'importe où, et communiquer avec le bureau, leurs clients, le juge, ou la partie adverse avec toutes les ressources nécessaires à portée de main. La recherche aussi est en train de changer par l'utilisation de systèmes comme Internet et Lexis. Il estime que l'économie et la pratique du droit seront transformées par les changements technologiques.

Les cabinets

Selon William C. Cobb⁴, on peut découper l'évolution de la pratique du droit en cabinets privés aux États-Unis en trois grandes périodes : la période traditionnelle, la rupture de la décennie 1980 et la décennie 1990.

Pendant la période traditionnelle, les services rendus sont définis en termes légaux et en domaines de pratique, et on accorde peu d'attention aux besoins perçus par les clients ou par l'industrie. Les équipes interdisciplinaires sont rares, le *cross-selling* non nécessaire. Un certain nombre de postulats orientaient la pratique : le client ne sait pas vraiment ce qu'il veut ; une tarification à l'heure reflète la valeur réelle des services rendus ; le contrôle de la qualité des services est inutile puisque chaque partenaire est expert en son domaine de pratique ; toutes les demandes des clients sont facturées sur la base d'une tarification horaire ; la valeur d'un associé est fonction du nombre d'heures de facturation qu'il apporte au cabinet ; la rémunération des associés découle du nombre d'heures travaillées et non de la contribution de chacun à la croissance du cabinet à long terme ; on engage le plus grand nombre possible de jeunes avocats pour profiter d'un effet de levier ; on a tendance à vouloir vendre plus d'heures qu'à se pencher sur les problèmes réels du client ; on considère que si le cabinet ne fait pas de profits, c'est sans doute parce que les frais fixes sont trop élevés.

La décennie 1980 a été marquée, quant à elle, par une nouvelle réalité. Le ralentissement économique et une baisse marquée du taux d'inflation ont stoppé les hausses des tarifs horaires. Pour accroître les revenus, il fallait donc augmenter vraisemblablement les heures de facturation. Toutefois, les firmes d'experts comptables, de fiscalistes, de courtiers d'assurances et d'autres professionnels commencèrent à offrir des services de nature juridique à des prix compétitifs par rapport à ceux des cabinets d'avocats. L'accroissement de la concurrence força plusieurs entreprises à opérer des restructurations importantes, visant particulièrement une baisse des coûts de production dont ceux des services légaux. Le milieu des affaires rencontrait par ailleurs de nouveaux problèmes légaux à la fois plus interdisciplinaires et spécifiques. Les avocats devaient donc travailler plus en équipe qu'individuellement pour pouvoir répondre adéquatement à ces nouveaux besoins. Pour les cabinets, se restructurer et s'organiser pour comprendre les besoins des clients et de leurs industries devint une nécessité.

Pour la décennie 1990, les enjeux sont différents par rapport aux périodes précédentes ; le pouvoir de négociation est maintenant du côté du client des cabinets d'avocats. Le client définit ses besoins de façon détaillée avec des indicateurs de performance ; il détermine les critères de qualité ; il demande une gestion sophistiquée par projet et exige un effort dosé en fonction de ses besoins réels. Du côté des cabinets, l'approche est souvent multidisciplinaire ; on mise sur des équipes dont la composition peut changer en fonction de la nature des services demandés.

Au Canada, Me Donald M. Gillis⁵, en examinant la pratique du droit entre 1946 et 1993, a répertorié plusieurs transformations dans la pratique du droit, des règles

4. COBB, William C. « The Shift to the New Competitive Model and the Impact on Management Issues », *Law Practice Management*, May-June 1993.

5. GILLIS, Donald M. *The Practice of law : 1946-1993*, UNB LJ, 1994.

de procédure et sur le plan des équipements technologiques dans les cabinets et à la cour. Ainsi, la nature des litiges civils a connu des transformations radicales. Durant les années 1940, les causes touchant les droits de la personne, les droits des autochtones, les négligences médicales étaient inconnues. Aujourd'hui, les diverses clauses de la *Charte des droits et libertés* sont fréquemment invoquées par la poursuite et la défense.

Les causes d'aujourd'hui sont complexes et requièrent des mois de préparation. Les recherches approfondies et les long procès ont porté les coûts de la justice au-dessus des moyens financiers de beaucoup d'individus.

Sur le plan technologique, Gillis nous rappelle que dans les années 1940, pour pratiquer le métier d'avocat, un téléphone, une machine à écrire et une petite bibliothèque d'une douzaine de livres suffisaient ! Selon lui, les nouveaux outils informatiques et les technologies de l'information vont non seulement modifier le métier dans les cabinets mais aussi en cour : « I predict, in the not to distant future, most motions and perhaps even appeals to the Supreme Court of Canada may be made through the use of video and audio equipment and without the necessity of counsel appearing in person before the courts. »⁶ Dans une optique de diminution des coûts, on peut certainement envisager une plus grande utilisation de la vidéo dans les cours de justice.

6. GILLIS, op. cit., page 372.

Chapitre 3

L'INDUSTRIE DES SERVICES JURIDIQUES

Nous avons fait état, dans le chapitre précédent de ce rapport, de quelques-uns des principaux changements qui ont marqué, au cours des dernières décennies, l'industrie des services juridiques aux États-Unis et au Canada anglais. Nous avons relevé, par la même occasion, un certain nombre d'enjeux auxquels devra faire face la profession légale au Québec si elle veut conserver sa vitalité et contribuer au bien-être de la société du XXI^e siècle.

Le rythme de ces changements, il importe de le signaler, s'est accéléré ces dernières années et continuera, tout l'indique, d'aller en s'accroissant. Il est réaliste de poser l'hypothèse que les nouvelles données économiques et technologiques engendreront un repositionnement et une restructuration sans précédent de la pratique du droit.

Les avocats évoluant dans un environnement de plus en plus complexe, une étude prospective portant sur l'avenir de leur profession passe obligatoirement par l'élaboration d'un cadre d'analyse qui fournisse une vue d'ensemble de l'industrie des services juridiques et de la dynamique qui la caractérise. Ce chapitre définit donc, dans un premier temps, l'industrie des services juridiques dans son ensemble et, dans un deuxième temps, les caractéristiques principales de la demande et de l'offre de services juridiques. Cette analyse permettra par la suite de mieux cerner les facteurs qui affectent l'avenir de la profession d'avocat.

3.1 Définition

En tant que pourvoyeurs principaux de services juridiques, les avocats occupent une place centrale au sein de l'industrie des services juridiques. Les relations étroites qu'ils entretiennent avec la clientèle, leur visibilité et l'importance de leurs effectifs les désignent spontanément comme le principal pôle d'influence de l'industrie. Cela dit, il ne faut pas oublier que l'industrie des services juridiques est composée de nombreux autres acteurs dont les décisions et les actions peuvent influencer tant la performance globale de l'industrie que les conditions de pratique de la profession d'avocat.

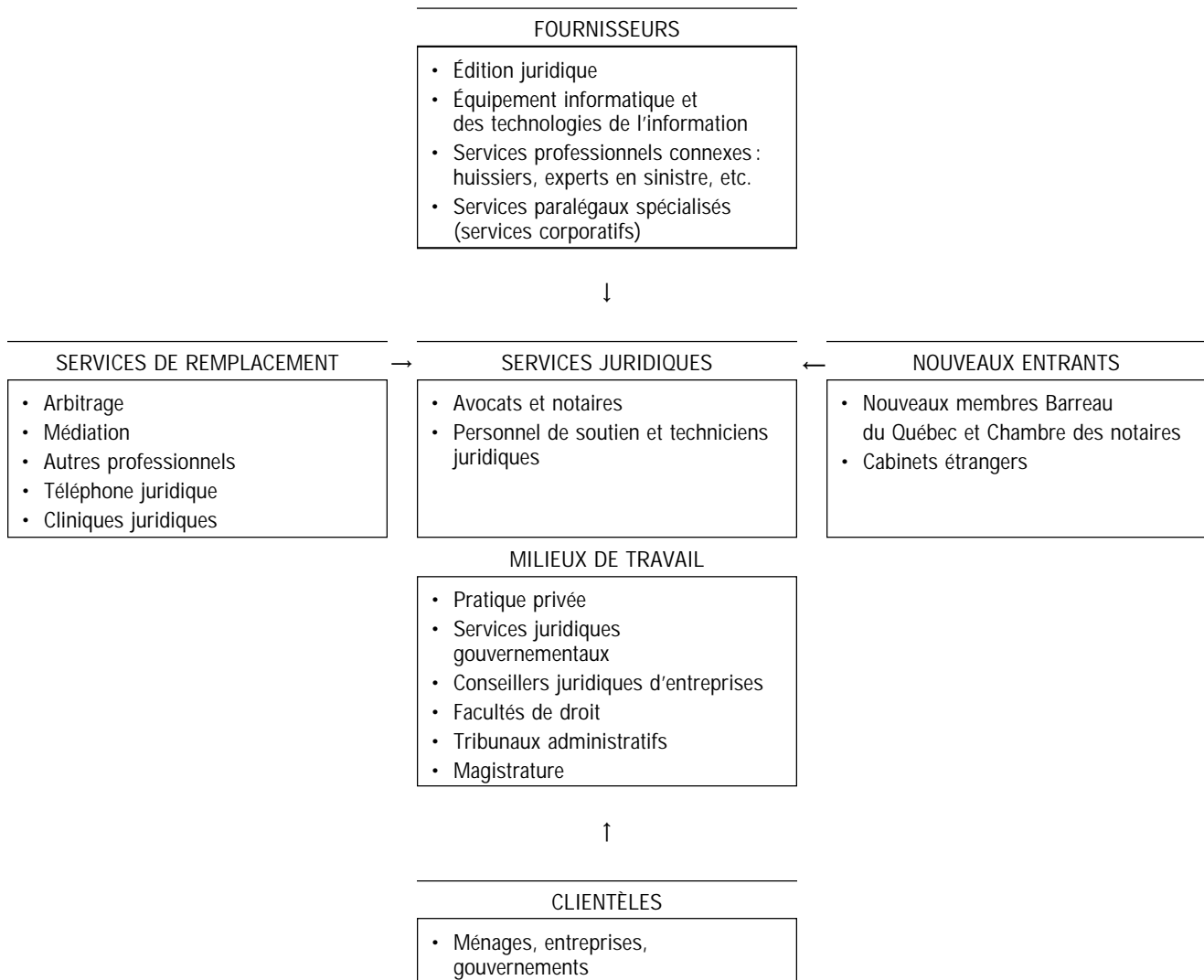
Cette section offre une description la plus complète possible de la configuration de l'industrie des services juridiques en identifiant les acteurs qui la composent et en précisant la forme et l'importance de leurs relations. La figure 1, à la page suivante, présente de façon schématique la carte de l'industrie. On y recense les principales composantes suivantes :

- les pourvoyeurs de services juridiques, composés, suivant la loi, des avocats et des notaires ;
- les milieux de travail ;
- les fournisseurs et autres organisations offrant des services d'appui ;
- les nouveaux entrants ;
- les clientèles ;

- ❑ les services de remplacement.
- ❑ le cadre réglementaire ;

Par ailleurs, l'ensemble de ces acteurs évolue dans un environnement économique, social, technologique, politique et légal dont les effets actuels et prévisibles sur le fonctionnement de l'industrie seront également abordés dans les prochaines sections.

Il faut noter, enfin, que le cadre réglementaire et les environnements social, politique, technologique et économique exercent une influence sur l'ensemble de l'industrie.



Le cadre réglementaire

Plusieurs entités ont le pouvoir d'agir sur le cadre réglementaire régissant la pratique du droit : le Barreau du Québec, la Chambre des notaires du Québec et les ministères de la Justice (provincial et fédéral).

De façon générale, le cadre réglementaire établit les conditions d'accès à la profession d'avocat et de notaire, l'éthique professionnelle devant être respectée par ces derniers, les pratiques permises et non permises (par exemple, en matière de publicité) et, de façon encore plus importante, délimite le noyau central de l'industrie des services juridiques.

Au Québec, les professionnels du droit sont réglementés par le Barreau du Québec ou par la Chambre des notaires. Selon la Loi sur le Barreau⁷, sont du ressort *exclusif* de l'avocat en exercice ou du conseiller en loi les actes suivants exécutés pour le compte d'autrui :

- a) donner des consultations et avis d'ordre juridique ;
- b) préparer et rédiger un avis, une requête, une procédure et tout autre document de même nature destiné à servir dans une affaire devant les tribunaux ;
- c) préparer et rédiger une convention, une requête, une résolution et tout autre document de même nature se rapportant à la constitution, l'organisation, la réorganisation ou la liquidation d'une corporation, etc.

Sont du ressort *exclusif* de l'avocat, et non du conseiller en loi, les actes suivants exécutés pour le compte d'autrui :

- a) plaider ou agir devant tout tribunal sauf certains tribunaux administratifs⁸ ;
- b) préparer et rédiger un testament, un codicille ou une quittance et tout contrat ou document, sauf les baux affectant des immeubles et requérant l'enregistrement ou la radiation d'un enregistrement au Québec ;
- c) préparer, rédiger et produire la déclaration de la valeur d'une succession requise par les lois fiscales (ne s'appliquent pas aux corporations autorisées par la loi à remplir les fonctions d'exécuteur testamentaire ou de fiduciaire) ;
- d) préparer, rédiger un document ou une procédure pour l'enregistrement prescrit par la loi d'une personne ou d'une société exploitant un commerce ou exerçant une industrie ;
- e) faire de la perception, réclamer avec frais ou suggérer que des procédures judiciaires seront intentées.

Le tableau 1, qui suit, présente une comparaison interprovinciale des conditions d'accès à la profession au Canada en 1995.

7. *Code des professions*, Loi sur le Barreau, Section XIII, Exercice de la profession d'avocat.

8. Liste des tribunaux où les avocats n'ont pas le monopole d'exercice : devant un conciliateur ou arbitre de différend ou de grief, au sens du Code du travail ; un agent d'accréditation, un commissaire du travail ou le Tribunal du travail siégeant autrement qu'en matière pénale, au sens du Code du travail ; la Commission de la santé et de la sécurité du travail ; la Régie du logement ; la division de l'aide et des allocations sociales de la Commission des affaires sociales ; un arbitre, un conciliateur, un conseil d'arbitrage, le commissaire de la construction, le commissaire adjoint au placement, un enquêteur ou le Tribunal du travail, au sens de la Loi sur les relations du travail, la formation professionnelle et la gestion de la main-d'œuvre.

Tableau 1

Conditions d'accès à la profession au Canada⁹

Juridiction	Formation universitaire	Stages	Examens
Terre-Neuve	6 semaines	12 mois	Examen après chaque 3 semaines de cours
Nouvelle-Écosse	2 mois	10 mois	Examen final
Nouveau-Brunswick	8 semaines	44 semaines	Examen à la fin de chacune des sessions
Île-du-Prince-Édouard	8 semaines (1 sem. Î.-P.-É. et 7 sem. en Nouvelle-Écosse)	12 mois	Examen après la session à Î.-P.-É.
Québec			
a) Avocats	6 mois	6 mois	6 examens
b) Notaires	1 an	Aucun	2 examens
Ontario	1 mois avant le stage et 3 mois et demi après le stage	52 semaines	9 examens après la session de 3 mois et demi
Manitoba	Chaque vendredi entre la mi-août et la mi-avril	12 mois	Examens après la session de mai
Alberta	1 mois en juillet/août ; 1 fin de sem. en nov. ; 4 semaines en mai	12 mois	Examens après la session de mai
Saskatchewan	2 sem. en juil.-août ; 6 sem. en janvier, février et mars	12 mois	Examens en mars
Colombie-Britannique	10 semaines	9 mois	2 examens
Yukon	Cursus de la Colombie-Britannique	12 mois	2 examens
Territoires du Nord-Ouest	Cursus de l'Alberta	12 mois	Examens en mars

Il est à noter que le cadre réglementaire a évolué au fil des ans et qu'il sera appelé à s'ajuster aux nouvelles exigences du marché. Pendant longtemps, la publicité des professionnels était étroitement encadrée. Elle est maintenant largement permise, avec quelques restrictions, par exemple celle de s'attribuer des qualités ou habiletés particulières que l'on n'est pas en mesure de justifier. Le terme « spécialisation » est banni par le Code des professions, qui indique que « nul ne peut utiliser un titre de spécialiste ni agir de façon à donner lieu de croire qu'il est un spécialiste, s'il n'est pas détenteur d'un certificat de spécialiste approprié ». Or, ce type de diplôme n'existe pas pour les avocats. Ainsi, si les avocats peuvent indiquer leur champ de pratique privilégié dans leur publicité, ils ne peuvent toujours pas se désigner spécialiste.

La petite taille des cabinets d'avocats s'explique en partie par la réglementation du secteur. Les cabinets d'avocats ne peuvent légalement s'incorporer, ce qui

9. Source : *The Bar Examiner*, February 1995.

En 1996, il y a maintenant cinq examens au lieu de six à l'École du Barreau du Québec. Pour le notariat, les examens ont été remplacés par un stage de 32 semaines.

complique les fusions et les acquisitions, car il est plus difficile de vendre ou d'acheter des parts d'une société que des actions.

En février 1986, un rapport interministériel, le *Rapport du Comité sur l'exercice de la profession d'avocat ou de notaire en société par actions*, favorisait la constitution en compagnie pour les cabinets. Nous reproduisons *in extenso* l'introduction de ce rapport qui résume l'ensemble de la problématique¹⁰:

« Les avocats et les notaires, à l'instar d'autres professionnels, ne peuvent exercer leur profession dans le cadre de la compagnie, car les lois qui les régissent, sans l'interdire expressément, réservent l'exercice de ces professions à des individus.

L'exercice de la profession d'avocat ou de notaire requiert aujourd'hui des investissements considérables. La protection du public nécessite en effet que ces professionnels soient au fait des derniers développements législatifs, jurisprudentiels et doctrinaux. Or, cela ne peut se faire sans certains outils : bibliothèque, communication par ordinateur avec les banques de données, employés qualifiés, etc.

L'exercice en compagnie, notamment par les avantages économiques et fiscaux qu'il procure, permettrait aux bureaux de financer plus facilement ces dépenses. Il favoriserait aussi le regroupement des avocats ou des notaires en facilitant le processus d'association : les actions d'une compagnie se transigent plus aisément que les parts d'une société. À l'heure actuelle, l'arrivée et le départ d'associés nécessitent des conventions extrêmement élaborées et complexes. Le public, pourtant, a tout à gagner au regroupement des avocats ou des notaires, car il bénéficie alors des services plus spécialisés que peuvent lui offrir ces professionnels.

Pour les grosses études, les avantages fiscaux de la constitution en compagnie seraient sans doute moindres, étant donné les taux d'imposition. Cependant, elle leur permettrait de mettre sur pied des régimes de retraite comparables à ceux des grandes entreprises, ce qui constitue un avantage certain pour les employés. La société par actions présente aussi un intérêt sur le plan de l'assurance-responsabilité, qui pourrait être prise non seulement par les professionnels mais aussi par la compagnie au sein de laquelle ils exerceraient. Enfin, ultimement, la société par actions favoriserait la multidisciplinarité. »

Une concertation entre les différents organismes de réglementation visant à cerner les convergences d'intérêts des pourvoyeurs de services juridiques permettrait d'obtenir des engagements. L'efficacité le commande. Cependant, on peut déjà constater que la formation d'une compagnie de gestion permet, dans la pratique, de contourner certains obstacles, car il devient alors possible de retenir les services de différents professionnels.

3.1.1 Les pourvoyeurs de services juridiques

Les avocats et les notaires sont les principaux pourvoyeurs de services juridiques au Québec. Ils se retrouvent ainsi au cœur de l'industrie des services juridiques, en compagnie des techniciens qui leur apportent un soutien logistique et des magistrats, qui sont également partie intégrante du système judiciaire.

10. Tiré de l'annexe II de Barreau du Québec, *Rapport du Comité sur l'incorporation des cabinets d'avocats*, décembre 1986.

Au début des années 1990 au Québec, on dénombrait 14 015 avocats et notaires, 655 juges et magistrats et 2 340 autres personnes directement rattachées au système judiciaire (greffiers, etc.). La section 3.2 du rapport analyse de façon plus détaillée l'importance particulière des avocats dans cette industrie.

Les avocats devront envisager le développement de nouvelles formes de services et de distribution, même si cela signifie de remettre en question les notions traditionnelles de ce que veut dire la pratique du droit. Selon Gillis¹¹, on peut, dans le cadre canadien, définir l'industrie des services juridiques au sens étroit ou au sens large. Dans le premier sens,

« the industry comprises lawyers providing such traditional services as drafting wills and contracts, pleading cases before courts, conveyancing, registering charges and securing divorces ».

Cette définition met l'accent sur les principaux intervenants des services juridiques, c'est-à-dire les avocats et les notaires. Il est toutefois possible d'élargir le champ d'observation pour y inclure l'ensemble de l'industrie avec les activités en amont et en aval comme nous l'avons présenté auparavant.

La majeure partie du travail des avocats consiste en actes qui sont du ressort exclusif de l'avocat tels que définis par le cadre réglementaire (art. 128 de la Loi sur le Barreau) : voir le tableau 2. À l'intérieur des actes professionnels exclusifs à l'avocat, ce sont les consultations et avis juridiques qui prennent le premier rang : environ 40 % des activités d'« avocats ». Au deuxième rang, la rédaction d'actes et de procédures. Ce sont les plaidoiries qui occupent relativement moins les avocats. L'essentiel de leur travail se fait donc « hors cour ». Entre les deux années d'observation, 1987 et 1991, la situation est restée stable pour l'ensemble des domaines de pratique. Cependant, ces catégories sont trop générales et étendues pour que nous puissions en conclure que la pratique du droit est restée inchangée.

Tableau 2

Répartition des actes professionnels en 1987 et 1991 (en pourcentage)

	1987	1991
Actes du ressort exclusif de l'avocat	82	81
Consultation et avis	32	33
Rédaction d'actes et de procédures	21	22
Plaidoirie	17	18
Autres	12	9
Actes non du ressort exclusif de l'avocat	18	19

Source : Étude du Barreau, 1991¹², page 43.

11. GILL, David. *The market for legal services*, The Fraser Institute, 1988.

12. Nous tirons certaines données de deux études de M. Ejan Mackaay, professeur à la Faculté de droit à l'Université de Montréal. La première, *Les avocats du Québec*, a été publiée en juin-octobre 1991 et la seconde, *La situation économique de la pratique privée*, en 1993. Les deux études sont des enquêtes (sondage) menées auprès des membres du Barreau. Toute étude de ce genre comporte nécessairement une marge d'erreur. L'étude de 1991 indique « qu'à la suite d'une erreur administrative (sic), les questionnaires ont été envoyés non pas à trois sous-ensembles « aléatoires » du Barreau mais aux tranches successives de la liste des membres (page 3) ». Un quatrième sondage supplémentaire a été effectué pour corriger ce « biais », à l'aide d'un échantillonnage stratifié selon les années d'admission. Les résultats des trois premières enquêtes ont été pondérés avec des poids calculés à l'aide de la quatrième enquête. Ce sont ces résultats estimés que nous présente l'étude de 1991. Ces résultats doivent alors, selon nous, être utilisés avec la plus grande prudence et servir d'indicateur de tendance. Ces deux études sont identifiées dans le texte comme *Étude du Barreau 1991* et *Étude du Barreau 1993*.

Par ailleurs, la spécialisation progresse. En 1987, 44 % des répondants à un sondage chez les avocats se déclaraient généralistes ; en 1991, la proportion est seulement de 35 %¹³.

3.1.2 Les fournisseurs et services d'appui

De nombreuses entreprises interviennent dans l'industrie à titre de fournisseurs des pourvoyeurs de services juridiques.

À titre d'exemple, nous examinons, parmi l'ensemble des fournisseurs, deux secteurs particulièrement importants, soit ceux de l'édition juridique et des services légaux spécialisés.

L'édition juridique

L'information est une composante essentielle des services juridiques. Les professionnels du droit se doivent de connaître continuellement l'évolution du droit, de la jurisprudence. Depuis une vingtaine d'années, on assiste au Québec à une véritable explosion de l'information et de l'édition juridique¹⁴.

Le marché de l'édition juridique est estimé entre 5 et 10 millions de dollars¹⁵. La concentration des entreprises s'est accentuée depuis quelques années si bien que les acteurs y sont maintenant peu nombreux. Les principaux éditeurs sont Wilson et Lafleur (possédé à 80 % par Québecor), Éditions Yvon Blais, Éditions CCH Canadiennes, la Commission des services juridiques, les maisons d'éditions universitaires comme Thémis par exemple et les éditions SOQUIJ, qui détiennent un quasi-monopole sur la jurisprudence au Québec. Cette dernière entreprise est très active dans le secteur de l'information électronique.

Le Barreau du Québec, la Chambre des notaires et le Barreau canadien publient des revues juridiques spécialisées.

Nous observons qu'un nombre sans cesse croissant d'éditeurs de documentation « sur papier » tant privés que gouvernementaux, utilisent maintenant un support électronique comme le permet la technologie du disque optique compact (CD-ROM). La question des technologies de l'information est abordée à la section 4.0.

Les autres fournisseurs

Il existe une foule d'autres catégories de fournisseurs qui appuient les organisations productrices de services juridiques telles les entreprises de logiciels et matériel informatique, d'équipements de bureau, de services professionnels et de services légaux spécialisés. Dans certains cas, les fournisseurs produisent même des services juridiques en tant que tels et agissent dans les faits à titre de sous-traitants pour un cabinet. Un exemple important, la recherche télématique.

On peut aussi mentionner les spécialistes du recrutement de personnel, de marketing, de relations publiques, d'enquêtes privées, de la comptabilité, etc.

13. *Les juristes en chiffres*, Guide Universitaire, 1993.

14. PIERRA, Patrick. « Explosion de l'information juridique », *Maitres*, Mars 1990.

15. À titre de comparaison, pour montrer la taille imposante que certaines branches de fournisseurs peuvent prendre, on estime que les entreprises de services juridiques américaines achètent pour 1,2 milliard de dollars (américains) auprès de l'industrie de l'imprimerie commerciale. À ce sujet, voir JOHNSTON, Peter. « Print target markets : legal services is a niche market », *Graphic Arts Monthly*, Nov. 1992.

3.1.3 Les infrastructures de base

Les infrastructures de base sont constituées des organismes qui agissent essentiellement dans le domaine de la formation, de la recherche et du développement. On pourrait également y inclure les infrastructures physiques tels les tribunaux. On y retrouve donc les universités, les lieux de recherche fondamentale comme le Centre de droit préventif (CDP).

Les universités

Lors d'une table ronde sur l'emploi organisée par l'Association du jeune Barreau de Montréal et le Barreau de Montréal, les participants signalaient l'intérêt d'une formation multidisciplinaire. Les avocats considéraient ne pouvoir concurrencer, par exemple, les psychologues ou les conseillers en relations industrielles qui entrent dans leurs champs de pratique. La formation devrait être davantage multidisciplinaire. L'exemple qui revenait le plus souvent concerne le droit administratif où les avocats estiment être perçus comme des professionnels qui compliquent les choses devant les tribunaux. Les avocats doivent posséder et présenter une dimension humaine qui dépasse le cadre strict du droit. Bien qu'il ne faille pas sous-estimer les difficultés inhérentes aux autres professions, les universités devraient offrir aux étudiants en droit une formation de base dans certaines disciplines comme composantes essentielles à la pratique telles la psychologie, la sociologie, etc.

3.1.4 Les nouveaux entrants

Les principaux entrants sur le marché sont évidemment les diplômés des différentes facultés de droit au Québec. Depuis une vingtaine d'années, l'entrée des nouveaux diplômés a été massive (voir section 3.2). On peut aussi, dans une certaine mesure, considérer l'arrivée de cabinets étrangers comme de nouveaux entrants, même si le cadre réglementaire de leur arrivée limite officiellement leur liberté d'action. Enfin, d'une certaine façon, les « paralogaux » pourraient être considérés comme des nouveaux entrants.

Nous emploierons ici le terme « paralogaux » pour désigner tous ceux qui ont une formation partielle ou complète en droit et qui ne sont pas membres en règle du Barreau du Québec ou de la Chambre des notaires tout en intervenant dans l'industrie du service juridique.

Des cabinets étrangers au Canada

À la fin de 1989, le cabinet new-yorkais Skadden, Arps, Slate, Meagher & Flom demandait à la Société du Barreau du Haut-Canada d'établir un bureau à Toronto. La demande ayant été acceptée, le bureau torontois fournit à ses clients canadiens des conseils en matière de droit américain. Les avocats du bureau ont le droit d'exercer à titre de conseillers juridiques étrangers¹⁶. Ce phénomène, quoique encore isolé, cache des réalités beaucoup plus importantes, soit la présence de juristes étrangers qui, à l'occasion d'un dossier, sont appelés à dispenser des conseils. La distinction entre la loi étrangère et la loi canadienne peut devenir très floue.

Quelques cabinets américains ont ouvert un bureau à Toronto parce que cette ville est la principale place financière au pays. Ces bureaux s'en tiennent au conseil par rapport au droit américain et, dans les matières de droit canadien, réfèrent leurs clients à des cabinets canadiens : « When Canadian issues come to

16. *Le Monde Juridique*, décembre 1989, et *Canadian Lawyer*, juin 1990.

me, I send those out to Canadian law firms on a referral basis » nous dit Barry M. Fisher du bureau torontois du cabinet américain Thompson, Hines & Flory de Cleveland¹⁷. On parle d'ailleurs d'invasion douce vers le nord des cabinets américains, de coopération entre des cabinets des deux pays.

Des parolégaux

Au Canada anglais, la question des « parolégaux » préoccupe grandement les intervenants des services juridiques. Plusieurs se demandent si les avocats et les parolégaux peuvent coexister. On estimait en 1989 que « 1 000 non-lawyers across Canada are fighting tickets, drafting wills and incorporate companies for clients », et que cette statistique ne tenait pas compte du fait que « many thousands of law people in specialized jobs who perform legal services, such as custom brokers, insurance claims adjusters, immigration consultants and patent agents »¹⁸.

La place que devrait occuper les parolégaux divise la profession. Ainsi, le Barreau canadien estime qu'ils devraient être exclus du marché des services juridiques. Pour d'autres, ces techniciens à moindre coût pourraient accomplir des tâches routinières et faciliter l'accès de la population aux services juridiques. Selon eux, on devrait plutôt réglementer le secteur des parolégaux.

Déjà, au Canada anglais, des cabinets conseils engagent plusieurs parolégaux. Deux cabinets de Calgary ont mis sur pied un « système » de parolégaux pour soutenir leurs avocats. Ces aides sont impliqués pour l'ensemble d'un dossier, de son commencement à sa conclusion, tout comme les avocats : « This familiarity allows the legal assistants... to perform functions that would otherwise require a lawyer's attention. For example, they field client inquiries, assist with discoveries and trial preparation and draft pendings for lawyer approval using agreed-upon precedents. »¹⁹

Ces parolégaux peuvent aussi accomplir une foule d'autres tâches²⁰.

En 1990, le rapport de Ron Ianni, président de l'Université de Windsor, commandé par le gouvernement ontarien, affirmait : « The public has chosen in increasing numbers to obtain certain legal services from independent paralegals rather than lawyers » et que « the public often did not want nor require the degree sophistication or detail provided by lawyers. »²¹

Le rapport Ianni estime qu'il existe environ 750 actes juridiques faits par des parolégaux (independant paralegal operations) jouant un rôle important dans le marché des services juridiques en Ontario. Certains intervenants du milieu juridique québécois ont indiqué à CROP.CONSEIL que le cadre réglementaire de la profession avait jusqu'à présent limité l'expansion des activités des parolégaux au Québec.

17. REIMAN, Thyrus. « Legal update : international law », *Canadian Lawyer*, octobre 1991.

18. KIDCKEL, Marcha, Karen McDUGALL. « The paralegal : villain or hero », *Canadian Lawyer*, novembre 1989.

19. KIDCKEL, McDUGALL, op. cit., p. 24.

20. Kidckel et McDougall mentionnent les suivantes :

drafting pleadings, corporate documents, will and estate documentation, and conveyancing ; orienting law students in firm operations ; creating and maintaining computer systems ; preparing (but not issuing) statements of account ; drafting opinion letters ; responding to client inquiries (as long as no legal advice is given) ; drafting trust letters ; finding witness and handling other trial assistance ; tracking limitations dates.

21. MIDDLEMISS, Jim. « Independant paralegals : friends in need or foes at the gate », *Canadian Lawyer*, Feb. 1993.

3.1.5 Les services de remplacement

L'arbitrage et la médiation

L'arbitrage et la médiation constituent, selon plusieurs sources, une voie d'avenir pour les avocats. Perçues comme moins coûteuses et plus efficaces, ces méthodes seraient appréciées des entreprises.

Le recours à l'arbitrage requiert nécessairement l'accord des deux parties, contrairement à une poursuite. L'arbitrage est surtout avantageux en raison de sa rapidité à régler les mésententes. En outre, le règlement d'un conflit en cour laisse des traces que ne peuvent se permettre deux partenaires qui continueront à faire des affaires ensemble après le règlement, d'où l'avantage de l'arbitrage conjointement choisi.

L'objectif du Centre d'arbitrage commercial national et international du Québec consiste à promouvoir l'arbitrage comme voie privilégiée de résolution de conflits. Il s'intéresse particulièrement à l'arbitrage commercial. Le Centre détient une liste de 150 arbitres, dont la moitié est constituée d'avocats ou de notaires. En matière de construction, pour les litiges de moins de 500 000 \$, on suggère un arbitre seul, et ce n'est pas nécessairement un avocat qui siège. En arbitrage, on recherche quelqu'un qui a travaillé dans le domaine et qui est plus apte à comprendre les parties. Un jeune avocat ou notaire risque d'y trouver difficilement sa place. Les parties recherchent des gens d'expérience. On y retrouve aussi des ingénieurs, des architectes, des arpenteurs, etc.

La médiation se développe également en matière familiale. Au Québec, selon le Comité accrédité en médiation familiale du Barreau du Québec, environ 210 avocats sont reconnus comme médiateurs familiaux. Ils forment environ 50 % des effectifs globaux. Les autres professionnels sont des notaires, psychologues, travailleurs sociaux et conseillers en orientation.

On constate aussi un intérêt accru pour les règlements hors cour²². C'est une solution de rechange aux tribunaux. On ne parle pas ici d'arbitrage où la tâche d'un arbitre ressemble en tout point à celle d'un juge, à l'exception du temps de délibération. On fait plutôt référence à une sorte de « médiation », de facilitateurs qui veulent dépasser la simple question de règlement des litiges. Le Groupe Interlex du Canada, firme multidisciplinaire fondée en 1990, est un exemple de cette tendance. On veut éviter les situations où il y a l'une des parties qui pourrait se sentir gagnante et l'autre perdante devant les tribunaux.

La médiation serait pour le client, dans tous les cas, plus rapide, à l'abri des médias et, à l'occasion, moins dispendieuse.

Enfin, signalons que l'arbitrage n'est pas une formule d'entente à l'amiable²³. Son avantage par rapport aux tribunaux est de trancher plus rapidement les litiges. C'est une procédure tout aussi onéreuse que d'entreprendre une action devant les tribunaux.

Une fois le processus adopté, les parties s'en remettent à la convention d'arbitrage qui a force de loi. Les décisions sont finales et sans appel.

L'arbitre peut être un avocat, un juge à la retraite, un professionnel tel un comptable, un ingénieur.

22. Dossier *Les Affaires*, février 1993.

23. Dossier *Les Affaires*, février 1992.

Les logiciels comme substituts aux avocats?

Les grandes corporations américaines utilisent de plus en plus les outils informatiques comme expertise légale. Ainsi, Motorola a créé une banque de données pour faciliter la rédaction de contrats. Les avocats peuvent avoir accès à ces banques pour récupérer des clauses de 100 meilleurs contrats de la firme. Pour plusieurs observateurs, « this is the first step in a more ambitious program to push down legal expertise to sales and administrative workers who will be able to design contracts on their own ».²⁴

3.1.6 Les milieux de travail

Le premier milieu de travail est celui de la pratique privée. Les trois grands types de clientèles pour les avocats en pratique privée sont les ménages, les entreprises privées ou publiques et les différentes administrations gouvernementales.

Le deuxième milieu est constitué par l'ensemble des services juridiques gouvernementaux. Ensuite, plusieurs avocats œuvrent à titre de conseiller juridique d'entreprises. Enfin, les autres travailleront dans les différentes facultés de droit, les tribunaux administratifs, dans la magistrature, au Barreau du Québec.

3.2 La place des avocats dans l'industrie

3.2.1 Le nombre d'avocats et de notaires

En un peu plus de vingt ans, entre 1971 et 1994, les effectifs se sont multipliés par quatre. Le rythme de croissance annuelle a été d'environ 10 % durant la décennie 1970 et, durant la décennie 1980, aux environs de 5 %. En 1993, il y a presque deux fois plus d'avocats inscrits au Barreau qu'en 1981. Le tableau 3 de la page suivante présente ce gonflement extraordinaire des effectifs de la profession.

Cette croissance absolue s'est produite à un moment où l'évolution démographique était relativement faible²⁵, si bien que le nombre relatif d'avocats par rapport à la population totale a aussi augmenté rapidement.

Sur le plan des effectifs féminins, nous constatons que leur part relative dans la profession ne cesse d'augmenter : 26 % en 1986 et 36,4 % en 1995. L'intégration des femmes se poursuit, et près de 60 % des étudiants dans les facultés de droit sont des femmes.

24. GALEN, Michele. « How many lawyers can you fit on a floppy disk », *Business Week*, Dec. 21, 1992.

25. Entre 1971 et 1991, le taux de croissance de la population québécoise a augmenté d'environ 15 % et celle du nombre d'avocats de 400 %.

Tableau 3

Évolution des effectifs au 31 mars, 1971 à 1995

Année	Nombre d'avocats et d'avocates	Nombre d'avocates	Croissance annuelle (les 2 sexes)	Nombre d'avocats par 100 000 habitants
1971	3 447	N/d		56,4
1972	3 841	avant 1987	11,4	62,0
1973	4 344		13,1	69,7
1974	4 978		14,6	79,1
1975	4 960		—	78,1
1976	5 938		19,7	92,5
1977	6 337		6,7	98,2
1978	6 394		0,9	98,9
1979	7 260		13,5	111,9
1980	7 725		6,4	118,3
1981	8 103		4,9	123,4
1982	8 734		7,8	132,3
1983	9 215		5,5	139,1
1984	9 803		9,7	147,3
1985	10 279		4,9	153,6
1986	10 883		5,4	160,9
1987	11 399	2 931	5,2	167,5
1988	12 032	3 308	5,6	175,4
1989	12 607	3 687	4,8	181,4
1990	13 228	4 060	4,9	188,4
1991	13 855	4 405	4,7	195,7
1992	14 432	4 772	4,2	201,8
1993	15 035	5 144	4,2	208,6
1994	15 760	5 613	1,0	216,0
1995	16 344	5 956	3,7	222,0

Source : Le Barreau du Québec et Statistique Canada, No de cat. 11-001F.

En 1971, on trouvait au Québec environ 56 avocats par 100 000 habitants. En 1981 et 1991, le nombre d'avocats est respectivement de 123 et de 196 avocats pour 100 000 habitants, et de 207 en 1994. Cela ne sera pas sans poser quelques problèmes pour l'absorption par le marché de cette hausse phénoménale de professionnels.

La concentration des effectifs est aussi plus élevée au Québec que dans les autres provinces canadiennes. Pour fin de comparaison interprovinciale, nous avons dans le cas du Québec inclus les avocats et les notaires²⁶. Selon le tableau 4 de la page suivante, le Québec dépasse à la fois l'Ontario, l'Alberta et la Colombie-Britannique, provinces comparables.

26. En 1994-1995, il y avait au Québec 15 670 avocats et 3 507 notaires.

Tableau 4

Nombre d'avocats et de notaires par 100 000 habitants,
par province, au 1^{er} juillet 1994²⁷

Province	Population ²⁸ (1 000)	Nombre d'avocats et de notaires	Nombre d'avocats et de notaires par 100 000 habitants
Île-du-Prince-Édouard	132,9	182	136,9
Terre-Neuve	568,3	517	91,0
Nouveau-Brunswick	732,2	1 226	167,4
Nouvelle-Écosse	920,4	1 466	159,3
Québec	7 183,9	19 177	266,9
Ontario	10 603,5	22 426	211,5
Manitoba	1 102,8	1 679	152,2
Saskatchewan	982,3	1 245	126,7
Alberta	2 669,8	5 555	208,1
Colombie-Britannique	3 511,9	7 643	217,6
Yukon	30,0	82	273,3
Territoires du Nord-Ouest	61,6	119	193,2

En ce qui concerne l'aire géographique de travail, la très vaste majorité des avocats Québécois travaillent naturellement au Québec. Nous notons que 257 membres en règle ont une adresse d'affaires hors du Canada. Le tableau 5, à la page suivante, fait état de la situation.

27. Fédération des professions juridiques du Canada.

28. Estimation, Canadian Markets 1994, Financial Post.

Tableau 5

Avocats ayant une adresse d'affaires hors Canada en 1995

	Nombre d'avocats	
Souscripteurs au FARPBO	29	
Exemptions ²⁹ 2,1 / Fonction publique	1	
Exemptions 2,2 / Loi sur la Fonction publique	1	
Exemptions 2,3 / Assemblée nationale du Québec		
Exemptions 2,4 / cabinet du lieutenant-gouverneur		
Exemptions 2,5 / Commission des services juridiques		
Exemptions 2,6 / Fonction publique	17	
Exemptions 2,7 / corporation municipale	11	
Sous-total exemptions 2,1 à 2,7	59	
Exemptions 2,8 / article 128	208	
Dont	103	exercent à l'extérieur du Canada
	20	administrateurs
	26	étudiants
	3	professeurs
	56	autres
Total	257	

Source : Barreau du Québec. Selon la Déclaration annuelle relative aux livres, registres et comptes compilée en date du 6 novembre 1995.

29. Exemptions au Fonds d'assurance responsabilité professionnelle du Barreau du Québec (FARPBO) :

2.1 Je suis au service du Gouvernement du Québec et nommé ou rémunéré suivant la Loi sur la Fonction publique (L.R.Q., c. F-3.1.1) ;

2.2 Je suis au service exclusif d'un organisme dont le Gouvernement du Québec ou l'un de ses ministres nomme la majorité des membres, dont la loi ordonne que le personnel soit nommé ou rémunéré suivant la Loi sur la Fonction publique ou dont le fonds social fait partie du domaine public ou d'un organisme mandataire du gouvernement et désigné comme tel dans la loi ;

2.3 Je suis au service exclusif de l'Assemblée nationale du Québec, d'un organisme dont celle-ci nomme les membres ou d'une personne qu'elle désigne pour exercer une fonction qui en relève ou suis moi-même une telle personne ;

2.4 Je suis au service exclusif du cabinet du lieutenant-gouverneur visé à l'article 2.1 de la Loi sur l'exécutif (L.R.Q., c. E-18), d'un cabinet de ministre visé à l'article 11.5 de cette même loi ou d'un cabinet d'une personne visée à l'article 124.1 de la Loi sur l'Assemblée nationale (L.R.Q., c. A-23.1) ;

2.5 Je suis au service exclusif de la Commission des services juridiques ou d'une corporation d'aide juridique instituée en vertu de la Loi sur l'aide juridique (L.R.Q., c. A-14) ;

2.6 Je suis au service exclusif du Parlement fédéral, de la « Fonction publique » suivant l'article 2 de la Loi sur les relations de travail dans la fonction publique du Canada (L.R.C., 1985, c. P-35), des « Forces canadiennes » au sens de l'article 14 de la Loi sur la défense nationale (L.R.Q., c. N-5) ou d'une « Société d'État » au sens de l'article 83 de la Loi sur la gestion des finances publiques (L.R.C., 1985, c. F-11) et mentionnée dans les annexes de cette loi ;

2.7 Je suis au service exclusif d'une corporation municipale, d'un organisme de transport en commun au sens de l'article 3 du Règlement sur le transport par autobus édicté par le décret 1991-86 du 19 décembre 1986, d'une municipalité régionale de comté, de la Communauté urbaine de Québec, de la Communauté urbaine de Montréal, de la Communauté urbaine de l'Outaouais, des Administrations régionales Kativik ou Crie, d'une commission scolaire, du Conseil scolaire de l'île de Montréal ou d'au moins un des établissements concernés par l'article 125 de la Loi sur les services de santé et les services sociaux (L.R.Q., c. S-4.2), ou d'un centre de services sociaux au sens de la Loi sur les services de santé et les services sociaux pour les autochtones cris et inuit (L.R.Q., c. S-5) ;

2.8 Je suis inscrit au Tableau mais je ne pose en aucune circonstance l'un des actes mentionnés à l'article 128 de la Loi sur le Barreau (L.R.Q., c. B-1). Je m'engage à avvertir immédiatement par écrit le directeur général de tout changement modifiant de quelque façon la cause de mon exemption de souscrire au Fonds d'assurance.

3.2.2 Les effectifs sur le marché du travail

Le professeur MacKaay estimait, en 1991³⁰, que la pratique privée occupait 61,5 % des avocats, l'entreprise privée 9,5 % et le secteur public et parapublic 29 %. En 1993³¹, toujours selon MacKaay, le nombre d'avocats en pratique privée serait de 9 137 sur un total de 15 049 avocats, soit 60,7 %. Nous présentons, au tableau 6, des données tirées du Tableau de l'Ordre en date de novembre 1995, avec les exemptions au Fonds d'assurances responsabilité professionnelle du Barreau du Québec. On constate que 17,6 % des avocats (2 904) « ne posent en aucune circonstance l'un des actes mentionnés à l'article 128 de la Loi sur le Barreau », que 21,4 % (3 525 avocats) œuvrent au sein de la Fonction publique provinciale et fédérale ou au service exclusif de l'Assemblée nationale du Québec, de la Commission des services juridiques, d'une corporation municipale, etc. Il y aurait donc 10 045 avocats (60,9 %) pratiquant la profession, que l'on retrouverait en pratique privée ou en entreprise.

Si on compare les données de 1995 à celles de 1990, on constate que les parts relatives des différents sous-groupes restent sensiblement les mêmes. La pratique privée et le rôle de conseiller juridique occupent toujours le premier rang (59,6 %), mais le nombre absolu d'avocats a augmenté de 1 915 avocats (10 045-8 130). Toutefois, il y a en termes relatifs moins d'avocats dans la Fonction publique d'une part, et d'autre part, plus d'avocats qui ont demandé une exemption en vertu de l'article 128 L.B.

Tableau 6

Les avocats inscrits au Barreau du Québec

	Nombre d'avocats en 1995	Répar- tition en %	Nombre en 1990	%
Souscripteurs au FARPBQ	10 045	60,9	8 130	59,6
Exemptions ^{2,1} / Fonction publique	1 254		1 206	
Exemptions 2,2 / Loi sur la Fonction publique	603		545	
Exemptions 2,3 / Assemblée nationale du Québec	60		57	
Exemptions 2,4 / cabinet du lieutenant-gouverneur	48		42	
Exemptions 2,5 / Commission des services juridiques	425		454	
Exemptions 2,6 / Fonction publique	751		637	
Exemptions 2,7 / corporation municipale	384		325	
Sous-total exemptions 2,1 à 2,7	3 525	21,4	3 266	23,9
Exemptions 2,8 / article 128	2 904	17,6	2 261	16,5
Total	16 474	100	13 657	100

Source : Barreau du Québec, 8 novembre 1995, Année d'inscription et statut de souscription.

30. Étude du Barreau, 1991, p. 3.

31. Étude du Barreau, 1993, p. 7.

La majeure partie des avocats en pratique privée œuvrent dans des petits cabinets : 44 % à l'intérieur d'un cabinet de quatre avocats ou moins, et environ un cinquième dans les grands cabinets (30 avocats ou plus). Le tableau 7 résume la situation.

Tableau 7

Répartition des avocats en pratique privée selon la taille du cabinet

Taille	1993 %	1991 %	1981 %
Seul	16	14	16
2 à 4 avocats	28	25	33
5 à 10 avocats	22	25	21
11 à 20 avocats	9	8	10
21 à 30 avocats	6	5	7
Plus de 30 avocats	21	22	13
Total	100	100	100

Source : GIROUX, André. *La pratique privée : un secteur aux choix multiples*, Guide Universitaire du droit, 1993.

Nous avons changé le titre du tableau de l'article de M. Giroux parce que, tel que présenté, il y a une confusion entre le pourcentage de cabinets d'une certaine taille et le pourcentage d'avocats travaillant dans un cabinet d'une certaine taille.

Nous présentons, au tableau 8 de la page suivante, le nombre de cabinets d'avocats au Québec en fonction de leur taille. Ces données ont été compilées à partir du 54^e annuaire téléphonique juridique du Québec. À notre avis, cette source d'information comporte plusieurs insuffisances et les résultats sont, tout au mieux, approximatifs.

En effet, pour un cabinet répertorié dans la section « avocats et études (avec le nom des membres) par municipalités », on retrouve les noms des avocats associés travaillant au sein dudit cabinet, mais les avocats salariés ne sont pas nécessairement inclus. De plus, il n'est pas fait mention s'il s'agit d'une société nominale ou réelle. Enfin, un cabinet peut aussi être un contentieux d'un ministère sans que l'on retrouve cette information dans cette section, par exemple, à BERNARD, ROY & Ass.

Tableau 8

Cabinets d'avocats au Québec selon la taille en 1995

	2-5	6-10	11-20	21-30	31-40	41-50	51-75	+75
Chicoutimi	13	1	1	—	1			
Hull	24	4	2					
Laval	40	9	3	1				
Longueuil	30	5	1					
Montréal, Outremont, Montréal E+N+O		70	38	10	3	7	5	7
Québec	50	22	9	2	4			
St-Jérôme	12	1	1					
Ste-Foy	15	2	5	5		1		
Sherbrooke	20	6	1	1				
Trois-Rivières	19	3						
Autres	444	26	2					
Total	1 023	149	63	19	8	8	5	7

Source : ATJQ - Compilation CROP.CONSEIL.

Il n'est guère plus facile, voire impossible, d'estimer correctement le nombre de cabinets solos à partir de cette source.

Forme organisationnelle des cabinets

Il existe deux types possibles d'association, soit la *société nominale*, dont le but est de partager les frais du cabinet mais non les revenus, et la *société réelle*, où l'on partage les frais et les revenus. En 1991, comme l'indique le tableau 9, 42 % des cabinets sont en société nominale et 58 % en société réelle. Dans l'ensemble des cabinets en 1991, 66 % des avocats sont des associés. Ce taux est d'environ 70 % dans les cabinets de moins de 10 avocats ; de 50 % pour ceux entre 11 et 20 avocats ; enfin, de 60 % pour ceux de plus de 20 avocats.

Tableau 9

Pourcentage des cabinets en société nominale ou réelle

	1991
Société nominale	42
Société réelle	58

Source : Étude du Barreau du Québec, 1991.

3.2.3 La scolarisation des avocats et les effectifs étudiants

Le tableau 10 nous fournit des observations concernant l'évolution des effectifs universitaires (temps plein) au 1^{er} cycle en droit et de la délivrance des diplômes.

Tableau 10

Effectifs universitaires et diplômes délivrés

Année	Effectifs ³² universitaires au 1 ^{er} cycle en droit Total, hommes et femmes			Total Temps partiel	Baccalau- réats ³³ obtenus en droit	Maîtrises ³⁴ obtenues en droit
	Total Temps plein	Hommes	Femmes			
81-82	2 715	1 397	1 318	729	848 (en 1982)	46 (en 1982)
82-83	2 802	1 366	1 436	816	856	50
83-84	2 915	1 364	1 551	940	803	40
84-85	3 038	1 388	1 650	872	827	48
85-86	3 056	1 376	1 680	785	899	59
86-87	3 014	1 296	1 718	940	824	46
87-88	3 173	1 363	1 810	1 123	903	44
88-89	3 228	1 390	1 838	1 271	940	61
89-90	3 343	1 381	1 962	1 390	941	54
90-91	3 385	1 377	2 008	1 416	993	57
91-92	3 383	1 410	1 973	1 387	1 044	
92-93	3 321	1 351	1 970			

Globalement, entre 1981-1982 et 1992-1993, les effectifs universitaires temps plein se sont gonflés de 2 715 à 3 383, soit une hausse d'environ 22 %. Le nombre d'étudiants temps partiel a beaucoup plus augmenté (de 729 à 1 387 individus). Au début des années 1990, les effectifs temps plein semblent se stabiliser entre 3 300 et 3 400 individus. Notons néanmoins que durant la même période, la part des effectifs féminins est passée de 48 % à 58 % du total.

Le tableau 11 de la page suivante présente un portrait plus actuel de la situation pour l'année universitaire 1995-1996.

32. Statistique Canada, *L'Éducation au Canada*, Catalogue 81-229.

33. Statistique Canada, *Universités : Inscriptions et grades décernés*, Catalogue 81-204, pour les années antérieures à 1991, Statistique Canada, *L'Éducation au Canada*, Catalogue 81-229 pour 1992.

34. Idem.

Tableau 11

Nombre d'étudiants inscrits dans les facultés de droit³⁵
1995-1996

Facultés	1 ^{ère} année	2 ^e année	3 ^e année	4 ^e année	Total
Université de Montréal	318	317	387		1 022
UQAM	228	387			615
McGill	95	97	87	65	344
Laval	859 étudiants à la Faculté de droit actuellement ; admission d'environ 330 par année ; 265 admissions à l'automne ; 65 admissions à l'hiver.				859
Sherbrooke	259	169	151		579
Ottawa	174	121	135		430
Total					3 849

Sur le plan de la réussite scolaire (baccalauréat), on enregistre 848 nouveaux diplômés en 1982 et 1 044 en 1992 (+23 %). Enfin, environ une cinquantaine de candidats par année graduent au niveau de la maîtrise.

Il est intéressant de noter que si les effectifs étudiants dans les facultés de droit sont relativement stables, les demandes d'admission sont toutefois à la baisse. Nous reproduisons, au tableau 12, l'évolution des effectifs étudiants à la faculté de droit de l'Université de Sherbrooke et les demandes d'admission entre 1990-1991 et 1995-1996. En cinq ans, les demandes d'admission ont chuté de près de 55 % alors que les inscriptions en première année sont restées au même niveau, tout comme les effectifs totaux.

Tableau 12

Effectifs étudiants Université de Sherbrooke – Faculté de droit

Année universitaire	Nombre* de demandes d'admission	Offres d'admission	Inscrits 1 ^{ère}	Inscrits 2 ^e	Inscrits 3 ^e	Total
1995-96	1 133	662	259	169	151	579
1994-95	1 546	700	258	168	157	583
1993-94	1 875	694	268	169	158	595
1992-93	2 161	730	253	168	183	604
1991-92	2 494	744	247	193	152	592
1990-91	2 563	702	257	177	153	587

* Un candidat peut faire une demande dans plusieurs universités s'il le désire.
Source : Barreau du Québec, Formation professionnelle, Centre de Sherbrooke.

35. 15 mars 1996.

Tableau 13

Effectifs à l'École du Barreau du Québec

Année scolaire	Inscriptions	Admis au stage	Stage trouvé et terminé	
			Nombre	%
1995-1996	857	—	—	—
1994-1995	945	871	762	87,5
1993-1994	981	850	811	95,4
1992-1993	933	813	783	96,3
1991-1992	908	850	838	98,6
1990-1991	829	803	792	98,6
1989-1990	811	776	771	99,4
1988-1989	728	696	—	—

Source : École du Barreau du Québec.

Le tableau 13 présente l'évolution des inscriptions à l'École du Barreau du Québec et du nombre d'admissions au stage durant les années scolaires de 1988-1989 à 1994-1995. Durant cette période, les effectifs ont crû de près de 30 %. Si on constate une baisse des effectifs durant la dernière année (945-981 = -36), le nombre d'admis au stage n'a pas, lui, cessé d'augmenter (871-850 = +21). Toutefois, le pourcentage d'étudiants qui se trouvent un stage et le terminent a diminué sensiblement au cours de la période considérée. En 1995-1996, le nombre d'inscriptions à l'École du Barreau avait toutefois baissé par rapport à l'année précédente.

Enfin, on constate que la majeure partie des avocats ne complètent pas d'études supérieures de maîtrise et de doctorat (tableau 14). Toutefois, comparativement à d'autres bacheliers universitaires, pour accéder à la profession, les diplômés des facultés de droit doivent satisfaire aux exigences de l'École du Barreau. Ce qui accroît le temps d'étude de plus d'un an, sans l'obtention d'un diplôme de niveau dit supérieur.

Tableau 14

Diplômes délivrés aux avocats en 1992

Formation	Nombre d'avocats	Pourcentage
Licence ou baccalauréat en droit	7 359	80,7
Diplômes d'études supérieures	1 759	19,3
Dont LL.M	399	4,4
LL.D	71	0,8
MBA	162	1,8
Autres	1 113	12,2
Total (nombre de répondants)	9 119	100

Source : Étude du Barreau 1993, page 12.

Admissions dans les facultés de droit

Pour fin de comparaison, nous reproduisons, au tableau 15, les indices d'accès à différents programmes universitaires. Notons que l'indice d'accès au programme de droit (44 %), sans atteindre les faibles seuils d'admission des programmes de médecine (18 %) ou de pharmacie (28 %), est très éloigné de ceux, par exemple, de comptabilité (80 %), de génie civil (74 %) ou de relations industrielles (83 %).

Tableau 15

Indice d'accès / programmes universitaires (en %)	
Actuariat	83
Architecture	45
Comptabilité	80
Droit, Sciences juridiques	44
Économique	83
Génie civil	74
Génie industriel	90
Génie mécanique	73
Histoire	82
Médecine	18
Médecine dentaire	27
Optométrie	38
Pharmacie	28
Relations industrielles	83

Source : *Guide pratique des études universitaires au Québec, 1996, SRAM.*

3.2.4 L'emploi chez les nouveaux diplômés

Le tableau 16, en page suivante, présente la situation de l'emploi chez les nouveaux diplômés, deux ans après la fin de leurs études, et ce pour les années 1987, 1989 et 1994. Entre 1987 et 1994, on constate une nette détérioration des conditions de l'emploi. Si le taux de placement est supérieur à 90 % pour les deux premières années mentionnées, il chute à 82,8 % en 1994. Le taux de chômage progresse donc de près de 9 %, en passant de 8,1 % à 17,2 %. En outre, de moins en moins d'étudiants trouvent un emploi relié au domaine des études (71,7 % en 1994) ; parmi ceux qui en trouvent, le poste occupé est de plus en plus sur une base temporaire.

Tableau 16

Situation du placement 2 ans après la fin des études de droit,
en 1987, 1989, 1995

Diplômés de 1985 (situation en 1987)	Baccalauréat			Maîtrise		
	H	F	T	H	F	T
En emploi %	93,4	90,5	91,4	100	89,6	96,1
Relié au domaine des études %	88,7	84,1	86,3	70,3	89,6	77,5
Diplômés de 1987 (situation en 1989)	Baccalauréat			Maîtrise		
	H	F	T	H	F	T
En emploi %	98,6	95,9	93,0	100	100	100
Relié au domaine des études %	90,3	92,6	91,6	100	86,7	93,6
Emploi jugé satisfaisant %	93,8	94,4	94,1	100	100	100
Diplômés de 1992 (situation en 1994)	Baccalauréat			Maîtrise		
	H	F	T	H	F	T
En emploi %	80,3	86,4	82,8	79,2	100	89,1
Relié au domaine des études %	69,7	74,7	71,7	51,4	86,4	68,1
Emploi jugé satisfaisant %	88,3	89,8	88,9	78,9	100	90,2

Source : AUDET, Marc. *Qu'advient-il des diplômés des universités*, Promotions 1985, 1987, 1992, Les publications du Québec.

Si on compare la situation des étudiants en droit avec celle de l'ensemble des diplômés avec un baccalauréat (tableau 17, page suivante), quelques observations sont intéressantes à noter. En termes relatifs, les diplômés en droit ont vu leur position se détériorer par rapport à leur taux de placement entre 1987 et 1994. En 1987, leur situation était comparable à celle de l'ensemble des diplômés alors qu'en 1994, ils ont beaucoup moins de succès que l'ensemble des diplômés universitaires : leur taux de sans emploi est de 17,2 % versus 10,4 %.

De plus, même si les diplômés en droit continuent à se trouver plus facilement un emploi relié au domaine des études que l'ensemble des diplômés, l'écart favorable diminue grandement entre les deux années : 13,8 % en 1987 (86,3 - 72,5 %) et 3,9 % en 1994 (71,7 - 67,8 %).

Tableau 17

Emplois permanents et temporaires – diplômés avec baccalauréat (en %)

	1987		1994	
	Droit	Tous les étudiants avec baccalauréat	Droit	Tous les étudiants avec baccalauréat
En emploi	91,4	91,7	82,8	88,6
Emploi relié aux études	86,3	72,5	71,7	67,8
• permanents	66,9	54,4	51,1	42,6
• temporaires	19,3		31,5	
Sans emploi	8,1	8,3	17,2	10,4

Source : AUDET, Marc. *Où advient-il des diplômés des universités*, Promotions 1985, 1992, Les publications du Québec.

3.2.5 Le niveau de revenu

Plusieurs facteurs influencent le niveau de revenu des avocats en pratique privée. Parmi les facteurs déterminants, notons l'expérience, le statut d'associé ou de salarié, la taille du cabinet, ainsi que sa localisation dans les grands centres urbains ou ailleurs.

La très forte arrivée d'avocats et de notaires³⁶ sur le marché a évidemment exercé une pression sur les salaires. On observe qu'en période économique difficile, le revenu annuel moyen, en dollars constants, a régressé de plus de 2 000 \$ entre 1980 et 1990. Le tableau qui suit démontre l'évolution de la situation. Ces données de 1990, basées sur le recensement, sont malheureusement les plus récentes fournies par Statistique Canada.

Tableau 18

Revenu moyen d'emploi en dollars constants de 1990 – diverses années

Année	1980	1985	1990
Revenu moyen	56 962	55 367	54 641
Nombre d'individus	8 755	10 505	14 015

Source : Statistique Canada, Catalogue 93-116, mars 1989 et Catalogue 93-332, avril 1993. Catégorie d'emploi #2 343.

Mais cette baisse du revenu moyen peut aussi cacher bien d'autres réalités. La moyenne d'une série statistique est grandement influencée par les valeurs extrêmes. Or, l'on sait que la distribution des revenus entre les avocats est fortement asymétrique pour les avocats de pratique privée, comme on le constate au tableau 19 de la page suivante.

36. Toutes les données statistiques fournies par Statistique Canada sont groupées pour inclure à la fois les avocats et les notaires.

Tableau 19

Revenu des avocats selon leur statut de travail en 1992

	Mode	Médiane	Moyenne
Seul ou en société	25 000	65 000	85 000
Salarié	35 000	45 000	45 000

Source : Étude du Barreau 1993, page 42.

Le droit n'est donc pas « rentable » pour tous. En 1992, un avocat sur deux gagnait moins de 45 000 \$. Le revenu varie bien sûr en fonction de l'ancienneté et de l'expérience, mais aussi de la taille du cabinet, de la spécialité et du sexe, mais les signes de difficultés économiques demeurent présents.

Selon les sondages de 1993, 64 % des répondants disent vivre une situation économique difficile dans la pratique du droit. Vingt-deux pour cent (22 %) depuis un an, 21 % depuis deux ans, 11 % depuis plus de deux ans. Un peu moins de dix pour cent (9,4 %) disent vouloir abandonner la profession.

Un autre indice de la difficulté actuelle du marché du travail pour les avocats est présenté au tableau 20. Entre le 1^{er} avril et le 11 novembre 1995, plus de 300 avocats ont quitté la profession pour diverses raisons. Cet indice est en nette progression depuis 1993.

Tableau 20

Nombre d'avocats ayant quitté la profession

	Démissions	Abandons sans avis	Faillites	Total
1992	173	56	20	249
1993	140	26	32	198
1994	272	57	24	353
1995*	241	57	13	311

* Du 1^{er} avril 1995 au 8 novembre 1995.

Source : Barreau du Québec.

C'est ainsi qu'en 1991, selon une enquête du Barreau, près des deux tiers de ses membres estimaient qu'on devrait continger l'accès à la profession. Les avocats du Barreau de Québec ont aussi été interrogés sur ce même sujet en septembre 1995³⁷.

Parmi les répondants qui jugeaient leur situation économique actuelle difficile, 27,7 % considéraient que la cause principale est le « ralentissement des activités économiques en général » ; 22,0 %, la « diminution de la capacité de payer des individus, des entreprises et des gouvernements » ; 3,4 %, la « concurrence d'autres avocats » ; 46 % ne donnent pas de réponse. Par ailleurs, 89,8 % des membres considèrent que le Barreau doit prendre des mesures pour « faire respecter les champs de pratique exclusifs », 81,6 % pour « assurer un élargissement de la pratique du droit » et 70,8 % pour « continger l'accès à la profession ».

37. Le Jeune Barreau du Québec, *Opinions des membres du Barreau face à la situation de l'emploi*, janvier 1996.

La mobilité des avocats

Plusieurs observateurs ont fait remarquer le peu de mobilité des avocats à l'intérieur de l'espace économique canadien : les barreaux au Canada (law societies) « have the toughest mobility restrictions of any profession³⁸ ». Pour d'autres, « les corporations professionnelles, au Canada comme ailleurs, sont très protectionnistes. Et les avocats n'échappent pas à la règle ». La réalité professionnelle diffère d'une province à l'autre. Ainsi, il existe des écarts importants par rapport à l'assurance de la responsabilité professionnelle et la couverture offerte par chaque barreau dans le cas, par exemple, de détournement de fonds par l'un des membres du barreau.

C'est ainsi que, jusqu'à tout dernièrement, les avocats en Ontario devaient être citoyens canadiens pour pratiquer dans cette province. Pendant la même période, un Canadien pouvait passer (et réussir) l'examen du Barreau de New York et pratiquer sans être un citoyen américain. Certains analystes s'attendaient à ce que les États-Unis demandent une forme quelconque de réciprocité. De fait, l'exigence de la nationalité canadienne ne tient plus depuis l'arrêt *Law Society of B.C. c. Andrews et Kinersly*, [1989], R.C.S. 143³⁹.

3.2.6 Les femmes dans la profession

En 1967, les femmes formaient 3 % des membres du Barreau ; en 1982, elles formaient 18 % ; en 1986, 26 % et en 1995, 36 %. Cette progression des femmes dans la profession a entraîné peu à peu une réflexion sur la place des femmes dans le milieu juridique : « Les préoccupations à l'égard de la situation des femmes au sein de l'administration de la justice se sont manifestées chez nos voisins du Sud depuis plus de 10 ans et ont entraîné la mise sur pied de différentes commissions en vue de modifier les attitudes et les comportements des principaux intervenants du monde judiciaire afin de rétablir l'équité dans le traitement devant être accordé aux femmes. » On assiste au même phénomène depuis les années 1990 au Canada⁴⁰.

Le Rapport Wilson⁴¹ présente un « tableau négatif, voire sombre, d'une profession juridique qui pratique communément la discrimination à l'encontre des femmes, tant directement qu'indirectement », puisque :

- les femmes sont engagées à contre-cœur ;
- les femmes ont des perspectives professionnelles restreintes et ont moins de chance de se voir proposer des places d'associées ;
- les femmes gagnent moins que leurs homologues masculins ;
- la profession tient rarement compte des besoins particuliers des femmes qui ont des enfants ;
- l'absence de souplesse se traduit par une nouvelle réduction des possibilités de carrière et par une perte accentuée de revenu ;
- les femmes sont victimes de harcèlement sexuel ;
- les femmes appartenant à des groupes désavantagés de tout temps (femmes de couleur, autochtones, lesbiennes et femmes souffrant d'incapacités) sont confrontées à des formes de discrimination plus graves.

38. WISCHNEWSKI, Nino. « Free Trade », *Canadian Lawyer*, February 1988.

39. Tiré de BOIVIN, Richard. « Le marché unique européen de 1992 », *Maitres*, mars-avril 1992.

40. Groupe de travail de l'Association du Barreau canadien sur l'égalité des sexes dans la profession juridique. Rapport du Groupe de travail du Québec, Annexe 3J, février 1993, page 4.

41. Le Rapport sur l'égalité des sexes pour la profession juridique, l'Association du Barreau du Québec, août 1993.

Mentionnons les principaux obstacles à l'entrée et à l'égalité dans différents milieux⁴² :

a) Cabinets

Trop souvent, la dynamique du cabinet juridique traditionnel, notamment des grands cabinets, est hostile aux femmes, en particulier à celles qui élèvent des enfants. En conséquence, le pourcentage de femmes qui quittent la profession est deux fois plus élevé que parmi les hommes. Les activités visant à étendre la clientèle, les méthodes d'évaluation, la philosophie des cabinets juridiques, les objectifs en ce qui concerne les heures facturables et les régimes de travail rigides, tout concourt à exclure les femmes.

b) Services juridiques gouvernementaux

Le Groupe de travail conclut que, proportionnellement, il y a plus d'avocates que d'avocats dans les services juridiques gouvernementaux. Pourtant, ces avocates souffrent de discrimination dans l'affectation des dossiers et dans les perspectives de carrière. Elles peuvent généralement opter pour un régime de travail assoupli et elles ont la possibilité de prendre des congés parentaux, mais si elles profitent de ces politiques, elles le paient à court et à long terme dans leur carrière.

c) Services juridiques des entreprises

Le « plafonnement voilé » semble être l'obstacle le plus important à l'égalité pour les femmes qui travaillent dans les services juridiques d'entreprises. En revanche, en ce qui concerne, par exemple, les congés de maternité et les congés parentaux, les horaires aménagés et le travail à temps partiel, le milieu des entreprises peut se révéler plus hospitalier que l'univers des cabinets juridiques.

d) Facultés de droit

Les femmes représentent plus de 25 % de l'ensemble du corps professoral des facultés de droit canadiennes. Cependant, les hommes et les femmes appartenant à des minorités sont sous-représentés, et peu de femmes peuvent compter sur les mêmes perspectives d'avancement que leurs collègues masculins.

e) Tribunaux administratifs

Ce secteur offre de meilleures avenues pour les femmes. En effet, le nombre d'avocates siégeant à des tribunaux administratifs a augmenté considérablement au cours des dix dernières années et, en tant que milieux de travail, les tribunaux semblent moins rigides que la plupart des endroits. Le grand problème est le manque de perspectives professionnelles après des nominations pour une période déterminée.

f) Appareil judiciaire

Les femmes ne représentent respectivement que 12 % et 13 % des juges nommés au niveau fédéral et au niveau provincial. Certains gouvernements s'efforcent de remédier à cette situation, mais ce à quoi il faut tendre à long terme,

42. Le Rapport sur l'égalité des sexes pour la profession juridique, l'Association du Barreau du Québec, août 1993.

c'est avoir un appareil judiciaire qui reflète la diversité de la population canadienne. La formation juridique mérite aussi quelques améliorations. Il faut apprendre aux juges à reconnaître sexisme et racisme et à en comprendre les causes, les symptômes et les remèdes. La déontologie judiciaire est également passée au crible. Tant les femmes juges que les avocates font état de discrimination à leur égard de la part des juges.

3.2.7 Projection du nombre d'avocats en 1998-1999

Étant donné le nombre actuel d'avocats dans la profession, des effectifs étudiants dans les différentes facultés de droit au Québec (et à Ottawa) ainsi qu'à l'École du Barreau du Québec, nous avons procédé à une projection des effectifs prévisibles d'ici trois ans.

Voici les principales hypothèses concernant ces prévisions :

- ❑ le nombre d'étudiants au Barreau en 1995-1996 est de 857. Suivant les derniers chiffres communiqués par le Barreau, il y a eu 953 admissions en début d'année et 96 désistements ou autres ;
- ❑ pour l'année 1996-1997, le nombre d'étudiants au Barreau est estimé à 962. Il y a actuellement 1 154 finissants en droit. De ce nombre, une centaine se dirigent vers le notariat. Le solde est donc de 1 054. Il nous faut corriger ce chiffre par le taux moyen de désistements (8,7% entre 1989-1990 et 1995-1996). On obtient alors : $(1\ 154 - 100) \times 0,087 = 962$;
- ❑ il a été appliqué à ce chiffre le taux moyen de croissance de l'effectif de l'École du Barreau observé entre 1987 et 1996, soit 3,3%. On obtient alors 994 étudiants au Barreau pour 1997-1998 et 1 027 pour 1998-1999 ;
- ❑ nous avons considéré que l'attrition en 1995 correspondait à 331 avocats. Pour les années futures, il a été pris en considération la moyenne observée sur les quatre dernières années, soit 283 départs en moyenne par an ;
- ❑ les périodes sont réparties selon les années scolaires de l'École du Barreau ;
- ❑ le nombre total d'avocats au départ est de 16 474, soit la réalité au début de novembre 1995.

De plus, nous avons tenu compte des taux de réussite différents à l'École du Barreau : soit 90% et 75%. Les résultats de projection apparaissent au tableau 21.

Tableau 21

Projection du nombre d'avocats

Années	Admissions au Barreau	Taux de croissance	Taux de réussite	Nouveaux avocats	Attrition	Nombre total d'avocats	Taux de croissance
1995-96	857	-9,31	90,00	771	311	16 474	4,53
1996-97	962	12,25	90,00	866	283	16 914	2,79
1997-98	994	3,34	90,00	895	283	17 497	3,47
1998-99	1 027	3,34	90,00	925	283	18 109	3,52
1995-96	857	-9,31	75,00	643	311	16 474	4,53
1996-97	962	12,25	75,00	722	283	16 786	2,01
1997-98	994	3,34	75,00	746	283	17 225	2,64
1998-99	1 027	3,34	75,00	770	283	17 687	2,71

Compte tenu de la masse actuelle d'étudiants dans les facultés de droit, et à la lumière des résultats présentés, il est clair que le taux de réussite à l'École du Barreau est une variable importante influençant le taux de croissance du nombre total d'avocats dans la profession. En effet, avec un taux de réussite à l'École du Barreau de 90 % ou 75 %, les effectifs en 1998-1999 varient entre 18 109 et 17 687 avocats, et les taux de croissance baissent d'environ 0,75 % entre les deux projections. Par ailleurs, nous avons établi le taux d'attrition à la moyenne des quatre dernières années, soit 283 départs. Si la tendance de la dernière année se maintenait, il y aurait lieu de parler de 350 à 400 départs. C'est donc dire que le taux de croissance du nombre d'avocats pourrait être ralenti si le taux de réussite à l'École du Barreau s'établissait à 75 % et si le nombre de départs augmentait : 750 nouveaux avocats – 350 départs = 400 arrivées nettes, soit un taux de croissance de l'ordre de 2,3 %.

3.3 Le marché des services juridiques en pratique privée au Québec

CROP.CONSEIL⁴³ avait estimé le total des dépenses en honoraires des différents consommateurs à environ 1 milliard de dollars en 1992 avec une marge d'erreur de 10 %. Le chiffre d'affaires de l'ensemble des cabinets de pratique privée oscillerait donc entre 900 millions et 1,1 milliard de dollars. Les entreprises représentent environ 65 % du marché, les consommateurs, 30 % et les gouvernements, 5 %.

Tableau 22

Dépenses totales en honoraires en 1992

Type de consommateurs	Dépenses en millions de dollars
Ménages (qui assument les frais)	268,7
Ménages bénéficiant de l'aide juridique	25,0
Entreprises	678,1
Municipalités	59,0
Gouvernement du Québec	3,1
Gouvernement du Canada	6,8
Total	1 040,6

Source : CROP.CONSEIL, 1993.

3.3.1 Un modèle d'analyse de la demande de services juridiques

Plusieurs études américaines ont cherché à déterminer quels pouvaient être les facteurs influençant la demande d'avocats. De façon générale, elles soulignent que le facteur explicatif majeur est la performance du produit intérieur brut (PIB).

L'étude (américaine) la plus complète à ce jour a été conduite par le professeur Pashigian en 1977⁴⁴ afin de mesurer l'influence directe de plusieurs variables sur la demande d'avocats. Ces variables sont regroupées en trois catégories : consommateurs, entreprises et gouvernement.

43. CROP.CONSEIL. *Le marché des services juridiques au Québec*, 1993, page 63.

44. PASHIGIAN, Peter B. « The Market for Lawyers : The Determinants of The Demand For and Supply of Lawyers », *Journal of Law and Economics*, (53), 1977.

L'importance des consommateurs a été mesurée par le nombre de transactions immobilières des particuliers, le nombre de divorces et celui d'accidents automobiles. La valeur réelle de la production intérieure brute et le nombre de firmes servaient à déterminer l'influence du secteur des entreprises. Enfin, l'activité judiciaire a été estimée par le volume de causes au district fédéral et le nombre de faillites. Le montant des budgets des agences de réglementation a servi à évaluer l'influence de l'activité réglementaire du gouvernement.

L'analyse de Pashigian arrive à la conclusion que, parmi toutes les variables testées, le facteur le plus important relativement à la demande de services juridiques et, par conséquent, du nombre d'avocats, est celui de l'accroissement de la valeur de la production nationale. Selon toute vraisemblance, les variations de la demande de services juridiques sont conditionnées par les variations du revenu réel. Si le revenu réel augmente, on assiste à une augmentation du nombre de transactions, dont une partie non négligeable requiert, de la part des consommateurs et des entreprises, les services d'un avocat.

Parmi les autres variables testées, le volume d'activité des cours de justice est positivement relié à la demande d'avocats. Sur le plan statistique, les budgets des agences de réglementation ont peu d'incidence sur la demande d'avocats.

Plus récemment, lors du « Symposium on the 21st Century »⁴⁵ en mai 1994, le professeur Morgan a confirmé la justesse de l'analyse de Pashigian, conduite dans les années 1970. Son argumentation est à la fois très simple et très logique. Le travail réalisé par les avocats facilite l'activité économique. En effet, les avocats règlent des conflits, rédigent des contrats, mènent des transactions, s'occupent des faillites, etc., et la demande pour ces services est directement liée à l'activité économique. Morgan a constaté que durant la décennie 1980, la croissance du PIB aux États-Unis a correspondu à l'accroissement du nombre d'avocats.

Les définitions du rôle des avocats en tant que « normative ordering » de Dean Robert Clark, ou de « transaction cost engineers » du professeur Ronald Gilson ou encore d'« information brokers » du professeur Frank Cross vont dans le même sens. La demande des services juridiques augmente si les individus ont des emplois, partent en affaires, accumulent des biens, ont des disputes, ce qui finalement nécessite les services d'avocats.

L'évolution du PIB et du nombre d'avocats au Québec

Étant donné l'importance des analyses de Pashigian et de Morgan, nous avons adapté la démarche de cet économiste au contexte québécois. Notons que seul le produit intérieur brut (PIB) a été retenu dans le modèle et non les différentes composantes de la demande de services juridiques. Les variables utilisées par les auteurs reflètent la réalité juridique américaine.

Le tableau 23 de la page suivante dresse l'évolution du nombre d'avocats et du PIB de 1971 à 1994, ainsi que les taux de croissance correspondants⁴⁶.

45. MORGAN, T.M. « Economic Realty facing 21st Century Lawyers », *Washington Law Review*, Vol 69 :593, 1994

46. Le PIB du Canada et du Québec sont le PIB exprimé en millions de dollars de 1986. Les données relatives au PIB sont tirées de l'Observateur économique, Supplément historique, 1994/1995 et 1993/1994, catalogue 11-210 de Statistique Canada. Les données concernant les avocats proviennent de l'Ordre des avocats pour les années antérieures à 1975, puis des rapports annuels du Barreau du Québec.

Tableau 23

Nombre d'avocats au Québec et évolution du PIB

Année	Nombre d'avocats inscrits au Barreau du Québec	PIB Canada, en millions de dollars de 1986	PIB Québec, en millions de dollars de 1986	Taux de croissance du nombre d'avocats	Taux de croissance du PIB Canada	Taux de croissance du PIB Québec
1971	3 447	286 998	71 596	—	—	—
1972	3 841	303 447	76 025	11,4	5,7	6,2
1973	4 344	326 848	79 302	13,1	7,7	4,3
1974	4 978	341 235	81 484	14,6	4,4	2,8
1975	4 960	350 113	83 559	-0,4	2,6	2,5
1976	5 938	371 688	89 488	19,7	6,2	7,1
1977	6 337	385 122	92 245	6,7	3,6	3,1
1978	6 394	402 737	96 870	0,9	4,6	5,0
1979	7 260	418 328	98 392	13,5	3,9	1,6
1980	7 725	424 537	98 931	6,4	1,5	0,5
1981	8 103	440 127	105 067 ⁴⁷	4,9	3,7	6,2
1982	8 734	425 970	100 742	7,8	-3,2	-4,1
1983	9 215	439 448	103 694	5,5	3,2	2,9
1984	9 803	467 167	110 316	6,4	6,3	6,4
1985	10 279	489 437	113 108	4,9	4,8	2,5
1986	10 883	505 666	116 535	5,9	3,3	3,0
1987	11 399	526 730	121 836	4,8	4,2	4,5
1988	12 032	552 958	127 246	5,6	5,0	4,4
1989	12 607	566 486	128 802	4,8	2,4	1,2
1990	13 228	565 155	128 995	4,9	-0,2	0,1
1991	13 855	555 052	126 399	4,7	-1,8	-2,0
1992	14 432	559 305	126 911	4,2	0,7	0,4
1993	15 035	571 722	129 689	4,2	2,2	2,2
1994	15 760	597 936	134 684	4,2	4,6	3,9

Afin de vérifier la validité de la relation entre le nombre d'avocats et la croissance du PIB, un modèle de régression a été utilisé. Le nombre d'avocats correspond à la quantité offerte sur le marché (à l'équilibre, la quantité offerte est égale à la quantité demandée).

La relation directe entre le PIB de l'année précédente (t-1)⁴⁸ et le nombre d'avocats a été analysée pour la période 1971 à 1994. Les résultats obtenus⁴⁹ du mo-

47. En raison d'un changement de présentation des données chronologiques compilées par Statistique Canada, la valeur du PIB québécois de l'année 1981 est largement supérieure à celle du PIB québécois en 1980. Aussi, le taux de croissance présenté en 1981 pour l'économie québécoise est-il surestimé. Sa vraie valeur se rapproche plus du taux de croissance du PIB canadien en 1981.

48. Il est d'usage d'expliquer la consommation de l'an t par le revenu ou le PIB de l'an t - 1.

49. Les relations directes sont les suivantes :
le nombre d'avocats au Québec = 0,0218PIB(-1) canadien.
Test t = 27,5 et Rcarré = 0,773.
Le nombre d'avocats au Québec = 0,0931PIB(-1) québécois.
Test t = 24,2 et Rcarré = 0,71.

dèle indiquent que la croissance du PIB canadien explique à 77 % l'évolution du nombre d'avocats, alors que le pourcentage d'explication avec le PIB québécois est de 71 %. La corrélation entre les deux est donc légèrement inférieure dans le contexte québécois.

Les résultats de l'analyse rejoignent les conclusions de Morgan, qui émet une mise en garde concernant l'évolution du nombre d'avocats. Selon lui, toutes choses étant égales par ailleurs, la reprise de la croissance économique, combinée à un taux de croissance équivalent du nombre d'avocats, devrait se traduire par une hausse de la demande de services juridiques pour les prochaines années. Toutefois, d'après Morgan, la pratique de la profession est amenée à changer d'ici la fin du siècle sous la pression de différents éléments tels que les processus de rationalisation entrepris par les entreprises, les nouvelles technologies, les nouveaux domaines de pratique, etc. Par conséquent, il y a d'autres facteurs que le PIB qui viendront influencer la croissance de la demande de services et du nombre d'avocats.

Un surplus d'avocats ?

La question de l'existence ou non d'un surplus d'avocats n'est pas une interrogation nouvelle. Si certains indicateurs sont parfois mis de l'avant pour démontrer l'existence d'un tel surplus, certains auteurs contestent la validité d'une telle approche.

« The assertion that there is a *surplus* or *oversupply* of lawyers is usually a reaction to any of the following conditions: decline in lawyers' relative earnings, slower growth in lawyers' real incomes, rising unemployment among lawyers, decline in unnecessary legal work generated by lawyers. While any of these might represent a labour market adjustment, when supply is increasing at a rate greater than demand, none is necessarily evidence of a *surplus* or of the need to control supply⁵⁰ ».

Comment identifier un tel surplus ? Une façon de faire serait de comparer l'évolution de l'offre d'avocats à celle de la demande de services juridiques. Il est évidemment facile de connaître le nombre actuel et passé d'avocats sur le marché. On peut aussi facilement prévoir l'évolution à court terme du nombre de nouveaux arrivants dans la profession étant donné le nombre d'étudiants dans les facultés de droit. Quant à l'évolution future des effectifs de l'ensemble de la profession, il faudrait aussi tenir compte du nombre de départs au sein de la profession.

Du côté de la demande de services juridiques, le phénomène est plus difficile à mesurer. Comme nous l'avons déjà mentionné, plusieurs études aux États-Unis et au Canada ont démontré le très fort lien entre la croissance économique, mesurée par l'évolution de la production intérieure brute, et la demande de services juridiques. Ces études établissent aussi une forte réaction de la quantité demandée de services à la suite d'une augmentation du PIB :

« Canadian studies have found that there is a reasonable amount of elasticity of demand for lawyers services when it is measured against change in gross national product (GNP) or gross domestic product (GDP). These studies have that a 1 % increase in the GNP leads to at least 1 % increase in demand for lawyers services, and perhaps as high as 2 % increase, though this

50. STAGGER, D. & ARTHUR, H. *Lawyers in Canada*, University of Toronto Press, 1990.

relationship between GNP and demand is lower than in the U.S. Stager suggest that a *warranted* growth rate, set at 1.5 times the real economic growth rate, have been calculated as an estimate of the rate of growth for lawyers' services.

All the analyses show a very substantial degree of demand elasticity, at least in an upward direction when GDP rises, and that, if anything, the trend in recent years is to greater elasticity.»⁵¹

Si nous acceptons ces intervalles d'élasticité entre la quantité demandée de services juridiques et la croissance du PIB, soit des ratios de 1 : 1,5 ou encore 1 : 2, il nous est possible de comparer l'évolution du nombre d'avocats et de la demande de services juridiques au Québec depuis 25 ans. Le tableau 24 illustre cette relation.

Tableau 24

Les services juridiques et le PIB

	1971	1995	Ratio 1995/1971
Nombre d'avocats	3 447	16 474	4,8
PIB en millions \$ constants	71 596	142 765	2,0
Demande services juridiques (1 : 1,5)	—	—	3,0
Demande de services juridiques (1 : 2)	—	—	4,0

Durant la période considérée, alors que le nombre d'avocats a été multiplié par 4,8, la demande de services juridiques a triplé ou quadruplé. En d'autres termes, si l'évolution du nombre d'avocats avait été semblable à l'évolution de la demande de services juridiques, telle qu'estimée par les ratios décrits, le nombre total d'avocats aurait été entre 10 341 en 1995 ($3\,447 \times 3 = 10\,341$) et 13 778 ($3\,447 \times 4 = 13\,788$), soit des écarts de 6 133 et 2 686 avocats par rapport à la réalité. Notons que cette comparaison trouve plus de pertinence si on la relie au nombre d'avocats et d'avocates œuvrant dans le secteur privé ou dans l'entreprise.

On ne saurait pour autant en conclure mécaniquement à un surplus d'avocats. D'abord, plusieurs éléments de la demande de services juridiques ne sont pas directement liés à l'activité économique : les offenses criminelles, la *Charte des droits et libertés*, les conflits de travail, les divorces, etc. Ensuite, plusieurs auteurs ont démontré⁵² que les ajustements de l'offre des avocats se font lentement et à long terme.

L'activité judiciaire

À titre indicatif, nous présentons au tableau 25, en page suivante, différents indicateurs de l'activité judiciaire : le nombre de dossiers ouverts, le nombre de causes au rôle et le nombre de causes au rôle de pratique. De plus, le tableau 26, page 40, présente les délais en jours en matière civile. Dans l'ensemble, si les différents indicateurs accusent des fluctuations, les grandes tendances sont stables. Cependant, en plusieurs matières, l'année 1994 représente une

51. Source : Report of the Futures Committee, Law Society of Alberta, June 1992.

52. Pashigian, Stagger & Arthur. *Lawyers in Canada*.

brisure par rapport à l'année précédente : on observe souvent une baisse importante de certains indicateurs.

Un tel tableau ignore cependant l'intensité de l'activité judiciaire devant les tribunaux administratifs (qu'ils soient régulateurs des tribunaux administratifs ou adjudicateurs).

Tableau 25

Indicateurs de l'activité judiciaire

Juridictions	Dossiers ouverts					Causes au rôle, au fond, enquêtes prélim., jugements, sentences					Causes au rôle de pratique, comparutions, jugements, sentences				
	90	91	92	93	94	90	91	92	93	94	90	91	92	93	94
Cour d'appel	3 419	3 620	3 844	3 776	3 326	1 324	1 467	1 288	1 096	1 382	—	—	—	—	—
Cour supérieure (sauf mariages, divorces et raisons sociales)	48 442	58 747	54 941	53 450	42 821	6 856	7 718	8 075	7 823	8 023	79 665	93 038	96 639	90 409	85 395
Famille	40 129	40 442	40 864	40 928	40 425	3 532	8 518	5 379	4 719	4 783	136 941	148 886	159 340	150 173	163 261
Faillite	17 140	21 295	18 939	6 519	9 703	21 821	26 398	30 864	27 282	19 472	—	—	—	—	—
Mariage	10 077	9 856	9 149	8 739	7 974	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
Raisons sociales	128 765	127 742	122 832	123 148	62 817	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
Cour supérieure (Chambre criminelle)	1 672	2 005	2 139	1 797	1 741	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
Cour supérieure, Procès De Novo	2 088	1 957	1 776	1 715	1 721	5 620	5 113	4 253	4 038	3 733	—	—	—	—	—
Cour du Québec, Chambre civile	100 794	100 793	92 635	80 670	62 743	18 116	17 357	21 390	18 678	14 847	50 659	51 986	49 528	45 278	37 241
Cour du Québec, Chambre de l'expropriation	981	1 127	819	868	407	1 294	943	1 180	1 060	1 177	373	322	453	409	333
Cour du Québec, Chambre civile, div. des petites créances	50 490	46 035	40 433	41 392	50 694	29 341	34 050	29 903	24 733	29 190	—	—	—	—	—
Cour du Québec, Chambre criminelle et pénale	124 151	132 835	134 313	128 974	118 013	304 508	343 980	372 686	401 137	391 138	209 073	225 457	233 650	193 942	117 213
Cour du Québec, matières criminelles	143 036	152 157	154 586	150 835	142 071	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
Cour du Québec, matières statutaires	211 405	195 280	223 740	225 910	142 029	70 930	82 987	86 095	85 866	75 588	222 159	209 861	202 791	215 313	51 900
Cour du Québec, Chambre de la jeunesse, sauf en matière d'adoption	32 970	33 644	33 936	31 763	25 615	85 607	88 436	95 564	94 274	83 180	32 626	30 375	31 196	29 279	17 382
Cour du Québec, Chambre de la jeunesse, en matière d'adoption	1 345	1 556	1 665	1 704	1 592	277	346	205	649	694	2 552	2 554	2 958	3 438	3 751
Tribunal du travail, matières civiles	350	262	424	383	N/A	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
Tribunal du travail, matières pénales (incluant C.S.S.T.)	1 469	1 690	1 452	1 307	1 569	1 996	2 460	3 383	2 127	2 424	1 653	3 225	2 938	1 721	1 204

Source : ministère de la Justice, Direction générale des services judiciaires, Rapports d'activités 1990-1991 à 1994-1995.

Tableau 26

Délais provinciaux en matière civile (en jours)

	Décembre 1991	Décembre 1992	Décembre 1993	Décembre 1994
Cour du Québec				
Chambre civile	342	279	277	210
Division petite créance	147	119	146	237
Chambre de la jeunesse (adoption)	25	14	205	21
Cour supérieure				
Matière civile	181	213	307	281
Matière familiale	164	143	205	228

3.3.2 Le consommateur particulier⁵³

Un sondage a permis de cerner les principales caractéristiques de la demande de services juridiques pour les ménages québécois.

Perceptions quant aux professions associées au secteur juridique

La majorité des Québécois (71 %) affirment que la profession d'avocat leur vient à l'esprit en premier lieu lorsqu'ils pensent à la profession juridique. Les juges se classent au deuxième rang avec 7 % des mentions spontanées, suivis par les notaires (4 %) et les policiers (1 %). D'autres professions ont été citées par 2 % des répondants.

Niveau de confiance à l'égard de différents types de professionnels

La population québécoise a surtout confiance aux médecins, notaires et comptables, comparativement aux sondeurs d'opinions, avocats et journalistes. On constate également que, parmi les six professions suggérées aux répondants, les avocats occupent le cinquième rang en termes de confiance.

Image des avocats

Deux Québécois sur trois (66 %) disent avoir une image favorable des avocats, alors que 28 % d'entre eux en ont plutôt une image défavorable. Six pour cent (6 %) n'ont pas émis d'opinion à ce sujet.

On remarque que la perception des avocats varie selon certaines caractéristiques des répondants. En effet, les individus âgés de 18 à 34 ans sont plus nombreux en proportion à retenir une image favorable (76 % comparativement à 66 % pour l'ensemble de la population). À l'opposé, les membres des catégories suivantes sont davantage portés à avoir une image défavorable :

- les individus âgés de 55 ans et plus (36 % contre 28 % au total des répondants) ;
- les non-francophones (36 %) ;
- les hommes (33 %).

53. Les données des sections 3.3.2, 3.3.3 et 3.3.4 sont de CROP-CONSEIL, *Étude du marché des services juridiques au Québec*, 1993, pages 73 à 124.

Par ailleurs, les Québécois qui retiennent une image défavorable des avocats expliquent que les raisons suivantes motivent leur position :

Tableau 27

Raisons motivant une attitude défavorable à l'endroit des avocats	
	Total (n = 290) %
Honnêteté douteuse	33
N'inspire pas confiance	19
Coût des services	15
Corruption	14
Délais	4
Image véhiculée par les médias	2
Conflit versus entente	2
Autres	8
Ne sait pas/pas de réponse	3

Q.4 Pour quelle raison principalement dites-vous en avoir une image plutôt/très défavorable ?

Source : Sondage CROP.CONSEIL.

Les bureaux de consultation-express

Lors de l'entrevue téléphonique, le concept de bureau de consultation-express, où l'on pourrait consulter un avocat sans rendez-vous et à peu de frais, a été soumis aux répondants. On remarque que 90 % des Québécois estiment que ce type de service constituerait une initiative très utile (51 %) ou assez utile (39 %) pour le public en général, alors que 7 % croient que ce serait une proposition peu utile (4 %) ou pas du tout utile (3 %).

Notons que les personnes dont le revenu familial annuel se situe entre 20 000 \$ et 30 000 \$ sont particulièrement portées à juger que les bureaux de consultation-express représenteraient une initiative très utile pour la population (60 % contre 51 % pour l'ensemble des Québécois).

D'ailleurs, les 11 centres de consultation juridique, le premier ayant été ouvert en janvier 1993, ont réalisé près de 5 600 consultations. De ce nombre, 92 % des honoraires chargés étaient de 30 \$. Environ 15 % des consultations ont mené à une ouverture de dossier.

3.3.3 Le consommateur corporatif

Un autre sondage auprès des entreprises québécoises nous permet de mieux cerner la demande et les attentes du consommateur corporatif.

Dans cette section, nous traitons de différents aspects de la demande de services juridiques de la part des entreprises.

Perception générale à l'égard des avocats

La majorité des individus responsables des questions juridiques affirment avoir une attitude favorable à l'égard des avocats. En effet, 16 % disent en avoir une perception très favorable et 62 %, plutôt favorable. Cependant, 19 %

perçoivent ces professionnels de façon plutôt défavorable (13 %) ou très défavorable (6 %).

Le coût des services est l'aspect le plus critiqué par ceux qui retiennent une perception défavorable des avocats (38 % des mentions spontanées). D'autres mentionnent des raisons relatives à la corruption et la malhonnêteté pour justifier leur attitude défavorable (18 %) ; d'autres encore estiment que ces professionnels n'inspirent pas confiance (14 %). Le délai des procédures explique l'insatisfaction de 6 % de ces répondants.

Tableau 28

Principales raisons d'insatisfaction à l'égard des avocats

	Total (n = 116) %
Coût des services	38
Corruption/honnêteté douteuse/malhonnêteté	18
N'inspire pas confiance	14
Délai des procédures	6
Autres	24

Q.2 Pour quelle raison principale dites-vous en avoir une perception défavorable ?

Source : Sondage CROP.CONSEIL.

La qualité des services juridiques

Critères de choix d'un cabinet d'avocats

Les individus responsables des services juridiques au sein des entreprises qui utilisent les services d'au moins un cabinet d'avocats ont été interrogés afin de connaître les critères qui influencent le choix d'une telle firme. Manifestement, la réputation du cabinet constitue un facteur prédominant dans la décision de faire affaires avec une firme d'avocats particulière. En effet, 26 % des consommateurs corporatifs estiment que la réputation représente le critère le plus important lorsqu'on est confronté à une telle décision. En outre, ces consommateurs disent souvent être influencés par des éléments relatifs à la qualité du service en général (13 %), ou encore par le fait qu'un avocat en particulier travaille pour une firme donnée (8 %). Ce dernier résultat suggère que plusieurs entreprises choisissent un cabinet pour les qualités d'un individu qui y travaille plutôt que pour les caractéristiques du cabinet comme tel. Les critères de choix apparaissent à la page suivante, au tableau 29.

Tableau 29

Principaux critères dans le choix d'un cabinet d'avocats

	Total (n = 492) %	1 ^{ère} mention (n = 492) %
Réputation du cabinet	34	26
Coût des services	27	3
Qualité du service en général	25	13
Qu'un avocat en particulier y travaille	18	8
Efficacité du service	14	4
Rapidité du service	13	3
Compétence générale des avocats	9	6
Expertise dans un domaine particulier du droit	8	5
Expertise dans une industrie particulière	8	3
Qualité des rapports personnels/Bonne communication	7	3
Honnêteté des avocats	6	3
Disponibilité	5	4
Recommandations	5	4
Avocat est client de l'entreprise	4	4
Proximité de l'entreprise	4	3
Choix des actionnaires	3	1
Service personnalisé	2	1
Que certains clients font affaires avec le cabinet	2	—
Diversité des services offerts	1	1
Taille du cabinet	1	—
Autres	2	1
Ne sait pas/pas de réponse	5	5

Q.15 Pour votre entreprise, quels sont (seraient) les trois (3) principaux critères, par ordre d'importance, qui influencent (influenceraient) le choix d'un cabinet d'avocats externes ?

Source : Sondage CROP.CONSEIL.

Conditions de maintien d'une relation d'affaires

Trois grandes catégories de facteurs sont, de l'avis des répondants, déterminantes du maintien d'une relation d'affaires avec un cabinet d'avocats : le service, son aspect personnalisé et les avocats.

La relation d'affaires est principalement évaluée selon des aspects reliés au service. En effet, des éléments relatifs au service ont été cités en premier lieu par 65 % des consommateurs corporatifs de services juridiques.

De façon plus spécifique, 44 % des consommateurs estiment que la qualité des services en général représente la principale raison pour laquelle ils continuent de faire affaires avec leurs cabinets d'avocats respectifs. De plus, 14 % mentionnent que l'efficacité du service les incitent à maintenir cette relation.

L'aspect personnalisé du service constitue également un facteur qui détermine la réussite de la relation entre une entreprise et un cabinet. Ici, on mentionne des conditions comme la qualité des rapports personnels (6%), la qualité des communications (3%), le service personnalisé (2%) et le degré selon lequel le cabinet connaît l'entreprise de son client (1%).

Les facteurs qui se rapportent strictement aux avocats ont été cités en premier lieu par 6% des consommateurs corporatifs de services juridiques. On remarque notamment que 4% des consommateurs considèrent que la compétence ou l'expertise des avocats contribue fortement au fait qu'ils maintiennent une relation avec une firme donnée.

Enfin, le succès d'une relation d'affaires est conditionnel à d'autres facteurs, comme l'habitude, selon 12% des répondants. Le tableau 30 présente les conditions qui se regroupent dans chacune de ces catégories.

Tableau 30

Conditions de maintien d'une relation d'affaires avec un cabinet d'avocats

	Total des mentions (n = 492) %	1 ^{ère} mention (n = 492) %
SERVICE (65% des premières mentions)		
Qualité des services	48	44
Efficacité du service	20	14
Résultats obtenus/satisfaction	8	6
Coût raisonnable des services	8	1
Rapidité du service	3	—
ASPECT PERSONNALISÉ (12%)		
Qualité des rapports personnels	11	6
Bonne communication	9	3
Service personnalisé	5	2
Bonne connaissance de l'entreprise	1	1
AVOCATS (6%)		
Compétence/expertise des avocats	8	4
Confiance/honnêteté/fiabilité	2	1
Qu'un avocat en particulier y travaille	2	1
Disponibilité	2	—
AUTRES (12%)		
Habitude	11	6
Dossiers en cours	2	2
Manque de ressources à l'interne	1	1
Autres	5	3
Ne sait pas/pas de réponse	6	6

Q.18 Quels sont les principaux facteurs qui font en sorte que votre entreprise continue à faire affaires avec votre cabinet d'avocats externes ?

Source : Sondage CROP.CONSEIL.

Conditions de rupture d'une relation d'affaires

Nous nous sommes intéressés aux facteurs qui peuvent causer la rupture du lien d'affaires en cherchant à voir entre autres s'ils sont simplement l'inverse des facteurs de maintien ou s'ils peuvent nous révéler d'autres attentes de la clientèle.

On constate à nouveau que les aspects reliés au service contribueraient en premier lieu à la cessation d'une relation d'affaires, selon 54 % des consommateurs corporatifs de services juridiques. De façon plus particulière, on note qu'une faible qualité des services (30 %) ou un service jugé trop coûteux (10 %) inciterait 40 % des répondants à terminer leur relation d'affaires avec leur firme d'avocats.

Comparativement au rôle perçu des avocats dans le maintien d'une relation d'affaires, les professionnels qui constituent un cabinet influenceraient davantage la rupture d'une telle relation. En effet, lorsque interrogés sur les conditions de maintien, 6 % des répondants mentionnaient spontanément des facteurs associés aux avocats, alors que lorsqu'ils citent des conditions de rupture, les facteurs reliés aux professionnels comptent pour 28 % des premières mentions spontanées.

Plus spécifiquement, on observe qu'un avocat incompetent ou qui manque d'expertise amènerait 18 % des consommateurs à terminer la relation avec leur cabinet. D'autres caractéristiques jugées inacceptables chez un avocat apparaissent au tableau 31 de la page suivante.

Il convient de noter que le départ d'un professionnel en particulier d'un cabinet amènerait 5 % des consommateurs corporatifs à changer de firme d'avocats. Ces résultats appuient davantage l'hypothèse que certains consommateurs engagent les services d'un cabinet donné pour les individus qui y travaillent plutôt que pour des facteurs liés à la firme.

D'autre part, l'aspect personnalisé représente la condition la plus importante de rupture d'une relation d'affaires pour 5 % des consommateurs corporatifs. Ces derniers affirment effectivement qu'ils ne pourraient pas supporter un service impersonnel (3 %) ou des rapports personnels tendus (2 %).

Enfin, d'autres conditions ont été mentionnées par un total de 7 % des entreprises, notamment le fait de ne plus avoir besoin de services juridiques (3 %), le fait qu'un cabinet refuse un dossier par surplus de travail (2 %) et le manque de confiance de la capacité du cabinet à représenter l'entreprise (1 %).

Tableau 31

Conditions de rupture d'une relation d'affaires avec un cabinet d'avocats

	Total des mentions (n = 492) %	1 ^{ère} mention (n = 492) %
SERVICE (54 % des premières mentions)		
Faible qualité des services	34	30
Coût trop élevé des services	18	10
Insatisfaction/inefficacité	6	5
Perdre une cause importante en cour	5	4
Service trop lent	5	3
Déception dans des dossiers majeurs	4	2
AVOCATS (28 %)		
Incompétence/manque d'expertise des avocats	27	18
Départ d'un avocat en particulier	5	4
Manque de confidentialité	5	4
Malhonnêteté/manque de loyauté	3	1
Manque de disponibilité	2	1
Négligence/indifférence	1	—
ASPECT PERSONNALISÉ (5 %)		
Rapports personnels tendus	5	2
Service impersonnel	3	3
Mauvaise communication	1	—
Divergence d'opinion	1	—
AUTRES (7 %)		
Plus besoin des services	3	3
Cabinet refuse le dossier par surplus de travail	2	2
Pas confiance en sa capacité de représenter l'entreprise	1	1
Autres	3	1
Ne sait pas/pas de réponse	5	5

Q.19 Et quels sont les principaux facteurs qui feraient en sorte que votre entreprise mette fin à une relation d'affaires avec un cabinet d'avocats externes ?

Source : Sondage CROP.CONSEIL.

3.3.4 Le consommateur municipal

La présente section examine la demande de services juridiques de la part des municipalités. La structure de présentation des résultats est semblable à celle de la section précédente.

Perception générale à l'égard des avocats

Comparativement aux individus interrogés lors du sondage auprès des entreprises, les personnes responsables des questions juridiques au sein des municipalités québécoises sont proportionnellement plus nombreuses à avoir une perception favorable à l'égard des avocats. En effet, 93 % des clients des municipalités disent avoir une perception très favorable (35 %) ou plutôt favorable (58 %) ; cette proportion atteint 78 % pour les consommateurs corporatifs de services juridiques.

Volume et nature de la demande des services juridiques

Sur le total des municipalités interrogées, 94 % ont eu recours aux services d'un (35 %) ou de plusieurs (59 %) cabinets d'avocats au cours des deux (2) dernières années. L'utilisation des services de cabinets d'avocats est plus répandue chez les municipalités que chez les entreprises. En effet, 63 % des moyennes et grandes entreprises au Québec ont utilisé ce type de service au cours des deux (2) dernières années.

Les municipalités de plus grande taille (5 000 habitants et plus) sont proportionnellement plus nombreuses à faire affaires avec plusieurs cabinets d'avocats (69 % contre 50 % pour les petites municipalités).

Par ailleurs, 18 % des municipalités qui utilisent les services de cabinets d'avocats ont également recours aux services offerts par des cabinets de conseillers en matière de droit autres que les cabinets d'avocats, comme par exemple les cabinets de conseillers en relations de travail. Rappelons que la proportion d'entreprises qui font affaires avec ces cabinets spécialisés s'établit à 11 %.

Les municipalités situées dans les grands centres urbains sont particulièrement portées à utiliser les services de ce type de cabinet (25 % contre 18 % pour l'ensemble des municipalités utilisant les services de cabinets d'avocats).

3.4 L'internationalisation

Pour s'internationaliser, un cabinet d'avocats doit affronter les obstacles que rencontre toute autre entreprise effectuant la même opération, en plus des obstacles particuliers au domaine du droit.

Toute expansion à l'étranger coûte cher, et opérer à distance augmente les frais. La concurrence est souvent féroce, et les entreprises gagnantes sont celles qui ont su développer des avantages par rapport aux entreprises locales, un savoir-faire particulier. Or, les « cabinets d'avocats n'ont pas le droit de s'incorporer et sont imposés aux taux des particuliers, plus élevés que ceux des corporations. Il est donc très difficile de bâtir un capital suffisant pour supporter les coûts d'un développement international⁵⁴ ».

Le droit pratiqué constitue aussi un obstacle. Selon Pierre Lapointe, le droit international n'existe pas. C'est toujours le droit du pays choisi par les parties qui prévaut. Ce qui fait que le meilleur avocat canadien est toujours le pire dans un autre pays⁵⁵. Si on peut nuancer cette affirmation, il n'en demeure pas moins que les bureaux de cabinets canadiens à l'étranger s'occupent essentiellement de clients canadiens qui font des affaires à l'étranger, et des clients étrangers qui ont des intérêts commerciaux au Canada⁵⁶. En d'autres termes, les avocats canadiens à l'étranger ne font que du droit canadien parce qu'ils ne peuvent pas pratiquer le droit des pays où sont situés les bureaux à l'étranger. Or, le volume d'affaires de ce droit est nécessairement limité par la croissance internationale des entreprises canadiennes et par l'intérêt des entreprises étrangères pour le Canada.

Par ailleurs, les affaires internationales des grandes entreprises canadiennes sont confiées aux cabinets internationaux américains. Les cabinets canadiens ont été réticents à s'engager dans des affaires internationales impliquant plusieurs droits autres que canadiens.

54. Selon M. Pierre L. Lapointe de Lapointe Rosenstein in *Dossier Les Affaires*, février 1992.

55. *Dossier Les Affaires*, février 1992.

56. *Maîtres*, mars-avril 1992.

Ce n'est que lorsque des clients canadiens actifs à l'étranger peuvent leur assurer des revenus importants que les cabinets internationalisent réellement leurs opérations. D'ailleurs, le vecteur d'internationalisation a été, et sera, les entreprises-clients des cabinets d'avocats qui étendent leurs opérations de ventes et de production à l'étranger⁵⁷.

Les trois principaux modes d'internationalisation des cabinets sont l'ouverture d'un bureau, l'affiliation ou l'association. La première forme assure un plus grand contrôle, mais demande aussi une plus grande implication humaine et financière pour le cabinet. L'affiliation permet l'établissement de relations formelles entre deux cabinets, l'un national et l'autre étranger. Ce mode d'internationalisation a l'avantage de diminuer les coûts et les risques d'avoir pignon sur rue à l'étranger. On peut se prêter des espaces utilisés lors des voyages d'affaires, s'échanger des clients⁵⁸. L'association entre des cabinets ou des avocats est d'une nature plus informelle là où l'on met sur pied un système de référence de clients.

Le tableau 32, à la page suivante, présente quelques cabinets avec des bureaux à l'extérieur du Québec en 1991.

Enfin, il faut mentionner que la très grande majorité des prestations réalisées touchent le droit canadien. On explique cette réticence par plusieurs facteurs⁵⁹ :

- ❑ une certaine prudence vis-à-vis du risque de travailler dans un droit étranger ;
- ❑ les droits britannique et américain dominant les affaires internationales ;
- ❑ la taille des cabinets canadiens et leurs moyens ne leur permettent guère de se lancer dans les affaires internationales ;
- ❑ ne pas pouvoir appuyer leur expansion sur la base d'affaires internationales d'origine canadienne qui, dans leur ensemble, sont confiées à des cabinets américains ou britanniques ;
- ❑ la volonté de ne pas vouloir concurrencer les cabinets internationaux américains qui leur confient un certain nombre d'affaires en droit canadien.

57. Les entreprises de « services » ont en général internationalisé leurs opérations lorsque leurs clients l'avaient précédemment fait.

58. *Dossier Les Affaires*, février 1993.

59. Tiré de 1992 *Impact de l'unification du marché européen, Services professionnels et d'experts-conseils, Avocats d'affaires et experts-comptables*, Affaires Extérieures et Commerce Extérieur, mai 1990.

Tableau 32

Cabinets avec bureaux à l'extérieur du Québec en 1992 et 1995⁶⁰

Nom du cabinet en 1992 (en 1995)	Villes en 1992	Nouvelles villes en 1995
Bluteau & Rosenberg	Montréal, Ottawa	Idem
Byers Casgrain	Montréal, Ottawa	Idem
Geoffroy, Matte	North Bay, Amos, La Sarre, Val d'Or	Rouyn-Noranda
Heenan, Blaikie	Montréal, Toronto	Idem
Llovitch & Manella (Ross Manella)	Floride	Idem
Jones, Poulney, Rogers, Ponessa & Reed	Toronto	Montréal
Lafleur, Brown de Grandpré, Kronstrom (Lafleur Brown)	Montréal, Sainte-Foy, Lévis, Bruxelles	Bruxelles, Montréal ⁶¹
Lavery, De Billy	Montréal, Ottawa, Québec	Idem
Lette & Associés	Montréal, Paris	Idem
Lette, Whittaker	Toronto	Idem
McCarthy Tétrault	Montréal, Québec, Ottawa	Idem
McMaster Meighen	Montréal, Ottawa	Montréal ⁶²
Ogilvy Renault ; Osler Renault Ladner Singapour	Montréal, Québec, Ottawa, Paris, Londres	New York, Hong-Kong,
Phillips & Vineberg (Goodman Phillips et Vineberg)	Montréal, Paris	Hong-Kong, Beijing, Toronto, New York
Smart & Biggar	Montréal, Ottawa	Idem
Stikeman, Elliot	Montréal, Ottawa, Toronto, Vancouver, New York, Londres, Hong Kong	Paris
Bennet, Jones & Verchère	—	Montréal, Toronto

Source : ATJQ 1992 et 1995.

Un analyste⁶³ présente en ces termes la problématique de l'internationalisation des cabinets d'avocats.

Le rôle du bureau à l'étranger :

- 1) être auprès de son client canadien un conseiller juridique canadien pour protéger sa position dans le cadre d'une transaction commerciale, d'un investissement. Le bureau saura, au moment opportun, diriger son client vers des cabinets nationaux ;
- 2) représenter des intérêts étrangers qui voudraient s'établir ici. Et, en termes d'occasions favorables, il existe le secteur des marchés financiers : représenter les intérêts des institutions financières canadiennes qui font des levées de fonds sur les marchés extérieurs.

60. Mentionnons qu'en 1995, une douzaine de cabinets montréalais ont ouvert un bureau à Ottawa.

61. En 1995, Lafleur, Brown n'a plus de bureau à Ste-Foy et à Lévis.

62. En 1995, McMaster n'a plus de bureau à Ottawa.

63. Entrevue de Francis Fox dans *Maîtres*, mars-avril 1992.

Avant de s'établir à l'étranger, il est préférable d'avoir un « bassin » de clientèle existant. Pour réussir, il faut d'abord une connaissance profonde du système de droit canadien, une formation de base avec une bonne compréhension du droit commercial canadien, du système fiscal canadien, des droits canadiens en matière de valeur mobilière, de la concurrence, des questions d'export-import, etc. Il faudra des équipes multidisciplinaires. Même si l'expertise vendue est en matière de droit canadien, les avocats devront avoir des connaissances autres dans les domaines, par exemple, de la taxation internationale, du droit transnational impliquant des transactions dans plusieurs juridictions.

Accord de libre-échange (ALÉ) et Accord de libre-échange nord-américain (ALÉNA)

On peut certes s'interroger sur l'impact de l'ouverture des frontières économiques à l'échelle nord-américaine. S'agit-il réellement d'une occasion d'affaires pour les cabinets d'avocats ?

Les accords internationaux de commerce comprennent toujours un élément de réciprocité : chaque partie cède des avantages à l'autre et demande un avantage en contrepartie. En ce sens, laisser entrer au pays des conseillers juridiques étrangers facilite l'expansion des cabinets canadiens à l'extérieur du pays, car ceux-ci, avant d'agréer la venue des entreprises canadiennes, demandent une forme ou une autre de réciprocité. Nous sommes cependant très loin de la notion de « droit d'établissement » qui existe pour le secteur bancaire.

Les avocats exercent leur profession dans le cadre de leur propre juridiction : il n'y a pas en ce sens d'avocat « nord-américain ». Dans l'ALÉ, le tribunal binational d'arbitrage examine les litiges en fonction de leur conformité aux lois nationales du pays : si les Américains lèvent des droits compensatoires sur des produits canadiens exportés aux États-Unis, le tribunal doit déterminer si la mesure ne viole pas les lois américaines. Dans ce cas, il y a donc de ce côté plus d'affaires pour les cabinets américains.

L'ALÉNA traite de façon spécifique la question des services juridiques. En effet, on y aborde la question des consultants juridiques étrangers :

« Dans l'exécution de ses obligations et engagements concernant les consultants juridiques étrangers, ... chacune des Parties fera en sorte de permettre à un ressortissant d'une autre Partie de pratiquer le droit ou de donner des conseils relatifs à la législation de tout pays sur le territoire duquel ce ressortissant est habilité à exercer en tant qu'avocat. »⁶⁴

La Fédération des professions juridiques du Canada participe présentement à un comité sur l'ALÉNA et négocie avec des représentants des professions juridiques des États-Unis et du Mexique en ce qui a trait à la réglementation des consultants juridiques étrangers entre ces trois pays.

En septembre 1995, les trois délégations ont convenu d'un projet de recommandations communes visant à un projet de réglementation des consultants juridiques étrangers à l'intention de leurs gouvernements respectifs (il n'y a cependant pas eu encore d'accord officiel entre les délégations). M. Brian Wallace, c.r., président du comité sur l'ALÉNA⁶⁵, interprète ainsi les résultats des travaux du comité : selon le projet de réglementation proposé, un avocat de l'un des trois

64. ALÉNA, Annexes 1210.5, Services professionnels, 7 octobre 1995.

65. Fédération des professions juridiques du Canada, Assemblée mi-hiver 1996, item 7.

pays devrait faire une demande de permis pour pouvoir exercer comme consultant juridique étranger dans un des autres pays. Un permis serait accordé si le candidat convainc le pays hôte qu'entre autres, il ou elle :

- est membre en règle d'un ordre professionnel de juristes reconnu dans son pays d'origine ;
- est de bonne mœurs et de bonne réputation ;
- si le pays hôte l'exige, a exercé activement le droit de son pays d'origine pendant au moins cinq à sept années précédant immédiatement la demande ;
- si le pays hôte l'exige, a souscrit une assurance de responsabilité professionnelle ;
- si le pays hôte l'exige, a une assurance contre les détournements de fonds ;
- reconnaît la compétence de l'ordre professionnel de juristes du pays hôte.

Ces exigences sont très semblables à celles qui sont contenues dans le Protocole sur l'exercice interjuridictionnel du droit que la plupart des ordres professionnels de juristes du Canada ont signé en février 1994.

Le projet de réglementation proposé permettrait à un consultant juridique étranger de l'un des trois pays :

- d'exercer le droit et de donner des conseils juridiques sur le droit de tout pays dans lequel il ou elle est autorisé(e) à pratiquer en tant qu'avocat(e) ;
- d'exercer le droit ou donner des conseils juridiques sur le droit international ou le droit d'un tiers pays, si il ou elle est autorisé(e) à le faire en tant qu'avocat(e) dans son pays d'origine ; et
- de s'associer avec d'autres avocats et bureaux d'avocats dans le pays hôte, avec certaines restrictions.

Ce champ de pratique est plus étendu que celui prévu dans le Protocole sur l'exercice interjuridictionnel, et cela à deux titres :

- il permet d'« exercer » un certain type de droit, plutôt que de seulement « conseiller » ; et
- il permet à l'avocat qui est par ailleurs autorisé à le faire d'exercer et de donner des conseils sur le droit international et le droit d'un tiers pays.

Les prochaines négociations trilatérales sont prévues pour mars 1996. M. Wallace souhaite que les modifications faites après la rencontre de septembre 1995 soient adoptées, et que les recommandations communes pourront être paraphées par le président de chaque délégation nationale.

Le mouvement de libéralisation internationale du commerce des biens et services et de l'investissement ne va certainement pas affecter tous les avocats en pratique privée. Il faut examiner les domaines de pratique de chacun des cabinets et surtout, examiner quels sont leurs clients et les attentes de ceux-ci. Si le client internationalise ses activités commerciales et d'investissement, le cabinet a intérêt à s'ajuster à cette demande.

Ainsi, Me Jean Gagnon de Pouliot Mercure déclarait : « With the coming of NAFTA and clients talking about doing something in Mexico and indeed starting to do business there, we felt pressured to provide the necessary services. »⁶⁶. Cependant, les observateurs s'entendent pour dire que le Mexique intéresse surtout

66. SZWERAS, Adam. « NAFTA and the legal profession », *Canadian Lawyer*, January 1995.

pour l'instant les grandes sociétés, et que plusieurs en sont au stade de l'examen de la situation : « Canadian companies are interested but they don't jump in. Many firms are just starting to look at Mexico and want referrals and contacts for potential joint ventures. »⁶⁷

En terminant, nous citons en exemple la Caisse de dépôt et de placement qui « utilise les services des bureaux d'avocats du Québec et d'ailleurs pour la représenter dans les affaires qu'elle transige aux quatre coins du monde » et qui, en même temps, selon un de ses dirigeants, « déplore qu'il y ait peu de bureaux d'avocats et de comptables qui puissent dire clairement à la Caisse comme à leurs autres clients, que " nous sommes des spécialistes de tel ou tel pays et nous pouvons vous y représenter " »⁶⁸.

67. Op. cit., p. 15.

68. GAGNON, André. « L'international, c'est aussi pour les avocats » – Me Jean-Claude Scraire, *Le Monde Juridique*, juin 1991.

Chapitre 4

LES ENVIRONNEMENTS

Aborder l'avenir de la profession sans tenir compte des environnements dans lesquels évolue l'industrie des services juridiques, c'est ignorer les tendances qui carrément conditionnent notre devenir.

4.1 L'environnement social

De nombreux phénomènes issus de l'environnement social auront un impact significatif sur la pratique du droit. Le vieillissement de la population et l'appauvrissement d'une partie de la société sont d'une grande importance.

Toutes les entreprises ont à adapter leurs produits et services aux changements démographiques : « Demographic conditions are always changing, and law firms must go where the clients are. In today's environment, this means law firms will have to restructure their services and organization in order to accommodate these demographic developments. »

Le vieillissement de la population et la transformation de la pyramide des âges sont une donnée essentielle de la transformation actuelle de notre société. Le tableau 33 illustre la place de plus en plus importante qu'occuperont dans le futur les personnes de 55 ans et plus.

Tableau 33

Projection de la population du Québec : 2000 et 2006 – 55 ans et plus

	1991	1995	2000	2006
Nombre (en milliers)	840,0	909,1	1 027,7	1 212,7
Part relative (en %)	31,2	31,8	33,7	37,4

Source : Statistique Canada, Catalogue No. 91-522, novembre 1995.

Or, une clientèle plus âgée pose, pour la pratique du droit, des défis nouveaux. D'une part, la nature de la demande de services juridiques requis risque de se modifier : « Most elderly are dependent upon Social Security, private pensions and their savings for their support (...); they are more often the victims of simple assault and theft (...), they are disproportionately victimised by consumer fraud. »

D'autre part, les personnes âgées disposent de plus de temps et sont moins rapides que des personnes plus jeunes. Les avocats auront-ils le temps de bien écouter leurs clients âgés et de rendre ce service à un coût accessible ?

L'appauvrissement d'une partie de la population pose aussi un grave problème d'accessibilité de la justice. Certes, les plus pauvres peuvent bénéficier d'un régime d'aide juridique. Or, le problème se pose aussi pour les classes de revenus légèrement supérieures à celles qui ont accès à l'aide juridique. Ce phénomène

deviendra encore plus préoccupant si on continue à assister à une paupérisation d'une partie de la classe moyenne. On peut aussi se questionner sur l'appauvrissement de certaines régions économiques du Québec. La plus récente étude sur les revenus de Statistique Canada démontre d'ailleurs cette tendance à l'appauvrissement. Nous relevons ci-après quelques éléments clés de l'étude⁶⁹.

Pour la quatrième année consécutive, l'Enquête sur les finances des consommateurs de Statistique Canada indique que le revenu des familles en 1993, ajusté pour tenir compte de l'inflation, a continué à baisser. Conséquemment, la proportion de personnes ayant un revenu inférieur aux seuils de faible revenu a, elle, enregistré une quatrième augmentation de suite.

Après ajustement pour l'inflation tel que mesuré par l'indice des prix à la consommation, le revenu familial en 1993 se chiffrait à 53 459 \$, une diminution de 2,2 % par rapport à 1992. Depuis le sommet de 1989, le déclin total du revenu familial moyen a été de 3 822 \$ ou 6,7 % ; le déclin le plus long et le plus abrupt des quatre dernières décennies. Le revenu familial moyen, après ajustement pour tenir compte de l'inflation, était en fait plus bas en 1993 qu'en 1980.

La proportion de personnes sous les seuils de faible revenu de Statistique Canada est estimée à 17,9 % en 1993, par rapport à 16,8 % en 1992. C'est la quatrième année consécutive que le taux augmente. En 1989, ce taux était à son plus bas à 14,0 %. De son sommet de 18,7 % enregistré en 1984, le taux s'est déplacé à la baisse jusqu'en 1989.

Le taux de faible revenu chez les personnes âgées de 65 ans et plus était de 22,3 % en 1993, une hausse comparativement à 20,6 % en 1992. Ceci renverse un important mouvement à la baisse, dans le nombre total de personnes âgées à faible revenu, commencé tôt au début des années 1980. Le renversement s'est produit autant chez les personnes de 65 ans et plus vivant seules que chez celles vivant dans des familles ; cependant, les personnes vivant seules ont continué d'avoir un des taux de faible revenu le plus élevé de tous les groupes atteints (51,1 %). En 1993, en opposition, le taux chez les personnes âgées vivant en famille n'était que de 8,2 %. La réduction des revenus tirés d'investissements, surtout attribuable aux plus bas rendements d'intérêt, est certainement un facteur ayant contribué aux augmentations des taux de faibles revenus chez les personnes âgées.

Parmi les divers genres de familles, les familles monoparentales ayant une femme à leur tête enregistraient encore, en 1993, un des taux les plus élevés de faible revenu (59,6 %). Cependant, contrairement aux personnes âgées, cette proportion a très peu changé au cours de la dernière décennie. Pour les familles de deux parents avec enfants, le taux de 1993 à 12,5 % est substantiellement plus élevé que celui de 8,7 % enregistré en 1989.

Inégalité des revenus

Une étude récente⁷⁰ apporte un éclairage intéressant sur l'inégalité des revenus au Québec. Entre 1971 et 1993, en tenant compte des salaires réels du travail, les pauvres (ceux dont les revenus sont les 20 % les plus bas) se sont appauvris (-3,3 %) et les riches (20 % des revenus les plus aisés) se sont enrichis (+2,9 %), tandis que les salaires des trois quintiles du milieu sont restés stables. Le marché du travail avantage donc de plus en plus les hauts salariés par rapport à ceux qui se situent au bas de l'échelle. Sur cette base, les inégalités

69. Statistique Canada, Catalogue no. 13-207.

70. BÉGIN, Hélène. « Hausse de l'inégalité des revenus au Québec : mythe ou réalité »?, *Études économiques, Desjardins*, Volume 6, Numéro 2, février 1996.

se sont accentuées. En 1971, la classe aisée gagnait en moyenne 50 fois plus que la classe la plus pauvre; en 1993, le ratio est de 193.

Toutefois, en tenant compte des transferts gouvernementaux (l'assurance-chômage, l'assistance sociale et les pensions de vieillesse) et de l'impôt, le portrait est très différent. Dans ce cas, le rapport en 1971 est de 10: 1 (au lieu de 50) et de 7 en 1993 (au lieu de 193). En d'autres termes, lorsqu'on tient compte des programmes sociaux, les disparités se sont plutôt atténuées depuis une vingtaine d'années. L'État y a joué un rôle majeur.

Durant les années 1990, un nouveau phénomène est apparu. Tous les groupes de salariés ont vu leurs revenus d'emploi diminuer. Dans l'ensemble, la baisse a été de 2,1%. Les bas salariés ont connu une baisse de 10,45%; ceux du deuxième quintile ont perdu 10,4%; le troisième quintile, le cœur de la classe moyenne, a vécu la plus forte baisse, soit 22,5%; enfin, les deux quintiles les plus riches ont enregistré des réductions de 2% et 0,6%.

4.2 L'environnement politique et juridique

Coût du système judiciaire⁷¹

Les coûts du système judiciaire sont considérables et augmentent très rapidement. Au Québec, la justice coûte au moins deux milliards de dollars par année aux particuliers, aux entreprises et aux gouvernements, selon une estimation de Denis Boudreau, économiste à Statistique Canada. De 1985 à 1990, le coût s'est gonflé de 33%, soit de 5,9% par année après inflation. Pendant ce temps, l'économie croissait en moyenne de 2,9% par année, soit deux fois moins vite.

Dans une période où nos gouvernements sabrent dans les dépenses de santé, d'éducation et d'aide sociale, plusieurs s'interrogent sur les coûts de la justice. Selon Jacques Dufresne, philosophe et directeur du journal de débats *l'Agora*, les exagérations économiques de la justice sont une des causes cachées des déficits publics.

Jean Lambert, ex-président de la Chambre des notaires, attribue cette enflure économique à la «judiciarisation» du système, soit le recours systématique aux tribunaux pour régler les conflits.

Pour plusieurs, les gouvernements font des lois et des règlements qui laissent place à l'interprétation et mènent à la «judiciarisation».

D'aucuns estiment que la modification de la tarification des avocats ferait réduire significativement les coûts de la justice. Plus précisément, il est question de verser aux avocats un montant forfaitaire pour un ensemble d'actes posés, voire pour l'ensemble d'une cause criminelle, plutôt que de les rémunérer à l'acte. Cette suggestion vise particulièrement les avocats de pratique privée qui acceptent des mandats de l'aide juridique.

Le tableau 34, à la page 56, présente l'évolution des coûts de l'aide juridique. Différents indicateurs sont obtenus par l'analyse des dépenses totales.

71. *Dossier Les Affaires*, 1993.

Tableau 34

Aide juridique au Québec

Année	Dépenses totales en \$ courants ('000)	Dépenses par habitant (\$)	Dépenses directes en \$ courants ('000)	Nombre de demandes (criminelles et civiles)	Nombre d'avocats de pratique privée qui ont assuré des services	Nombre d'avocats salariés d'aide juridique
1983-84	63 429	9,57	50 285	85 417	2 751	332
1984-85	65 109	9,78	52 228	84 420	2 885	340
1985-86	67 320	10,06	56 294	88 730	2 821	349
1986-87	63 906	9,49	55 492	91 608	2 769	356
1987-88	74 384	10,93	68 577	94 347	2 881	360
1988-89	73 189	10,67	69 711	100 634	2 843	372
1989-90	69 260	9,97	69 907	104 117	2 671	383
1990-91	76 532	10,90	81 406	113 975	3 820	406
1991-92	83 990	11,86	95 581	133 297	3 716	404
1992-93	89 196	12,47	104 207	137 512	3 964	397
1993-94	90 548	12,56	107 059	132 374	4 052	395

Source : *L'aide juridique au Canada : ressources et nombre de cas 1993-94*, Centre canadien de la statistique juridique, Statistique Canada, no 85-F001.

Près de 4 000 avocats qui ont assuré des services à l'aide juridique au Québec ont totalisé des dépenses de près de 107 millions de dollars (courants) en 1993-1994. Le gouvernement affiche depuis un certain temps une volonté de réforme du système qui risque d'affecter plusieurs avocats en pratique privée.

Les honoraires versés à des avocats de pratique privée sont très inégalement répartis comme on peut le constater au tableau 35.

Tableau 35

Répartition des honoraires des avocats de la pratique privée versés par l'aide juridique (au 31 mars)

	1992	1993	1994
Moins de 1 000 \$	810	890	892
1 001 \$ à 2 000 \$	306	295	351
2 001 \$ à 3 000 \$	197	194	183
3 001 \$ à 4 000 \$	144	143	153
4 001 \$ à 5 000 \$	119	90	128
5 001 \$ à 10 000 \$	351	391	400
10 001 \$ à 20 000 \$	312	336	381
20 001 \$ à 50 000 \$	274	366	362
50 001 \$ à 100 000 \$	93	151	135
100 001 \$ à 200 000 \$	36	41	45
200 001 \$ et plus	2	11	4

Source : Commission des services juridiques, Rapports annuels de 1992, 1993 et 1994.

En affaires criminelles, le gouvernement explore aussi certaines avenues de « déjudiciarisation » pour désengorger les tribunaux (et sans doute en baisser les coûts d'opération).

Une révision du mode de tarification, qui consisterait à verser un montant forfaitaire pour un mandat, inciterait, comme l'expérience le prouve dans divers secteurs de l'activité économique, les avocats à être plus efficaces dans l'exécution de leur mandat. Ainsi, on estime de façon prudente que le volume de procédures devant les tribunaux pourrait être réduit de 25 % grâce à l'utilisation d'une tarification à caractère forfaitaire (...).

De façon prudente et conservatrice, une étude récente estime qu'un nouveau mode de tarification pourrait résulter en des économies récurrentes de l'ordre de 42,1 millions\$ par année au Québec⁷².

C'est à noter, dans une industrie qui génère environ 1,1 milliard \$ d'honoraires, la pratique privée, l'aide juridique représente environ 4 % de ces honoraires. Pourtant, on y retrouve une concentration de 40 % des avocats et avocates de pratique privée.

Abondance de lois

La promulgation en 1982 de la *Charte des droits et libertés* a été à l'origine d'un des changements les plus profonds dans la pratique du droit. De plus, depuis la promulgation de la Charte, la Cour suprême du Canada n'est plus concernée uniquement par des questions légales et par l'interprétation de la loi ; elle est vue comme un protecteur et un agent de changement social puissant qui intervient sur le plan des droits civils et de la protection du consommateur. Le nouveau *Code civil du Québec* serait aussi plus interventionniste.

Vincent Lemieux⁷³ a examiné l'activité législative du gouvernement du Québec entre 1944 et 1985. Selon lui, le nombre annuel de lois d'intérêt public sanctionnées au Québec durant cette période n'a pas augmenté de façon constante. La moyenne annuelle est de 65 entre 1945 et 1963, de 64 entre 1964 et 1970, de 75 environ pour le gouvernement libéral entre 1970 et 1976. Quant au reste de la période, la moyenne retombe à 63.

Cependant, il faut tenir compte de l'impact de ces lois et mesurer leur complexité. Lemieux a analysé la complexité des lois à partir de différentes mesures : le nombre d'articles, le nombre de relations de pouvoir, le pourcentage de lois contenant dix relations de pouvoir ou plus, le pourcentage comprenant dix sous-types de différents acteurs ou plus et enfin, le pourcentage de lois qui modifient, abrogent ou remplacent d'autres lois. Une conclusion générale est indéniable : la complexité des lois est de plus en plus grande dans le temps, d'un gouvernement à l'autre. Il en résulte donc une véritable abondance de lois, de règlements et de décisions.

72. RABEAU, Yves. *L'incidence économique d'une modification de la tarification des mandats de l'aide juridique en matière criminelle*, mai 1995, page 37.

73. LEMIEUX, Vincent. *Les relations de pouvoir dans les lois : comparaison entre les gouvernements du Québec de 1944 à 1985*, PUL, Sainte-Foy, 1991.

4.3 L'environnement économique

4.3.1 L'évolution du PIB au Québec : 1980-1994

L'évolution de la production intérieure détermine en quelque sorte le niveau de l'activité économique. Le tableau 36 présente l'évolution du PIB québécois pour la période 1980-1994⁷⁴.

Tableau 36

Évolution du PIB au Québec

Année	PIB, Québec, en millions de dollars de 1986	Taux de croissance du PIB QUÉBEC
1980	98 931	0,5
1981	105 067	6,2
1982	100 742	-4,1
1983	103 694	2,9
1984	110 316	6,4
1985	113 108	2,5
1986	116 535	3,0
1987	121 836	4,5
1988	127 246	4,4
1989	128 802	1,2
1990	128 995	0,1
1991	126 399	-2,0
1992	126 911	0,4
1993	129 689	2,2
1994	134 684	3,9

L'horizon retenu comporte deux périodes de ralentissement de l'économie, soit 1982 (-4,1 %) et 1991 (-2,0%). La première période marque la fin d'une époque, comme nous le verrons plus loin. En effet, l'après-récession sera marquée par une période de croissance importante (1983-1989). Toutefois, cette croissance s'avère porteuse de changements. Plus précisément, et pour la première fois depuis la dernière guerre mondiale, croissance n'est pas synonyme de reprise de l'emploi. Il s'agit là de la manifestation des premiers phénomènes de changements structurels provenant de la crise du pétrole (1974). Les entreprises ont dû réagir.

La période 1983-1989 marque alors le début d'un net déplacement des activités économiques de base. L'endettement progressif des gouvernements fait que ces derniers ont, pour la dernière fois, eu un impact certain sur la reprise. Toutefois, le cœur de la reprise demeure les activités traditionnelles.

La récession de 1991-1992 s'avère quant à elle la plus grave de l'histoire économique d'après-guerre. Les entreprises et les gouvernements doivent se rendre à l'évidence : le changement est profond. Contrairement aux périodes de reprise

74. En raison d'un changement de présentation des données chronologiques compilées par Statistique Canada, la valeur du PIB québécois de l'année 1981 est largement supérieure à celle du PIB québécois en 1980. Aussi, le taux de croissance présenté en 1981 pour l'économie québécoise est-il surestimé. Sa vraie valeur se rapproche plus du taux de croissance du PIB canadien en 1981.

économique antérieures, l'économie ne « repart » pas dans son ensemble. C'est à tour de rôle que le volume des activités atteint des niveaux précédents. C'est également à tour de rôle que les pays industrialisés sont touchés par la récession. Que s'est-il passé au juste ? Les prochaines sections apportent un éclairage sur la situation.

4.3.2 La production manufacturière *versus* les services

Dans les économies industrielles avancées comme celle du Québec, le secteur des services a pris une importance grandissante dans l'économie au fil du temps. La valeur de la production manufacturière par rapport au PIB subit-elle le même sort que l'agriculture au siècle dernier ? Au départ, le débat tant au Québec qu'ailleurs a porté sur la capacité respective du secteur manufacturier et du secteur des services de générer des richesses ; plus particulièrement, le rôle joué par chacun des secteurs dans la création de productions à forte valeur ajoutée, d'emplois à hauts salaires et dans le maintien de la compétitivité du Québec sur la scène nationale et/ou internationale.

Les études récentes tendent toutefois à démontrer que la frontière entre activités manufacturières et activités de services s'estompe. Cela vient du fait que l'économie du Québec devient plus complexe et interdépendante de l'économie internationale, comme nous le verrons plus loin. Les entreprises manufacturières ont de plus en plus besoin, pour leurs activités, des moyens de production émanant des industries de services. En contrepartie, ces dernières utilisent de plus en plus de moyens de production provenant du secteur manufacturier. Le Québec se dirige vers une intégration des différentes industries.

Depuis une vingtaine d'années, la part du PIB émanant du secteur manufacturier diminue dans tous les pays de l'Organisation de coopération et de développement économique (OCDE). Mesurée en dollars courants ou en dollars constants, il y a effectivement diminution. Par rapport aux autres pays, il s'agit toutefois d'un recul modéré pour le Canada et le Québec.

À l'intérieur même du secteur manufacturier, la répartition de la valeur ajoutée entre industries s'est considérablement modifiée depuis 1980. Les industries à faible intensité technologique et à forte intensité de main-d'œuvre et de ressources naturelles perdent de l'importance. Les industries à technologies de pointe ou intermédiaires, offrant des économies d'échelle ou encore fondées sur l'exploitation des résultats de la recherche, gagnent du terrain.

Ce qui nous amène à parler des phénomènes de restructuration des activités économiques.

4.3.3 La restructuration des activités économiques

La restructuration de l'activité économique n'est pas un phénomène nouveau. L'histoire de l'économie mondiale nous enseigne que le progrès oblige périodiquement l'économie à des ajustements, certains mineurs, d'autres relativement profonds. L'économiste américain Lester Thurow⁷⁵ souligne qu'il y a actuellement cinq éléments de fond qui contribuent à la transformation radicale de la structure de l'économie mondiale. Il n'est pas exagéré de dire qu'il s'agit sans aucun doute de la phase de changement la plus importante de l'histoire économique de l'humanité. Ces éléments, qui auront un impact majeur sur la pratique du droit, s'identifient aux faits suivants :

75. LESTER C. Thurow est professeur de gestion et d'économie au Massachusetts Institute of Technology.

- ❑ la chute du communisme en Europe et ailleurs dans le monde ;
- ❑ le transfert d'une économie basée sur les ressources naturelles à une économie axée sur les industries du « cerveau » ;
- ❑ la démographie ;
- ❑ le développement d'une économie véritablement « mondiale » ;
- ❑ une nouvelle ère non assujettie à un pouvoir politique, économique ou militaire dominant.

Nous passons brièvement en revue chacun de ces éléments marquants.

a) La chute du communisme en Europe et ailleurs dans le monde

La plupart des dirigeants des pays à économie de marché ont applaudi à la chute du communisme en Europe. L'Occident a gagné la guerre froide. Cette « victoire » laisse toutefois un lourd héritage en ce qui a trait à l'atteinte d'un nouvel ordre économique mondial. En effet, le tiers de l'économie mondiale fonctionnait sous un régime communiste. Ces nouveaux venus dans l'arène capitaliste provoquent des changements majeurs dans l'équilibre économique mondial.

Les ressources naturelles

Le développement, la production et la distribution des ressources naturelles ont changé. Par exemple, si l'Arabie Saoudite était encore récemment considérée comme le plus important producteur de pétrole, aujourd'hui elle ne l'est plus. C'est maintenant la Russie qui occupe cette position.

L'agriculture

Il en est de même pour la production de blé et des autres céréales. Outre le Canada et les États-Unis, c'est l'Ukraine qui bénéficie des meilleures conditions propices à ces cultures. Ces énoncés auront des répercussions majeures sur les futures sources d'approvisionnement en céréales. En un mot, lorsque l'Ukraine aura acquis les connaissances techniques requises par la production agricole moderne, la concurrence deviendra féroce.

Les travailleurs

Les travailleurs à fort potentiel intellectuel, c'est-à-dire « knowledge worker », sont disponibles en grand nombre. De plus, les salaires payés correspondent davantage à la classe moyenne en Amérique du Nord qu'à la classe des scientifiques, des intellectuels.

La formation

La qualité de la formation de base est, sans contredit et de loin, supérieure à ce qui est disponible actuellement au Canada et aux États-Unis. Les étudiants russes et/ou chinois, par exemple, devancent nettement les étudiants d'ici dans plusieurs domaines.

La concurrence

La concurrence des économies de marché ne cesse de s'élargir. Auparavant, seuls les nouveaux pays industriels (NPI) tels Taiwan, Singapour, Hongkong et la Corée du Sud étaient de sérieux concurrents. Maintenant, il est question des

nouveaux pays industriels en émergence (NPIE) qui regroupent notamment la Malaisie, la Thaïlande, les Philippines et l'Indonésie pour ne mentionner que ceux-ci. L'industrialisation poussée en Chine et en Inde ne manquera pas d'accroître les menaces.

La géographie mondiale

La géographie économique ne sera plus jamais la même. Tout ce qui est connu actuellement sera très certainement bouleversé au cours des années. L'élimination des barrières politiques a élargi considérablement les frontières de la géographie économique. La circulation des capitaux, la localisation des entreprises, l'origine et la destination des touristes sont autant d'éléments qui feront changer la répartition actuelle de façon dramatique. Nul ne saura reconnaître la nouvelle géographie !

b) Le transfert d'une économie basée sur les ressources naturelles à une économie basée sur les industries du cerveau

L'économiste torontoise Nuala Beck retient trois phases de l'évolution économique⁷⁶. Une première phase axée sur les denrées agricoles de base et le charbon (1850-1900), une seconde portant sur les ressources naturelles bon marché et la production de masse (1900-1980) et une troisième reposant sur la connaissance et les industries de recherche (1980-). Dans cet esprit, M^{me} Beck rejoint Thurow sur le fait que les ressources naturelles ne font définitivement plus partie de l'équation économique.

Plusieurs indicateurs soutiennent les énoncés de ces deux économistes. Qu'il suffise de mentionner que parmi la liste des dix plus importantes compagnies américaines en 1900, il n'en subsiste qu'une aujourd'hui. La liste du « Fortune 500 » se modifie à chaque parution annuelle. Par conséquent, il en va de même pour les entreprises canadiennes selon divers classements : Canadian Business, Financial Post, Les Affaires, Commerce. Des changements majeurs et de plus en plus rapides vont survenir sous peu dans ces classements.

Comme nous le verrons un peu plus loin, la grande dépendance de l'économie canadienne et québécoise envers les ressources naturelles constitue un problème de taille. Rappelons ici que l'un des moteurs de la reprise de l'activité manufacturière actuelle repose sur les pâtes et papiers. Le pays est lent à s'ajuster.

c) La démographie

Les changements démographiques en cours sont sans précédent. D'abord, la croissance de la population mondiale constitue un défi de taille. Selon les estimations de la Banque mondiale⁷⁷, la population de la planète va passer de son niveau actuel de 5,7 milliards à 8,5 milliards en 2030. Il s'agit d'une augmentation de presque 50 %.

Une seconde tendance correspond au vieillissement de la population en Occident. Plus de 18 % de la population canadienne aura 65 ans et plus en 2001. Ce groupe d'âge représentera très certainement des possibilités comme clientèle, mais également de nombreux défis.

76. BECK, Nuala. *La nouvelle économie*.

77. Banque Mondiale, Étude sur la population 1994.

Une autre tendance à surveiller, l'immigration de nature économique. Au 19^e siècle, les immigrants quittèrent des pays riches d'Europe pour aller s'installer dans des pays à très faibles densités de population. Aujourd'hui, les immigrants quittent les pays les plus démunis afin d'aller s'installer dans les pays riches. Le phénomène va en s'accroissant.

Finalement, nos modes de production actuels vont créer une multitude de gens sans emplois à la charge des gens productifs. Le problème est de taille.

d) Le développement d'une économie véritablement « mondiale »

Le modernisme des technologies de l'information et des modes de transport rend possible la production et la distribution n'importe où dans le monde. Le facteur dominant dans cette nouvelle économie est le prix. Les entrepreneurs recherchent alors les régions où les coûts de fabrication sont les plus bas et la qualité la meilleure.

Il y a actuellement un glissement des forces du commerce mondial. Les blocs régionaux vont prendre de plus en plus d'importance. Des organismes, telle l'Organisation mondiale du commerce (OMC), se verront relégués à des rôles de second rang. Par exemple, l'OMC ne répond plus aux besoins auxquels le GATT, son prédécesseur, répondait. Les flux de produits et surtout de services ne peuvent être assujettis à des règles strictes de commerce élaborées pour une autre époque. Les tarifs, les quotas et autres barrières tarifaires et non tarifaires n'ont plus leurs raisons d'être. L'OMC souhaite un rôle identique pour chaque pays membre; cette initiative est vouée à l'échec.

Finalement, l'Europe va de nouveau jouer un rôle majeur dans le commerce international. Soulignons notamment l'accréditation des normes de qualité pour les biens et les services, c'est-à-dire ISO 9000, qui sont typiquement européennes. En somme, les règles de la concurrence sont en quelque sorte dessinées en Europe.

e) Une nouvelle ère non assujettie à un pouvoir politique, économique ou militaire dominant

Une telle situation n'a pas existé depuis deux siècles. Après la Seconde Guerre mondiale, les Américains ont pris la relève des Britanniques à la direction politique, économique et militaire du monde. Il y a actuellement de nombreux pays susceptibles d'assumer partiellement certains volets de ce leadership mondial. Mais aucun pays ne peut prétendre au rôle unique.

4.3.4 L'activité économique: secteurs en déclin et secteurs en expansion

Le Canada a vécu une phase de prospérité sans précédent entre 1945 et 1970. Trois facteurs expliquent cette situation :

- la disponibilité de ressources naturelles bon marché;
- une production de masse;
- une économie nationale protégée par des barrières tarifaires élevées.

L'endettement des pouvoirs publics trouve sa source dans les années 1970, ce qui explique en partie le changement; la richesse ne se crée plus au même rythme.

La reprise de l'activité économique au lendemain de la récession de 1991-1992 n'a pas profité également à tous les secteurs d'activité. Les changements structurels auxquels nous venons de référer n'ont épargné ni rien ni personne. L'économie canadienne a dû composer durant cette période avec l'entrée en vigueur de l'accord de libre-échange avec les États-Unis, puis avec le Mexique. La taxe sur les produits et les services (TPS) a également suscité maints remous parce que mal présentée et mal comprise. Le dollar canadien a en outre été grandement surévalué. Soulignons néanmoins que l'inflation se situe à des niveaux très bas, que les taux d'intérêt sont acceptables et que la productivité s'est accrue considérablement.

Notre analyse sectorielle vise à mettre en évidence les secteurs bien placés, ceux en transition et les secteurs en difficulté. Les tableaux 37, 38 et 39 présentent le classement.

Chacun de ces secteurs représente un enjeu différent pour l'industrie qui les sert et donc des possibilités différentes certes, mais dont on peut tirer profit.

Tableau 37

Les industries bien positionnées

Industries	% du PIB
Pipeline	0,56
Pharmaceutique	0,33
Industries des communications	3,50
Protection de l'environnement	N.D.
Équipement de télécommunication	0,09
Assemblage d'automobiles	0,59
Logiciel	1,02
Banque/assurance	2,67
Pétrole/gaz naturel	2,35
Aluminium primaire	0,20
Or	0,32
Ingénierie de projets	0,87
Métaux non-ferreux	0,78
Plastique	0,33
Total	13,7

Source : Banque Royale, Services économiques, 1994.

Tableau 38

Les secteurs en transition

Industries	% du PIB
Pièces d'autos (original)	0,86
Machinerie/équipement	0,75
Produits du bois	1,38
Pièces d'autos (marché secondaire)	0,15
Meubles/ameublement	0,25
Électroménagers	0,11
Ordinateurs/accessoires	1,02
Grain	0,57
Textile	0,36
Aérospatial	0,39
Équipement/transport en commun	0,12
Construction	0,33
Brevages non-alcooliques	0,16
Aliments prêts-à-servir	0,40
Boulangerie	0,17
Transformation des viandes	0,26
Transformation du poulet	0,09
Imprimerie/édition	0,94
Vente au détail	1,40
Total	15,2

Source : Banque Royale, Services économiques, 1994.

Tableau 39

Les secteurs en difficulté

Industries	% du PIB
Brevages alcooliques	0,31
Produits laitiers	0,31
Chemins de fer	0,75
Pâtes et papiers	1,57
Acier	0,62
Camionnage	1,14
Services de santé	2,10
Produits du tabac	0,13
Ventes au détail/vêtement-chaussure	0,35
Restauration/hébergement	2,54
Matériaux de construction	0,21
Ventes au détail/magasins à rayons	0,41
Fabrication de produits métallurgiques	1,12
Électricité	2,73
Compagnies aériennes	0,52
Pêche	0,33
Vêtement	0,42
Ventes au détail/autos	1,46
Total	16,9

Source : Banque Royale, Services économiques, 1994.

Reprenons maintenant l'analyse de chacun des secteurs. Il ne s'agit pas de réaliser une analyse exhaustive de la situation, mais bien de statuer sur le profil de chacun dans les cadres de l'analyse.

Les secteurs bien placés

Parmi les quinze branches de la première catégorie, trois se détachent du groupe : les produits pharmaceutiques, la protection de l'environnement et le matériel de télécommunication. Les autres comprennent non seulement des secteurs très porteurs exploitant la « matière grise », comme la gestion de projets d'ingénierie et la production de logiciel et de matériel informatique, mais aussi quatre industries basées sur l'exploitation des ressources naturelles : les métaux non-ferreux, l'aluminium, la pétrochimie et le bois d'œuvre. Soulignons ici que l'exportation des matières premières ne mène pas nécessairement dans l'imédiat à la stagnation. Parallèlement, une industrie clé comme l'aluminium, par exemple, vend ses produits à de bas prix sur le marché mondial, conséquence de la chute du communisme. Ces secteurs possèdent néanmoins des atouts concurrentiels.

Les secteurs en transition

Les quinze branches de la deuxième catégorie n'ont pas terminé leur restructuration et devront résoudre des problèmes épineux. L'industrie laitière et celle du tabac sont en assez bonne santé financière. Mais l'avenir des produits du tabac et la compétitivité des producteurs laitiers laissent à désirer. Les autres secteurs connaissent des problèmes de rentabilité.

Les secteurs en difficulté

Les dix-sept branches de la troisième catégorie doivent absolument accroître leur compétitivité. Plus hétérogène, ce groupe réunit des industries de petite envergure comme celles du conditionnement de la volaille, de la fabrication de meubles, avec la grande industrie, comme celle des pâtes et papiers. Certaines branches bénéficieront d'une hausse cyclique. Celles devant procéder à une réorganisation radicale sont les pêches, les compagnies aériennes et les aciéries.

4.4 L'environnement technologique

4.4.1 Description générale

L'évolution économique a toujours été marquée par les changements technologiques. Maints auteurs en ont fait le moteur même de la croissance économique. Depuis plusieurs décennies, les gains ont été particulièrement spectaculaires dans la production de marchandises. Dans le domaine des services, les résultats ont tardé à venir et ont été souvent moins probants.

Paradoxalement, on a enregistré durant la décennie 1980 une forte augmentation des investissements dans les différentes technologies de l'information sans que l'on constate des gains significatifs de productivité dans l'industrie manufacturière. La situation était encore pire dans le secteur des services⁷⁸.

Plusieurs éléments inhérents à la technologie peuvent expliquer cette lente évolution. D'abord, il y a le rythme d'évolution et de diffusion de la technologie qui est souvent perçu comme étant très rapide. Au début d'un cycle technologique, on assiste à d'intenses changements technologiques, mais il y a souvent une longue période de temps entre le moment de l'invention et son application dans l'industrie et, encore plus, de sa diffusion généralisée. Rappelons que les premiers ordinateurs de gestion ont été implantés par IBM il y a une trentaine d'années!

De plus, la technologie est un produit particulier, en constante évolution, qui renvoie à un processus continu. En d'autres termes, il faut concevoir la technologie comme un « flux », comme un élément dynamique (non statique). Tout cela implique, si l'on veut profiter de la technologie, qu'il faille accepter de s'adapter continuellement.

Enfin, le changement technologique peut s'avérer particulièrement efficace s'il permet l'implantation de méthodes de gestion, de modes organisationnels et de méthodes de travail plus performantes. C'est en ces termes que certains estiment l'impact actuel de la technologie de l'information : « Gains come not because the

78. « The technology payoff : a sweeping reorganization of work itself is boosting productivity », *Business Week*, June 14, 1993.

technology is whizbang, but because it supports breakthrough ideas in business process. »⁷⁹

Le corollaire est tout aussi intéressant : pour améliorer la productivité dans le secteur des services comme par exemple dans le domaine des services juridiques, les processus de travail et de gestion devront se modifier si l'on veut capter les gains possibles de productivité offerts par la technologie. S'équiper d'ordinateurs, de modems, de logiciels, etc. n'est pas suffisant.

Les technologies de l'information et la pratique du droit⁸⁰

Un nombre croissant d'outils informatiques sont maintenant présents sur le marché, transforment la pratique du droit et permettent aux juristes des gains importants de productivité. Le rapport de l'AQDIJ présente ces différentes technologies de l'information en quatre grands groupes :

- a) la gestion documentaire ;
- b) la gestion de la pratique ;
- c) les communications ;
- d) les technologies propres au droit.

La gestion documentaire touche la production de textes, la distribution de la documentation (en ligne ou localement), la récupération de l'information et la gestion des documents. Les outils sont les appareils de traitement de texte, les systèmes de distribution de la documentation juridique en ligne (SOQUIJ, QL), aussi nommée recherche télématique⁸¹, ou sur disque optique compact (CD-ROM). Il existe aussi des systèmes de gestion assistée des litiges (« litigation support system »)⁸², reliés ou non à des systèmes de gestion des dossiers (« case management systems »)⁸³ et enfin, des systèmes de gestion d'image de documents⁸⁴.

La gestion de la pratique regroupe une série d'instruments tels que les bases de données clients, les systèmes de gestion du temps (« time management »), de comptabilité et facturation (« billing system »), de repérage de conflits d'intérêt (« conflict checking systems »), d'automatisation dans la recherche, la lecture et la modification de contrats⁸⁵, ou encore de gestion de la profession (« automated practise systems »). Le système Para-Maître de la Chambre des notaires du Québec en est un exemple.

En profonde mutation depuis des années, l'organisation des communications est appelée à connaître d'autres transformations. Mentionnons entre autres le courrier électronique à l'interne des entreprises en réseaux locaux, ou encore à l'ex-

79. Selon le professeur Gary W. Loveman de Harvard Business School, in *Business Week*, June 14, 1993, page 57.

80. POULIN, Daniel, Jean GOULET, Jean-Marc FERLAND, Pierre MACKAY. *Droit, informatique et formation : Rapport du Comité ad hoc de l'AQDIJ sur la formation des juristes aux systèmes d'information*, AQDIJ, Montréal, avril 1995.

81. WELSH Kate. *Le guide d'accès du juriste au monde de la télématique*, Traduction et adaptation de Jacques J. Anctil et Marcel Dubé, Les Éditions Revue de droit, Université de Sherbrooke, 1992.

82. À ce sujet, voir aussi EIDELMAN, James A. « Beyond compare : file comparison software », *Law Practice Management*, Vol. 18, no. 5, Jul.-Aug. 1992.

83. O'CONNOR, Mary Ann. « Information Management Alternatives in the Legal Environment », *Document Image Automation*, Vol. 11, no. 5, Sept.-Oct. 1991.

84. URROWS, Henry, Elizabeth URROWS. « Optical Data storage and retrieval in the legal profession », *Document Image Automation*, Vol. 11, no. 6, Nov.-Dec. 1992.

85. CARRERAS, Eduardo M. « Automation in a contract practice », *Law Practice Management*, Vol. 18, no. 8, Nov.-Dec. 1992.

terne. L'interconnexion des réseaux locaux nous acheminera vers une autoroute électronique (l'AQDIJ parle de Réseau juridique québécois). Il pourra se constituer avec le réseau Internet⁸⁶ comme plate-forme. Il existe aussi des services électroniques commerciaux tels que CompuServe et America On Line (AOL).

Enfin, les technologies propres au droit permettent l'automatisation de la production de documents relativement standards (conception assistée de documents), voire de documents juridiques plus complexes lorsque reliés à des bases de données. Ces systèmes d'aide à la pratique du droit (« practise systems ») semblent prometteurs.

L'environnement technologique des avocats au Québec

Le tableau 40 montre que l'utilisation des micro-ordinateurs pour la production des textes est passée de 81 % en 1987 à 94 % en 1991. C'est dire que la très grande majorité des avocates et des avocats utilisent l'ordinateur pour la production de leurs textes. Ce sondage révèle également que l'ordinateur devient plus polyvalent dans les milieux juridiques, son utilisation à des fins de gestion étant passée de 34 % à 51 % dans la période considérée. L'utilisation des bases de données juridiques commerciales semble plafonner, les progrès enregistrés de ce côté sont peu significatifs.

Tableau 40

Pourcentage des avocats travaillant dans un milieu où sont présents différents outils bureautiques

	1991	1987
Traitement de texte	94	81
Ordinateur de gestion	51	34
Terminal	48	46

Source : Étude du Barreau 1993, page 52.

Par ailleurs, une autre enquête⁸⁷ menée en 1994 permet de cerner davantage l'utilisation de l'informatique par les avocats, notaires et magistrats au Québec. Celle-ci révèle qu'un peu plus de la moitié (54 %) des juristes se servent personnellement d'un micro-ordinateur – ce taux atteignant 68 % chez les moins de 30 ans. L'ensemble des juristes, et dans une moindre mesure les derniers arrivés sur le marché du travail, se sentent cependant peu préparés à utiliser

86. « The simplest and most attractive feature of the Internet is electronic mail, which can convey messages or longer letters with enclosures. The security and privacy of your e-mail messages is not guaranteed. Each message is passed along the Internet from institution to institution on its way to the final destination. The possible points of interception are many, but in practise it is highly unlikely that your mail would be intercepted. Most violation occur at the sending or receiving end, making security policies vital in each organisation. At the Vancouver Courthouse Library we have one Internet address that is used by all staff.

When we do not have the legal research sources locally to answer a reference question, we ask our colleagues on the Internet.

There is some excellent free information available on the Internet, most of it put there by universities, governments and non-profit organizations. Since U.S. government publications are in the public domain and not subject to copyright restrictions, there is a wealth of U.S. legal material on the Internet. Congressional bills, U.S. Supreme Court decisions, and the judgments of many state and district courts are all freely available. Many international document such as multilateral treaties and the laws of some foreign countries are also available. Canadian governments have been slower to offer their documents for free on the Internet. »

MCCORMICK, Maureen. « Interacting with Internet », *The Advocate*, Vol. 53, Part 7, January 1995, page 63.

87. CÔTÉ, René, Pierre MACKAY, Louis D'AMOURS. *La place des technologies de l'information dans les professions juridiques au Québec*, GRID et AQDIJ, février 1994.

l'informatique. Ainsi, le tiers des répondants (33 %) indiquent n'avoir jamais touché un clavier ou presque, et 37 % se disent novices en la matière (« je fais un peu de traitement de texte et un peu de recherche dans SOQUIJ »). Un faible 5 % d'entre eux affirment être des utilisateurs avancés (« j'utilise plusieurs fonctions et logiciels depuis plusieurs années et je fais de l'intégration de logiciels »). Chez les plus jeunes, le degré « d'informatisation » est toutefois plus relevé : 12 % s'estiment néophytes, près de la moitié, débutants, et 40 % se qualifient d'intermédiaires ou avancés.

Le sondage révèle aussi que les ordinateurs en milieu juridique sont généralement confinés à la production de textes, leurs autres capacités étant peu mises à profit, sauf, peut-être, les logiciels de télécommunication qui permettent de rejoindre les bases de données juridiques. Ainsi, interrogés sur le type de logiciels qu'ils utilisent personnellement, 95 % des utilisateurs indiquent le traitement de texte, 23 % un chiffrier, 22 % un logiciel de base de données, 21 % un logiciel documentaire et 18,4 % un logiciel de télécommunication. Le sondage nous apprend aussi que seuls 29 % des répondants utilisent personnellement les banques de données juridiques publiques (il est cependant possible que la recherche soit faite par d'autres personnes que le juriste).

De façon globale, il est intéressant de noter la disparité dans l'utilisation de l'informatique parmi les juristes. En effet, ce taux est d'environ 60 % pour les notaires, de 55 % pour les membres du Barreau et de 42 % pour les juges.

La même étude indique d'ailleurs que la magistrature est le maillon faible de l'informatisation du processus judiciaire : selon Me Cassius de Linval⁸⁸, les juges de la cour supérieure ne sont pas équipés d'ordinateurs et, incroyable mais vrai, à peine 20 % de leurs secrétaires sont équipés d'appareils de traitement de textes. C'est donc dire que leurs jugements sont transmis sur support papier à SOQUIJ, qui doit les saisir, ce qui ralentit la diffusion de l'information juridique.

Ce retard qu'accuse la magistrature dans l'utilisation du support informatique pourrait expliquer en partie le désaccord entre les partenaires du monde juridique sur les méthodes les plus susceptibles d'alléger la lourdeur du système, de réduire les coûts et d'abrégé les délais.

Toutefois, si la Cour supérieure et la Cour du Québec n'ont pas su encore faire face aux défis technologiques de l'heure, la situation est très différente à la Cour suprême du Canada et à la Cour d'appel du Québec.

Il est aussi intéressant d'observer, au tableau de la page suivante, la pénétration de certaines des nouvelles technologies en pratique privée en tenant compte de la taille des cabinets. Les principaux éléments de mesure se réfèrent à la présence dans les cabinets de certains matériels informatiques et de communications.

88. CASSIUS DE LINVAL, Robert. « Les juristes apprivoisent les micro-ordinateurs », *Le Journal du Barreau*, 15 mai 1994, pages 12-13.

Tableau 41

Pourcentage de pénétration des outils informatiques dans les cabinets d'avocats, en fonction de leur taille

Taille du cabinet	Traitement de textes		Ordinateur de gestion		Terminaux	
	1991	1987	1991	1987	1991	1987
Un avocat	82	43	17	9	9	15
2 à 4 avocats	93	67	45	17	19	20
5 à 10 avocats	99	84	58	33	37	33
11 à 20 avocats	98	92	73	67	59	53
21 à 30 avocats	98	100	97	78	84	77
31 à 60 avocats	98	99	91	92	91	87
Plus de 60 avocats	99	98	93	97	94	99

Source : Étude du Barreau 1993, page 53.

Le traitement de texte était en 1991 une réalité quasi-universelle dans les cabinets. Seuls quelques avocats en pratique solo n'utilisaient pas cette technologie.

Les ordinateurs de gestion sont aussi très utilisés. Le taux d'utilisation augmente en fonction de la taille du cabinet. Dès que la taille du cabinet se situe entre 21 et 30 avocats, le taux d'utilisation grimpe à 73 %. Les autres plus gros cabinets utilisent l'ordinateur de gestion dans une proportion supérieure à 90 %.

Quant au terminal qui peut être relié à différentes banques de données, il faut atteindre une taille plus grande pour rencontrer des taux d'utilisation semblables. Dans les cabinets de 21 à 31 avocats, le taux de pénétration est tout de même élevé, soit près de 84 %.

En cinq ans, entre 1987 et 1991, la pénétration des outils informatiques s'est fortement accentuée dans tous les domaines et pour tous les cabinets indépendamment de leur taille. Un seul recul toutefois, celui de l'utilisation des terminaux dans les plus grands cabinets.

Étant donné la baisse des prix dans le secteur de l'informatique et la révolution de la micro-électronique, on peut même affirmer que tous les cabinets peuvent avoir accès aux mêmes outils : « Technology is a great equalizer. With computers, the little guy can more easily take on an adversary with far greater numbers and resources (...). Just as guns evened the odds in a fight between two combatants of different strength in a way that swords could not, computers even the odds between small firms or solo practitioners doing battle against megafirms and corporate giants. »⁸⁹

D'ailleurs, on constate que la pénétration des équipements d'informatique des cabinets de plus de dix avocats est à peu près la même, du moins par rapport aux critères choisis.

89. MENNEKE, Gary A. « Law Firm Restructuring : The Big Future », *Law Practice Management*, April 1993.

L'informatique et la formation des juristes

Nul doute qu'un vecteur très important de la diffusion technologique est celui de la formation acquise en la matière à l'université, dans les écoles de droit ou encore en formation professionnelle.

Présentement, tous les programmes de droit permettent l'apprentissage des bases de données spécialisées pour le droit, comme celle de SOQUIJ et Quicklaw. Cette formation est généralement offerte avec les enseignements méthodologiques, mais elle est de courte durée : entre six et neuf heures selon les établissements. Les universités offrent aussi des formations de pointe en formation juridique ; toutefois, ces cours sont optionnels. Mentionnons que les étudiants en droit à l'Université McGill ont une adresse électronique où sont disponibles, et à ce seul endroit, des avis et des documents concernant leurs cours.

Du côté de la formation professionnelle, l'École du Barreau n'offre pas de formation en matière d'informatique juridique. La situation serait semblable pour le programme de Diplôme d'études notariales. Toutefois, la Chambre des notaires du Québec voulait inclure dans le stage des futurs notaires une formation d'environ une trentaine d'heures sur la technologie informatique (gestion de bureau, de dossiers, de comptabilité, de rédaction d'actes assistée par ordinateur).

Selon l'AQDIJ, la formation universitaire de base obligatoire pour tout étudiant de droit devrait comprendre entre autres une formation pratique sur l'utilisation de l'informatique pour la recherche juridique et la consultation de bases de données, une formation de base à la gestion documentaire assistée par ordinateur, une introduction aux ressources juridiques d'Internet. Ces quelques éléments nous semblent pertinents et nécessaires à la pratique actuelle et future du droit.

La prochaine section présente une analyse beaucoup plus fine des différents outils informatiques disponibles, et ce aux États-Unis avec, dans certains cas, une comparaison avec la situation prévalant au Québec.

Une comparaison avec la situation américaine

Deux études américaines, citées par le AQDIJ, portant sur la pénétration des nouvelles technologies de l'information dans les petits et grands cabinets américains, nous tracent un portrait possible de l'évolution en la matière au Québec. Le tableau 42 de la page suivante en résume les principales tendances.

Tableau 42

Pénétration des technologies de l'information dans les cabinets américains

	Aux États-Unis		Au Québec
	Moins de 20 avocats	Plus de 70 avocats	Ensemble des avocats
Utilisation de l'ordinateur par les avocats	1990 : 59 % 1994 : 83 %	1990 : 52 % 1994 : 76 %	En 1994, environ 45 % des juristes n'utilisent pas du tout l'ordinateur
Recherche en ligne	1990 : 20 % 1994 : 26 %	1994 : 98 % (avocats et parajuristes)	1994 : 29 % (Avocats seulement)
Lecteur CD-ROM	1990 : 3 % 1994 : 27 %		
Réseaux informatiques locaux	1990 : 25 % 1994 : 55 %	1990 : 56 % 1994 : 96 %	Cabinets de 20 avocats : 50 % Grands cabinets : 96 %
Courrier électronique	1990 : 3 % 1994 : 21 %	1994 : 86 %	
Connectivité extérieure		20 % ont accès à Internet ; 80 % ont accès à CompuServe	
Production automatisée de documents standards	1990 : 18 % 1994 : 27 %	1990 : 31 % 1994 : 96 %	

De façon globale, on constate d'une part que la diversité des technologies de l'information est plus grande aux États-Unis, et que le taux de pénétration y est plus élevé, particulièrement dans les grands cabinets. D'autre part, on note une accélération dans la course aux technologies de pointe entre 1990 et 1994.

Selon l'AQDIJ, le « taux général d'informatisation de la profession juridique québécoise est comparable à celui qui prévalait dans les moyens et grands bureaux américains, il y a trois ou quatre ans »⁹⁰. L'AQDIJ en conclut que si le système québécois poursuit la tendance observée aux États-Unis, nous devrions assister à :

- une augmentation de l'utilisation des micro-ordinateurs chez les juristes (75 %) ;
- une accentuation du rôle de l'informatique dans la pratique courante (gestion des litiges, des dossiers et des documents) ;
- une plus grande automatisation de documents juridiques standardisés ;
- la création d'un véritable réseau juridique québécois ;
- une généralisation de l'utilisation de modems, de lecteurs CD-ROM, de réseaux, même dans les petits bureaux ;
- une accélération de la circulation de l'information judiciaire et de la jurisprudence en fonction de l'informatisation des tribunaux de première instance.

90. AQDIJ, op. cit., page 20.

À titre de comparaison sur les visions du futur, l'encadré suivant est la conception d'un analyste américain sur le cabinet de l'an 2001⁹¹.

Encadré 1 : le cabinet de l'an 2001

« The most visible change by the year 2001 will be in the way our desk space looks, or more precisely, what tools we use to practice law and to run the business of practicing law. I predict that many of the various tools we now use will be combined in a single integrated "technological box" that will perform a variety of functions that have traditionally been performed separately. We'll call this technological wonder our "Desktop Electronic Lawyer's Legal Assistant" or "DELLA" for short. DELLA, our single computer/telecommunications unit, will sit on every attorney's desk, will replace our telephones, computers, fax machines, voice mail systems, electronic mail systems, and filing systems. Not only will it perform all of those functions, DELLA will also perform a variety of additional functions for which new technologies are just now becoming available. »

Time Billing

By the turn of the century the most technologically progressive law firms will have changed their billing structures to allow both clients and their firms to benefit from technology. These lawyers will figure out that a job that used to generate \$10,000 in 1994 based on the amount of lawyer time required will only generate \$3,000 using standard, hourly billing rates. Issues will take less time to research, document drafting will benefit more fully from "prior art", less nontechnical overhead may be required, and court filing procedures will require significantly less effort. Lawyers will have to ask, « If the job was worth \$10,000 in 1994, is it still worth \$10,000 in the year 2001 or only \$3,000? »

Law firms will have to keep up technologically and will have to be competitive in how they bill, to protect both their profits and their client relations. The free economic market will guarantee it.

Conclusion

In the year 2001, we must be more on guard than ever to be sure that we do not confuse the quality of our technology with the quality of our services(...). By 2001, we will be striving to maintain the quality of our work, to advance our technology, and to retain as much personal contact with our clients and coworkers as possible.

Source : « How will new technologies impact upon the legal profession », *The Washington Lawyer*, 1994.

91. « How will new technologies impact upon the legal profession , 2001 » *The Washington Lawyer*.

Encadré 2 : la Cour de l'an 2001

COURTROOM 21, "The Courtroom of the 21st Century Today", Gerry Blackwell

Current Courtroom 21 facilities include the following:

Standard computer and communications equipment for dialling Lexis and Westlaw on-line legal information services from the judge's bench or counsel's tables. A judge, for example, could call up legislation cited by counsel and require the lawyer to show where it said what he said it said.

Systems for storing and displaying digital information in just about any format – graphics, text, digitized documents – using the FolioViews document management system.

Equipment for displaying recorded or real-time televised evidence using optical disc and CD-ROM technology and bar code indexing of recorded segments. A lawyer could simply wave a bar code wand over the code in his or her notes corresponding to a particular item of evidence and the courtroom system would automatically display it.

The Stentura real-time transcription system

An audio-assist system that picks up audio-signals from microphones in the courtroom, amplifies them and transmits them using wireless infrared technology to special headset receivers worn by court reporters and hearing-impaired participants.

Computer-controlled cameras and microphones for automatically recording court proceedings.

Jury computers (one for every two jury members) that can display data and images, including video images and multimedia computer animations stored on floppy disk, CD-ROM or videotape. The judge, of course, sees all the same displays.

Source : *Canadian Lawyer*, June 1995.

Implications sur la pratique du droit

L'ensemble des exemples et de la discussion montre bien que l'évolution technologique actuelle des systèmes d'information modifie et va continuer à modifier la pratique du droit. La technologie est un puissant outil. L'histoire nous enseigne qu'il y a toujours des adeptes précoces des nouvelles technologies qui savent en saisir les possibilités ; les autres doivent aussi s'adapter s'ils veulent survivre : pour les avocats, ce sera la différence entre perdre ou gagner des clients ou des causes.

Les outils des technologies de l'information permettent une plus grande productivité et accentuent la concurrence. Les juristes doivent se les approprier. Les avocats pratiquant en solo ou dans de petits cabinets devront être qualifiés en la matière. De plus, tout indique que la concurrence ne sera pas uniquement entre avocats mais viendra aussi d'ailleurs.

Les clients, particulièrement dans le domaine des affaires, sont de plus en plus habitués à obtenir des réponses rapides de leurs fournisseurs. Ils exigeront la même vitesse et la même qualité de la part de avocats. Ils n'hésiteront pas en mettre en concurrence plusieurs cabinets.

La place plus importante qu'occupera la technologie exigera un plus grand investissement en termes de formation continue. La technologie est par essence dynamique et impose une continuelle mise à jour. Plusieurs emplois requérant peu de qualifications seront éliminés dans les cabinets traditionnels. L'impact sur l'emploi risque aussi d'être très marqué. En 1993, *The American Lawyer*⁹² estimait que les gains de productivité obtenus par les changements technologiques se traduiraient en une surcapacité d'environ 30 % chez les avocats. Le même auteur précise :

« Prepackaged legal forms programs will encourage the rise of do-it-yourself users and paraprofessional legal documentation clinics for the middle class. »

Pour plusieurs, les cabinets d'avocats connaîtront de profondes transformations sur le plan de leur structure organisationnelle. Cette structure devra être plus souple et beaucoup plus « horizontale » avec un accent mis sur la communication électronique.

Dans le même sens, une récente étude du Barreau de l'Alberta a identifié un certain nombre de facteurs pouvant influencer la propension (« willingness ») des avocats et des cabinets d'avocats à utiliser la technologie⁹³ :

- the need to produce quality legal work at a faster rate for clients ;
- the need to produce legal work for clients at more moderate cost ;
- the need to provide more effective communications systems with clients, other lawyers, legal institutions (court, registries, etc.) ;
- the need to improve the sophistication of legal services ;
- the development of lawyer friendly technology which is seen to be valuable in the practice of law ;
- the familiarity of newer generations of lawyers with new technologies and their willingness to put technology to use in their law practices ;
- the willingness of leaders in law firms to embrace and promote the use of technology in their firms ;
- the cost.

92. Cité dans KASHI, Joseph L. « Technology and Economic are Changing how you Practice Law », *Law Practice Management*, November/December 1994.

93. *Report of the Futures Committee*, Law Society of Alberta, June, 1992.

Chapitre 5

LES VARIABLES CLÉS

Nous avons tracé, au cours des chapitres précédents, un portrait d'ensemble de la profession d'avocat, autant par rapport aux éléments directement liés à la pratique du droit que par rapport à ses différents environnements. Il s'en est dégagé une vision d'ensemble de l'industrie des services juridiques où nous avons pu identifier un très grand nombre de facteurs ou de caractéristiques propres à cette industrie. On désigne couramment ces différents facteurs par le terme « variable ».

Ce qui nous importe, à cette étape de l'analyse, c'est d'être capable d'identifier ou de mettre en évidence, parmi la multitude de variables de l'industrie des services juridiques, quelles sont les plus importantes ou, en d'autres termes, quelles en sont les variables clés. Pour ce faire, nous avons utilisé la méthode de l'analyse structurelle⁹⁴, dont nous examinons les principales phases un peu plus loin. Cette méthode permet de se poser les bonnes questions tout en ne négligeant aucune piste. Il s'agit d'une méthode reconnue dans le domaine de la prospective et de la stratégie.

La mise en œuvre de l'analyse s'articule autour de trois phases :

- a) le repérage des variables ;
- b) l'identification des relations entre ces variables ;
- c) la recherche des variables clés.

5.1 La liste des variables

Des séances de « brainstorming » ont permis de dresser la liste des variables. Il est important de noter que la démarche s'est faite en plusieurs étapes et s'est enrichie tout au long du processus : ce questionnement répété au cours de la recherche a permis de valider le choix des variables en bout de ligne.

À cet égard, il est important que l'équipe de travail soit composée à la fois de personnes actives dans leur profession et qui la connaissent bien, et d'autres provenant de l'extérieur, capables de jeter un regard différent. La collaboration étroite entre le Comité sur l'avenir de la profession du Barreau du Québec et les consultants de CROP.CONSEIL s'est avérée capitale.

Un autre élément fondamental est celui de la composition des membres du Comité : ses membres sont des avocats et des avocates provenant de grands centres urbains et des régions, de grands et petits cabinets, de francophones et d'anglophones. Ils ont su assurer la représentativité de la profession au sein de l'équipe de travail. De plus, deux économistes et un avocat de CROP.CONSEIL ont complété l'équipe.

94. En ce qui concerne la méthodologie de l'analyse structurelle, voir les ouvrages suivants : GODET, Michel. *De l'anticipation à l'action, Manuel de prospective et de stratégie*, Dunod, 1992 ; HATEM, Fabrice. *La prospective, pratique et méthodes*, Economica, 1993.

Nous présentons la liste des 65 variables caractérisant l'industrie des services juridiques. Certaines variables sont dites « internes » et d'autres « externes ». Dans le premier cas, ce sont des variables propres à la profession elle-même. Dans le deuxième cas, elles se réfèrent aux différents environnements autour de la profession (voir figure page 8). Au total, nous retrouvons 30 variables internes et 35 variables externes.

Liste des variables retenues dans l'industrie des services juridiques, présentées ici sans égard à leur importance relative

Variables internes

- Arrivée de nouveaux avocats-01
- Adaptation aux nouvelles pratiques du droit-02
- Qualité de la formation universitaire-03
- Degré de spécialisation-04
- Réorientation de carrière-05
- Nombre d'admissions à l'École du Barreau-06
- Assurance responsabilité-07
- Besoins en formation continue-08
- Nouvelles méthodes de travail-09
- Nature du travail sur le plan juridique-10
- Satisfaction dans le milieu de travail-11
- Niveau des revenus-12
- Nombre d'avocats dans l'organisation (taille) -13
- Possibilités d'avancement-14
- Charges de travail-15
- Rentabilité financière de l'organisation-16
- Impact (place) du personnel de soutien-17
- Gestion des ressources humaines-18
- Fonction marketing en pratique privée-19
- Nombre d'avocats-20
- Interventions et actions du Barreau du Québec-21
- École du Barreau-22
- Interventions et actions des avocats en général-23
- Femmes dans la profession-24
- Interventions et actions du Syndic-25
- Appareil judiciaire-26
- Cabinets privés (moins de 10 avocats)-27
- Cabinets privés (plus de 10 avocats)-28
- Taux de chômage dans la profession-29
- Concentration, fusion des cabinets privés-30

Variables externes

- Cadre réglementaire de la profession-31
- Évolution des lois et règlements-32
- Politiques relatives à l'aide juridique-33
- Nombre d'admissions dans les facultés de droit-34
- Évolution du PIB-35
- Internationalisation de l'économie-36
- Émergence de nouvelles industries-37
- Crise budgétaire des gouvernements-38
- Appauvrissement de la population-39
- Économie souterraine-40
- Nature des besoins en services juridiques des entreprises-41
- Politique de rationalisation dans les entreprises-42
- Satisfaction des entreprises pour les services rendus-43
- Modes souhaités de tarification par les entreprises-44
- Modes souhaités de résolution des conflits par les entreprises-45
- Coûts des services juridiques pour les entreprises-46
- Volume des besoins en services juridiques pour les entreprises-47
- Image des avocats dans la population-48
- Coût des services juridiques pour les individus-49
- Nature des besoins en services juridiques pour les individus-50
- Volume des besoins en services juridiques pour les individus-51
- Vieillessement de la population-52
- Satisfaction des individus : de la qualité des services rendus-53
- Accessibilité géographique des services juridiques pour la population-54
- Modes souhaités de tarification par les individus-55
- Modes souhaités de résolution des conflits par les individus-56
- Développement des technologies de l'information-57
- Coût des technologies de l'information-58
- Diffusion de la technologie de l'information dans facultés et École du Barreau-59
- Politiques d'embauche dans la Fonction publique-60
- Interventions et actions des facultés de droit-61
- Concurrence des notaires-62
- Concurrence des comptables-63
- Concurrence des autres professions-64
- Actions de l'Office des professions-65

5.2 L'identification des relations entre ces variables

Dans une vision systémique du monde, une variable n'existe que par ses relations avec les autres variables. Après avoir dressé la liste des variables ou des composantes de l'industrie des services juridiques, on analyse les relations entre les variables, prises deux à deux. On utilise alors un tableau à double entrée. En voici un exemple simplifié, avec quatre variables d'une industrie quelconque, identifiées comme étant A, B, C et D.

Tableau 43

Exemple d'un tableau à double entrée

Action	A	B	C	D
A	0	?	?	?
B	?	0	?	?
C	?	?	0	?
D	?	?	?	0

Sur la première ligne de variables, on examine alors l'action de A sur B, de A sur C et de A sur D ; en deuxième ligne, l'action de B sur A, de B sur C, et de B sur D ; et ainsi de suite pour les troisième et quatrième lignes. La diagonale du tableau est remplie de zéro (0) parce qu'on n'examine pas l'action d'une variable sur elle-même. Le tableau à double entrée⁹⁵ nous permet d'étudier douze actions, ou en d'autres termes, douze relations entre des variables prises deux à deux⁹⁶.

De plus, pour chacune des relations, nous pouvons moduler l'intensité des relations entre les variables pour évaluer le degré d'influence directe d'une variable sur une autre. Par exemple, avec une échelle variant entre 0 et 5, selon que l'influence est nulle, très faible, plutôt faible, moyenne, plutôt forte et très forte.

Nous présentons au tableau 44 une matrice de résultats hypothétiques d'intensité de relations entre les variables.

Tableau 44

Matrice de résultats

Action	A	B	C	D	Total
A	0	0	5	5	10
B	1	0	0	1	2
C	0	0	0	2	2
D	1	2	5	0	8
Total	2	2	10	8	

95. Un tableau à double entrée est aussi désigné par le terme de matrice.

96. Dans un tableau à double entrée (ou une matrice) de quatre lignes par quatre colonnes, le nombre de relations est de $3 * 4 = 12$. Dans le cas de l'industrie des services juridiques, nous avons identifié 65 variables. C'est donc dire que le nombre total de relations est égal à $4 * 65 = 260$, soit $65 * 64$.

La grille de lecture de la matrice des résultats obtenus s'articule selon deux dimensions : l'influence et la dépendance de chacune des variables. En effet, les sommes en ligne et en colonne de la matrice de relations des variables ou d'interaction nous donnent, pour chaque variable, un indicateur d'influence et de dépendance.

Nous obtenons ainsi pour chaque variable son degré d'influence et de dépendance. Cette méthode d'analyse a pour avantage de mieux cerner quels sont les impacts (positifs ou négatifs) susceptibles de survenir dans l'industrie du service juridique suivant que l'on agit ou que d'autres forces agissent sur une variable (tel le membre d'avocats ou le PIB).

Tableau 45

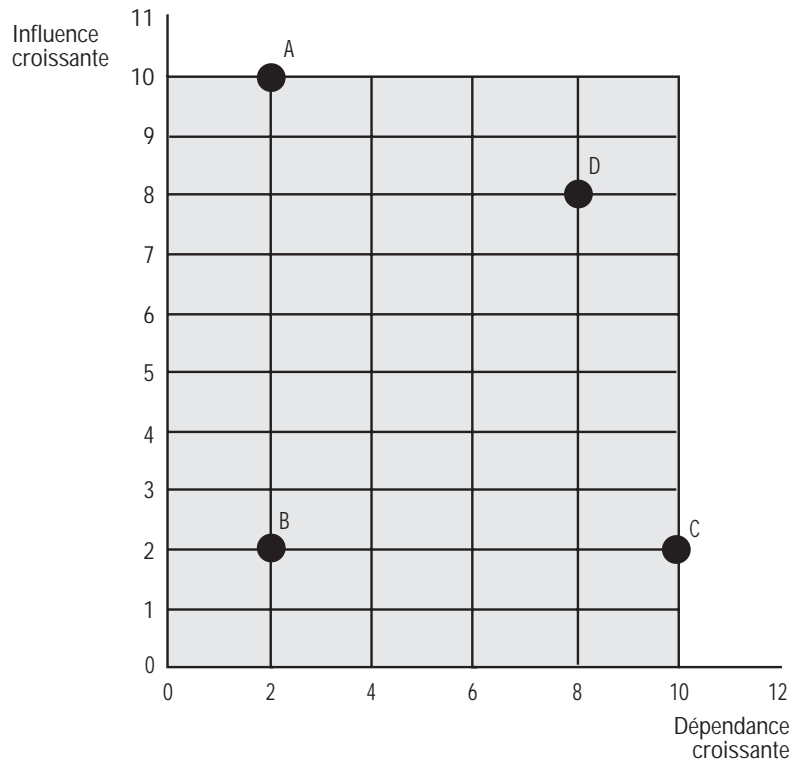
Degré d'influence et de dépendance

Variable	Degré de dépendance	Degré d'influence
A	2	10
B	2	2
C	10	2
D	8	8

Dès lors, il nous est possible de porter sur un graphique les résultats obtenus, où l'un des axes traduira du degré d'influence de la variable, et l'autre axe, du degré de dépendance de la même variable (voir le graphique suivant) sur l'ensemble de l'industrie.

Graphique 1

Graphique influence-dépendance



Interprétation des résultats

On identifie cinq secteurs, chacun en fonction du degré d'influence et de dépendance des variables les unes par rapport aux autres. C'est ce qui permet une interprétation des résultats obtenus.

Le premier secteur est celui des variables influentes : variables très influentes et peu dépendantes. Ce sont les variables explicatives qui conditionnent le reste de l'industrie des services juridiques. Elles représentent les forces motrices de l'industrie.

Le deuxième secteur rassemble les variables enjeux : ces variables sont à la fois très influentes et très dépendantes. Ce sont des variables relais, par nature instables, entre les premier et troisième secteurs. Toute action sur ces variables aura des répercussions sur les autres variables et un effet retour sur elle-même, qui viendra modifier son degré initial d'influence et de dépendance. Elles représentent les menaces et les occasions favorables pour l'industrie.

Le troisième secteur regroupe les variables résultats : elles sont peu influentes et très dépendantes. Ce sont des variables qui influencent peu l'industrie des services juridiques et qui dépendent des autres variables. L'évolution de ces variables s'explique par les variables des secteurs 1 et 2. Ces variables sont donc aux antipodes des variables du premier secteur.

Le quatrième secteur réunit les variables exclues : elles sont peu influentes et peu dépendantes (proches de l'origine 0,0). Ces variables constituent soit des tendances lourdes, soit des facteurs relativement détachés du système avec lequel elles n'ont que peu de liaison, en raison de leur développement relativement autonome ; elles ne constituent pas des déterminants de l'avenir. Aussi, on pourra, sans trop de scrupules, les exclure de l'analyse. Toutefois, pour HATEM⁹⁷, ces variables sont en réalité des intruses dans les systèmes étudiés. Ce sont des faux problèmes faisant souvent l'objet de campagnes de communication importantes pour masquer les véritables enjeux.

Le cinquième secteur rassemble les variables du milieu⁹⁸ : ces variables sont moyennement influentes et dépendantes. De ces variables du « milieu » on ne peut rien dire a priori. Cependant, ces variables prennent toute leur importance lorsqu'elles sont mises en relation avec d'autres. La zone de variables du milieu est déterminée en fonction du point milieu (ou centre de gravité) de l'ensemble des variables et de la dispersion des variables sur la diagonale imaginaire qui part de l'origine (0,0).

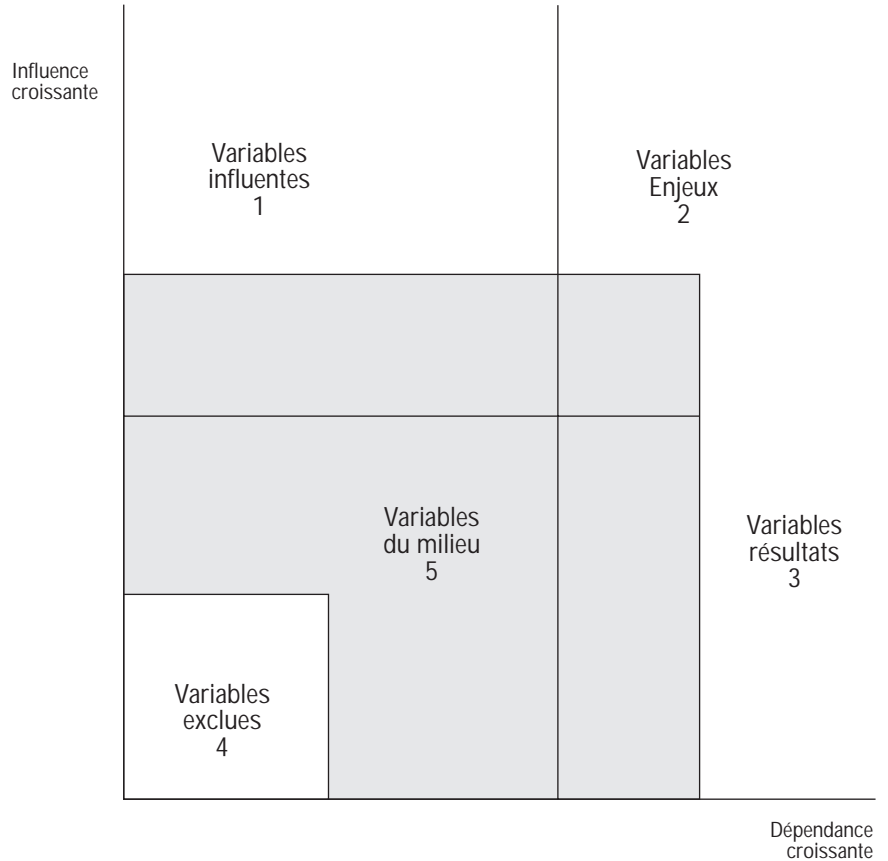
Le graphique de la page suivante illustre cette typologie de classification.

97. HATEM, op. cit., page 258

98. Certains auteurs les nomment parfois les variables du peloton en indiquant par ce qualificatif que ces variables ne sont ni en tête, ni en queue.

Graphique 2

Classification des variables



5.3 La recherche des variables clés

Une fois la liste des variables de l'industrie des services juridiques complétée, le comité de travail a donc évalué les relations entre ces différentes variables. À cette fin, chaque avocat ou avocate du groupe de travail établissait un pointage de la relation, entre 0 et 5. Par la suite, on comparait les résultats de chacun. En cas de désaccord entre les parties, une discussion devait obligatoirement établir un pointage unanime quant au degré d'influence d'une variable sur une autre. La compilation des résultats a permis d'établir les degrés de dépendance et d'influence de chacune des variables. Trois jours de travail furent nécessaires pour remplir l'ensemble de la matrice.

Le tableau suivant présente le degré d'influence et de dépendance de chacune des variables une fois la matrice complétée ainsi que le secteur auquel elles appartiennent.

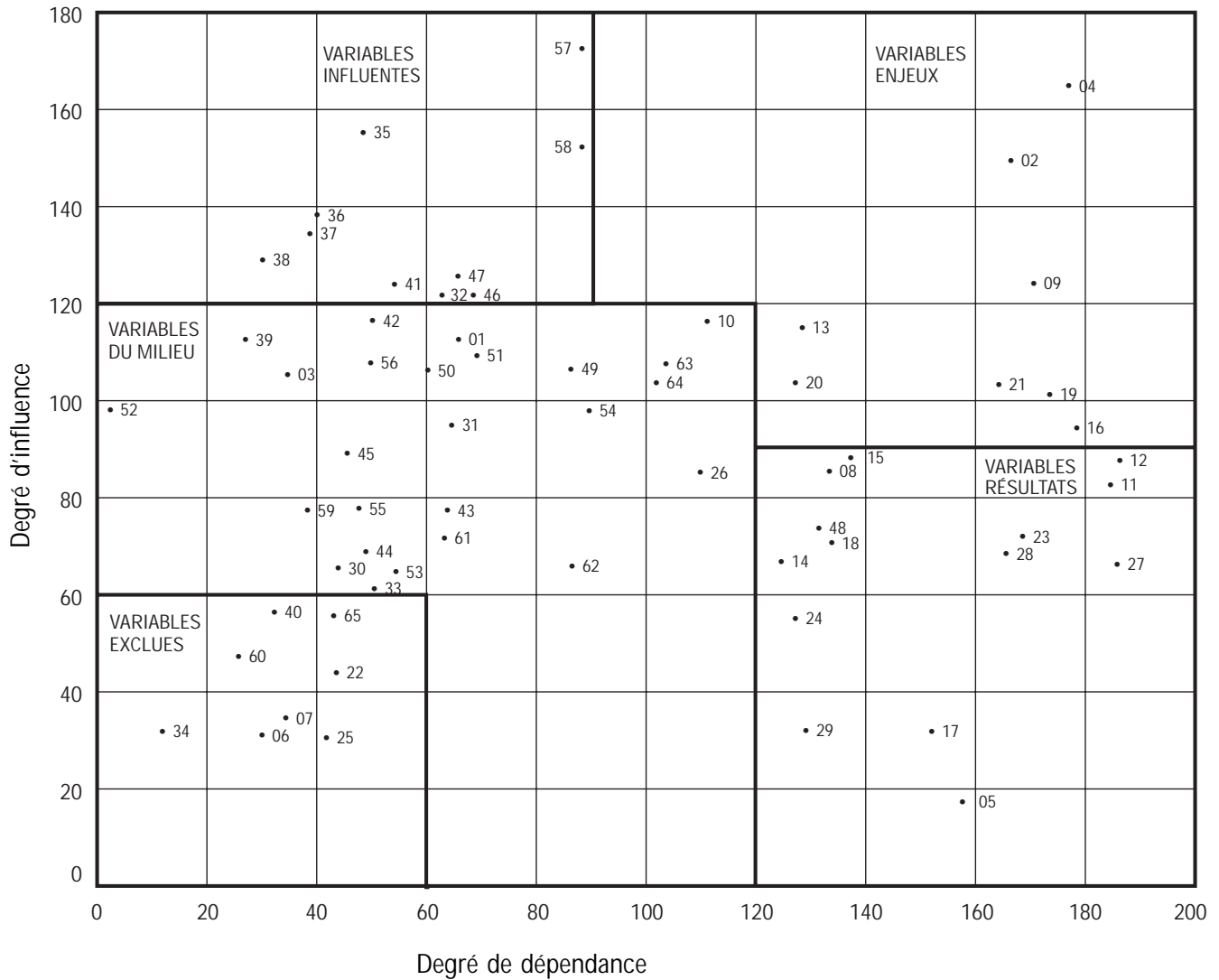
	Dépendance	Influence	Variabes
Développement des technologies de l'information-57	89	173	1=influentes
Évolution du PIB-35	46	157	1
Coût des technologies de l'information-58	89	151	1
Internationalisation de l'économie-36	40	138	1
Émergence de nouvelles industries-37	39	134	1
Volume des besoins en serv. jur. pour entreprises-47	66	126	1
Crise budgétaire des gouvernements-38	31	124	1
Nature des besoins en serv. jur. des entreprises-41	58	123	1
Coût des serv. jur. pour les entreprises-46	73	122	1
Évolution des lois et règlements-32	62	119	1
Degré de spécialisation-04	179	163	2=enjeux
Adaptation aux nouvelles pratiques du droit-02	166	149	2
Nouvelles méthodes de travail-09	172	123	2
Nombre d'avocats dans l'organisation(taille)-13	136	114	2
Interventions et actions du Barreau du Québec-21	164	105	2
Nombre d'avocats-20	128	104	2
Fonction marketing en pratique privée-19	176	100	2
Rentabilité financière de l'organisation-16	179	93	2
Satisfaction dans le milieu de travail-11	184	82	3=résultats
Images des avocats dans la population-48	132	74	3
Cabinets privés (moins de 10 avocats)-27	187	66	3
Femmes dans la profession-24	129	57	3
Besoins en formation continue-08	135	87	3
Niveau des revenus-12	185	87	3
Charges de travail-15	137	86	3
Interventions et actions des avocats-23	170	74	3
Gestion des ressources humaines-18	134	73	3
Cabinets privés (plus de 10 avocats)-28	168	71	3
Possibilités d'avancement-14	126	68	3
Taux de chômage dans la profession-29	135	32	3
Impact (place) du personnel de soutien-17	148	26	3
Réorientation de carrière-05	159	17	3
Économie souterraine-40	33	56	4=exclues
Politiques d'embauche dans la Fonc. publique-60	25	48	4
Interventions, actions de l'Office des pro.-65	55	45	4
École du Barreau-22	45	43	4
Assurance responsabilité-07	35	35	4
Nombre d'admissions à l'École du Barreau-06	30	33	4
Interventions et actions du Syndic-25	42	32	4
Nombre d'admissions dans les facultés de droit-34	42	32	4

	Dépendance	Influence	Variables
Nature du travail sur le plan juridique-10	112	114	5=du milieu
Politiques de rationalisation dans les entreprises-42	54	113	5
Arrivée de nouveaux avocats-01	65	112	5
Concurrence des comptables-63	104	112	5
Appauvrissement de la population-39	28	111	5
Volume des besoins en serv. jur. pour individus-51	69	110	5
Modes souhaités résolution conflits par individus-56	48	108	5
Coût des serv. jur. pour les individus-49	86	107	5
Nature besoins en serv. jur. pour individus-50	60	104	5
Qualité de la formation universitaire-03	38	104	5
Concurrence des autres professions-64	102	102	5
Accessibilité géo. des serv. jur. pour population-54	70	99	5
Vieillessement de la population-52	2	98	5
Cadre réglementaire de la profession-31	65	95	5
Modes souhaités résolution conflits par entreprises-45	48	89	5
Appareil judiciaire-26	110	83	5
Modes souhaités tarification souhaitée individus-55	48	79	5
Satisfaction des entreprises pour services jur. rendus-43	64	78	5
Diffusion techno. facultés École du Barreau-59	38	75	5
Interventions, actions des facultés de droit-61	64	70	5
Politiques relatives à l'aide juridique-33	52	61	5
Concurrence des notaires-62	88	67	5
Modes souhaités de tarification par les entreprises-44	50	66	5
Concentration, fusion des cabinets privés-30	42	64	5
Satisfaction des individus qualité serv. jur.-53	58	64	5
Point milieu (centre de gravité)	89	90	5

Le graphique de la page suivante illustre la position de chaque variable de l'industrie des services juridiques en fonction de leurs degrés de dépendance et d'influence. Le point milieu est donc situé à environ (90,90) avec un indice maximal de dépendance d'environ 180. Nous avons donc établi le secteur 5 pour les points (60,60) et (120,120) et des droites parallèles par rapport à l'abscisse et à l'ordonnée.

Graphique 3

Ensemble des variables de l'industrie des services juridiques



5.3.1 Les variables influentes : les forces motrices de l'industrie

Rappel des variables influentes

Développement des technologies de l'information (57), Évolution du PIB (35), Coûts des technologies de l'information (58), Internationalisation de l'économie (36), Émergence de nouvelles industries (37), Volume des besoins en services juridiques pour les entreprises (47), Crise budgétaire des gouvernements (38), Nature des besoins en services juridiques des entreprises (41), Coût des services juridiques pour les entreprises (46), Évolution des lois et règlements (32).

Les premiers résultats obtenus confirment l'ensemble des observations qui avaient été mises de l'avant dans les premières sections : l'économie, au sens large, ou la performance du système économique et ses transformations influence grandement l'industrie des services juridiques dans son ensemble. À cet égard, notons la place importante que prennent les variables Évolution du PIB (35) et Émergence de nouvelles industries (37) ; la Crise budgétaire des gouvernements (38), intimement liée à la situation économique, ne fait que renforcer l'importance de la situation économique dans l'ensemble de l'industrie des services juridiques.

Dans un deuxième temps, on remarque que le Développement des technologies de l'information (57) et leur Coût (58) sont aussi des variables très influentes.

De plus, en relation directe avec la croissance économique et les transformations de l'économie, les entreprises occupent une place de choix. En effet, le Volume (47), la Nature des besoins (41) ainsi que le Coût des services juridiques pour les entreprises (46) sont parmi les variables les plus motrices du système.

Enfin, l'Évolution des lois et règlements (32) en général influence largement l'industrie.

5.3.2 Les variables enjeux : menaces et occasions favorables pour l'industrie

Rappel des variables enjeux

Degré de spécialisation (04), Adaptation aux nouvelles pratiques du droit (02), Nouvelles méthodes de travail (09), Nombre d'avocats dans l'organisation (taille) (13), Interventions et actions du Barreau du Québec (21), Nombre d'avocats (20), Fonction marketing en pratique privée (19), Rentabilité financière de l'organisation (16).

Huit variables de notre système se classent dans ce secteur et représentent les enjeux majeurs de l'industrie ; elles peuvent être interprétées à la fois comme des menaces et des occasions favorables, des possibilités.

Un premier sous-groupe de trois variables est particulièrement frappant : le Degré de spécialisation (04), l'Adaptation aux nouvelles pratiques du droit (02), directement liées au droit, et les Nouvelles méthodes de travail (09). Dans ce dernier cas, le lien est évident avec entre autres le développement des nouvelles technologies de l'information. Ces variables ont un caractère d'action et d'actualité. Il est aussi possible d'ajouter à ce sous-ensemble la variable Nombre d'avocats dans l'organisation (taille) (13), c'est-à-dire le nombre d'avocats dans le cabinet (ou le contentieux). À n'en pas douter, la façon de pratiquer le droit et l'organisation du travail sont en pleine mutation et représentent un défi de taille.

Un deuxième sous-groupe est celui de la Rentabilité financière de l'organisation (16) et la Fonction marketing en pratique privée (19) : il s'agit bien sûr d'instruments dont doit disposer une organisation pour progresser.

Les deux dernières variables enjeux ont une importance reconnue de tous dans l'industrie : d'une part les Interventions et actions du Barreau du Québec (21) et, d'autre part, le Nombre actuel d'avocats et d'avocates dans la profession (20).

5.3.3 Les variables résultats : peu influentes et très dépendantes

Rappel des variables résultats

Satisfaction dans le milieu de travail (11), Image des avocats dans la population (48), Cabinets privés (moins de 10 avocats) (27), Femmes dans la profession (24), Besoins en formation continue (08), Niveau des revenus (12), Charges de travail (15), Interventions et actions des avocats en général (23), Gestion des ressources humaines (18), Cabinets privés (plus de 10 avocats) (28), Possibilités d'avancement (14), Taux de chômage dans la profession (29), Impact (place) du personnel de soutien (17), Réorientation de carrière (05).

Dans l'ensemble des variables résultats, la plupart sont facilement identifiables à des variables qui dépendent de l'action générale de l'industrie et apparaissent clairement comme étant conditionnées par les autres variables. Elles représentent le devenir de l'industrie. Ainsi, il nous est possible d'en cerner une première grappe qui touche le milieu de travail : Satisfaction dans le milieu de travail (11), Charges de travail (15), Gestion des ressources humaines (18), Impact (place) du personnel de soutien (17) et Possibilités d'avancement (14) pour les avocats dans l'organisation ; une deuxième grappe nous semble plus « économique » : Niveau des revenus (12), Taux de chômage dans la profession (29) et Réorientation de carrière (05). Enfin, deux autres variables sont aussi des résultats : Image des avocats dans la population (48) et Interventions et actions des avocats en général (23).

Par ailleurs, les autres variables de ce secteur prêtent à plus de questionnement. Les Cabinets privés (grands et petits) (27, 28) seraient le résultat des autres variables.

L'impact des Femmes dans la profession (24) apparaît ici comme une variable résultat ; nous pensons que cela exprime la place de plus en plus importante que les avocates occupent dans les organisations. Si l'on tient compte des expériences américaines et de celles du Canada anglais, on peut penser que les minorités visibles auront un impact d'ici quelques années dans la profession.

5.3.4 Les variables exclues : tendances lourdes ou non déterminantes pour l'avenir

Rappel des variables exclues

Nombre d'admissions dans les facultés de droit (34), Nombre d'admissions à l'École du Barreau (06), Assurance responsabilité (07), Interventions et actions du Syndic (25), École du Barreau (22), Interventions et actions de l'Office des professions (65), Économie souterraine (40), Politiques d'embauche dans la Fonction publique (60).

Comme nous le soulignons ci-dessus, ces variables peuvent être exclues soit parce qu'elles représentent une tendance lourde du système, soit qu'elles sont relativement détachées du système. Ces variables, même si elles sont très médiatisées, n'en constituent pas moins de faux problèmes quant à l'état de la profession.

Par exemple, la variable avec le plus faible degré d'influence et de dépendance est le Nombre d'admissions dans les facultés de droit (34). Tendances lourde ou faux problème, la conséquence est la même : on ne pourra à court terme influencer le présent et l'avenir de la profession en tentant d'agir sur le nombre d'admissions dans les facultés de droit.

Toutes les autres variables apparaissent plutôt comme étant des tendances lourdes du système : Interventions et actions de l'Office des professions (65), École du Barreau (22), Assurance responsabilité (07), Nombre d'admissions à l'École du Barreau, Interventions et actions du Syndic (25), Politiques d'embauche dans la Fonction publique (60) et Économie souterraine (40).

5.3.5 Les variables du milieu

Rappel des variables du milieu

Nature du travail sur le plan juridique (10), Concurrence des comptables (63), Concurrence des autres professions (64), Coût des services juridiques pour les individus (49), Accessibilité géographique des services juridiques pour la population (54), Politique de rationalisation dans les entreprises (42), Appauvrissement de la population (39), Arrivée de nouveaux avocats (01), Qualité de la formation universitaire (03), Modes souhaités de résolution des conflits par les individus (56), Nature des besoins en services juridiques pour les individus (50), Volume des besoins en services juridiques pour les individus (51), Vieillesse de la population (52), Cadre réglementaire de la profession (31), Modes souhaités de résolution des conflits par les entreprises (45), Appareil judiciaire (26), Diffusion de la technologie de l'information dans les facultés de droit et à l'École du Barreau (59), Modes souhaités de tarification par les individus (55), Satisfaction des entreprises pour les services juridiques rendus (43), Interventions et actions des facultés de droit (61), Politiques relatives à l'aide juridique (33), Modes souhaités de tarification par les entreprises (44), Concentration, fusion des cabinets privés (30), Satisfaction des individus pour la qualité des services juridiques rendus (53), Concurrence des notaires (62).

Ces variables sont à la fois moyennement influentes et dépendantes. Leur interprétation en est d'autant plus délicate. À la lecture du graphique, à la page 86, on peut constater l'existence d'au moins trois sous-groupes. En effet, certaines variables sont situées près des variables influentes, d'autres près des variables enjeux et d'autres, enfin, près des variables exclues.

Très près du groupe des variables enjeux, nous retrouvons la variable La Nature du travail sur le plan juridique (10) et deux variables traitant de la concurrence, celle des Comptables (63) et des Autres professions (64). Il est facile de comprendre que ces dernières représentent une menace pour la profession d'avocat.

Plusieurs variables du milieu sont près du groupe des variables influentes. Avec un degré assez élevé d'influence et peu de dépendance, les variables Vieillesse de la population (52) et Appauvrissement de la population (39) occupent une place importante dans l'industrie. Avec tout autant d'influence, mais plus de dépendance, nous retrouvons toute une série de variables se rapportant à la demande de services juridiques de la part des individus : Volume des besoins en services juridiques (51), Modes souhaités de résolution des conflits (56), Coût des services juridiques (49), Nature des besoins en services juridiques (50), Accessibilité géographique des services juridiques (54). L'Appareil judiciaire (49)

occupe une position semblable à celle de ces variables.

Avec des degrés comparables d'influence et de dépendance, la Qualité de la formation universitaire (03), la Politique de rationalisation dans les entreprises (42) et l'Arrivée de nouveaux avocats (01) exercent une influence assez grande dans l'industrie des services juridiques.

Toujours dans le groupe des variables du milieu, plusieurs sont moins influentes et en même temps moins dépendantes et se retrouvent ainsi près des variables exclues: Diffusion de la technologie de l'information dans les facultés de droit et à l'École du Barreau (59), Modes souhaités de résolution des conflits par les individus et les entreprises (55, 45), Satisfaction par les individus et les entreprises des services juridiques rendus (53, 43), Interventions et actions des facultés de droit (61) et la Concurrence des notaires (62).

De l'ensemble des interrelations décrites ci-dessus, il se dégage les éléments suivants :

- ❑ la performance économique du Québec, au sens large, occupe la place la plus importante dans l'industrie des services juridiques ;
- ❑ toutes les variables relatives aux technologies de l'information sont très influentes ;
- ❑ les entreprises, en tant que demandeurs de services juridiques, sont au premier rang, suivies par l'ensemble des consommateurs (dans notre classement, les variables des entreprises ont été identifiées dans le premier groupe de variables influentes, et les variables des consommateurs dans le groupe des variables du milieu) ;
- ❑ le Nombre actuel d'avocats (20) a été identifié comme étant une variable enjeu et est à ce titre un élément primordial de l'industrie. Celle-ci est d'abord conditionnée par la masse totale actuelle d'avocats, même à un rythme diminué, et l'Arrivée de nouveaux avocats (01) ne pourra modifier cette réalité que dans une très faible mesure ;
- ❑ le nombre actuel d'avocats est le résultat d'un processus d'accumulation amorcé il y a déjà 25 ans ;
- ❑ l'Arrivée de nouveaux avocats (01) occupe donc une place beaucoup moins importante, semblable à celle de la formation universitaire et au processus de rationalisation dans les entreprises ; l'arrivée de nouveaux avocats contribue marginalement (à la marge) à ce phénomène ;
- ❑ par ailleurs, le fait de retrouver le Nombre d'admissions dans les facultés de droit (34) dans le groupe des variables exclues signifie non pas que cette variable est sans importance, mais bien que cette donnée est relativement autonome à court terme par rapport au système. En d'autres termes, au moment de l'analyse, rien ne laissait supposer que les universités changeraient leur politique à cet égard ou encore que la profession puisse rapidement les amener à le faire ;
- ❑ dans le groupe des variables du milieu, il faut mentionner le rang important occupé par les variables identifiées à la concurrence des autres professions, particulièrement celle des comptables (63) ;
- ❑ outre la masse actuelle d'avocats, les facteurs principaux qui se placent entre les éléments influents et les résultats obtenus, nous notons le rôle central de l'adaptation de l'avocat et de l'avocate par rapport à sa profession : spécialisation (04), nouvelles méthodes de travail (09), nouvelles pratiques du droit (02), taille de l'organisation (13) et la fonction marketing en pratique privée (19).

5.4 Les stratégies des acteurs et les enjeux

Après avoir examiné les différentes variables de l'industrie des services juridiques et déterminé leurs positions relatives, il nous faut maintenant identifier qui sont les principaux acteurs et leurs stratégies si l'on veut obtenir un portrait dynamique et réaliste de cette industrie.

La section 5.4 comprend deux tableaux. Le tableau 46, à la page 92, porte sur les stratégies des acteurs. Nous avons retenu six acteurs, soit les gouvernements, le Barreau, les avocats, les concurrents, les entreprises ainsi que la population.

Le tableau 47, à la page 93, met en relation les principaux enjeux auxquels la profession doit faire face.

Dans le cas du tableau 46, il est intéressant d'observer la « diagonale ». En effet, celle-ci permet de retracer les buts, problèmes et moyens propres à chacun des acteurs. Il va de soi que certains éléments de certains groupes d'acteurs s'avèrent discordants avec certains autres.

Tableau 46

Stratégie des acteurs

Action sur → de ↓	Gouvernement	Barreau	Avocats	Concurrents	Entreprises	Population
Gouvernement	<p>But :</p> <ul style="list-style-type: none"> – législation <p>Problèmes :</p> <ul style="list-style-type: none"> – budget – décroissance <p>Moyens :</p> <ul style="list-style-type: none"> – croissance économique 	<ul style="list-style-type: none"> – cadre réglementaire – fonction publique – aide juridique 	<ul style="list-style-type: none"> – embauche directe et indirecte 	<ul style="list-style-type: none"> – sphères de pratique – réglementation 	<ul style="list-style-type: none"> – lois – réglementation 	<ul style="list-style-type: none"> – aide juridique – politique sociale
Barreau	<ul style="list-style-type: none"> – représentations 	<p>But :</p> <ul style="list-style-type: none"> – défense de ses membres – intérêt du public <p>Problèmes :</p> <ul style="list-style-type: none"> – effectifs – changement dans pratique <p>Moyens :</p> <ul style="list-style-type: none"> – formation – contrôle 	<ul style="list-style-type: none"> – assurance responsabilité – syndic – formation – cotisations 	<ul style="list-style-type: none"> – limiter l'entrée des concurrents paralogaux 		<ul style="list-style-type: none"> – l'image – intérêt du public
Avocats		<ul style="list-style-type: none"> – Comités du Barreau – besoins de formation 	<p>But :</p> <ul style="list-style-type: none"> – emploi – revenu <p>Problèmes :</p> <ul style="list-style-type: none"> – marché saturé – concurrence – image <p>Moyens :</p> <ul style="list-style-type: none"> – organisation du travail – adaptation aux technologies – réponse aux besoins 	<ul style="list-style-type: none"> – démarcation des services 	<ul style="list-style-type: none"> – offre de services 	<ul style="list-style-type: none"> – offre de services
Concurrents	<ul style="list-style-type: none"> – représentations 		<ul style="list-style-type: none"> – offre des services concurrents 	<p>But :</p> <ul style="list-style-type: none"> – emploi – revenu <p>Problèmes :</p> <ul style="list-style-type: none"> – réglementation <p>Moyens :</p> <ul style="list-style-type: none"> – offrir des produits/services/substituts 	<ul style="list-style-type: none"> – prestation de services 	<ul style="list-style-type: none"> – offre de services dans certains domaines
Entreprises			<ul style="list-style-type: none"> – demande de services juridiques 	<ul style="list-style-type: none"> – substitution du fournisseur de services 	<p>But :</p> <ul style="list-style-type: none"> – service juridique de qualité <p>Problèmes :</p> <ul style="list-style-type: none"> – réglementation complexe – concurrence – économie <p>Moyens :</p> <ul style="list-style-type: none"> – profits 	
Population	<ul style="list-style-type: none"> – aide juridique 	<ul style="list-style-type: none"> – plaintes 	<ul style="list-style-type: none"> – image 			<p>But :</p> <ul style="list-style-type: none"> – services juridiques de qualité et accessibles <p>Problèmes :</p> <ul style="list-style-type: none"> – appauvrissement <p>Moyens :</p> <ul style="list-style-type: none"> – revenu – groupes d'intérêt

Finalement, l'analyse des variables ainsi que de la stratégie des acteurs nous amènera à l'énoncé des enjeux majeurs pour la profession. Ces enjeux sont assortis d'objectifs de premier plan.

Évidemment, il ne s'agit pas de présenter une liste exhaustive d'enjeux, mais bien de retenir les enjeux majeurs susceptibles de regrouper la totalité des autres questionnements.

Tableau 47

Les enjeux majeurs

Enjeux	Objectifs
Définition de la profession d'avocat	<ul style="list-style-type: none">- champs de pratique- évolution
Marché des services juridiques	<ul style="list-style-type: none">- répondre aux besoins de la clientèle- partage du marché entre les avocats- concurrents (défendre et améliorer la part de marché)
Adaptation au changement	<ul style="list-style-type: none">- technologies de l'information (maîtrise)- méthodes de travail- organisation des cabinets- formation adéquate

Chapitre 6

LES SCÉNARIOS D'AVENIR

6.1 Les hypothèses de base pour l'établissement des scénarios

Les résultats d'analyse présentés aux chapitres précédents sont assez clairs. Divers processus ont été amorcés à l'échelle planétaire, issus d'idées neuves, de capacités scientifiques et technologiques accrues et d'aspirations nouvelles. Ces éléments ont un impact majeur sur les services en général et plus particulièrement sur la pratique du droit. Ce constat n'est pas particulier au Québec ou à la profession, loin de là. Il ressort de l'ensemble des études récentes sur l'avenir de l'industrie des services juridiques au Canada et aux États-Unis. Ces changements ne risquent guère de s'amenuiser au fil des ans. Une chose est certaine, leur importance prendra de l'ampleur. La mondialisation est plus forte, et les technologies se développent plus rapidement et en plus grand nombre.

Un choix critique

Les désordres observés dans le secteur des services juridiques ont pratiquement surgi en même temps. La société canadienne et québécoise est à la recherche de nouvelles règles qui devraient régir la nouvelle société globale. Les choix qui se posent pour les juristes sont résumés par le biais de trois scénarios.

Les scénarios ont été élaborés à partir d'un certain nombre d'hypothèses. Ces hypothèses découlent de l'analyse effectuée au préalable et sont indissociables de l'élaboration de tout scénario.

6.2 La construction des scénarios

L'établissement du diagnostic a permis d'identifier les éléments clés et les facteurs qui influencent l'avenir de la profession. Par la suite, une démarche d'analyse ardue et réalisée en équipe a fourni une grille mettant en relief les interactions des variables au sein des environnements internes et externes à la pratique du droit. Les résultats de l'analyse de la matrice sont présentés au chapitre précédent. Rappelons que les résultats obtenus se sont avérés conformes à ceux des recherches effectuées par différents spécialistes intéressés à la problématique du marché juridique au Québec, au Canada anglais ainsi qu'aux États-Unis. Nos résultats d'analyses bonifieront très certainement l'ensemble de la littérature disponible sur le sujet.

Le comité a examiné trois scénarios relatifs soumis par le consultant à l'avenir de la profession. Les trois scénarios présentés prennent en considération les relations entre les variables que nous avons déjà dégagées à la suite de la construction de la matrice reproduite au Chapitre 5 de l'étude.

Le Comité a également tenu à faire valider tant les scénarios retenus que ses recommandations auprès de ce que le Comité a appelé « ses experts ». Il s'agit de personnes qui se sont intéressées et s'intéressent toujours au devenir de la profession ici même au Canada et aux États-Unis. Le rapport de ces entrevues est déposé en annexe.

6.2.1 Les axes de développement de la profession

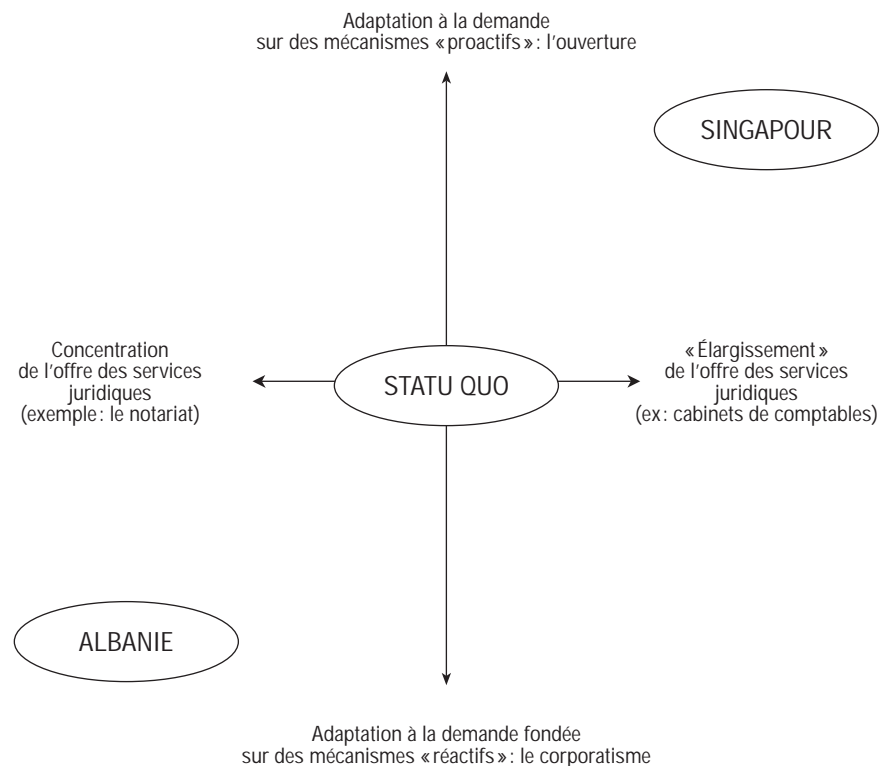
On peut illustrer graphiquement sur deux axes les hypothèses de scénarios futurs de la profession.

Le second axe, vertical, va d'un système fondé sur une adaptation « proactive » à la demande de services juridiques « réaction » à un système basé sur une adaptation.

L'utilité première de cette configuration est de mettre en évidence les enjeux qui s'offrent à nous (voir le graphique 4 ci-dessous).

Graphique 4

Scénarios sur l'avenir de la profession : axes éventuels de configuration



6.2.2 L'horizon temporel des scénarios : trois ans

Étant donné la très grande instabilité des différents environnements étudiés tels que l'environnement économique, politique, social et légal, pour ne mentionner que ceux-ci, et conformément au mandat reçu, nous avons retenu un horizon temporel de trois ans pour l'établissement des scénarios.

Il semble opportun de convenir de cet horizon, étant donné qu'aucun intervenant de ces environnements n'établit de planification dépassant un cadre de trois ans. Le degré d'incertitude rendrait osé, voire téméraire, un exercice s'étendant sur une plus longue période. Les résultats de la démarche ainsi que leur utilité en seraient grandement affectés.

SCÉNARIO 1 :

Le scénario « STATU QUO », la situation de référence

Dans le scénario « Statu quo », l'hypothèse posée est que les conditions actuelles de l'industrie vont continuer à se maintenir dans le futur, et que les différents intervenants ne modifieront pas leurs comportements.

Le « Statu quo » sert de scénario de référence. Qu'arrive-t-il à la pratique du droit dans les prochaines années si les tendances actuelles se maintiennent ?

SCÉNARIO 2 :

Le scénario « ALBANIE », limiter la concurrence

Ce scénario est nommé ainsi en raison de la stratégie de ce pays de baser son développement sur la fermeture de ses frontières et le repli sur soi ; il faut limiter, étouffer la concurrence. Dans cet optique, l'on vise à maintenir et à renforcer à tout prix le « monopole » de l'offre de services des avocats.

C'est ici que se situent les effets de la « démographique » des avocats, soit la question du contingentement.

La concurrence interne entre avocats au sein de la profession est analysée dans ce scénario. De plus, les avocats possèdent des champs de compétence reconnus. Il convient alors d'une part de protéger de façon agressive la concurrence externe à la profession, qu'il s'agisse des techniciens, des comptables, des médiateurs, etc. et d'autre part, d'élargir les champs de pratique de façon à occuper de nouveaux secteurs d'activités.

SCÉNARIO 3 :

Le scénario « Singapour », l'adaptation

Singapour, l'un des quatre « Dragons », est l'un des pays du Sud-Est asiatique qui s'est le mieux tiré d'affaire économiquement, et ce malgré des conditions défavorables. Dans cette optique, le second scénario se nomme « Singapour ». Il s'agit d'un scénario basé sur l'adaptation.

6.2.3 Les hypothèses

HYPOTHÈSE 1 : Des changements structurels irréversibles

Il ne fait aucun doute que les changements structurels en cours sont de type irréversible et dévastateur. Tous les agents économiques sont touchés. Les changements structurels arrivent par vagues successives à tous les 50 ou 60 ans et sont ponctués notamment par l'arrivée de nouvelles technologies. Nous vivons présentement une telle situation.

L'informatique s'est avérée l'initiatrice des bouleversements actuels. Les nouvelles technologies de l'information ont réduit considérablement le coût moyen de l'information tout en augmentant de façon remarquable la quantité d'information disponible.

HYPOTHÈSE 2 : Une mondialisation permanente

Les technologies de l'information ont justement fait disparaître les distances, rapproché les pays et les continents. Le « village global » de Marshall McLuhan est chose présente. Les relations économiques, politiques et sociales s'en trouvent alors grandement changées.

La façon de faire des affaires ainsi que les comportements et les styles de vie des ménages canadiens et québécois sont grandement modifiés par ces phénomènes.

HYPOTHÈSE 3 : La faible croissance prévue du produit intérieur brut (PIB)

Pour les trois prochaines années, les taux de croissance au Québec estimés par la Banque Royale sont respectivement de 1, 3, 2,7 et 3,5%. C'est donc dire que la croissance économique des deux prochaines années sera faible, car le pays s'adapte difficilement aux changements structurels et à la mondialisation ; mais dans les faits, l'économie canadienne et québécoise est très avancée dans son processus d'adaptation structurelle. Ce qui s'avère difficile maintenant, c'est de former la main-d'œuvre de façon adéquate, selon les besoins actuels des secteurs économiques.

Pour que le Canada connaisse un taux de croissance économique élevé, les ménages canadiens devront avoir accès à des emplois stables et bien rémunérés. Rappelons ici que près de 60% des dépenses du PIB sont des dépenses de consommation. Le lien entre les emplois dans la nouvelle économie et la formation de la main-d'œuvre doit s'établir.

HYPOTHÈSE 4 : La crise budgétaire des gouvernements, la gravité de la situation

Les niveaux d'endettement successif des gouvernements canadiens et québécois depuis la fin des années 1970 ont créé une situation très délicate en regard des finances publiques. Les budgets doivent être coupés, les services diminués et l'offre de certains autres services ajustée en fonction de l'application d'un ticket modérateur.

Les gouvernements doivent réaliser des prouesses afin d'empêcher l'accroissement de la dette publique gonflée par l'ajout de déficits successifs. Soulignons à cet effet que le gouvernement fédéral a réussi à équilibrer ses revenus fiscaux à ses dépenses de programmes, et ce depuis quelques années. Toutefois, la charge des intérêts sur la dette publique continue de créer un déficit d'opération, à accroître par conséquent la dette publique. Les gouvernements perdent leur vocation typiquement interventionniste dans l'activité économique. Ils ne peuvent guère plus l'influencer, leur marge de manœuvre étant très faible.

HYPOTHÈSE 5 :

Le niveau de richesse de la population

Si les inégalités de revenus entre les plus riches et les plus pauvres ne se sont pas accentuées depuis 25 ans, c'est principalement grâce au rôle de l'État sur le plan des transferts et de l'impôt. Compte tenu de la crise budgétaire actuelle, l'État ne pourra plus continuer à jouer ce rôle avec la même vigueur. De plus, la tendance à la baisse des revenus d'emploi amorcée au début de la présente décennie va se poursuivre.

HYPOTHÈSE 6 :

La permanence des nouvelles technologies dans les rouages de l'économie

Les nouvelles technologies sont là pour rester. Qu'il s'agisse du traitement de texte, de la gestion des banques de données, des systèmes de gestion informatisés, de la recherche en temps réel, de la robotique, de l'Internet ou encore des modes de communications sophistiquées, l'impact des technologies est omniprésent et il sera permanent.

Il faut alors prendre en considération cette révolution qui touchera tous les agents économiques.

HYPOTHÈSE 7 :

La population canadienne vieillit

Deux phénomènes expliquent le vieillissement de la population. D'une part, l'indice de fertilité des femmes au Canada est parmi les plus faibles au sein des pays membres de l'OCDE. Mais plus important encore, le taux de natalité est également très faible, soit moins de deux enfants par ménage, ce qui est nettement insuffisant pour assurer une croissance de la population.

D'autre part, les « Baby-Boomers », ceux qui sont nés entre 1945 et 1965, représentent actuellement la masse de consommateurs au pays et ils vieillissent. Le groupe de tête des « Boomers » a eu 50 ans cette année.

Étant donné que le Canada tergiverse constamment dans sa politique d'immigration, le pays peut difficilement mettre en place une stratégie de croissance de la population basée sur l'immigration.

HYPOTHÈSE 8 :

L'image des avocats laisse à désirer

Plusieurs études démontrent que les avocats possèdent une mauvaise image en général, et ce tant auprès du public que des corporations.

Le premier a la certitude que les avocats recherchent la confrontation dans le but évident de créer des litiges, de facturer des honoraires. Sa perception se situe très loin derrière les autres professionnels aux yeux du public. Quant aux clients

corporatifs, ils croient que les avocats ont avantage à être inefficaces, car ils pourront facturer davantage d'honoraires. Il est difficile dans les deux cas de mesurer la valeur ajoutée du service juridique.

Les avocats sont mal perçus, jugés comme un « mal » nécessaire.

HYPOTHÈSE 9 :

Le nombre d'avocats dans le marché est relativement élevé

L'analyse de la situation actuelle montre que le nombre de juristes au Québec est très élevé. Le nombre d'avocats est de l'ordre de 16 500 individus, alors que la croissance annuelle nette (mouvement avocats – départs) est au-delà de 600 avocats. Il s'agit alors d'un taux de croissance moyen des effectifs de l'ordre de 3,2 %, ce qui s'avère important dans les conditions de marché actuel compte tenu du rythme d'accroissement du PIB.

On constate qu'il est difficile pour plusieurs avocats de trouver du travail.

HYPOTHÈSE 10 :

La concurrence au niveau de la pratique du droit est très vive

La concurrence entre les avocats est très forte. Dans un marché à maturité, en proie à des mutations importantes, il est normal que l'intensité de la concurrence s'accroisse. De plus, la pratique du droit subit par ricochet les effets négatifs des politiques de restructuration et de restrictions budgétaires au sein des entreprises et des gouvernements.

La concurrence issue des autres professions fait également partie du quotidien dans la pratique du droit. Qu'il s'agisse des notaires, des comptables, des médiateurs, des techniciens juridiques, etc., tous contribuent à l'érosion des parts de marché.

HYPOTHÈSE 11 :

Le volume des besoins en services juridiques va en s'accroissant

La croissance économique, même ralentie, augmente les besoins en services juridiques. Le problème réside dans la capacité de payer et dans l'obtention d'une valeur ajoutée évidente. Les avocats doivent trouver des solutions pour combler cette lacune : assurer le meilleur service au meilleur prix.

HYPOTHÈSE 12 :

Les lois et les règlements sont plus nombreux et plus complexes

Rien ne laisse présager qu'à court et moyen termes le volume de lois et règlements diminuera de façon significative. Au contraire, nous n'avons qu'à penser aux nouvelles technologies, aux nouvelles découvertes scientifiques et aux grands enjeux sociaux pour constater que le législateur sera encore très actif.

HYPOTHÈSE 13 :

Le cadre réglementaire régissant la profession est susceptible d'être modifié

La concurrence importante livrée par les nouveaux entrants (non-avocats), le nombre important d'avocats et d'avocates présentement actifs sur le marché, les nouvelles technologies et le scepticisme du public vis-à-vis des avocats sont des facteurs susceptibles d'apporter des modifications au cadre réglementaire de la profession.

HYPOTHÈSE 14 :

La pratique du droit fera davantage appel à la spécialisation

Les domaines traditionnels de la pratique subissent actuellement une forte concurrence interne et externe. De plus, les lois et les règlements, de même que les politiques administratives qui régissent les relations entre l'État et le citoyen, exigent de l'avocat ou de l'avocate une connaissance approfondie et une formation quasi continue. Les membres de la profession n'auront d'autres choix que d'approfondir un nombre limité de domaines de pratique s'ils veulent offrir à leurs clients un service rapide et de qualité.

6.3 Le scénario « STATU QUO »

6.3.1 Introduction

Ce premier scénario présente une projection dans le futur immédiat de la situation actuelle. Comment en somme évoluerait l'industrie des services juridiques si les choses continuaient de se comporter comme elles se sont comportées dernièrement, et quelles en seraient les conséquences pour les avocats et les avocates ? On peut parler de ce scénario comme étant celui du statu quo ou encore de la situation de référence, que l'on peut mettre en relation avec les deux autres scénarios présentant des moyens d'action, et ainsi cerner leurs impacts.

6.3.2 Description du fonctionnement du scénario

On a constaté que l'évolution de la demande de services juridiques est largement conditionnée par l'évolution de la croissance du PIB. Nous avons fait état d'études démontrant un ratio de 1,5 entre les deux variables : par exemple, une augmentation de 2 % du PIB se traduit par une hausse d'environ 3 % de la demande en services juridiques. Dans ce contexte, compte tenu des prévisions de la croissance économique, on peut estimer que durant les prochaines années, la croissance annuelle du marché des services juridiques dans son ensemble oscillera entre 2 % et 5 %.

Compte tenu des effectifs étudiants actuels dans les facultés de droit au Québec et à l'École du Barreau du Québec ainsi que d'une attrition d'environ 300 membres par année, on peut estimer que la croissance annuelle démographique au sein de la profession sera de l'ordre de 3,2 % durant les prochaines années.

Le gel de l'embauche dans la Fonction publique aura pour conséquence de fermer l'entrée de ce marché aux nouveaux avocats, qui auront moins de choix et se tourneront vers la pratique privée. On peut alors facilement prévoir une accentuation de la concurrence interne en pratique privée.

Comme nous l'avons illustré dans notre section sur la description de l'industrie des services juridiques, il existe plusieurs services de remplacement aux services offerts par les membres du Barreau. L'avocat et l'avocate sont en concurrence avec plusieurs autres professionnels. Sans intervention particulière, il y a tout lieu de penser que la compétition par des non-membres du Barreau se poursuivra dans un proche futur. Le cadre réglementaire de la profession au Québec a pu, jusqu'à présent, limiter l'utilisation des « paralegals » à un niveau d'intensité inférieur à celui du Canada anglais.

La situation économique du Québec, et particulièrement celle de Montréal, est marquée par différents chocs structurels importants : le départ d'une partie de la communauté d'affaires anglophone de Montréal depuis la fin des années 1970,

progressivement remplacée par une élite francophone, l'adaptation à l'Accord de libre-échange et enfin, la mondialisation de l'économie. À ces trois transformations structurelles, ajoutons la crise politique sur l'avenir du Québec au sein de la Confédération, qui influence indéniablement l'économie. Nous supposons toutefois que ce facteur a été pris en compte par les analystes des instituts de prévisions économiques.

Compte tenu de la place importante qu'occupent les femmes dans les différentes facultés de droit et à l'École du Barreau, il est assuré que leur progression au sein de la profession se poursuivra, mais sans transformer radicalement la situation actuelle. L'arrivée plus récente des minorités visibles pourra cependant segmenter davantage le marché en fonction des origines ethniques de la population.

Les impacts

Si l'ensemble des conditions décrites ci-dessus se maintient, nous estimons que l'on assistera à une détérioration des conditions de travail pour les avocats et les avocates en général.

Le nombre total d'avocats va poursuivre sa croissance malgré une demande relativement moins dynamique et une érosion des champs de pratique au profit de non avocats. Pour plusieurs membres de la profession, cela se traduira nécessairement par des baisses de revenus.

La place et l'importance de la technologie sont déterminantes dans les méthodes de travail et la fourniture des services de première qualité à des niveaux de prix concurrentiels. Maintenir le rythme d'intégration actuel au sein de la profession risque d'être insuffisant pour relever les nombreux défis auxquels fait face la profession. D'autant plus que ces transformations ont un caractère dynamique important qui demande un ajustement et une maîtrise continue : non seulement il faut rattraper un certain retard, mais encore devancer la concurrence. La situation de statu quo ne permettra pas ce rattrapage et ne répondra pas aux besoins et aux attentes des clientèles.

On a constaté que l'engorgement de la profession limite dans les faits l'arrivée de nouveaux candidats : plusieurs sont maintenant incapables de se trouver des stages de qualité. Après quatre ans d'études supérieures, cette situation présente indéniablement un caractère d'iniquité à l'endroit de la jeune génération.

Sans nouvelles actions de la part du Barreau du Québec et de tous ses membres, rien ne laisse supposer que l'image de la profession va s'améliorer avec toutes les conséquences que cela implique sur le plan de la protection du public et de la perte de parts de marché pour les avocats.

La concurrence des nouveaux entrants et des autres professions, dans le contexte économique actuel qui va perdurer quelques années encore, va inciter l'ensemble des consommateurs, individus, entreprises et gouvernements à poursuivre leur recherche de services juridiques au meilleur prix possible sans nécessairement tenir compte de la qualité du service offert.

Quoique ce scénario ne soit pas celui retenu par notre Comité, sa présentation à nos « experts » nous a permis de constater que l'un d'entre eux le privilégie en ce qui concerne les actions du Barreau. En effet, cet expert ne croit pas que les interventions d'un barreau puissent avoir une influence notable sur les forces du marché et sur l'adaptation des membres à cette restructuration. Il croit toutefois aux actions individuelles des avocats et avocates ; seules ces actions sont déterminantes pour leur avenir, et ce n'est que la vigueur de leurs réactions qui puisse influencer le devenir de la profession.

6.4 Le scénario «ALBANIE»

6.4.1 Introduction

L'optique de ce scénario vise à gérer l'offre de services juridiques. Les acteurs dominant du scénario sont le gouvernement, le Barreau du Québec et tous les membres de l'Ordre. Les principales actions envisagées visent la stabilisation de la concurrence, autant à l'extérieur qu'au sein de la profession.

Notre analyse consiste à examiner brièvement chacune des actions qui suivent et d'en déterminer l'impact sur la profession.

6.4.2 Description du fonctionnement du scénario

Les actions

Les principaux types d'actions de ce scénario de stabilisation de la concurrence sont les suivantes :

- ❑ un contrôle strict et sévère de la part du Barreau du Québec pour interdire aux non-avocats la pratique d'actes du ressort exclusif de l'avocat ;
- ❑ l'arrivée de nouveaux avocats sur le marché est restreinte par l'action du gouvernement ou du Barreau ;
- ❑ une imposition de la formation continue obligatoire avec vérification de l'acquisition des connaissances et exclusion de la pratique de ceux qui échouent.

Description du fonctionnement

Depuis un certain nombre d'années, les avocats et les avocates ont vu leurs champs de pratique s'éroder. Les assauts sont venus de toutes parts. Le consommateur, appauvri par le ralentissement économique, et l'entreprise, soumise à une plus grande concurrence interne et externe, ont cherché à obtenir des services juridiques à meilleur prix. De nouveaux acteurs sont apparus sur le marché, comme les collectifs d'aide aux justiciables pour qu'ils se représentent seuls, les médiateurs en résolution de conflits, et d'autres professionnels (non-avocats), eux aussi affectés par la crise économique. Tous ces acteurs tentent de nouvelles incursions dans plusieurs domaines traditionnellement réservés aux avocats afin d'augmenter leurs revenus.

Ce ne sont là que quelques-uns des facteurs qui ont contribué au rétrécissement de l'assiette des services juridiques au détriment de l'avocat. Nous avons noté, à cet égard, que les comptables sont particulièrement actifs auprès de leurs clientes d'affaires. Notre enquête nous a permis de constater que plusieurs champs de pratique qui sont du ressort exclusif de la profession d'avocat semblent maintenant offerts par des personnes non habiles à exercer le droit au Québec. À cet égard, une application stricte de la législation par le Barreau du Québec, pour empêcher les non-avocats à poser des actes réservés, pourrait peut-être améliorer le volume d'affaires des avocats sur le marché des services juridiques⁹⁹. Une telle action du Barreau aurait également comme conséquence d'assurer une meilleure protection du public. Les avocats et avocates du Québec devraient, en parallèle, s'ajuster à leur marché traditionnel en développant une meilleure

99. L'Office des professions du Québec a proposé en janvier 1996 un cadre de référence pour aborder la question du partage d'actes professionnels. Le processus risque de prendre beaucoup de temps compte tenu des enjeux. À ce sujet, voir *Approche à l'égard de la réserve et du partage d'actes professionnels*, Office des professions, janvier 1996.

connaissance des besoins juridiques et des attentes de la population et des entreprises pour renforcer leur image auprès du public.

Par ailleurs, plusieurs membres de la profession ont souvent identifié le grand nombre d'avocats en pratique privée comme étant une source supplémentaire de concurrence. Certains préconisent une limitation de l'accès à la profession, sous une forme ou sous une autre.

Faire une interprétation linéaire des faits laisse présumer que la société est statique alors que, comme on l'a vu, elle est en évolution constante. Il est extrêmement hasardeux de prévoir l'avenir sur la seule base de l'hypothèse que toutes choses demeureront égales, surtout dans l'environnement actuel.

Par exemple, il est tout à fait inutile et irréaliste de prévoir un nombre de 30 000 avocats d'ici 15 ans, sur la base de l'évolution linéaire des effectifs.

Nous avons auparavant établi que les fluctuations du PIB pouvaient aider à prévoir les fluctuations dans la demande des services juridiques.

Qu'en est-il de l'offre ? Rappelons ce qu'en disent Strager et Arthurs.

« The assertion that there is a "surplus" or "oversupply" of lawyers is usually a reaction to any of the following conditions: decline in lawyers' relative earnings, slower growth in lawyers' real income, rising unemployment among lawyers, decline in unnecessary legal work generated by lawyers. While any of these might represent market adjustment, when supply is increasing at a rate greater than demand, none is necessarily evidence of a surplus or of the need to control supply. »

Source : Strager, D.A.A. & H.W. Arthurs. *Lawyers in Canada*, University of Toronto Press, 1990, page 318.

On peut penser dans ce scénario à une limitation touchant les nouveaux entrants et les entrées aux universités ou encore à l'École du Barreau. Par rapport au contingentement dans les facultés de droit, il semble évident que la faisabilité d'une telle mesure est plus qu'improbable à court terme. Du côté de l'École du Barreau, il faudrait prévoir différents mécanismes de contingentement. Par exemple, en limitant le nombre de places (physiques) disponibles, en fixant un nombre arbitraire d'étudiants ou encore en imposant un examen d'entrée, etc. Toutes ces mesures risquent d'être perçues par le public comme étant corporatistes. De plus, on peut s'interroger sur leur faisabilité et sur leur impact réel à court terme.

Enfin, certaines mesures touchant la qualification peuvent être implantées pour maintenir un haut degré de compétence au sein de la profession et éliminer un certain nombre de membres ne rencontrant pas ces exigences. Nous pensons ici à la formation continue obligatoire¹⁰⁰ durant la carrière et des contrôles périodiques des connaissances qui, en cas d'échec, entraînent la perte du droit de pratique.

Un fait demeure cependant lorsqu'il est question de mesures visant à restreindre l'offre. L'objectif souhaité est généralement en relation avec un type de pratique, soit la pratique privée, un domaine où œuvrent 10 000 avocats et avocates.

100. Dans un projet d'avis, en novembre 1995, sur la formation continue obligatoire des membres des ordres professionnels du Québec, l'Office des professions du Québec recommandait « de modifier le code des professions afin d'accorder au bureau de chaque ordre le pouvoir d'obliger par règlement la totalité ou une partie de ses membres à suivre des activités structurées de formation continue ».

Ce nombre n'est pas très éloigné, et même en deçà du nombre souhaitable d'avocats, en retenant un ratio de 1.5 d'augmentation de la demande en fonction de l'évolution du PIB au cours des 25 dernières années.

Cette analyse réductrice ne peut mettre en évidence la mauvaise allocation des ressources, eu égard aux champs de pratique et aux différentes valeurs ajoutées de chacun d'entre eux.

Ainsi, il peut y avoir excès d'offres, et donc baisse des prix en matière criminelle ou matrimoniale, mais excès de demandes dans d'autres secteurs (telles la propriété intellectuelle, la fiscalité). Le prix ici peut traduire la rareté.

Les impacts

Un contrôle strict des actes exclusifs réservés aux avocats peut poser un certain nombre de problèmes d'application pratique. Au dire de plusieurs, la législation actuelle qui encadre la profession n'est peut-être pas assez précise pour bien cerner l'ensemble de ces actes. Il est probable que des modifications législatives soient nécessaires pour mettre pleinement en œuvre cette mesure. Toutefois, une telle action par le Barreau du Québec aurait comme effet d'augmenter la part de marché des avocats en limitant les pertes occasionnées par l'érosion des champs de pratique à la suite de l'arrivée des nouveaux joueurs non-avocats. Cependant, comme nous le mentionnions auparavant, ceci prendra nécessairement quelques années.

Par ailleurs, dans l'esprit du public, une méconnaissance du rôle de l'avocat amène bien des personnes à avoir recours à des services parallèles pour obtenir des conseils d'ordre juridique ou souvent même des services juridiques qui sont normalement du ressort exclusif de l'avocat. Une meilleure définition des actes réservés et l'intention d'une application stricte du cadre réglementaire par le Barreau du Québec devront être diffusées largement dans le public ; ceci afin de prévenir toute contestation de la part des autres professionnels non-avocats et un ressentiment négatif possible à l'égard des membres de la profession par les consommateurs de services juridiques, qui pourraient taxer la profession de trop corporatiste.

6.4.3 Note sur le contrôle des effectifs

Limiter l'entrée de nouveaux avocats sur le marché aurait tout au plus comme effet de maintenir les effectifs au niveau présent sans avoir un impact sur la masse actuelle d'avocats présents sur le marché. En effet, limiter l'accès aurait seulement un impact à long terme, alors que le problème actuel est le nombre total des avocats sur le marché. Une telle décision entraînerait également un certain nombre de problèmes, notamment au niveau de l'image de la profession. Le public verrait cette initiative comme une mesure pour protéger les acquis des avocats. Enfin, restreindre l'accès au marché des nouveaux avocats pourrait paraître discriminatoire à l'endroit de la jeune génération qui aspire à cette profession et signifierait à moyen terme un frein au changement pour la profession, puisque les jeunes sont généralement générateurs de nouvelles idées et plus au fait des nouvelles valeurs qui gouvernent notre société. Les diplômés des facultés de droit à qui l'on refusera l'entrée au Barreau du Québec pourront aussi devenir de nouveaux compétiteurs pour les avocats dans un marché gris des services juridiques.

Finalement, mentionnons que d'un point de vue strictement économique, limiter l'accès à la profession équivaut à établir un quota, à fixer *a priori* une offre de pourvoyeurs de services juridiques dont le nombre est déterminé à l'avance. Les économistes retiennent essentiellement deux impacts majeurs découlant de cette politique :

- ❑ d'une part, l'établissement d'un quota accroît dans le temps le surplus de producteurs de services juridiques, c'est-à-dire les avocats. Toutefois, soulignons ici le laps de temps important requis (plusieurs années) et les coûts afférents aux modalités de contrôle de l'accès à la profession, coûts qui sont assumés par l'ensemble de la profession ;
- ❑ d'autre part, limiter l'offre de services juridiques ne règle rien à court terme, encore moins à long terme. En effet, limiter artificiellement l'offre crée un déplacement de la demande de services juridiques vers des fournisseurs autres que les avocats. Rappelons une évidence: ces consommateurs, autant les ménages que les corporations, sont avertis et informés de nos jours. Dans l'optique de la perception d'un service de bonne qualité à prix inférieur, ils n'hésiteront pas à remplacer les fournisseurs classiques par ceux issus du secteur paralégal. Actuellement, ce ne sont pas les exemples qui manquent.

L'impact grandissant de l'activité des non-avocats dans l'industrie du service juridique nous apparaît très inquiétant. Ceux qui y œuvrent de façon organisée (les professionnels concurrents) ne manifestent aucunement le désir de réduire ou maintenir leurs effectifs (c.a., c.g.a., c.m.a., notaires, ingénieurs), et ce malgré qu'ils aient subi le même phénomène de taux de croissance. Au contraire, plusieurs de ces corporations professionnelles visent à élargir leurs champs de compétence et à toucher ainsi d'autres spécialités.

Notons également que l'argumentation voulant que l'intérêt du public soit en danger ne tient pas. L'analyse économique a démontré depuis longtemps que les consommateurs bénéficient directement d'un excès d'offre puisque le prix baisse. Dans ce cas-ci, les honoraires professionnels diminuent. Ne serait-ce pas plutôt l'intérêt économique des avocats qui est en danger dans cette optique ? Si oui, il faut évidemment entrevoir d'autres solutions. L'argumentation voulant protéger le bien-être économique des avocats ne fera pas long feu. Si on accroît le surplus du consommateur, alors l'objectif de satisfaction des besoins en services juridiques à meilleur prix est atteint.

Rappelons que la Law Society de l'Ontario ou celles de l'Alberta et de la Colombie-Britannique, toutes trois confrontées à cette question de stabilisation des effectifs, s'y refusent pour des questions portant particulièrement sur l'opportunité.

Dans un autre ordre d'idées, le maintien et l'accroissement du niveau de compétence des membres de la profession auraient sans doute un impact positif sur l'image des avocats et sur le Barreau comme organisme voué à la protection du public. Toutefois, l'instauration de cours de formation continue et d'examen de contrôle des connaissances pose un certain nombre de problèmes d'application. Des changements au cadre réglementaire de l'exercice de la profession seraient probablement requis pour mettre en œuvre ces mesures. De plus, la réception et la faisabilité d'un tel projet pourraient susciter au sein de la communauté juridique une forte appréhension, notamment dans un contexte où une partie des membres de la profession se perçoivent comme des généralistes et une autre comme des spécialistes. En effet, la spécialisation des avocats existe dans les faits, mais elle n'a pas de reconnaissance formelle. Comment reconnaître cet état de fait sans modifier le statut de l'avocat, quel type de cours devrait être suivi, et quels sont les critères de contrôle de la compétence qui devraient être instaurés pour s'assurer du succès de cette opération ?

En ce qui concerne les impacts du scénario Albanie, la limitation de l'offre de pourvoyeurs de services juridiques crée des effets secondaires beaucoup plus dommageables pour la profession. Elle risque aussi de procurer une fausse sécurité et d'empêcher les membres de la profession de prendre le virage nécessaire en regard de la situation actuelle. On adopterait une méthode facile, mais inefficace par rapport à l'adaptation aux changements. En somme, les coûts sont supérieurs aux éventuels bénéfices à en retirer.

La question de la stabilisation de l'offre (ou si l'on veut, la stabilisation du nombre d'avocats et d'avocates) s'avère une solution inopportune et même dangereuse, puisque la solution proposée ne répond pas aux véritables enjeux de l'avenir de la profession. Sa mise en pratique aurait pour effet de canaliser nos énergies vers une solution trompeuse et de négliger les enjeux véritables de notre avenir.

Puisque l'opportunité de ce scénario n'est pas retenue, nous passons sous silence la faisabilité de toute tentative visant à stabiliser l'offre. De manière cependant à vider cette question d'opportunité et de faisabilité, nous avons référé le tout, en mars 1996, au Comité administratif du Barreau, lui demandant de confier à nos consultants le soin d'exposer plus à fond cette question de contingentement dans une perspective économique et sur la base des éléments que laissent poindre nos travaux.

6.5 Le scénario « Singapour »

6.5.1 Introduction

Rappelons-le, le scénario « Singapour » est le scénario du changement où la profession s'adapte et adopte une attitude proactive.

6.5.2 Fonctionnement du scénario

Les actions

Le scénario « Singapour » comprend un certain nombre d'actions :

- la profession assimile les différentes technologies de l'information ;
- la profession adopte de nouvelles méthodes de travail ;
- le service juridique est de grande qualité, produit rapidement et à faible coût ;
- les services juridiques sont rendus de façon de plus en plus sophistiquée ;
- l'offre de services juridiques devient multidisciplinaire dans certains cas ;
- on maintient et accroît le niveau de compétence dans la profession ;
- on améliore l'image des avocats.

L'assimilation des nouvelles technologies implique, dans une large mesure, un degré de spécialisation chez les membres de la profession pour rendre des services juridiques de plus grande qualité. Les nouvelles technologies affecteront également les méthodes de travail, et il en découlera une plus grande standardisation des services juridiques pour répondre aux attentes de certains consommateurs qui exigent des services moins sophistiqués, plus rapides et à moindre coût. La fonction marketing de l'entreprise juridique devient un avantage concurrentiel important lorsqu'il s'agit de développer de nouveaux secteurs de pratique qui, à leur tour, influenceront la rentabilité de l'organisation.

Il est évident que la technologie disponible est présentement sous-utilisée par les avocats au Québec. Les technologies applicables à la pratique du droit continueront à se développer à un rythme accéléré au cours des années. L'utilisation plus prononcée des technologies produit des impacts positifs tels :

- ❑ rencontrer l'exigence des consommateurs pour des services juridiques de qualité. La qualité des services offerts variera moins, l'atteinte de la qualité totale est la cible visée ;
- ❑ diminuer considérablement le coût des services juridiques eu égard à la valeur ajoutée. Étant donné la très grande élasticité de la demande pour les services juridiques, il semble probable que le volume va s'accroître pour les membres du Barreau s'il y a baisse des prix des services ;
- ❑ améliorer grandement l'efficacité des communications entre les intervenants, soit les avocats, les clients, les tribunaux, les autres composantes de l'industrie, etc. ;
- ❑ valoriser le rôle de l'avocat, car les services juridiques seront de plus en plus sophistiqués. En effet, l'effet combiné de la complexité d'une masse toujours plus importante de lois et règlements et l'implantation de nouvelles technologies rendront le rôle de l'avocat plus important, voire indispensable.

La technologie touche alors tous les volets de la pratique du droit et la façon dont les services juridiques sont conçus et rendus.

Compte tenu de la dynamique de la technologie et de l'évolution des besoins des différentes clientèles, les avocats et les avocates doivent accélérer la mise à jour de leurs connaissances. Cet effort, déjà présent, doit s'intensifier. Nous ne pensons pas ainsi à une formation obligatoire, mais à une appropriation permanente et volontaire par les membres et leur organisation des nouvelles méthodes de travail, du marketing, de la spécialisation, etc. pour devancer la concurrence.

L'image des avocats doit être améliorée. En effet, bien que les deux tiers des Québécois aient une image favorable des avocats, nous constatons que ce sont les individus âgés de 55 ans et plus qui en ont l'image la plus négative, ce qui est de mauvaise augure compte tenu du vieillissement de notre population. Notre étude démontre également que, parmi les facteurs qui induisent une attitude négative dans l'esprit du public à l'égard de la profession, c'est le caractère d'honnêteté douteuse des avocats qui influence le plus la perception du public. Ces constats sont troublants lorsque nous considérons que la profession d'avocat repose sur des principes éthiques bien définis et sur une relation de confiance avec son client. Le Barreau du Québec, pour contrer cette image négative croissante, doit accroître ses efforts et mettre sur pied de nouveaux mécanismes pour informer la population et les entreprises des standards éthiques qui gouvernent la profession.

Par ailleurs, le Barreau du Québec est souvent perçu par le public comme une organisation corporatiste uniquement vouée à la défense de ses membres. Pour éliminer cette perception, le Barreau doit également sensibiliser la population et les entreprises au rôle qu'il joue au sein de la communauté juridique et celui qu'il met de l'avant pour défendre les intérêts du public, notamment en expliquant les dangers de prendre des conseils juridiques auprès de personnes non habilitées à exercer le droit au Québec.

D'autre part, la littérature met en relief un autre facteur important qui porte ombrage à l'image de la profession juridique. Le rôle de l'avocat est souvent mal compris par le public ; ce dernier le confond avec celui du système judiciaire dont

le fonctionnement complexe échappe à plusieurs. Pour le grand public, cette complexité favoriserait les avocats. Le Barreau du Québec doit sensibiliser la population et les entreprises au fait que le rôle de l'avocat ne se limite pas uniquement à l'appareil judiciaire, mais également, et de plus en plus, à celui de conseiller dans différents domaines qui touchent à l'application des lois au Québec.

Le Barreau du Québec a également un rôle considérable à jouer pour continuer à améliorer l'image et le fonctionnement du système judiciaire. À long terme, le Barreau doit entreprendre des projets pour démontrer au public que le système judiciaire est à la fois juste, efficient et abordable. Il doit voir à le réformer et détruire le mythe selon lequel le système n'est accessible qu'aux très riches ou aux pauvres. Cette perception est particulièrement inquiétante lorsque l'on considère « l'offre », soit le nombre important d'avocats et d'avocates disponibles sur le marché.

Les impacts

Les changements technologiques dans les multiples aspects de la pratique du droit ont des impacts majeurs sur les avocats et sur leurs habitudes de travail. Ces impacts ont toutefois des poids différents selon le milieu touché.

Le coût d'acquisition des nouvelles technologies ainsi que leurs frais d'implantation forceront les cabinets de petite taille à se spécialiser et à développer des alliances stratégiques avec d'autres cabinets pour augmenter leur part de marché. La pratique solo est en voie de mutation. Ce phénomène amène alors les cabinets de taille plus importante à se spécialiser autour d'un certain nombre de champs de pratique. La technologie devient un phénomène « égalisateur » entre les intervenants.

Le besoin des cabinets de se localiser près de leurs clients ou près des places d'affaires devient de moins en moins important. Les cabinets seront « foot loose » sur le plan géographique.

La recherche de nouveaux clients devient un processus permanent pour les avocats. Les marchés vont naître et disparaître très rapidement. La technologie accentue cette tendance.

Les communications en temps réel entre les avocats et leurs clients deviennent partie intégrante de la prestation de services. Cela force les avocats à donner une valeur ajoutée certaine à leurs services, sans quoi le prix diminuera de façon très marquée. À cela s'ajoutera le risque de voir apparaître d'autres fournisseurs à moindre coût. L'avocat doit répondre aux besoins de ses clients et même les anticiper.

Les technologies de l'information créent de nouveaux débouchés pour les avocats. La collaboration multidisciplinaire est de plus en plus prononcée. Les experts en technologie occupent une place de choix auprès des avocats. D'autres disciplines auront également leur place auprès des membres du Barreau.

Les aspects routiniers et techniques de la pratique du droit sont de plus en plus à la charge des non-avocats et dispensés à des coûts très faibles. Ceci entraîne une plus grande standardisation des services juridiques¹⁰¹ qui s'y prêtent.

101. *Report of the Futures Committee*, Law Society of Alberta, June 1992.

Améliorer la perception et l'image de la profession en favorisant une approche « proactive » permet de renforcer l'image de conseiller juridique au sens large de l'avocat, plutôt que celle de la personne de dernier recours, d'en faire aux yeux du public un maître d'œuvre et non un simple exécutant.

Enfin, le Barreau doit lui aussi prendre en considération l'évolution et les impacts des technologies. Si les praticiens prennent l'orientation d'une accélération de l'implantation des technologies, le Barreau doit considérer sous un autre œil différents aspects de la pratique du droit et de l'encadrement de la pratique.

Chapitre 7

LA SOLUTION PRÉDOMINANTE : LE SCÉNARIO « SINGAPOUR »

La philosophie du scénario

Le scénario « Singapour » est, rappelons-le, basé sur *l'adaptation et le changement*. Il est évident que la capacité de tous et chacun à s'adapter tant au niveau de l'individu que de l'organisation et de l'économie constitue la meilleure réponse aux problèmes actuels. L'aptitude à l'adaptation est inscrite au cœur même du scénario « Singapour ».

Nous verrons d'abord comment l'adaptation constitue une valeur incontournable et comment elle peut amener les avocats à développer un nouveau « focus ».

Par la suite, nous verrons comment les technologies sont initiatrices de changements ; d'une part, à l'égard des principaux acteurs dans l'industrie des services juridiques et d'autre part, sur plusieurs caractéristiques de cette industrie.

7.1 L'adaptation comme valeur incontournable à adopter

Les barrières qui ont longtemps isolé les juristes de la concurrence extérieure diminuent graduellement. De 1945 à la fin des années 1960, les principales caractéristiques de l'industrie juridique sont demeurées stables. Depuis, l'évolution va en s'accroissant et a maintenant un rythme complètement nouveau. Plusieurs nouvelles formes de concurrence se développent. Ainsi, plusieurs services juridiques autoadministrés sont disponibles et visent à diminuer le rôle des avocats. Les firmes de comptables élargissent leur rôle dans les transactions commerciales au-delà du conseil financier. Ces firmes s'impliquent davantage dans la négociation et la rédaction des contrats et recrutent des ressources juridiques, membres ou non du Barreau, à cette fin. La disponibilité de services juridiques de plusieurs natures sur le réseau Internet ne peut qu'augmenter. La disponibilité de parolégaux susceptibles d'offrir des services directement aux consommateurs est une réalité actuelle.

Les variables influentes déjà identifiées à la section 5.3 imposent le changement et causent l'effondrement du *statu quo*.

Dans ce contexte, l'adaptation, qui est en principe une lutte pour la survie, devient une dimension essentielle pour un marché de services juridiques organisés. L'adaptation, phénomène normal du fonctionnement de l'économie et source importante de production de la richesse, devient alors une valeur incontournable.

Pour la pratique du droit, l'adaptation correspond à la solution optimale devant les nombreuses contraintes mises en évidence lors de l'élaboration des scénarios. On ne peut présumer du succès de la voie de l'adaptation, mais on peut affirmer que le refus de laisser consciemment développer son aptitude à l'adaptation est une garantie d'échec.

En somme, le changement, soit la mutation actuelle de la société, représente à la fois des dangers et des possibilités. Ce sont là les véritables enjeux.

Pour l'ensemble des avocats et avocates membres de la profession, un virage majeur s'impose dans l'optique de l'adaptation. Un nouveau point de mire est requis de la part des avocats et avocates. Pour s'adapter, il faut délaissier les attitudes mentales qui procurent une sensation de confiance et une impression de contrôle sur les composantes des environnements internes et externes, et faire face aux nouvelles variables contemporaines.

7.2 Un nouveau « focus » pour les avocats

L'ensemble des éléments présentés ci-après touche la profession en tant que telle, et ce indépendamment du type de travail accompli par l'avocat ou l'avocate ou encore de sa source d'emploi.

Cet exercice vise à illustrer les changements de conceptions auxquels doivent s'adapter les avocats et avocates. Les thèmes suivants permettent d'illustrer le changement :

- la culture de l'industrie des services juridiques ;
- la gestion des services juridiques ;
- les avocats et avocates en tant que ressources humaines ;
- l'impact de l'information sur la prestation de services juridiques ;
- les technologies appliquées aux services juridiques ;
- la globalisation et son impact sur le droit ;
- les outils disponibles pour résoudre les problèmes juridiques des clients.

LA « CULTURE » DE L'INDUSTRIE DES SERVICES JURIDIQUES

DE...	À...
Statu quo	Changement rapide
Action individuelle	Performance de l'industrie
Changement marginal	Innovation fondamentale
Coût de la technologie	Technologie comme nécessité
Coût-croissance-contrôle	Qualité-service-innovation
Rentabilité financière à court terme	Part de marché importante à long terme

LA GESTION DES SERVICES JURIDIQUES

De...	À...
Management	Leadership
« Focus » sur les recettes	« Focus » sur la stratégie
Gérer par contrôle	Gérer par engagement
Décider par autorité	Décider par consensus
Accepter le statu quo	Prendre des risques
Réagir au changement	Initier le changement
Gérer les crises d'aujourd'hui	Gérer aujourd'hui les possibilités de demain
Travail individuel	Travail d'équipe
Contrôler les autres	Déléguer et habiliter les autres à décider
Trouver un coupable	Résoudre le problème
Prendre le crédit	Reconnaître la collaboration
Progrès périodique	Progrès permanent
Professionnel dans un même cabinet	Professionnel mobile
Décisions centralisées	Décisions décentralisées
Promotion par séniorité	Promotion par performance

LES AVOCATS ET LES AVOCATES EN TANT QUE RESSOURCES HUMAINES

De...	À...
« Focus » sur les tâches	« Focus » sur les procédés
Titre de travail	Compétence de travail
Valeurs individuelles	Valeurs partagées
Améliorer la technologie	Améliorer les gens
Formation périodique	Formation sur mesure
Sécurité d'emploi	Adaptabilité d'emploi
Garantie d'emploi	Garantie d'employabilité

L'IMPACT DE L'INFORMATION ... SUR LA PRESTATION DES SERVICES JURIDIQUES

De...	À...
Capital fixe tangible	Information (intangible)
Plus d'information	Information « focalisée »
Information statique	Information dynamique
Automatisation et soutien	Intégration et coordination
« Focus » sur les nouvelles technologies	« Focus » sur les nouvelles applications de la technologie

... SUR LES TECHNOLOGIES APPLIQUÉES AUX SERVICES JURIDIQUES

De...	À...
Âge de l'information	Âge des communications
Collecter l'information	Partager de l'information
Support-papier	Support technologique
Traitement de données	Traitement des décisions
Adapter l'utilisateur à l'interface	Adapter l'interface à l'utilisateur
Serveur à ordinateur central	Réseau
Interface de caractères graphique	Interface d'utilisateur
Programmeurs	Utilisateurs non-informaticiens
Infrastructure	Infrastructure (autoroute de l'information)
Utilisation du papier pour stocker l'information	Utilisation du papier pour présenter l'information
Profitabilité de l'ordinateur	Profitabilité du logiciel

... SUR LA «GLOBALISATION» ET SON IMPACT POUR LE DROIT

De...	À...
La concurrence étrangère menace le manufacturier	La concurrence étrangère menace les services
Penser local	Penser global, agir localement
« Focus » sur les marchés intérieurs	« Focus » sur les marchés extérieurs
Compétition globale	Collaboration globale
Indépendance	Interdépendance

... SUR LA PROFESSION EN TANT QUE TELLE

De...	À...
Litige	Méthode intégrée de résolution de conflits

7.3 L'adaptation requise dans l'industrie et la prestation des services juridiques

Les intervenants qui gravitent autour du système judiciaire sont directement affectés par la venue de la technologie. Celle-ci est sans doute le premier moteur de l'adaptation.

7.3.1 L'adaptation et le consommateur [individuel] de services juridiques

Le consommateur québécois est de plus en plus immergé dans l'univers de la technologie. De l'école primaire à l'université, la majorité des maisons d'éducation fournissent un enseignement qui utilise abondamment et de plus en plus la technologie. Les étudiants qui arrivent sur le marché du travail, maintenant intégré à la technologie, ne sont plus « technophobes ». En effet, les milieux de travail, qu'il s'agisse des PME, des grandes entreprises ou encore dans le secteur public et parapublic, sont tous engagés dans la technologie, à titre d'utilisateurs, voire de producteurs.

Sur le plan de l'utilisation de la technologie au foyer, des études récentes estiment que le tiers des ménages québécois possède un ordinateur. Environ 10 % d'entre eux sont branchés sur Internet. Ces taux sont très en-deçà des moyennes observées ailleurs au Canada. Un rattrapage est à se faire.

Le citoyen est donc plus informé, même à titre de consommateur de services juridiques. Il peut accéder via la technologie à des banques de données, de la jurisprudence, divers interlocuteurs du monde juridique, etc. Qu'il suffise de mentionner ici que des milliers de copies de logiciels relatifs à différents usages du droit tels l'incorporation d'une compagnie, l'établissement d'un contrat, la rédaction d'un testament et ainsi de suite, sont vendus chaque mois aux États-Unis et peuvent présentement être obtenus sur Internet au Québec.

Ce phénomène a donc déjà commencé à atteindre le Québec de façon significative.

7.3.2 L'adaptation et les avocats

La technologie fait déjà partie des mœurs et coutumes dans le secteur privé. La première phase de l'implantation des technologies de l'informatique a touché les fonctions habituelles des cabinets, notamment la gestion comptable, le marketing et ainsi de suite. Les cabinets en sont maintenant à la seconde phase de développement, soit le lien avec les clients et les fournisseurs. Ils devront faire en sorte que le client puisse avoir accès à son (ses) dossier(s) en temps réel et faire savoir à son juriste ce qu'il désire.

Les avocats doivent par conséquent fournir un service très différent et créateur de valeur. Les services classiques et répétitifs n'ont plus leur place.

La technologie agira telle que nous l'avons déjà mentionnée comme un élément « égalisateur » entre les avocats. Tous pourront théoriquement accéder à la technologie, d'ailleurs très présente dans leur milieu. La technologie du traitement de texte, de la manipulation des banques de données, de la recherche juridique et des communications est connue et déjà en place dans la pratique privée.

Toutefois, la familiarité des juristes avec les technologies de « base » varie considérablement d'un cabinet à l'autre, d'un avocat à l'autre. Ils ne sont pas tous formés à l'usage de ces technologies. La venue prochaine de technologies un peu plus avancées mettra ces juristes en situation précaire. Notons ici que les jeunes avocats s'adapteront plus facilement à cet égard.

Cette quantité d'information obligera l'avocat à focaliser ses besoins et les services offerts. L'information, dorénavant dynamique, fera de l'avocat un grand utilisateur d'applications très particulières de la technologie.

Le monde de la technologie auquel nous référons est un monde très sophistiqué et complexe, mais à usage facile pour les avocats, en autant qu'ils y consacrent les efforts nécessaires. Le développement continu de la technologie et des autres environnements de l'avocat et de l'avocate se traduisent par la nécessité d'un « réoutillage » en cours de carrière. La formation continue ne pourra se limiter au droit « théorique », mais aussi à l'utilisation des outils modernes d'information, d'organisation du travail, de gestion.

Largement influencé par l'économie et les conceptions de la pratique du droit, l'éclatement des pratiques habituelles aura un impact variable sur le travail. Par exemple, seulement un nombre restreint de juristes s'engageront à court terme dans le concept du travail « téléporté ». Paradoxalement, les avocats verront de moins en moins la nécessité de se localiser auprès de leurs clients afin de fournir

rapidement le travail requis. La nécessité d'un contact personnel avec la clientèle demeure toutefois un frein à cette tendance.

La technologie de l'information fera en sorte que les différentes clientèles ne seront plus des « actifs » à vie pour les avocats. Une partie du travail de l'avocat devra tenir compte de la relation client, du besoin de renouveler la base client.

Les cabinets seront toutefois plus fragmentés en regard de l'approche clients. L'hégémonie du « Rainmaker » est sans doute en voie de disparition. Tous les membres des cabinets seront en quête perpétuelle de clients. Les avocats seront de plus en plus axés sur le développement de clientèles, cette démarche fera partie intégrante du travail des juristes. Dans le contexte actuel, le niveau de l'offre de services juridiques ne sera pas en équilibre avant une autre décennie. D'une part, la concurrence pour la demande actuelle va s'intensifier, entre avocats et avec les non-avocats. D'autre part, la redoutable efficacité de la technologie va renforcer cette tendance de recherche perpétuelle de clients. L'habileté des avocats à créer la demande sera rudement mise à l'épreuve.

L'avocat disposera d'un volume considérable d'information. Il lui faudra trouver des façons originales et efficaces de communiquer avec ses pairs, les clients et les autres composantes du système judiciaire. Il devra pouvoir satisfaire les besoins de ses clients rapidement en élaborant des modes de transmission de l'information qui seront appropriés, c'est-à-dire conformes aux besoins.

De nouveaux intervenants non-avocats seront appréciés en raison de la croissance de l'utilisation des technologies au sein des cabinets. Des connaissances en droit et en gestion de systèmes informatisés seront des préalables à la pratique du droit.

Les équipes de travail prendront la place de l'individualisme actuel, qui ne pourra plus se développer. Nul doute que cet énoncé constitue un virage majeur par rapport à l'état actuel des choses. L'avocat sera appelé à devoir s'ajuster périodiquement, à mettre ses connaissances à jour. Le juriste sera adaptable selon les besoins du marché.

Finalement, la technologie pourrait permettre l'amélioration de la qualité de vie des avocats. La technologie favorisera des heures de loisirs et d'activités familiales. Elle peut même permettre enfin de trouver des solutions originales à la délicate question des congés parentaux. La femme qui choisit d'avoir des enfants pourrait demeurer active selon un rythme qu'elle aurait elle-même choisi sans pour autant mettre sa carrière en péril.

Notons qu'il y aura ici aussi convergence, puisque nos travaux nous indiquent que la génération dite « de remplacement » est elle-même en quête d'une meilleure qualité de vie; elle agira dans l'organisation du travail pour qu'une plus grande place soit accordée aux nouvelles technologies.

Les avocats de contentieux, qui sont les vis-à-vis des cabinets d'avocats pour la clientèle institutionnelle, ont pour la plupart pris le virage technologique. Ils détiennent des postes à l'intérieur d'entreprises privées ou publiques déjà opérationnelles dans l'usage des différentes technologies. Ils sont par conséquent moins touchés aujourd'hui par les changements. L'environnement de travail de ces avocats force déjà l'usage de la technologie avec leurs pairs de la pratique privée.

L'adaptation et la taille des cabinets

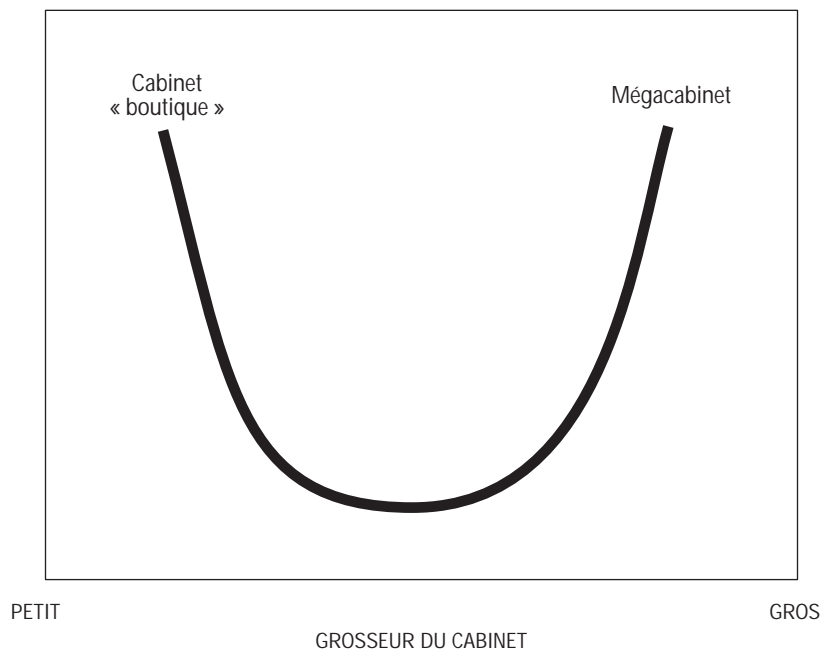
Beaucoup d'analyses sur la pratique du droit nous amènent à poser la question de la taille des cabinets dans le contexte d'un univers en changement. Il semble que les cabinets auront dorénavant une distribution « bimodale ». En effet, le coût des nouvelles technologies ainsi que leur distribution au sein de l'industrie créeront une polarisation entre grands et petits cabinets, c'est-à-dire des cabinets « boutiques ». L'avocat solo est sans doute en voie de disparition, ou du moins verra-t-il sa survie incertaine. Les coûts d'acquisition de la technologie, l'implantation de ces dernières, leur entretien et leur mise à jour constante imposeront un lourd fardeau financier à l'avocat solo.

D'une part, les petits cabinets s'adaptent en devenant très spécialisés. D'autre part, les gros cabinets offrent plusieurs spécialisations, voire les spécialisations les plus économiquement rentables. Sur le plan de la rentabilité, le graphique 5 ci-dessous résume la situation. Toutefois, selon ce dernier, il n'y a pas que l'avocat solo qui soit menacé. En effet, les cabinets intermédiaires n'ont que peu de place dans le marché. Leur rentabilité est beaucoup plus difficile.

Graphique 5

L'économique du cabinet (distribution bimodale)

ÉLEVÉE



En somme, les cabinets intermédiaires, que nous évaluons entre 35 et 60 avocats¹⁰², ont de la difficulté à atteindre des économies d'échelle, contrairement aux cabinets « boutiques » et aux mégacabinets. En effet, ces deux types de cabinets peuvent produire des services pour lesquels ils ont développé une expertise, une expérience, ce qui réduit leur coût de prestation au minimum dans un univers de plus en plus concurrentiel.

Cette structure de cabinets s'explique par la surspécialisation provoquée par l'abondance de l'information juridique disponible. Des choix devront être faits par tous les intervenants.

Cela ne veut pas dire toutefois que les grands cabinets auront la vie facile. La technologie est égalisatrice. Les cabinets « boutiques », très spécialisés, pourront concurrencer les plus gros, justement dans les domaines de droit les plus rentables.

L'adaptation et la gestion de l'organisation des cabinets

En ce qui concerne la gestion des revenus, les cabinets devront concevoir et adopter des formes de tarification nouvelles et originales¹⁰³. Vendre des heures ne convient tout simplement plus ! L'approche du « value billing » semble de plus en plus populaire. Il y existe une gamme variée de mode de facturation du travail.

Jusqu'à l'apparition des ordinateurs, la tarification des avocats est essentiellement fondée sur la valeur ajoutée ou la valeur pour le client, et la notion de la tarification à l'heure était peu importante.

C'est l'avènement de l'ordinateur, outil technologique capable de conserver des données et de traduire le temps en honoraires, qui a conduit depuis quinze ans à cette très grande importance attachée aux heures produites par les avocats ainsi qu'à leur facturation.

Le retour à différents modes de tarification ne constitue en fait que le renvoi à la philosophie prévalant avant l'avènement du « meter ». Cette philosophie est d'ailleurs toujours exprimée dans le *Code de déontologie des avocats*, qui indique que le temps consacré à un service professionnel n'est qu'un des éléments qui peut être considéré dans la détermination de l'honoraire facturé au client.

Les modes de tarification peuvent prendre différentes formes telles que :

- un tarif horaire standard ;
- des honoraires fixes ;
- des honoraires plafonds (maximum d'heures selon un tarif horaire préétabli) ;
- des rabais sur honoraires (rabais sur volume) ;
- des honoraires homogènes (même honoraire peu importe le membre de l'équipe) ;
- des honoraires par projet (entente par phase, par projet) ;
- des honoraires incitatifs (honoraires minimums plus un pourcentage négocié) ;
- un tarif horaire bas associé d'un bonus élevé ;
- des honoraires hybrides (combinaison de différents modes).

102. Cette taille d'un cabinet moyen correspond aux régions métropolitaines de Montréal et de Québec. À l'extérieur, cette taille moyenne est plus grande. Toutefois, au même titre, nous assistons présentement à la formation de cabinets « pan » et entièrement canadiens. Nous pourrions bientôt voir la naissance de cabinets panquébécois, sous une forme ou une autre.

103. Certains contesteront la nouveauté de cette forme de tarification.

Depuis quelques années, il est fortement question de « valeur ajoutée » des services juridiques. Cette terminologie économique a été appliquée à la gestion comptable aux États-Unis (« Value Added Accounting »). Il n'y avait qu'un pas à franchir pour l'appliquer à la pratique du droit. Malheureusement, on n'a pu définir correctement la notion de valeur ajoutée des services juridiques. Les avocats doivent fournir un service de conseillers et non plus de simples exécutants d'actes légaux. La technologie s'avère sans aucun doute l'élément porteur de cette efficacité, c'est-à-dire la valeur ajoutée que les avocats recherchent. La technologie et les systèmes parallèles rendront l'avocat tellement efficace que la notion de tarification à l'heure deviendra caduque. Le client reçoit un service plus rapide, à moindre coût (moins d'heures facturées). L'avocat peut alors se concentrer sur des défis comportant des tâches plus valorisantes à grande valeur ajoutée.

La technologie va forcer les cabinets à utiliser des professionnels en provenance d'autres disciplines. Par exemple, les aspects traditionnels de la pratique du droit seront pris en charge par des non-avocats, sous la direction d'avocats. L'ensemble des actes juridiques sera réalisé avec l'aide de la technologie.

La gestion des opérations des cabinets se fera par consensus. Les « leaders » auront à gérer des équipes d'avocats réunis pour résoudre des problèmes spécifiques. Le gestionnaire saura aussi prendre des risques calculés pour le développement du cabinet. Il devra également avoir une vision très précise sur la direction qu'il entend donner à son organisation. Le « networking » lui permettra de songer à l'intégration de ses activités à l'économie provinciale, nationale, continentale, voire mondiale.

Les technologies éliminent les distances ; des ententes pointues avec des cabinets étrangers permettent de garder les clients locaux qui, eux, vivent le phénomène des marchés éclatés. Les organisations seront suffisamment flexibles pour répondre aux attentes des clientèles les plus exigeantes.

L'adaptation et l'image de l'avocat

L'adaptation de la profession doit aussi permettre d'en valoriser l'image au sein de la société, du système judiciaire en général et de l'avocat et de l'avocate en particulier. Si le rôle du Barreau est important à cet égard, nous ne saurions passer sous silence celui de chacun des membres de la profession. De meilleurs services à meilleurs prix, accessibles à un plus grand nombre de clientèles permettront de démontrer que l'avocat offre des services encore plus professionnels et qu'il met à leur disposition sa compétence technique, ses connaissances spécialisées et ses habiletés. La confiance du public sera nécessairement plus grande si la qualité des services professionnels est améliorée.

L'amélioration de l'image porte sur la perception du public en général : on n'a pas confiance en l'avocat. La nouvelle approche que devra développer l'avocat ne consistera pas seulement à accroître la demande de services juridiques, mais à donner plus de qualité à meilleur prix. Cette approche ouvrira un marché important : la classe moyenne et les très petites entreprises. L'avocat deviendra celui qui touche toutes les clientèles, pas seulement les riches et grosses corporations.

Les avocats doivent reconnaître que les sources de mécontentement auprès du public, tels les délais trop longs, la surfacturation, l'impression de malhonnêteté, sont issues d'imperfections pour lesquelles la profession doit être tenue en partie responsable. Une concurrence plus saine entre avocats et des comportements plus transparents contribueraient grandement à améliorer l'image.

Le public est bien informé. Les avocats doivent changer s'ils veulent sincèrement corriger la situation.

7.3.3 L'adaptation et le Barreau du Québec

Dans l'optique de ce qui a été énoncé, Le Barreau du Québec devra, à titre de corporation professionnelle, s'adapter à cette nouvelle réalité. Plusieurs conséquences découlent de ce qui précède.

Par exemple, il sera de plus en plus difficile pour le Barreau de maintenir les frontières actuelles de la pratique du droit. Les technologies de l'information vont faire en sorte qu'il sera extrêmement difficile de garder le marché sous surveillance relativement aux actes réservés aux avocats. Une approche originale devra être élaborée afin d'une part, d'intégrer en quelque sorte les paralégaux à la pratique du droit et d'autre part, de dicter les façons de faire pour les non-avocats autres que les paralégaux. C'est un préalable pour l'avenir de la profession.

Le Comité de formation professionnelle et l'École du Barreau devront élaborer des programmes de formation qui prendront en considération les nouvelles réalités imposées par les technologies. Les technologies pourraient justement permettre d'évaluer la compétence et les aptitudes professionnelles des membres du Barreau.

Le Barreau du Québec doit prendre le leadership, par exemple, de la philosophie de production de matériel didactique relativement aux actes légaux. Bien sûr, ce n'est pas la mission du Barreau de produire des progiciels. Il pourrait par contre évaluer l'opportunité, la faisabilité économique et financière de projets de partenariat pour la production de progiciels, et ce autant pour les avocats que pour le grand public. À ce sujet, mentionnons ici l'heureuse collaboration entre l'Association des hôpitaux du Québec (AHQ) et des firmes de production et de distribution de logiciels pour la gestion de services de santé dans les institutions de santé : hôpitaux et CLSC.

Le Barreau doit reconnaître que ses membres sont une des composantes de l'« industrie du service juridique » ; il doit se munir d'indicateurs pour suivre à la fois l'évolution de cette industrie et la place relative que ses avocats et avocates y occupent.

Enfin, le Barreau doit assurer le leadership dans toutes les questions relatives à la confidentialité dans la transmission électronique des informations et des dossiers.

Chapitre 8

LE SCÉNARIO « SINGAPOUR » : LE PLAN D'ACTION

Le plan d'action proposé aura d'excellentes chances de réussir dans la mesure où le rapport du Comité sur l'avenir de la profession reçoit un appui inconditionnel de la part du Barreau du Québec. Le Barreau du Québec s'est intéressé à une étude prospective sur l'avenir de la profession pour de multiples raisons. Sans avoir la prétention de donner une certaine priorité à ces raisons, notre comité résume l'essence des éléments qui ont amené le Barreau à entreprendre cette démarche. Ces derniers sont décrits ci-après :

- ❑ La compétition qui, depuis de nombreuses années, a fait en sorte que les secteurs de pratique jadis réservés aux avocats ont subi une érosion importante. Qu'il suffise de mentionner la concurrence provenant, entre autres, des comptables, des conseillers financiers, des médiateurs, des arbitres, des conseillers juridiques, des notaires.
- ❑ Les pressions de l'interne ; un certain nombre d'avocats attribuent entre autres les problèmes actuels au surnombre d'avocats inscrits au Tableau de l'Ordre. Ajoutons à cela la croissance annuelle des effectifs, et le problème s'avère plus criant. Pour beaucoup d'avocats, limiter l'accès à la profession serait la solution. Les appuis certains auprès de la base ont forcé le Barreau à évaluer cette possibilité dans une étude distincte.
- ❑ La reconnaissance d'un ajustement nécessaire selon lequel la profession doit s'adapter. Pour satisfaire les besoins des clientèles du prochain siècle, les avocats devront changer leurs façons de pratiquer le droit, leur mentalité, leurs visions tant individuelles que collectives. Il s'agit d'un défi de taille.
- ❑ L'expression d'un leadership a conduit le Barreau à prendre des mesures pour amener la profession à se sensibiliser vis-à-vis du passé récent et des pistes identifiées pour le futur immédiat.
- ❑ Financiers : des choix douloureux ont été faits. D'autres demeurent encore, mais l'exécution du plan d'action nécessitera un investissement financier important qui peut être difficilement relié à un financement par le Fonds d'études juridiques : la performance de celui-ci est instable puisque reliée à l'évolution des taux d'intérêt. Ce fonds sert principalement à financer le Réseau de bibliothèque de droit et la jurisprudence, la Revue du Barreau ainsi que différents programmes d'information auprès du public.

Dans cette optique, le Comité sur l'avenir de la profession a obtenu et accepté le diagnostic établi par le consultant relativement à l'industrie des services juridiques. L'analyse structurelle a conduit à la sélection des variables les plus significatives ayant un impact sur la profession. Les résultats d'analyse ont permis l'élaboration de trois scénarios. L'évaluation des scénarios mène au choix du scénario « Singapour », basé sur l'adaptation au changement.

8.1 La question de la résistance au changement

Les avocats devront se sentir très inconfortables, subir une grande pression et même connaître beaucoup de frustrations avant d'abandonner les encadrements de la situation actuelle. Le changement est un procédé difficile. Beaucoup de facteurs expliquent cette situation :

- ❑ L'inertie associée au droit, qui fait en sorte que l'on pratique le droit d'une façon éprouvée depuis toujours. La formation de juristes convie en effet à la recherche d'une plus grande stabilité. Le changement bouleverse l'ordre établi et ce que font les juristes. La méfiance peut s'installer entre les avocats et le Barreau ou même entre les avocats eux-mêmes.
- ❑ La question de l'imputabilité amènera les avocats en poste à la direction à évaluer les propositions de changements. L'inconnu est le propre du changement ; peu d'avocats voudront s'associer à d'éventuels bénéfices reliés aux changements proposés. Il est par ailleurs préférable que tous prennent le même virage en même temps.
- ❑ L'ignorance ou une lecture inadéquate des pressions externes qui force le changement, qui le rend nécessaire. Le manque d'information, relativement à la démarche sur les positions de la direction, sur les attitudes davantage politiques que de gestions pour de nombreux décideurs, rend le processus confus.
- ❑ La résistance avouée au changement se perçoit dans les positions établies clairement par certains avocats : elle s'illustre dans les attitudes préconisées. Force est d'avouer que cette position a des assises solides et qu'elle constitue actuellement le foyer de la résistance.

Malheureusement, il arrive souvent que l'opposition au changement gagne la partie, sans égard aux conséquences. Par conséquent, les pistes du plan d'action proposé doivent prendre en considération qu'il y a une « vente » à faire du scénario « Singapour ».

Il ne faut pas non plus minimiser l'importance pour le leadership du Barreau d'entraîner les membres vers le changement sans toutefois faire en sorte qu'il se coupe de sa base. À ce titre, les échéanciers proposés avec le plan d'action sont des échéanciers suggérés. Ils doivent s'adapter à la vitesse avec laquelle les membres prennent le virage. L'atteinte des objectifs doit ici l'emporter, malgré l'urgence, sur les échéanciers proposés.

C'est ce phénomène qu'a vécu la Chambre des notaires au cours de la dernière décennie, avec les résultats que l'on connaît.

8.2 Les objectifs généraux du plan d'action

Le plan d'action relatif à l'implantation du scénario « Singapour » comprend huit objectifs généraux. Ces derniers sont résumés ci-après.

8.2.1 Pour le Barreau du Québec

Objectif No 1

Le Barreau du Québec doit favoriser l'émergence d'une nouvelle culture de l'ouverture dans la profession. Les changements proposés par le scénario « Singapour » doivent se faire très rapidement. Il s'agit en quelque sorte de bouleversements fondamentaux qui s'appuieront sur les individus, les avocats. Pour que ces derniers emboitent le pas, le Barreau devra exercer un « leadership » basé sur un partenariat qui responsabilise l'ensemble des avocats, les différents comités du Barreau ainsi que les Barreaux de section. Le service juridique doit viser la qualité totale et être novateur.

Le Barreau du Québec fera part de la stratégie retenue aux membres. Il s'engagera à respecter le point de mire des orientations de développement. Il cherchera à établir le consensus avec une majorité d'avocats. Il serait utopique de songer à rallier l'ensemble. Le cap sera maintenu même si cela suppose qu'il faille prendre des risques. Le Barreau sera l'initiateur du changement.

L'ensemble ne peut être réalisé sans un solide plan de communication à l'interne de manière que tous ceux qui participaient directement ou indirectement à la vie politique et administrative du Barreau soient sensibilisés à cette nouvelle façon de voir. Chacun doit être conscient de la nouvelle orientation culturelle et aborder son travail, son mandat à travers la vision de cette nouvelle culture.

À cela se greffe bien sûr un plan de communication pour l'ensemble de l'effectif.

Le tout doit être surveillé par un comité d'implantation dont l'objectif premier est d'assurer la mise en œuvre des recommandations, la coordination des efforts et le respect des échéanciers.

Objectif No 2

Le Barreau du Québec, à titre d'acteur de premier plan, doit dorénavant exercer un plus grand leadership dans l'industrie des services juridiques. Le Barreau du Québec est maintenant un « visionnaire ». Il connaît le fonctionnement des différents environnements de la profession. Le Barreau s'avère de plus très familier avec les forces et les faiblesses de son effectif, il connaît à fond le potentiel de développement de la profession, de même que ses contraintes.

Initier le changement, cela implique pour le Barreau de gérer les possibilités de demain pour les avocats, et ce dès maintenant. Le travail d'équipe s'avère une façon de faire, d'habiliter les autres à décider, d'établir une démarche permettant d'arriver à terme au consensus.

Le Barreau doit être en mesure de connaître et de faire connaître l'état et les tendances de l'industrie des services juridiques.

Il doit mieux faire connaître ses positions et celles de ses membres.

Il doit enfin réaliser que son « partenaire » gouvernemental, le ministère de la Justice, est de moins en moins le partenaire approprié, le partenaire d'influence en regard de l'industrie des services juridiques.

Les ministères à vocation économique et internationale et les milieux d'affaires vont prendre de plus en plus d'importance dans l'industrie.

Le Barreau doit également réaffirmer ses relations avec les groupes de pression, à la fois pour hausser son image et son influence, mais également celle de ses membres.

Le Barreau doit aussi retrouver la part de marché qui échappe de plus en plus à ses membres en raison de l'appauvrissement et du vieillissement de la population québécoise.

Les initiatives prises par le Barreau quant au « *pre-paid* » doivent se multiplier et se diversifier.

Objectif No 3

Le Barreau du Québec devra investir beaucoup de ressources pour favoriser l'adaptation de la profession. Le Barreau révisé régulièrement sa loi et ses règlements afin d'identifier les difficultés et ainsi mieux cerner les solutions à apporter. La formation continue est déjà une priorité pour le Barreau; il devra s'assurer que les membres recevront obligatoirement le soutien requis pour se sentir partie prenante aux changements proposés.

L'accent mis sur les ressources humaines dépasse de beaucoup les simples compétences de travail. Il est question de valeurs, de formation sur mesure, d'adaptabilité et ainsi de suite.

Il nous faut, par un guichet unique, coordonner les efforts respectifs du Service aux membres, de l'Inspection professionnelle, de l'aide à l'emploi, de l'aide au démarrage de cabinets, etc. Il nous faut désormais parler d'un Service aux pratiques professionnelles.

Nous devons réunir sous un seul chapiteau à la fois l'aide et le conseil dans le développement des nouvelles pratiques professionnelles et la vérification de la compétence de ceux qui les exercent.

Le Barreau doit prendre des risques, certes calculés; de toute façon l'industrie oblige les membres à suivre cette conduite.

Société multidisciplinaire, partage d'honoraires, publicité plus permissive et pointue: le Barreau doit aider ses entrepreneurs, hausser leur compétence, favoriser l'entrepreneurship, tout en s'assurant *efficacement* que ceux qui n'ont pas ou n'ont plus leur place dans la profession en soient exclus.

Objectif No 4

Il s'agit d'un objectif majeur pour le Barreau du Québec, soit celui de l'intégration de l'information juridique à la prestation de services juridiques. L'accès à l'information doit être identique pour tous. Si l'information constitue un facteur égalisateur entre grands et petits cabinets, elle comporte néanmoins un coût. Ce coût pourrait alors représenter une barrière à l'entrée pour les avocats ne pouvant investir dans l'équipement et les logiciels.

De plus, le Barreau doit s'assurer que l'information sera focalisée, dynamique, intégrée et coordonnée. Le Barreau doit pour ainsi dire opérer une « veille technologique » pour suivre les courants, les usages, les développements dans le domaine de la nouvelle technologie.

Le Barreau doit amener les facultés de droit et les étudiants à se rendre compte de l'importance, pour ceux qui se destinent à la pratique du droit, de posséder et développer leur faculté d'entrepreneurship. Tous doivent également être conscients que sans une maîtrise des nouvelles technologies requises au cours de leur formation, leur perspective d'emploi diminue grandement.

La maîtrise des nouvelles technologies ne peut plus être considérée comme une activité secondaire ou optionnelle, mais être intégrée à l'apprentissage des connaissances.

L'effectif des 10 à 30 ans d'ancienneté doit être rapidement sensibilisé au fait que son avenir est lié à l'acquisition de connaissances en matière de nouvelles technologies.

Le Barreau doit offrir des conseils quant aux choix technologiques ; il doit favoriser à la fois l'acquisition de ces connaissances et l'accès à de nouvelles technologies.

8.2.2 Pour les avocats

Objectif No 5

Les avocats seront sensibilisés aux orientations de la nouvelle culture de l'adaptation. Dans le quotidien, leur niveau d'adaptation dépendra des outils mis à leur disposition. En ce qui a trait au changement de culture, un programme de communication devra tenir compte de tous les aspects, depuis la formation universitaire jusqu'à l'École du Barreau. La formation continue verra à maintenir les compétences.

Il faudra adapter l'information aux praticiens déjà dans le marché. Il importe de toucher tous les membres.

Le Barreau devra aider et favoriser le développement de l'entrepreneurship de ses membres et pour ce faire, forcer le constat que la pratique du droit s'inscrit dans une industrie où la compétition externe et interne est et demeurera féroce et que, comme dans toute entreprise, le développement doit être planifié en fonction d'objectifs souhaitables dans un contexte particulier.

Objectif No 6

Les avocats doivent connaître les secteurs économiques avantageux pour la pratique du droit. Il importe également d'avoir une connaissance pointue des secteurs de pratique en émergence, de leur potentiel de développement. Les avocats doivent pouvoir identifier les forces et les faiblesses des différents marchés, des segments porteurs. Il n'y a pas seulement les gros cabinets qui peuvent bénéficier de ces connaissances. À titre d'exemple, des PME québécoises dans beaucoup de domaines ont percé des marchés fort intéressants grâce à ces connaissances sur les marchés. La technologie facilitera l'obtention de ce genre d'information.

Il importera alors de s'assurer que les avocats auront les connaissances de base pour évaluer les possibilités de marché. Ce sera le rôle de la formation continue.

Objectif No 7

Les membres de la profession prennent avantage de la mondialisation de l'économie. Nul doute que les technologies de l'information auront contribué dans une large mesure à la mondialisation. Encore une fois, il appert inexact de prétendre que les marchés extérieurs soient le propre des grands cabinets. Les multiples succès des PME québécoises témoignent du fait qu'il est possible d'exploiter les marchés étrangers sans bénéficier pour autant de ressources énormes. Le protectionnisme offert anciennement par notre tradition civiliste n'est plus. Le nouveau *Code civil du Québec* est lui-même une illustration de la mondialisation du droit.

Objectif No 8

Les avocats doivent comprendre le devenir de leur profession. Leur rôle n'est plus seulement le litige. L'avocat se verra attribuer des responsabilités correspondantes à ses dispositions vis-à-vis du développement des marchés.

Les avocats doivent offrir des services non traditionnels. En cette période d'engorgement des tribunaux, d'accroissement des coûts de la justice, sans compter les délais interminables du système judiciaire, les méthodes substituts sont recherchées. Ignorer ces approches serait renoncer à un marché en évolution. Les avocats doivent s'y intéresser.

Chapitre 9

CONCLUSION

L'industrie des services juridiques est à la fois vaste et complexe. Si les avocats et avocates occupent une place centrale dans cette industrie, ils doivent néanmoins tenir compte d'un grand nombre d'autres acteurs. Certains d'entre eux appuient la prestation offerte par les avocats, d'autres sont tout simplement des concurrents. Depuis une vingtaine d'années, cette industrie, tout comme les économies canadienne et québécoise, a connu de grandes difficultés.

Alors que la croissance économique enregistrait une tendance longue et prolongée de ralentissement, les effectifs de la profession connaissaient de leur côté une forte augmentation. Dans ces circonstances, la concurrence entre avocats s'est naturellement avivée. De plus, d'autres professionnels et des juristes non-avocats sont venus accentuer cette compétition.

Les décennies 1980 et 1990 ont été des périodes de fortes turbulences pour la profession d'avocat. Les difficultés, nouvelles et profondes, ont amené plusieurs à s'interroger sur l'avenir de la profession. Un grand nombre d'avocats perçoivent l'environnement économique comme étant plus ardu, et l'amélioration des niveaux de vie plus difficile.

Les attentes des clients, corporatifs et individuels, ont changé. Confrontés à la même crise économique, ils s'attendent toujours à des services de qualité, mais moins onéreux. Pour tous, la surveillance, la maîtrise des coûts est primordiale.

Par ailleurs, l'environnement technologique de la profession s'est radicalement transformé. La révolution de l'informatique et la place des systèmes d'information modernes en sont l'illustration. Ces nouvelles technologies de l'information représentent une tendance lourde au sein de l'industrie. Elles sont à la fois une menace et une possibilité. Refuser d'y adhérer, c'est se condamner à périr.

La population change, l'économie change, les environnements de la profession d'avocat changent, la demande de services juridiques change. Les membres de la profession doivent changer. Cette étude

propose une adaptation en deux volets : d'une part, l'adaptation de la profession est « proactive » par rapport à la demande de services juridiques ; d'autre part, l'avocat cherche à élargir l'offre de services juridiques. Deux grands défis attendent alors la profession.

Premièrement, si le Barreau du Québec veut continuer à la fois à défendre les intérêts de ses membres et à protéger le public, il doit exercer un très fort leadership au sein de la profession. D'abord en devenant par son fonctionnement un exemple d'adaptation de la profession aux nouvelles réalités actuelles ; ensuite, en appuyant ses membres avec entre autres de nouveaux services, particulièrement par rapport à l'assimilation des nouvelles technologies.

Deuxièmement, les avocats et les avocates doivent accepter le virage nécessaire de leur pratique. Le droit ne va plus s'exercer comme durant les années 1950, 1960 et 1970. Accueillir le changement et pratiquer dans une optique renouvelée de la profession : voilà le défi que les membres doivent relever.

Chapitre 10

BIBLIOGRAPHIE

- ABEL, R.L. *American Lawyers*, Oxford University Press, New York, 1989.
- ABEL, R.L. « Transnational Law Practice, Symposium : the Future of the Legal Profession », *Case Western Law Review*, Volume 44, Number 2, Winter 1994.
- AMERICAN BAR ASSOCIATION. « Small Firms, Big Clients », *American Bar Association Journal*, January 1995.
- AMERICAN BAR ASSOCIATION. « What the Members Think », *American Bar Association Journal*, November 1992.
- ARNDT, R.J. « Leadership : « A Key to Law Firm Survival », *Law Practice Management*, January / February 1995.
- ARTHURS, H.W. « Changing Public Expectations of Professionals and Regulatory Bodies », *Address to The Council on Licensure, Enforcement and Regulation*, Toronto, April 25, 1994.
- ARTHURS, H.W. « The Dead Parrot, Does Professional Self-Regulation Exhibit Vital Signs? », *Remarks to the Conference on Professional Responsibility*, University of Calgary, June 10, 1994.
- BARREAU DU QUÉBEC, *Orientations triennales 1995-1998*, 5 juin 1995.
- BARREAU DU QUÉBEC, *Rapport annuel*, différentes années.
- BEATTY, M.L. & R.M. « A Blueprint for Avoiding extinction: Ten Steps to Survive into Millennium », *Law Office Practice Management Magazine*, May/June 1994.
- BEAUFOY, J. « Professional Services: When To Call In Management and Consultants, and Placements Trends », *Canadian Lawyer*, 1995.
- BELL, D. E. « The Small Firm Tackles the Global Marketplace », *The Florida Bar Journal*, January 1994.
- BLACKISTON, C. H. « A Road Map for Quality in Legal Services, Symposium : Applying Quality Management Concepts to the Law », *Emory Law Journal*, Volume 43, Number 2, Spring 1994.
- BLACKWELL, G. « Courtroom 21 », *Canadian Lawyer*, June 1995.
- BLACKWELL, G. « Managing Technology in the Law Firm », *Canadian Lawyer*, February & March 1995.
- BLACKWELL, G. « Please Take A Memo: Speech Recognition Computers », *Canadian Lawyer*, February 1994.
- BLACKWELL, G. « Putting It Together : A Tale of Two Law Firms », *Canadian Lawyer*, January 1995.
- BOLLA, A.J. Jr. « Reflections from the TQM Casefile in Legal Education, Symposium : Applying Quality Management Concepts to the Law », *Emory Law Journal*, Volume 43, Number 2, Spring 1994.
- BONHOMME, J.P. « Quebec's New Civil Code: New Forms, Same Principles? », *Canadian Lawyer*, January 1995.

- BOWER, W. « In Search of Excellence - Applying TQM to a Legal Environment », *Law Practice Management*, April 1993.
- BROCKMAN, J. « Leaving the Practise of Law: The Wherefores and the Whys », *Alberta Law Review*, Vol. XXXII, No 1, 1994.
- BURK, D.R. « 2001 », *The Washington Lawyer*, January/February 1994.
- CARMODY, C. « Seeds of Opportunity », *American Bar Association Journal*, October 1994.
- CARR, J. & F. MATHEWSON. « The Economics of Law Firms: a study in the Legal Organization of the Firm », *The Journal of Law and Economics*, vol XXXIII, October 1990.
- COOLLIDGE, D.S. « Keeping Up On the Goal: the portable lawyer », *American Bar Association Journal*, October 1990.
- CRAMTON, R.C. « Delivery of Legal Services to Ordinary Americans, Symposium: the Future of the Legal Profession », *Case Western Law Review*, Volume 44, Number 2, Winter 1994.
- CROP.CONSEIL, *Étude du marché des services juridiques*, Montréal, 1994.
- DAHLGREN, J. « Consulting the Future », *American Bar Association Journal*, April 1994.
- DANIELS, R.J. « Growing Pains: the Why and How of Law Firm Expansion », *University of Toronto Law Journal*, Spring 1993.
- DAVIAULT, C. & C. CAMPBELL. « Lawyers and Notaries talk About Communicating with their Clients », *Les Carrières du Droit*, 1995.
- DAVIS-BARRON, S. « Holistic Lawyers », *Canadian Lawyer*, February 1995.
- ELLIS, S.R., M A. MAYER. « Training for Rain », *Law Practice Management*, July / August 1994.
- FÉDÉRATION DES PROFESSIONS JURIDIQUES DU CANADA, *Statistiques des Ordres Professionnels de Juristes*, (années diverses), Montréal.
- FISHER, P.G. « Taking the Tiger by the Tail », *Canadian Banker*, Vol. 99, No 2, March-April 1992.
- FOONBERG, J.G. « The Practice of Law - 2005 », *Law Practice Management*, April 1995.
- FREIDSON, E. « The Theory and the Professions », *Indiana Law Journal*, Vol 64 :423, 1989.
- FROLIK, L.A. « The Coming on Elderly Law », *The Pennsylvania Lawyer*, January 1993.
- GALANTER, M. & T.PALAY. *Tournament of Lawyers: The Transformation of the Big Law Firm*, The University of Chicago Press, 1991.
- GALLAGHER, A.S. « Widening the Net », *American Bar Association Journal*, February 1995.
- GAMBLE, C.C. « What Can the Organized Bar Do to Serve the Solo and Small Firm General Practitioner » , *The Florida Bar Journal*, January 1994.
- GILL, D. *The Market for Legal Services*, The Fraser Institute, 1988.
- GILLIS, D.M. « The Practise of Law: 1946-1993 », *University of New Brunswick Law Journal*, Vol/Tome 43, 1994.
- GLANTZ, R.P. « Building Your Small Firm Practice on a Prepaid Foundation », *The Florida Bar Journal*, January 1994.
- GOLIN, J.L. « Tiger by the Tail », *American Bar Association Journal*, February 1995.

- GOULDSON, T. « Focus On: Litigation Support Technology », *Canadian Lawyer*, December 1993 / January 1994.
- GRAHAM, D. « Law's New Entrepreneurs », *American Bar Association Journal*, February 1995.
- GREENE, R.M. « Law Firm Finances: The Party's Over and the Sobering Problems Ahead », *Law Practice Management*, January / February 1992.
- GREENSPAN, E. « The Quality of Life and the Practice of Law », *Law Society Gazette*, 1992.
- HECHT, G. « Charging For What You Save », *The Pennsylvania Lawyer*, July 1993.
- HENGSTLER, G.A. « Vox Populi: The Public Perception of Lawyers », *American Bar Association Journal*, September 1993.
- HILDEBRANDT, B.W. « Strategic Thinking: A New Direction », *Law Practice Management*, October 1991.
- HURLEY, J.J. « In Search of the New Paradigm: Total Quality Management in the Law Firm - A Case Study, Symposium: Applying Quality Management Concepts to the Law », *Emory Law Journal*, Volume 43, Number 2, Spring 1994.
- INTERNATIONAL FINANCIAL LAW REVIEW, *Emerging Markets*, July 1994, IFLRev Special Supplement, Euromoney Publications PLC.
- INTERNATIONAL FINANCIAL LAW REVIEW, *Legal Thaw in Canada*, March 1994.
- INTERNATIONAL FINANCIAL LAW REVIEW, *The Law Firm Management Review*, September 1994, ILFM & IFLRev Special Supplement.
- KASHI, L. « Technology and Economics Are Changing How You Practice Law », *Law Practice Management*, November/December 1994.
- KAY, F.M., & J.HAGAN. « Changing Opportunities for Partnership for Men and Women Lawyers During the Transformation of the Modern Law Firm », *Osgoode Hall Law Journal*, Vol. 32, No 3, 1994.
- KENTRIDGE, C. « Legal Update: Intellectual Property », *Canadian Lawyer*, February 1994.
- KENTRIDGE, C. « Serving the God, Making the Sacrifice: The Legal Profession in the Nasty '90s », *Canadian Lawyer*, November 1992.
- KLEMENS, J.E. « The Future of Technology in Law Firms », *American Bar Association Journal*, July 1989.
- LAW SOCIETY OF ALBERTA, *Report of the Futures Committee*, June 1992.
- LAW, J.M. Issues Confronting the Legal Profession / Future Role of the Law Society, (May 29, 1995), in Federation of Law Societies of Canada, *Challenges of the Future: Issues Confronting the Legal Profession and Professional Regulation*, 1996 Mid-Winter Workshop, Montreal.
- LAWRY, R.P. « The Futures of American Lawyers: A Demographic Profile of a Changing Profession in a Changing Society, Symposium: the Future of the Legal Profession », *Case Western Law Review*, Volume 44, Number 2, Winter 1994.
- « LES AVOCATS », *Les Affaires, Dossier Spécial*, 1993, 1994 & 1995.
- LEVINSON, I.B. « Winning the Legal Costs Game », *Management Review*, December 1993.
- LIVESEY, B. « The Tarnished Image », *Canadian Lawyer*, February 1995.
- MACKAAY, E. *La situation économique de la pratique privée en 1993*, Barreau du Québec, Montréal, mars-avril 1993.

- MACKAAY, E. *Les avocats du Québec, sondage général 1991*, Barreau du Québec, Montréal, juin-octobre 1991.
- MARTIN, R.M. « The Empowered Law Firm - Driving Empowerment : Reengineering Our Context », *Law Office Practice Management Magazine*, October 1994.
- MARTIN, R.M. « The Empowered Law Firm », *Law Practice Management*, October 1994.
- MCCORMICK, M. « Interacting with the Internet », *The Advocate*, Vol. 53, Part 1, January 1995.
- MENKEL-MEADOW, C. « Culture Clash in the Quality of Life in the Law : Changes in the economics, Diversification and Organization of Lawyering, Symposium : the Future of the Legal Profession », *Case Western Law Review*, Volume 44, Number 2, Winter 1994.
- MINISTÈRE DE LA JUSTICE DU QUÉBEC, *Rapport d'activités*, (diverses années), Direction générale des services judiciaires.
- MIXON, J. & G.OTTO. « Continuous Quality Improvement, Law, and Legal Education, Symposium : Applying Quality Management Concepts to the Law », *Emory Law Journal*, Volume 43, Number 2, Spring 1994.
- MORGAN, T.M. « Economic Reality Facing 21st Century Lawyers », Symposium on the 21st Century.
- LAW SOCIETY OF BRITISH COLUMBIA, *Law Firm in Transition*, (1989), Continuing Education Society of British Columbia.
- « LAWYER », *Washington Law Review*, Volume 69, Number 3, July 1994.
- MOSKATEL, I.D. & S. RESNICK-WEST. « Starting with a Blank Sheet of Paper : Reengineering Law Practice », *Law Practice Management*, May 1994.
- MOSS, D.C. « Riding the Electronic Wave », *The Pennsylvania Lawyer*, September 1994.
- MUKERJI, N. « Ten Ways to Market Yourself and Your Law Firm », *Canadian Lawyer*, February 1995.
- MUNNEKE, G.A. « Law Firm Restructuring: The Big Picture », *Law Practice Management*, April 1993.
- OFFICE DES PROFESSIONS DU QUÉBEC, *Approche à l'égard de la réserve et du partage d'actes professionnels : vers un système professionnel plus souple et mieux adapté*, Cadre de référence, janvier 1996.
- OFFICE DES PROFESSIONS DU QUÉBEC, *La formation continue obligatoire des membres des ordres professionnels au Québec*, Projet d'avis, Québec, novembre 1995.
- OLSON, T. « Automation : The Great Equalizer », *The Florida Bar Journal*, January 1994.
- PASHIGIAN, B.P. « The Market for Lawyers : The Determinants of the Demand for and Supply of Lawyers », *The Journal of Law and Economics*, October 1977.
- POLL, E. « Keeping Your Pockets Full : The Fine Art of Cash Flow », *Law Practice Management*, November / December 1991.
- POULIN, D., J. GOULET, J.M. FERLAND, et P. MACKAY. *Droit, informatique et formation*, Rapport du Comité ad hoc de l'Association québécoise pour le développement de l'informatique juridique sur la formation des juristes aux systèmes d'information, Montréal, avril 1995.
- RABEAU, Y. *L'incidence économique d'une modification de la tarification des mandats de l'aide juridique en matière criminelle*, Étude préparée pour le Comité de la pratique privée du Barreau du Québec, mai 1995.

- REED, R. « When That Letter Comes », *Law Practice Management*, April 1994.
- RHODE, D.L. « Institutionalizing Ethics, Symposium : the Future of the Legal Profession », *Case Western Law Review*, Volume 44, Number 2, Winter 1994.
- ROAN, F.J. « Large Firm vs. Small Firm Practice », *The Florida Bar Journal*, January 1994.
- ROSEN, S. « The Market for Lawyers », *Journal of Law & Economics*, vol. XXXV, October 1992.
- RUSSELL, P.H. « Changes In Our Legal Culture and Professional Inheritance », *Law Society Gazette*, 1993.
- SCHWEERS, J. « The Small Majority : Profiles of Florida Sole and Small Firm Practitioners », *The Florida Bar Journal*, January 1994.
- SHORTEN, L. « Law Firm Management : Challenges for the '90s », *Canadian Lawyer*, September 1994.
- STAGER, D. & H. ARTHURS. *Lawyers in Canada*, University of Toronto Press, 1990.
- STATISTIQUE CANADA. *L'aide juridique au Canada*, No. 85F0015XPB, Ottawa, mars 1995.
- STATISTIQUE CANADA. *Revenu d'emploi selon la profession*, No. 93-332, Ottawa, avril 1993.
- STAUDT, R.W. « Does the Grandmother Come with it? : Teaching and Practising Law in the 21st Century, Symposium : the Future of the Legal Profession », *Case Western Law Review*, Volume 44, Number 2, Winter 1994.
- SZWERAS, A. « Nafta and the Legal Profession », *Canadian Lawyer*, January 1995.
- THE ECONOMIST, *A Survey of the Legal Profession*, July 18, 1992.
- TROGOBOFF, D. « Competition from Outside the Profession », *American Bar Association Journal*, April 1995.
- TRUBECK, D.M., Y. DEZALAY, R. BUCHANAN & J.R. DAVIS. « Global Restructuring and the Law : Studies of the Internationalization of Legal Fields and the Creation of Transnational Arenas, Symposium : the Future of the Legal Profession », *Case Western Law Review*, Volume 44, Number 2, Winter 1994.
- UNIVERSITY OF PITTSBURGH LAW REVIEW, *Symposium : Law in Cyberspace*, Vol. 55, No 4, Summer 1994.
- VALE, M. « Information Sources in Legal Research », *Alberta Law Review*, Vol. XXXI, No. 2, 1993.
- VALERI, D. « Law firms in the 1990's : Embracing Change as Never Before », *Law Office Practice Management Magazine*, July/August 1992.
- VERCAMMEN, K.A. « 10 Marketing Techniques for New and Solo Attorneys in a Small Community », *Law Practice Management*, January / February 1995.