

Les avocats du Québec en 2021 : le développement de scénarios prospectifs

Pour tenter de se projeter dans l'avenir, le Comité a établi un portrait de ce à quoi la profession devrait ressembler dans dix ans afin de définir quel serait le meilleur moyen de parvenir à ce portrait.

La profession en 2011

1. Une profession « mal aimée »
2. Un tissu professionnel en évolution
3. Des pratiques de plus en plus complexes
4. Des concurrents non avocats plus présents
5. Une méconnaissance des marchés traditionnels ou en émergence
6. Une tarification des services déconnectée de la réalité
7. Des tendances lourdes à résultats incertains pour l'avenir de la profession (TIC – mondialisation)

La profession en 2021

1. Valorisation de la profession
2. Formation des avocats axée sur la complexité des marchés actuels et potentiels
3. Avocats bilingues/multilingues
4. Conservation des acquis
5. Développement de nouveaux marchés
6. Positionnement de premier tiers au sein du monde professionnel
7. Orientation vers un autre modèle d'une profession en équilibre (qualité de vie)
8. Revenus en fonction de la valeur ajoutée des services
9. Reconnaissance des spécialités
10. Pratiques multidisciplinaires florissantes
11. Appréciation collective et positive de l'omniprésence et des bienfaits du droit dans la société

Trois scénarios

Le Comité a développé trois scénarios :

1. « Textile manufacturier » : l'avocat n'adopte pas le virage technologique essentiel au développement de la profession et il ne s'intéresse pas aux nouvelles possibilités que permet la mondialisation ;
2. « Disque CD » : l'avenir de la profession d'avocat réside essentiellement dans la protection de la profession par une approche répressive par le biais de la surveillance de l'exercice illégal et du contrôle de l'accès à la profession ;
3. « Bombardier » : face aux changements majeurs qu'a subis la société, l'innovation est incontournable. L'avocat doit s'adapter afin de profiter des nombreux avantages qu'offrent les technologies de l'information et des communications. La mondialisation n'est pas une menace, mais bien une occasion à saisir.

Le scénario retenu : le scénario Bombardier

Le rapport préconise le scénario proactif « Bombardier » par lequel le Barreau du Québec prend en compte les changements à tous les niveaux. Il bonifie sa conception des enjeux touchant les avocats tels la féminisation, le vieillissement de la population, la concurrence, les technologies et surtout, les perspectives favorables qu'offre la mondialisation.

La pratique privée en 2021

VALORISATION DE LA PROFESSION

Un positionnement de premier tiers au sein du monde professionnel

Une appréciation collective et positive de l'omniprésence et des bienfaits du droit dans la société

LA PRATIQUE DU DROIT

Des avocats bilingues/multilingues
Une orientation vers un autre modèle d'une profession en équilibre (qualité de vie)
Des revenus en fonction de la valeur ajoutée des services

UNE PRATIQUE
PRIVÉE
RECONFIGURÉE
(2021)

LES MARCHÉS

La conservation des acquis
Une formation des avocats axée sur la complexité des marchés actuels et potentiels
Le développement de nouveaux marchés
Une reconnaissance des spécialités
Des pratiques multidisciplinaires florissantes

Les conclusions du rapport

En 2021, les femmes vont représenter 56 % des membres du Barreau et la majorité des avocats de moins de 55 ans. La cohorte des avocats baby-boomers masculins qui a dominé la profession au cours de la période d'après-guerre sera minoritaire et sur le point d'être hors de la pratique.

Les avancées de la technologie permettront aux avocats d'exercer leurs choix de pratique selon le type de service juridique offert en fonction des clientèles. Le marché en sera un de « produits de commodités » ou de « spécialités ».

Les avocats spécialisés qui sauront identifier et répondre aux besoins non satisfaits des clientèles pourront générer des revenus substantiels, et ce, auprès des clients d'affaires ou des individus.

La mondialisation aura définitivement interconnecté les continents. Mais il y aura encore de la place dans le marché en 2021 pour les avocats qui auront choisi de ne pratiquer qu'au Québec et au Canada. Toutefois, ces avocats québécois devront être à la fine pointe des outils technologiques et être en contact avec des acteurs au sein d'autres juridictions.

Outre l'importance des segments de marché et du positionnement des avocats de pratique privée, le mode de rémunération aura un profil fort différent. L'évaluation du temps sur une base horaire servira toujours pour établir la rémunération des avocats. Toutefois, ce ne sera plus le vecteur dominant pour établir le revenu.

Êtes-vous prêts pour la pratique de l'avenir ?



Rapport du Comité sur les problématiques actuelles reliées à la pratique privée et l'avenir de la profession

Historique des travaux

Au cours de son bâtonnat, M^e J. Michel Doyon (2007-2008) a voulu engager une réflexion sur l'avenir de la profession d'avocat en pratique privée, au Québec, dans le contexte de la mondialisation des services juridiques et des marchés. Cette réflexion s'inscrit dans la ligne du précédent Rapport sur l'avenir de la profession (mieux connu sous le nom de « Rapport Singapour ») produit par le Barreau en 1996. Une des réalisations du Rapport Singapour est la création du CAIJ (Centre d'accès à l'information juridique).

C'est ainsi qu'en octobre 2007, un premier Comité sur les problématiques actuelles de la pratique privée a été créé avec pour mandat de « cibler les problématiques actuelles de la pratique privée, les analyser et établir les stratégies pour l'avenir afin d'y répondre adéquatement ».

Le présent document se veut un résumé du rapport complet qui est le fruit de près de quatre ans de travaux des deux comités formés d'une quarantaine d'avocats de tous les segments de pratique privée partout au Québec. Le rapport s'appuie sur une analyse économique et propose une méthodologie éprouvée (l'analyse prospective) pour non seulement faire les constats qui s'imposent sur l'état actuel de la pratique privée du droit, mais aussi et surtout pour permettre au Barreau et à la profession de se projeter dans l'avenir pour assurer le développement et le rayonnement de la pratique privée au Québec.

Le rapport final a été approuvé à l'unanimité par le Conseil général du Barreau du Québec en juin 2011.

Membres du Comité

Avec le soutien technique du Service aux membres du Barreau du Québec, une quarantaine d'avocats ont participé aux travaux ayant mené à ce rapport :

- M^e Dominique Bertrand
- M^e Jacques G. Bouchard
- M^e Serge Bourque
- M^e Louis Carrière
- M^e Jean-Pierre Casavant
- M^e Chantal Châtelain
- M^e Marc Choquette
- M^e Suzanne Côté, Ad. E.
- M^e Robert Daigneault
- M^e Renée Delaquis
- M^e François Demers
- M^e Marc Dorion, Ad. E.
- M^e Patrick Ferland
- M. le bâtonnier Francis Gervais, Ad. E.
- M^e Paul Larochelle
- M^e François Morin
- M^e Raymond Nepveu
- M^e Josée Noisieux
- M^e Sonia Paradis
- M^e Tonya Perron
- M^e Serge Poupard
- M^e Benoit Lapointe
- M^e Pierre V. LaTraverse
- M^{me} la bâtonnière Madeleine Lemieux, Ad. E.
- M^e Caroline Malo
- M^e Alain Michaud (jusqu'à sa nomination à la magistrature en mai 2010)
- M^e Moïse Moghrabi
- M^e Marie-Anne Paquette
- M^e Claudia P. Prémont, Ad. E.
- M^e Richard Poitras
- M^e David Rhéaume
- M^e Judith Rochette
- M^e Paul Routhier
- M^e Annie Quimper
- M^e Martin F. Sheehan
- M^e Marc Simard
- M^e Paul Yanakis
- M^e François Vallières

Service aux membres du Barreau du Québec :

- M^e Dyane Perreault, directrice
- M^e Laurent Fafard
- M^e Fanie Pelletier, conseillère à l'équité
- M^e Pascale Vigneau, conseillère à l'équité par intérim (janvier-septembre 2010)

Pour l'aider dans ses travaux, le Comité s'est adjoint les services de M. Pierre Boucher, économiste et directeur général de l'Observatoire des services professionnels.

Objectifs et méthodologie du rapport

Le rapport vise à :

- Analyser les environnements socioéconomiques en ce début de millénaire ;
- Examiner la pratique du droit dans certaines juridictions ;
- Documenter le segment de la pratique privée à l'intérieur de l'industrie des services juridiques ;
- Poser un diagnostic sur l'état des lieux en pratique privée ;
- Élaborer des hypothèses sur l'évolution probable tant des avocats que des marchés de la pratique privée et construire des scénarios capables de décrire l'évolution de ce secteur ;
- Retenir un scénario et proposer un plan d'action cadrant avec le plan stratégique du Barreau du Québec.

Pour atteindre ces objectifs, le Comité a, entre autres, utilisé la méthodologie de l'analyse prospective qui vise à élaborer des scénarios pour se projeter dans l'avenir.

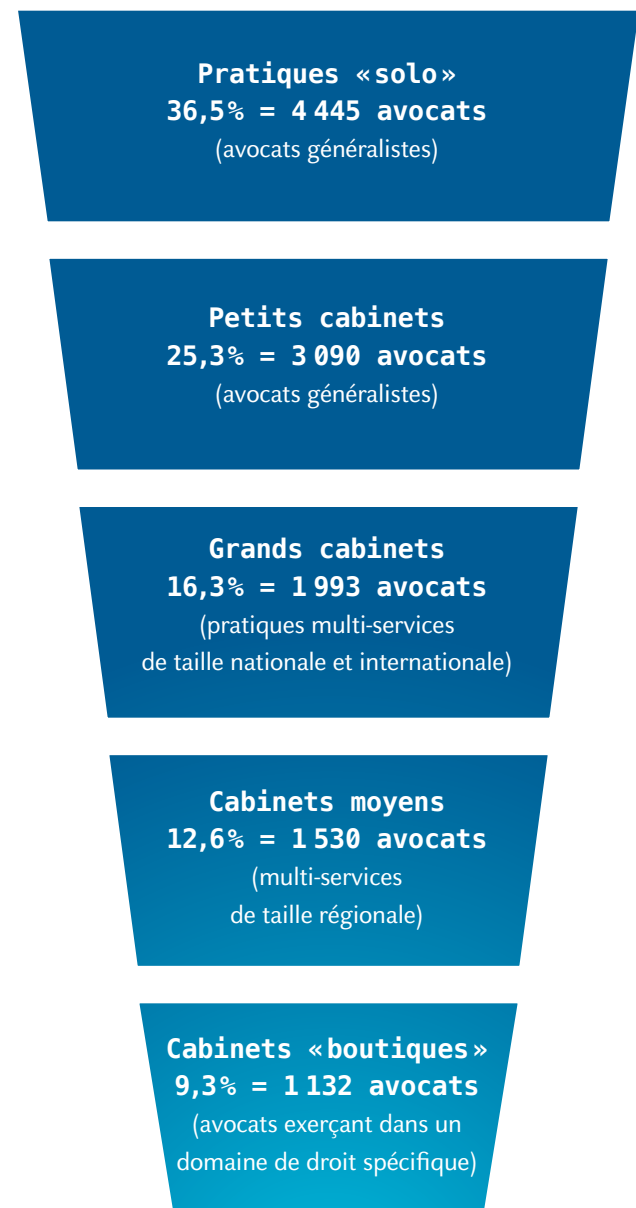


Deux grands vecteurs de changement : La mondialisation et les technologies de l'information

Ce rapport pose comme prémisse qu'il y a deux grands vecteurs de changement qui influenceront la pratique privée de demain : la mondialisation et les technologies de l'information.

L'offre de services des avocats de pratique privée

L'offre de service des avocats est très variée. Le diagramme qui suit permet de visualiser l'offre de services des avocats en regard de la distribution des effectifs.



Il y a 12 190 avocats en pratique privée sur quelque 24 000 avocats au total.

Les revenus des avocats de pratique privée : la tarification horaire et ses effets néfastes

Le principal mode de facturation privilégié par les avocats demeure la tarification horaire, dans 65 % des cas. Les avocats démontrent beaucoup de réticence à délaisser ce modèle. Pourtant, il correspond de moins en moins à la réalité de l'environnement économique actuel.

Facteurs à considérer	Impact sur la profession
La culture du cabinet	La politique généralisée de la tarification horaire a imposé un rythme de travail frénétique aux cabinets d'avocats. Davantage d'heures sont requises pour faire face à l'accroissement des coûts. Cela a un impact sur la culture juridique. Certains avocats talentueux délaissent la pratique privée.
Le travail <i>pro bono</i>	Peu de temps libre à consacrer au travail <i>pro bono</i> . La priorité de l'avocat ira au temps facturable.
La planification du travail	L'avocat apprend dès son arrivée en pratique sa responsabilité envers un « budget d'heures ». On ne vise pas l'efficacité mais bien des « heures » à facturer. Ce ne sont pas tous les dossiers dans lesquels l'avocat ne peut pas planifier les heures. Les dossiers répétitifs peuvent se planifier.
Estimation des coûts pour le client	Le client peut difficilement prévoir le coût d'un dossier.
La « valeur ajoutée » au client	Le résultat obtenu est souvent inapproprié compte tenu des coûts engendrés.
Diminue l'efficacité de l'avocat productif	L'avocat tend à être moins productif, car s'il l'est, il devra facturer moins d'heures (donc moins de revenus).
Décourage la communication avocat/client	Communiquer avec le client interpelle des 1/10 d'heures selon la durée des communications. Minimiser les coûts signifie minimiser les communications avocat/client parfois au détriment du dossier.
Élimine la notion risques/bénéfices	Peu d'avocats présentent une évaluation objective des risques et des bénéfices d'un dossier au client.
Conflit d'intérêts avocat/client	L'avocat fait face à une contrainte d'heures dans une année. Ce n'est pas l'objectif du client qui souhaite minimiser ses coûts. Il y a alors conflit d'intérêts entre les parties.

Source : American Bar Association, « ABA Commission on Billable Hours Report », 2002.

La notion de « temps » va demeurer dans la fonction d'évaluation du tarif pour les avocats de pratique privée, mais le temps doit être modulé. Le tarif horaire comme seul mode de facturation devra s'appliquer à des dossiers plus pointus comportant un niveau de risque élevé et gérés par des avocats chevronnés justifiant de hauts tarifs et ce mode de facturation.

Pistes de tarification à examiner

Mode de facturation	Fonctionnement
En fonction des tâches	Ce mode prend en compte la complexité des tâches à exécuter. Entre en ligne de compte la notion de « valeur ajoutée » où le service juridique se voit attribuer une rémunération conséquente à l'expertise et à l'expérience.
Axée sur les résultats	Ce mode de tarification ne peut fonctionner de façon récurrente. L'avocat peut accepter certains mandats de ce type, mais ils doivent être jumelés à d'autres mandats.
À termes fixes	Ce mode de tarification vise les services de commodités. L'avocat connaît le prérequis de la conduite de ces services répétitifs.
Hybride	La facturation de type hybride convient à une pratique moderne où l'avocat offre une gamme de services variée. La rémunération est adaptée à son expertise et au client.

Source : American Bar Association, « ABA Commission on Billable Hours Report », 2002.

suite à la page suivante

Le portrait de la profession de 2021

Selon les projections démographiques, il y aura 30 000 avocats en 2021, soit une hausse de 25 % en dix ans. L'âge moyen des avocats continue de diminuer : de 44,8 ans en 2010, il passera à 43,8 ans en 2021. La profession de 2021 sera composée à 56 % de femmes.

Malgré une forte présence, les femmes sont aujourd'hui sous-représentées en pratique privée : seulement le tiers des avocats de pratique privée sont des femmes.

Les raisons de cette sous-représentation sont connues et documentées. En voici quelques-unes :

- le rythme de travail effréné et les difficultés de conciliation travail-famille

- le « mur de la maternité »
- la gestion déficiente des départs et des retours de congés de maternité
- les objectifs d'heures « facturables »
- la résistance aux horaires flexibles et au temps partiel

En bref, c'est le modèle « masculin » d'une pratique privée développée à une époque où les avocats – et les clients – étaient majoritairement des hommes et une culture propre à la génération des « baby-boomers » qui heurtent de plein fouet les réalités, les attentes et les valeurs différentes des femmes et des jeunes.

Pour assurer l'avenir de la pratique privée, il faut donc travailler à ce que l'offre corresponde davantage aux

réalités et aux besoins de la majorité de la main-d'œuvre qui sera disponible.

Il est aussi à prévoir que la profession de 2021 sera encore plus diversifiée. Si aujourd'hui, seulement 3 % des avocats déclarent appartenir à un groupe ethnoculturel minoritaire, parmi les étudiants de l'École du Barreau, cette proportion grimpe à 16 %.

À ce jour, les avocats issus de groupes ethnoculturels minoritaires sont davantage présents en pratique solo, petit cabinet ou dans la fonction publique.

Encore là, il s'agit d'un élément important dont il faudra tenir compte.

Certains cabinets ont déjà mis en place des modèles d'évaluation de projets (mandats) où l'évaluation de la valeur des services à rendre au client est déterminée en début de mandat. Cette estimation inclut les volets de nature stratégique des opérations du client, une mesure de sa tolérance au risque, des échanges sur les attentes de résultats et surtout, la valeur que le client lui-même octroie au contrat à négocier, à l'analyse de la problématique juridique ou encore au litige à résoudre.

À terme, ce modèle se répandra à l'ensemble de la pratique privée et deviendra la norme dans l'industrie des services juridiques. Même l'avocat solo devra adhérer à ce modèle qui correspondra davantage à la valeur économique du service juridique.

La concurrence

Le marché des services juridiques est de plus en plus concurrentiel. Plusieurs concurrents offrent des services alternatifs qui répondent aux besoins des clients. L'impartition des services juridiques est une réalité avec laquelle les avocats devront composer au quotidien.

La « justice participative » et le rôle d'expert-conseil de l'avocat

L'introduction de la « justice participative » constitue une tendance lourde. L'approche est là depuis longtemps, elle s'est peu développée, mais les procédures de médiation, de conciliation et d'arbitrage sont pour les avocats un champ d'activité à approfondir.

La défense du client, en matière civile et commerciale, peut s'exercer aujourd'hui dans le procès, mais l'avenir repose de plus en plus sur le conseil, la négociation et la médiation.

Le développement de marché

L'avocat québécois, peu importe son secteur de pratique, qu'il exerce seul ou en société et qu'il desserve des particuliers ou des entreprises, doit aujourd'hui percevoir sa clientèle comme un marché à développer. La pratique privée de tout niveau s'adapte au rythme de l'évolution des clientèles et l'avocat doit disposer de l'information nécessaire à la progression de l'économie de sa pratique. Il est peu probable que les avocats qui envisagent autrement la prestation de services juridiques connaissent du succès.

Ici, deux défis se posent : l'avocat doit savoir identifier correctement des marchés et savoir comment développer un marché.

Identification des marchés en émergence

Le litige n'est pas un marché, pas plus que tous les autres secteurs de pratique. Un marché correspond à un secteur économique, par exemple l'alimentation.

L'avocat n'est pas formé pour le développement des affaires et l'analyse des marchés. Les avocats en pratique privée, au même titre que les comptables, les ingénieurs et les architectes, font partie des groupes en concurrence selon les segments de marché. Le droit, plus complexe, s'est considérablement développé dans certains secteurs de pratique, dont la consommation, la concurrence, la finance, l'environnement et la propriété intellectuelle, pour ne mentionner que ceux-ci. De plus, l'avocat connaît les avantages comparatifs de sa pratique et peut se positionner avantageusement dans les marchés cibles.



L'industrie de l'information « marketing » destinée aux avocats semble tenir pour acquis que l'avocat est familiarisé avec les marchés et leurs potentiels respectifs. Ce qui est fourni aux avocats demeure des critères relevant de la communication et des relations publiques.

Pour déterminer les besoins en services juridiques dans un secteur économique, il importe de connaître ce que font les intervenants du secteur, quelles sont les problématiques juridiques courantes, qui sont les avocats en présence, quels prix sont payés et ainsi de suite. Il importe également de saisir comment se comporte le secteur, autrement dit, vérifier l'évolution de l'activité dans l'industrie et concevoir une offre de service qui sera originale et qui répondra aux besoins exprimés et peu ou pas satisfaits.

Développement de marchés : les erreurs les plus fréquentes commises par les avocats

Erreur type	Ce que cela signifie...
Minimiser l'importance du marketing	Les avocats de pratique privée consacrent 99 % de leur temps à apprendre ou à perfectionner le métier (comment faire le travail), mais très peu de temps sur la manière d'obtenir les mandats de façon récurrente.
Copier aveuglément ce qui se fait dans d'autres cabinets	La taille de la pratique (solo, cabinet de petite taille, cabinet boutique, cabinet national) ainsi que la personnalité de l'avocat ou la culture du cabinet vont déterminer le type de développement des affaires. Implanter ce que les autres font est peu efficace, voire inutile.
Ne pas consacrer suffisamment de temps au développement	Les avocats de pratique privée doivent consacrer entre 15 % et 30 % de leur temps au développement de clientèle.
Les stratégies de marketing basées sur « moi »	Les clients ne veulent rien entendre sur l'avocat mais bien sur les solutions que vous pouvez leur apporter.
Inconfort à discuter des coûts des services	Dans la culture nord-américaine, l'argent demeure un sujet tabou.
Trop peu de connaissance des clients	Pour connaître les clients, il faut se familiariser avec leur industrie (PIB, emplois, principaux intervenants, potentiels, contraintes, facteurs de risque).
Objectifs de développement imprécis	Quels sont les objectifs du cabinet ou de l'avocat pour ce qui est du nombre de clients, des revenus ?
Messages véhiculés vagues ou imprécis	Le message véhiculé aux clients est en étroite relation avec le positionnement retenu par l'avocat, le cabinet ou le groupe de pratique. Autrement, le message sera noyé au sein de la concurrence.
Inconfort avec l'objectif de clore une vente	Il faut évidemment éviter de faire preuve de trop d'insistance, mais il faut faire face aux objections et transmettre très clairement au client le désir de conclure une entente.
Manque de suivi (ou de mode de suivi)	Maintenir le contact avec les clients constitue l'essence même du développement de marché et du référencement.

Source : Compilation des auteurs émanant de différents articles sur le sujet.

Les secteurs de pratique traditionnels et les secteurs en émergence

L'émergence d'une nouvelle offre de services juridiques

L'avenir du marché des services juridiques réside dans de nouvelles formulations de l'offre de services¹. Le diagramme suivant présente les étapes de la conception d'une telle offre originale.



Cette approche témoigne de la possibilité de développer des services à valeur ajoutée et de l'inclure dans la chaîne de valeur du client dans un secteur économique donné. L'avocat démontre au client la valeur économique de son offre de service. Le client peut voir à quelle étape s'insère le service juridique et il identifie les avantages qu'il en retire. La facturation est alors adaptée à la réalité d'affaires du client.

¹ Diagramme adapté de Richard Susskind, « The End of Lawyers », Oxford University Press, 2008.