

LES AVOCATS DE PRATIQUE PRIVÉE EN 2021



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

Barreau
du Québec



LA MISSION DU BARREAU

Afin d'assurer la protection du public, le Barreau du Québec maximise les liens de confiance entre les avocats et les avocates, le public et l'État. Pour ce faire, le Barreau surveille l'exercice de la profession, fait la promotion de la primauté du droit, valorise la profession et soutient les membres dans l'exercice du droit.

Table des matières

Sommaire	7
Historique du Comité sur les problématiques actuelles reliées à la pratique privée	8
PARTIE I	
MISE EN SITUATION	11
1 Introduction	13
1.1 Contexte de l'étude.....	13
1.2 Les objectifs du rapport du Comité sur les problématiques reliées à la pratique privée.....	13
1.3 La méthodologie utilisée pour la réalisation de cette étude.....	14
1.4 Le Plan stratégique du Barreau du Québec et la démarche d'analyse prospective du CPPP.....	15
PARTIE II	
LA SOCIOÉCONOMIE DU DROIT	17
2 La mouvance des environnements socioéconomiques et la pratique du droit au XXI^e siècle	19
2.1 La société du « village global ».....	19
2.2 De Marshall McLuhan à l'analyse prospective au Barreau du Québec.....	20
2.2.1 La prospective stratégique dès 1995.....	20
2.2.2 L'impact des experts.....	21
2.2.3 Une analyse du lien entre la mondialisation, les TIC et l'accès à la justice.....	22
2.2.4 Différentes analyses de l'industrie des services juridiques.....	24
2.3 Le développement fulgurant des technologies de l'information et des communications (TIC).....	25
2.3.1 Un bref rappel de l'évolution des TIC.....	25
2.3.2 Les avocats de pratique privée et les TIC.....	26
2.3.3 Les TIC et l'architecture légale.....	27
2.4 Les impacts sur la société.....	28
2.5 L'économie mondiale/continentale au XXI ^e siècle.....	29
2.5.1 La signification de la mondialisation.....	29
2.5.2 Le déplacement des zones d'influence politico-économiques.....	30
2.5.3 L'environnement et le développement durable.....	31
2.5.4 La mondialisation/continentalisation et les avocats de pratique privée.....	31
3 Le droit dans les différentes juridictions	35
3.1 Les économies industrialisées, en émergence, sous-développées.....	35

3.1.1	Les systèmes économiques.....	35
3.1.2	L'état du développement dans le monde.....	35
3.2	La distribution de la richesse : des besoins illimités et des ressources rares non renouvelables.....	36
3.3	Le respect des droits et règlements.....	38
3.3.1	La mondialisation du droit.....	38
3.3.2	Les tendances observées.....	38
	PARTIE III	
	LA PRATIQUE PRIVÉE.....	39
4	L'industrie des services juridiques en pratique privée.....	41
4.1	L'industrie des services juridiques.....	41
4.1.1	Les acteurs de l'industrie.....	41
4.1.2	Les travailleurs du droit.....	42
4.2	L'offre de services juridiques.....	43
4.2.1	La démographie de la profession.....	43
4.2.2	La présence des femmes en pratique privée.....	49
4.2.3	La diversité au sein du Barreau.....	53
4.2.4	Les effectifs d'avocats.....	54
4.2.5	Y a-t-il trop ou pas assez d'avocats au Québec ?.....	56
4.2.6	Le type d'emploi occupé par les avocats.....	57
4.3	La structure industrielle du secteur juridique.....	58
4.4	La concurrence des avocats : l'offre de services juridiques et la protection du public.....	61
4.4.1	Le monopole des avocats.....	61
4.4.2	La multidisciplinarité chez les avocats.....	62
4.5	La valeur des livraisons de services juridiques.....	65
5	Les services juridiques et la «tarification horaire».....	66
5.1	Revenus des avocats et tarification des services.....	66
5.2	Les revenus des avocats.....	67
5.3	Les revenus des avocats de pratique privée : la «tarification horaire».....	67
5.3.1	Les origines du modèle de tarification des services juridiques.....	67
5.3.2	Les modes de tarification des avocats du Québec.....	68
5.3.3	Les effets néfastes de la tarification horaire sur la profession.....	69
5.3.4	Quelques considérations pour les avocats du Québec.....	71
5.3.5	Quel avenir pour la facturation ?.....	72

6	L'activité économique et les secteurs de pratique	73
6.1	Définir un marché	73
6.2	Le positionnement de l'avocat face au développement de marchés	74
6.3	Développer des marchés et la mission de « protection du public »	77
6.4	Le développement des marchés	78
7	Le marché des services juridiques	79
7.1	L'identification des marchés	79
7.2	Les secteurs de pratique traditionnels et les secteurs en émergence	80
7.2.1	Les secteurs traditionnels	80
7.2.2	L'adéquation des changements socioéconomiques au droit	81
7.2.3	L'émergence d'une nouvelle offre de services juridiques	83
8	L'accès à la justice pour les clientèles	84
8.1	Les marchés des biens privés et des biens publics	84
8.2	L'offre de biens publics par le gouvernement du Québec	86
8.3	Une nouvelle offre de services de la part des avocats du Québec	87
	PARTIE IV	
	LES AVOCATS DU QUÉBEC EN 2021	89
9	Les avocats du Québec en 2021 : le développement de scénarios prospectifs	91
9.1	Le pourquoi des scénarios	91
9.2	Le passé récent : le « scénario Singapour » (1996)	92
9.3	Les orientations du développement des scénarios	95
9.3.1	La société québécoise	96
9.3.2	Le professionnel avocat	97
9.3.3	Les marchés desservis	98
9.4	Le développement des scénarios	99
9.4.1	Le scénario « TEXTILE MANUFACTURIER »	101
9.4.2	Le scénario « DISQUE CD »	101
9.4.3	Le scénario « BOMBARDIER »	102
9.5	Le scénario « BOMBARDIER »	103
9.5.1	Les contenus du scénario	103
9.5.2	Les stratégies et actions	104
10	Les conclusions de l'étude : L'avocat du Québec en 2021	107

ANNEXES	109
Annexe I	
Bibliographie	111
Annexe II	
Chronologie de l'évolution des TIC	115
Annexe III	
Répartition des avocats et avocates en 2016 et en 2021	116
Annexe IV	
Répartition des principaux secteurs économiques au Québec (2010)	117
Annexe V	
Variables retenues pour la construction des scénarios	118

Sommaire

Les objectifs du rapport *Les avocats de pratique privée en 2021* sont multiples et visent à analyser l'essentiel du périmètre de ce que l'on appelle communément l'industrie des services juridiques. Voici les principaux objectifs de l'étude :

- 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.

Entre autres composantes des environnements de la pratique privée, le Comité sur les problématiques liées à la pratique privée a identifié la mondialisation et les technologies de l'information et des communications (TIC) comme étant les forces dominantes des changements qui affectent la profession.

Après une analyse rigoureuse de la socioéconomie du droit et de l'environnement entourant la pratique privée, nous avons élaboré trois scénarios prospectifs afin de développer une vision concrète de l'avenir de la profession.

Trois scénarios ont été élaborés en fonction des hypothèses retenues :

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.

Historique du Comité sur les problématiques actuelles reliées à la pratique privée

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 de la mondialisation 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.

C'est ainsi qu'en octobre 2007, un premier Comité sur les problématiques actuelles de la pratique privée (le « Comité ») 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. »

Conscient du fait que les problématiques et les enjeux sont différents selon la taille des cabinets, le Comité administratif (ancien Comité exécutif) a convenu de diviser le Comité en trois sous-comités : grands, moyens et petits cabinets.

Les membres des trois sous-comités créés en 2007 sont les suivants :

Représentants des grands bureaux

1. M^e François Morin, président du sous-comité
2. M^e Patrick Ferland
3. M^e Paul Routhier
4. M^e Louis Carrière
5. M^e François Vallières
6. M^e Raymond Nepveu
7. M^e Marc Dorion
8. M^e Josée Noiseux
9. M^e Serge Bourque
10. M^e Chantal Châtelain
11. M^e Suzanne Côté

Représentants des moyens bureaux

1. M^e Sonia Paradis, présidente du sous-comité
2. M^e Marc Simard
3. M^e Caroline Malo
4. M^e François Demers
5. M^e Judith Rochette

6. M^e Paul Larochelle
7. M^e Marc Choquette
8. M. le bâtonnier Francis Gervais
9. M^e Serge Poupart
10. M^e David Rhéaume

Représentant des petits bureaux

1. M^{me} la bâtonnière Madeleine Lemieux, présidente du sous-comité
2. M^e Pierre V. LaTraverse
3. M^e Benoit Lapointe
4. M^e Robert Daigneault
5. M^e Marie-Anne Paquette
6. M^e Jacques G. Bouchard
7. M^e Alain Michaud
8. M^e Dominique Bertrand
9. M^e Paul Yanakis
10. M^e Richard Poitras

M^e Renée Delaquis et M^e Dyane Perreault, secrétaires du Comité

Le Comité a déposé son rapport au Conseil général de mars 2008. Le rapport dénombre dix (10) problématiques et propose vingt-cinq (25) recommandations dont celle de :

« Poursuivre en donnant un second mandat à un Comité restreint :

- d'analyser plus en détail les problématiques répertoriées au rapport de mars 2008;
- de proposer des stratégies pouvant favoriser l'octroi de mandats importants aux avocats du Québec et la rétention de la clientèle d'entreprise;
- de réfléchir aux outils dont les avocats québécois pourraient tirer parti afin d'être en mesure de répondre à l'offre de services juridiques le plus efficacement possible et avec compétence;
- de réfléchir à la réelle qualité de vie des avocats et avocates de pratique privée. »

Conformément à cette recommandation, le 21 août 2008, le Comité exécutif formait un deuxième « Comité sur les problématiques actuelles de la pratique privée », comité restreint composé en grande partie de membres qui avaient participé aux travaux du premier comité :

1. M^e Jean-Pierre Casavant (Montréal)
2. M^e Suzanne Côté (Montréal)
3. M^e Caroline Malo (Montréal)
4. M^e Moïse Moghrabi (Montréal)

5. M^e François Morin (Montréal)
6. M^e Sonia Paradis (Montréal)
7. M^e Tonya Perron (Longueuil)
8. M^e Claudia P. Prémont, Ad. E. (Québec)
9. M^e Annie Quimper (Québec)
10. M^e Martin F. Sheehan (Montréal)
11. M^e Paul Yanakis (Laurentides / Lanaudière)
12. M^e Alain Michaud, président (jusqu'à sa nomination à la magistrature en mai 2010).

Le secrétariat des travaux était assuré par le Service aux membres :

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)

À l'été 2010, le Comité a estimé avoir besoin d'appuyer ses travaux par une analyse économique des marchés juridiques. C'est ainsi que le Comité s'est adjoint les services de M. Pierre Boucher, économiste de l'Observatoire des services professionnels.

Le présent rapport est le fruit de près de quatre (4) ans de travaux des deux comités formés d'une quarantaine d'avocats de tous les segments de pratique privée partout au Québec. Il 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 par les avocats du Québec.

PARTIE

I

MISE EN SITUATION



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

Barreau
du Québec



1 Introduction

1.1 CONTEXTE DE L'ÉTUDE

Plus de la moitié des membres du Barreau du Québec sont en pratique privée. Le Comité sur les problématiques liées à la pratique privée (CPPP) est l'un des comités consultatifs du Barreau du Québec. Le CPPP s'est vu confier le mandat d'analyser la situation actuelle de ce secteur.

Conscients des grands bouleversements provenant de sources économiques, politiques et sociales, le CPPP a élargi son analyse et a procédé à une évaluation prospective de la pratique privée. Outre la réalisation d'un diagnostic, le CPPP a inclus l'avenir de la profession dans sa démarche.

1.2 LES OBJECTIFS DU RAPPORT DU COMITÉ SUR LES PROBLÉMATIQUES RELIÉES À LA PRATIQUE PRIVÉE

Les objectifs du rapport « Avocats du Québec en 2021 » sont multiples et visent à analyser l'essentiel du périmètre de ce que l'on appelle communément l'industrie des services juridiques. Voici les principaux objectifs de l'étude :

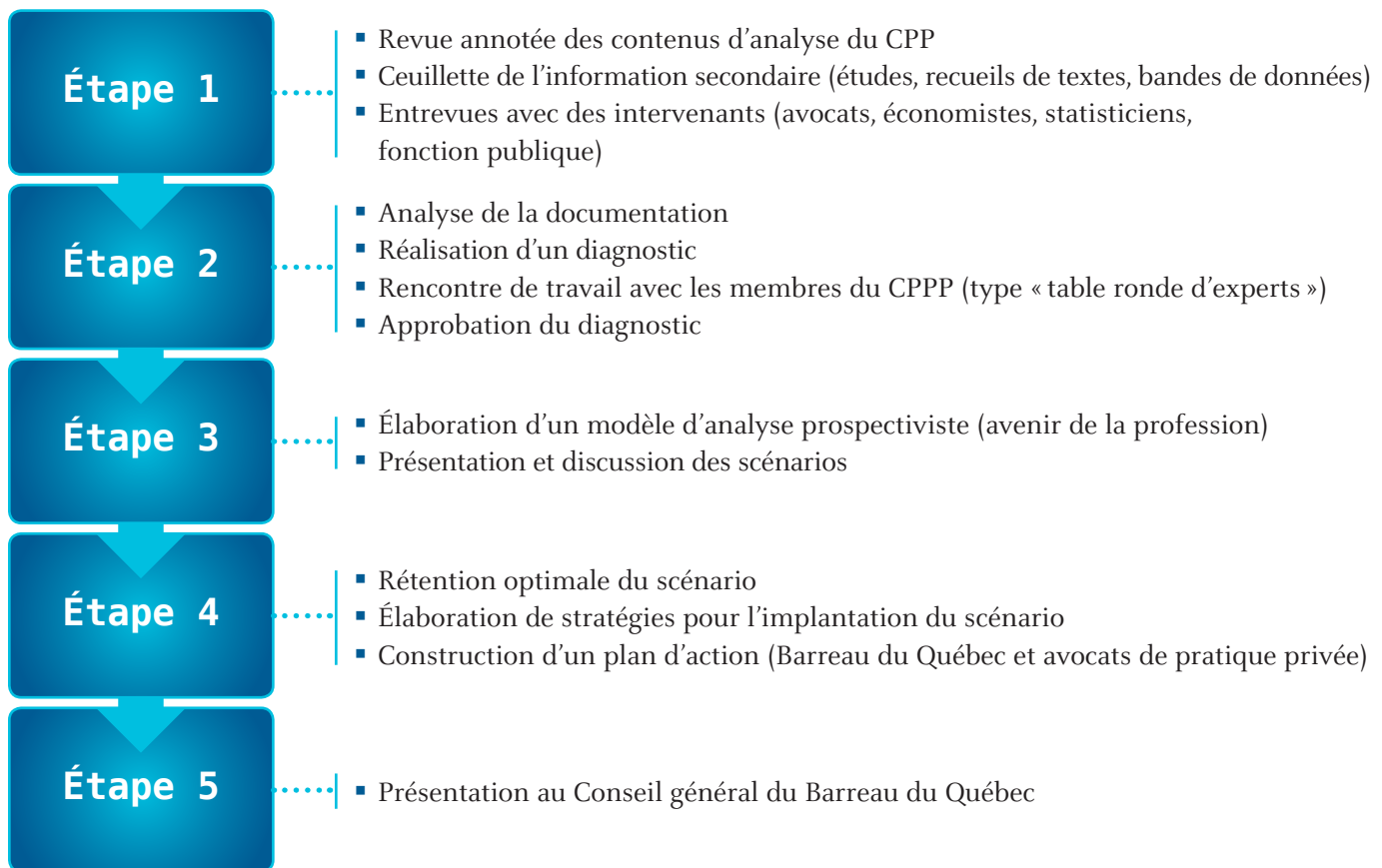
- Analyser les environnements socioéconomiques en ce début de millénaire;
- Examiner la pratique du droit dans certaines juridictions;
- Documenter le segment de la pratique privée à l'intérieur de l'industrie des services juridiques;
- Poser un diagnostic sur l'état des lieux en pratique privée;
- Élaborer 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.

1.3 LA MÉTHODOLOGIE UTILISÉE POUR LA RÉALISATION DE CETTE ÉTUDE

Pour l'atteinte des objectifs décrits ci-dessus, une méthodologie a été élaborée et proposée au Comité. Le diagramme de cheminement logique qui suit résume les grandes lignes de la démarche.

DIAGRAMME 1 : Cheminement logique de l'étude

Le diagramme fait état de cinq étapes.



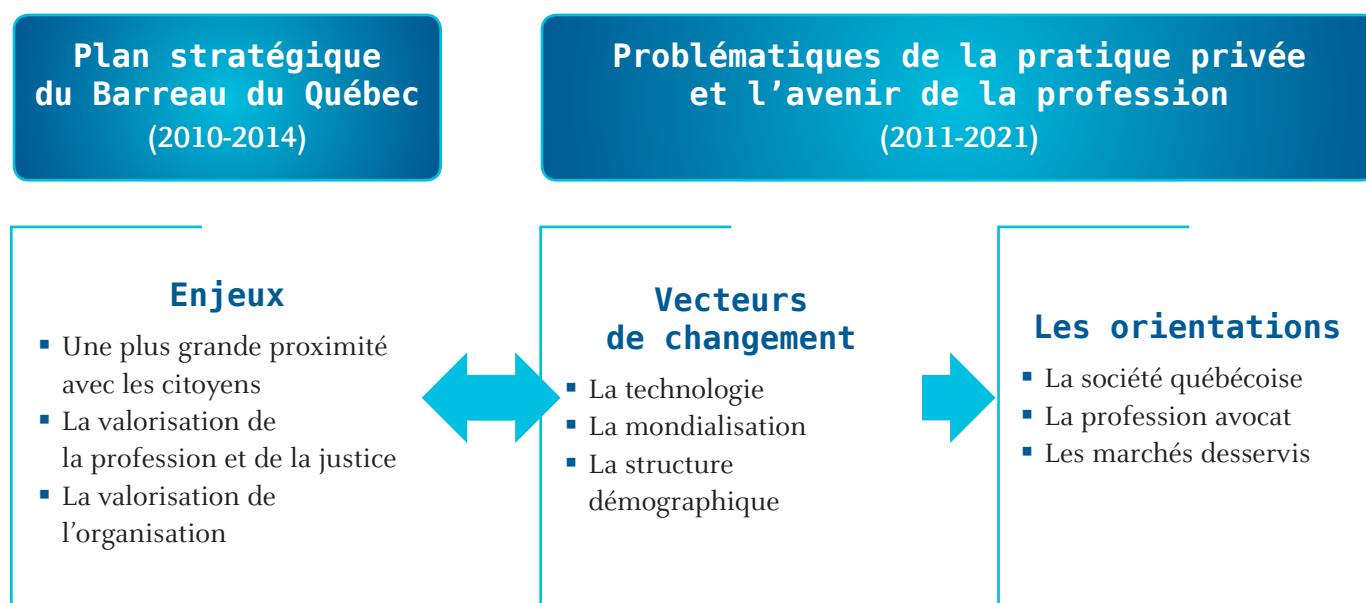
L'équipe du Service aux membres du Barreau du Québec s'est assurée de la bonne démarche du projet. Les avocats du service ont procédé avec diligence autant à la logistique de l'étude qu'à la lecture critique des différents rapports d'étapes et autres réunions de travail. Étant donné les aspects socioéconomiques de la pratique privée, le CPPP s'est adjoint la collaboration de l'Observatoire des services professionnels afin de compléter la réalisation du rapport.

1.4 LE PLAN STRATÉGIQUE DU BARREAU DU QUÉBEC ET LA DÉMARCHE D'ANALYSE PROSPECTIVE DU CPPP

En juin 2010, le Conseil général du Barreau du Québec a adopté le « Plan stratégique 2010-2014 » déposé par le Comité de planification stratégique¹. En parallèle avec ce Comité, le CPPP exécutait ses travaux sur l'avenir de la pratique privée. Il est important ici de souligner que les travaux des deux comités sont complémentaires. D'une part, le plan stratégique oriente le développement de l'institution et de ses membres dans sa mission de protection du public. D'autre part, le rapport du CPPP permet de saisir, de comprendre et d'assimiler les grandes tendances susceptibles d'avoir un impact sur l'évolution de l'industrie des services juridiques et des avocats qui œuvrent en pratique privée.

Au bénéfice des membres du Barreau, il appert important de bien positionner ces travaux.

DIAGRAMME 2 : Planification stratégique et prospective socioéconomique



Le diagramme fait état du lien de complémentarité entre les deux approches. Le plan stratégique permet ainsi d'établir des orientations spécifiques et de fixer des cibles de résultats tant pour le Barreau que pour les avocats. L'analyse prospective dresse par le biais d'un scénario le portrait de l'évolution des environnements de pratique pour les avocats, et ce dans le cadre des marchés actuels et/ou en émergence.

À cet effet, la lecture des deux rapports fait état de lieux communs analysés selon le contexte du Barreau ou du développement de l'industrie des services juridiques. Qu'il s'agisse du rôle professionnel et des compétences de l'avocat, de la demande de services juridiques, de l'organisation de la pratique professionnelle ou encore des tendances socioéconomiques, l'analyse a été adaptée en fonction des objectifs à atteindre.

.....
1 Barreau du Québec, « Plan stratégique 2010-2014 », Comité de planification stratégique, 2010.

PARTIE II

LA SOCIOÉCONOMIE DU DROIT



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

Barreau
du Québec



2 La mouvance des environnements socioéconomiques et la pratique du droit au XXI^e siècle

Le Comité sur les problématiques actuelles reliées à la pratique privée (CPPP) a dressé un portrait détaillé des difficultés auxquelles font face les avocats de ce secteur au Québec. Rappelons que l'on retrouve près de 54 % des membres du Barreau du Québec en pratique privée, soit environ 12 600 avocats².

Entre autres composantes des environnements de la pratique privée, le CPPP a identifié la mondialisation et la technologie comme étant les forces dominantes des changements qui affectent la profession. Le cadre de certaines des autres problématiques est pour ainsi dire, dans son résultat, issu de ces deux vecteurs de changement. Nous posons l'hypothèse que la recherche et l'exploitation de nouveaux marchés, la rétention d'un modèle optimal de tarification des services juridiques et un meilleur accès à la justice pour tous les Québécois sont des objectifs qui deviendront des réalités si, et seulement si, la pratique privée s'approprie les différentes réalités découlant de la mondialisation et du développement des technologies de l'information et des communications (TIC).

La première partie du rapport vise à vérifier dans quelle mesure la mondialisation et les TIC auront un impact sur les avocats de pratique privée. Les résultats de cette analyse permettront, le cas échéant, d'orienter en conséquence dans le cas des services juridiques en pratique privée, la recherche sur les marchés non desservis et/ou en émergence, tout en y incluant l'analyse de la rémunération des services ainsi que l'accès à la justice.

Il va de soi que différents aspects plus pointus des problématiques de la pratique privée identifiés par le Comité seront traités par le truchement des grandes thématiques énoncées plus haut. Songeons entre autres à la féminisation de la profession, aux minorités visibles, au poids démographique grandissant des Québécois issu de l'immigration, au vieillissement de la population et à son impact, non seulement sur la société québécoise, mais plus précisément sur les membres du Barreau du Québec.

2.1 LA SOCIÉTÉ DU « VILLAGE GLOBAL »

Dans le cadre d'une approche de prospective socioéconomique, une citation mérite notre attention ici.

« *We look at the present through the rear-view mirror. We march backwards into the future* »

– Marshall McLuhan

Marshall McLuhan est né à Edmonton, en Alberta, en 1911. Après des études en littérature anglaise (Université du Manitoba) et en littérature critique (Cambridge, R.-U.), il enseigna dans différents établissements aux États-Unis avant de joindre le corps professoral de l'Université de Toronto où il a enseigné la littérature et la sociologie des communications. L'ensemble de l'œuvre de McLuhan porte sur l'élaboration de théories en regard de l'impact de la technologie sur la culture et les communications.

Entre autres publications parmi les plus connues, *La Galaxie Gutenberg* (1962) et *Pour comprendre les médias* (1964) ont contribué à la renommée internationale de McLuhan. Dans *La Galaxie Gutenberg*, McLuhan énonce avec rigueur

.....
2 Barreau du Québec, « Enquête socioéconomique auprès des membres du Barreau du Québec en 2008 », CIRANO.

la fin du médium imprimé et il affirme entre autres : « *We are moving from the Gutenberg Galaxy to the Marconi Galaxy* ». Dans *Pour comprendre les médias*, l'idée centrale porte sur le fait que le médium est plus important que le message lui-même. Le médium exerce un impact profond sur l'individu, soit sur les organes physiques et le système nerveux.

L'un des concepts structurants de l'héritage de McLuhan porte sur l'idée que les technologies de l'information influencent profondément l'individu et par ricochet, l'auto-conception intrinsèque d'une société et de ses réalisations. Discours avant-gardiste dans les années 1960, McLuhan avance que les technologies des communications auront une influence rapide et profonde sur la société. McLuhan statue que l'impact des technologies des communications sera de créer un « village global » dans lequel les sociétés seront interconnectées à l'échelle planétaire. Ce terme de « village global » deviendra rapidement l'un des premiers mots à la mode des milieux académiques et d'affaires.

Ainsi, McLuhan était un visionnaire hors pair qui a su anticiper l'impact des technologies sur le développement sociétal. Nous faisons référence à ce sociologue pour démontrer, dans le cadre du présent exercice, l'importance de l'usage judicieux de la « prospective socioéconomique » pour anticiper le futur.

Toutefois, il importe de situer correctement le contexte de l'analyse prospective. Par exemple, comprenons ici que McLuhan n'a jamais référé spécifiquement à l'Internet, médium responsable de l'interconnexion des agents socioéconomiques à l'échelle planétaire (le concept du village global). McLuhan n'était pas un « futurologue ». Par contre, il a pressenti le développement fulgurant des technologies de l'information et des communications et là, il a vu juste. La prospective vise à comprendre les environnements et à anticiper différents futurs par le biais de scénarios, ce que McLuhan a accompli.

En regard du domaine du droit, McLuhan a énoncé une réflexion sur le fait que la justice nécessiterait un certain laps de temps d'adaptation en regard des nouvelles réalités socioéconomiques³. Selon ce sociologue, le droit est réactif par rapport aux développements socioéconomiques, ce qui est, avouons-le, emblématique de la profession.

2.2 DE MARSHALL MCLUHAN À L'ANALYSE PROSPECTIVE AU BARREAU DU QUÉBEC

2.2.1 La prospective stratégique dès 1995

Au Barreau du Québec, le rapport communément appelé *L'Avenir de la profession* a d'abord et avant tout été une analyse prospective de l'évolution de la pratique du droit⁴. Rappelons que le Comité sur l'avenir de la profession a été mis sur pied en 1994 suite à un mouvement de contestation en regard des difficultés croissantes qu'éprouvaient les avocats en pratique privée à obtenir des mandats. La concurrence devenait plus forte, donc il y avait trop d'avocats au Québec. La solution émise par les tenants de ce constat fut tout simplement de proposer le contingentement, bref de limiter l'accès à la profession.

Dès le début des travaux, les membres du Comité ont unanimement endossé l'orientation socioéconomique du rapport et surtout, sa dynamique de travail axée sur la prospective. Le Comité a également approuvé le concept selon lequel l'anticipation du futur n'avait de sens que si elle visait l'action. D'où la production d'un plan d'action qui a accompagné le scénario retenu (Scénario Singapour). Ce plan d'action était destiné, non seulement au Barreau du Québec, mais également aux avocats.

3 McLuhan dira au cours d'une conférence en 1967 : « *Whereas convictions depend on speed-ups, justice requires delay* ».

4 Barreau du Québec, « La pratique du droit au Québec et l'avenir de la profession », 1996.

Le débat des idées sur les changements sociaux, politiques et économiques ainsi que sur le rôle des avocats et des avocates, est encombré par des questions récurrentes qui refont surface périodiquement quels que soient les arguments avancés pour tenter d'y répondre ou d'y apporter des solutions. Ainsi, certains questionnements et/ou constats émis par le CPPP sont pour ainsi dire de nature récurrente⁵. Est-ce un signe que le Plan d'action adopté en 1996 n'a eu que peu d'impact ? C'est peu probable et nous y reviendrons plus loin.

Il semble qu'a priori, la récurrence des questions provient principalement de l'évolution desdites problématiques mises en lumière par le Comité. Ce qui était perçu comme une tendance lourde en 1996 est peut être devenu un problème d'une grande acuité en 2010, d'où l'effet de récurrence. Donc, les résultats des recherches et échanges issus du travail du CPPP seront intégrés à une démarche d'analyse prospective.

Finalement, il convient de rappeler l'utilité de la démarche de prospective stratégique, notamment celle de stimuler l'imagination, de réduire les incohérences, de créer une vision et un langage commun et, à terme, de structurer la réflexion d'une majorité d'avocats en pratique privée. La finalité de cette démarche sera de permettre à cette majorité de s'approprier le contenu du rapport et les actions qui y seront rattachées.

2.2.2 L'impact des experts

Nonobstant ce qui précède, rappelons de nouveau que l'approche de prospective stratégique pour les avocats de pratique privée conduite dans un contexte qui englobe la dimension socioéconomique devra faire référence à des modèles. Toutefois, dans le cadre de cette prospective stratégique, il faut se tenir loin des discours populaires, éviter les modes, c'est-à-dire les théories ou solutions momentanées émises par les prêcheurs, les futurologues ou encore les gourous.

Les stratèges de grande réputation relèvent de deux catégories.

- D'une part, le généraliste élabore une théorie qui devient le succès de l'heure et applique l'approche à tous les secteurs économiques sans égard à la spécificité et à la réalité de chacun d'eux.
- D'autre part, il y a le spécialiste sectoriel qui lui, ne travaille que dans un secteur donné où il y a développé une expertise bien précise.

Rappelons que, lors de la réalisation du rapport de 1996, on considérait les personnes suivantes comme les experts de l'heure : Don Tapscott et Daniel Burris (tendances de la technologie), Gary Hamel (innovation dans les concepts de gestion), Faith Popcorn (tendances sociales) ou encore Nuala Beck (la nouvelle économie).

Bien que ces auteurs et d'autres aient inspiré, à des degrés différents, le travail du Comité, ce dernier avait opté pour l'approche prospectiviste développée entre autres par les Français Michel Godet et Hugues de Jovenel respectivement du Laboratoire d'investigation et de prospective stratégique (LIPS) et du Groupe Futuribles.

Maintenant, en 2010, qui sont les spécialistes, les gourous, les penseurs en demande ? Dans le secteur du droit, le Britannique Richard Susskind est incontournable. Les professionnels des firmes américaines Altman Weil et Hildebrandt International sont consultés par une majorité de grands cabinets au sein du monde industriel. Et il y a toujours les généralistes.

Évidemment, cette mise en garde ne vise pas à discriminer quiconque. Elle vise plutôt à calibrer les influences de

.....
5 Barreau du Québec, « Rapport du Comité sur les problématiques de la pratique privée », 2008, 2010, Services aux membres du Barreau du Québec.

« spécialistes » et de leurs théories sur la collectivité des avocats de pratique privée œuvrant dans les économies avancées, dont le Québec. Les analyses contemporaines de l'industrie des services juridiques et issues de professionnels réputés seront évidemment retenues.

2.2.3 Une analyse du lien entre la mondialisation, les TIC et l'accès à la justice

Richard Susskind, diplômé en droit et en informatique, possède une lecture avant-gardiste de la pratique du droit. Ses publications de 1996 et de 2008 présentent les différents impacts de la technologie sur les pratiques des avocats dans tous les secteurs, allant de la pratique privée, au contentieux d'entreprise et au citoyen (accès à la justice)⁶.

D'entrée de jeu, et tel qu'énoncé par l'auteur, la thèse de Susskind s'adresse d'abord et avant tout à l'entreprise dont la taille est suffisante pour disposer de son propre contentieux⁷. Toutefois, le modèle de prestation de services juridiques, tel que conçu par l'auteur, peut s'appliquer à tous les avocats, peu importe l'envergure de leur pratique. Dans la nouvelle configuration de l'industrie des services juridiques, c'est l'avocat novateur qui bénéficiera des meilleures opportunités pour positionner ses services.

La thèse centrale de Susskind porte sur l'évolution du service juridique en tant que « produit ». La problématique réside dans la rapidité avec laquelle de nombreux services juridiques deviennent pour ainsi dire obsolètes, c'est-à-dire qu'ils sont réduits à de simples « produits de commodités » pour un nombre grandissant de clientèles⁸. Cette idée centrale du service de commodité chez l'auteur, explique pourquoi les clientèles ne paieront plus des prix élevés pour des services juridiques disponibles par le biais d'autres sources.

Dans l'industrie des services juridiques, les TIC dominent le développement des services aux clientèles. Les services juridiques de type commodité seront toujours transférés aux centres de moindres coûts. Les services administratifs traditionnels (finances, comptabilité, informatique) sont de plus en plus confiés à des sous-traitants dans les économies en développement par les grandes entreprises de tout acabit, y compris les cabinets d'avocats.

Le Mexique, le Brésil et l'Inde ont été les pays bénéficiaires de cette première phase de délocalisation de services. Dans cette suite, il était à prévoir que certains types de services juridiques seraient également sous contractés dans des centres de moindres coûts. Selon Susskind, trois étapes caractérisent l'évolution des services juridiques.

- D'une part, les services de nature répétitive ne nécessitant que peu de profondeur au niveau de la connaissance et de l'expertise juridique sont susceptibles de devenir rapidement des produits de commodités. Le prix de ces services diminue dans le temps. Ce phénomène est accéléré par le développement continu des TIC.
- D'autre part, et faisant suite à ce qui précède, le cycle de vie dans l'application des innovations technologiques à la pratique du droit, soit de la phase de création et de mise en marché jusqu'à la phase où le service juridique devient un produit de commodité, est de plus en plus court. Lorsque le prix des TIC chute et, à sa suite, le prix du service juridique, les clientèles d'affaires et individuelles des avocats ont accès rapidement et à faible coût à une information de qualité auprès d'une variété de fournisseurs avocats et non-avocats.
- Finalement, et selon l'auteur britannique, les solutions de rechange aux services des avocats pour divers modes de résolutions de conflits offrent de réels avantages pour tous. Le développement des TIC et de leur application à la

6 Voir à cet effet, Susskind, R., « The Future of Law », Oxford University Press, 1996 et « The End of Lawyers », Oxford University Press, 2008.

7 Susskind, R., « The End of Lawyers », Oxford University Press, 2008, page 229.

8 Susskind, R., « The End of Lawyers », Oxford University Press, 2008, page 28.

pratique du droit ainsi que la capacité accrue de la clientèle à faire la distinction entre un service juridique de commodité et un autre à haute valeur ajoutée élargissent le spectre des substituts aux services classiques des avocats.

Susskind énonce que l'évolution des modes de prestations des services juridiques aura également des impacts pour tous les justiciables. Une partie de la réflexion de Susskind porte notamment sur l'accès à la justice. Sur la base de ce qui suit, les citoyens auront un meilleur accès à la justice. L'échafaudage de l'approche de Susskind repose sur les fondations (*building blocks*) décrites ci-après⁹.

- Des citoyens, habilités (*empowered*) à le faire, s'occupent eux-mêmes de certains types de problèmes de nature juridique et peuvent, le cas échéant, collaborer de façon plus efficace avec ceux qui les conseillent sur ces problématiques. Le modèle Info-santé pourrait migrer vers une version Info-juridique (autodiagnostic).
- Une industrie des services juridiques intégrée (*streamlined*) fait un usage optimal de la technologie multisources, facilite le développement de services juridiques de commodités, offre des services *pro bono* et collabore activement avec les autres fournisseurs (*alternative sources*) de services juridiques.
- La communauté juridique reconnaît que certains justiciables requièrent tout simplement une oreille attentive pour des questionnements d'importance marginale ce qui leur est accordé avec empathie de la part des avocats.
- De nouveaux fournisseurs de services juridiques, possédant un nouvel esprit entrepreneurial, offrent de nouvelles possibilités, et une cohorte de professionnels bonifie ainsi l'offre traditionnelle de services. Des systèmes d'informations juridiques efficaces sont mis en place. Des modes de financement originaux sont développés pour les clientèles incapables de payer les pourvoyeurs de service courants.
- Les pouvoirs publics facilitent l'accès à l'information juridique pour toutes les clientèles.

L'approche de Susskind possède des mérites certains. Toutefois, dans ce cas précis de l'accès à la justice, les coûts reliés à l'accès ne constituent pas l'unique blocage. Il existe d'autres blocages en regard de l'accès à la justice et pas seulement dans le cas des clientèles les plus démunies.

Rappelons donc quelques-uns de ces blocages, notamment que le droit possède un langage complexe et des concepts abstraits, que les lois et règlements évoluent constamment, que pour certains justiciables le système de justice est intimidant, pour d'autres la méfiance est souvent de mise ou encore, les délais de la justice sont souvent trop longs¹⁰.

Nonobstant ce qui précède, et dans l'optique énoncée par Susskind sur l'accès à la justice (*building blocks*), le Barreau du Québec fait en l'occurrence office d'agent novateur. En effet, les différentes initiatives d'Éducaloi et de la Fondation du Barreau au niveau de l'information juridique, de la publication d'articles dans le magazine *Protégez-vous*, de la mise en ondes de capsules d'information (*Droit de savoir*), de la promotion de l'assurance juridique et du développement des modes de résolutions de conflits sont autant d'actions positives qui au cours des années, ont servi à démystifier certains aspects de l'industrie des services juridiques. Il s'agit là de réalisations qui méritent d'être soulignées.

9 Susskind, R., « The End of Lawyers », Oxford University Press, 2008, page 237. La traduction des « The building blocks of access to justice » du chapitre 7 de l'ouvrage de Susskind est de l'auteur du présent rapport.

10 Justice Québec, « Rapport du Comité sur la réforme de la procédure civile », 2001.

2.2.4 Différentes analyses de l'industrie des services juridiques

Des consultants réputés, dont Altman Weil et Hildebrandt International, produisent pour les cabinets d'avocats, sur la base d'une expertise unique de l'industrie, des services juridiques, des modèles et des solutions d'affaires qui semblent, au bout du compte, **universelles** et applicables à tous les cabinets.

Hormis la taille du cabinet, les publications (brochures d'entreprises, bulletins), les pages Web, l'organisation des groupes de pratique ou encore l'énoncé des compétences distinctives des cabinets d'avocats ou des avocats témoignent d'une homogénéité qui ne peut provenir que des conseils reçus et mis en application. Les cabinets qui ne font pas appel à des consultants copient ceux qui le font.

Ainsi, l'industrie des services juridiques ne devient-elle pas trop homogène dans son fonctionnement ? L'innovation est-elle au rendez-vous pour le développement de nouveaux modes de prestations de services juridiques à valeur ajoutée ? Comment se fait alors la différenciation de services juridiques d'un cabinet à l'autre, d'un groupe de pratique à l'autre, d'un avocat à l'autre ? La réponse à ces questions est simple : des services juridiques peu différenciés, et peu ou pas d'innovation.

Quant à la fonction de production des services juridiques, le recrutement d'avocats et le mode de tarification des services (composantes importantes de cette fonction) n'ont que peu évolué. Pourquoi est-ce si difficile pour les cabinets d'avocats de modifier le modèle de recrutement des avocats instauré par Cravath Swaine & Moore au XIX^e siècle aux États-Unis et qui a mené dans les années 1960 à l'adoption du mode de tarification horaire par la quasi-totalité des avocats de pratique privée ?

Dans ce cas particulier de la tarification horaire, la majorité des intervenants, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'industrie des services juridiques, savent bien que ce modèle de fixation du prix des services n'a plus de raison d'être d'un point de vue économique, soit du point de vue strict de l'efficacité. Comme l'a soulevé Susskind, le coût élevé des services de commodités a d'ailleurs des effets pervers pour l'industrie des services juridiques. L'importation de services juridiques des économies émergentes dont l'Inde, pays ayant une tradition de common law, est une manifestation de ces effets de prix. Les différentiels de prix sont sans équivoque; un avocat coûte moins de 30 000 \$ par année en Inde contre 160 000 \$ à New York, pour un jeune avocat qui apprend le métier¹¹.

Si cette tendance semble prendre difficilement racine auprès des cabinets d'avocats canadiens et québécois, des firmes multinationales (FMN) américaines telles Del Monte Foods, Microsoft ou encore Cisco Systems, n'hésitent pas à utiliser l'impartition pour les services de commodités. Ce que le siège social américain établit comme politique d'achat des services juridiques sera suivi par les filiales canadiennes.

Le modèle d'affaires de ces FMN sera suivi par un nombre grandissant d'intervenants, grands et petits, gravitant autour de ces organisations¹². Les entreprises importatrices accroissent ainsi l'intensité concurrentielle pour les avocats nationaux. Si une PME manufacturière québécoise peut s'approvisionner auprès de fournisseurs situés en Europe, en Amérique latine ou en Asie, le cabinet d'avocats moyen et même l'avocat solo peuvent également importer.

Ces pratiques de l'importation de services juridiques sont là pour rester. Plusieurs auteurs se sont penchés sur ces nouveaux modèles d'affaires qui, dans les faits, ne sont encadrés par les ordres professionnels d'aucune province

.....

11 Altman Weil, « Outsourcing to India », 2008.

12 Les analyses contemporaines de l'évolution des secteurs économiques réfèrent souvent à l'analyse de Porter. Dans ce modèle, cinq forces déterminent comment un secteur, une industrie évolue. Il s'agit notamment des consommateurs, des fournisseurs, des produits et des développements technologiques ainsi que des nouveaux arrivants sur le marché. À ces forces s'ajoutent la rivalité entre les entreprises ce qui détermine le degré de l'intensité concurrentielle.

canadienne ni aucun État américain¹³. Parions que ce modèle d'affaires ne tardera pas à s'implanter au Canada. L'approche civiliste du Québec ne servira pas de « barrière à l'entrée » contre les pratiques d'importation de services juridiques. S'il est plus coûteux de faire affaire au Québec, le service juridique de commodité se fera ailleurs, auprès d'autres fournisseurs ou dans les économies émergentes.

Donc, il appert que l'on peut classer les caractéristiques de l'image et du fonctionnement de l'avocat de pratique privée, le « branding » diront les spécialistes, selon deux vecteurs, à savoir le généraliste et le spécialiste. Les grands cabinets presque toujours multiservices, les cabinets intermédiaires (multiservices ou boutiques) et l'avocat en pratique solo ou nominale projettent une image peu différenciée selon qu'ils appartiennent l'une ou l'autre de ces catégories (à l'exception du cabinet boutique).

La présentation de cette offre de services (« packaging ») va à l'encontre de ce qu'on observe dans beaucoup d'autres secteurs de services professionnels, où de nouveaux produits se sont développés pour cibler différentes clientèles. Analyser l'industrie des services juridiques à titre de spécialiste ne fournit qu'une vision restreinte des situations vécues par les avocats de pratique privée. Dans cette perspective, l'approche que le Comité retient, tout en étant prospectiviste, s'appuie non seulement sur une connaissance pointue de l'industrie des services juridiques, mais également sur une familiarité avec le monde professionnel en général et sur une connaissance pratique des mécanismes du développement économique.

L'analyse prospective permet un balisage beaucoup plus large par rapport à l'analyse sectorielle. Par exemple, il faut identifier et mesurer le potentiel de services juridiques en émergence, l'un des objectifs du Comité, encore faut-il connaître les besoins exprimés et non satisfaits des différentes clientèles. L'exercice requiert des modèles issus de la sociologie, de l'économie et du marketing.

2.3 LE DÉVELOPPEMENT FULGURANT DES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION ET DES COMMUNICATIONS (TIC)

2.3.1 Un bref rappel de l'évolution des TIC

Le développement technologique a pour ainsi dire connu un bond quantique au cours des 30 dernières années. Ces changements ont rendu disponible une information « multisectorielle et à contenu mondial » accessible en temps réel, et ce à des coûts toujours plus bas. Pour bien exprimer l'ampleur de cette évolution, rappelons que la presse de Gutenberg a été développée en 1438 et s'est rapidement répandue en Europe et dans le monde. L'humanité passait du document manuscrit (scribe) à l'imprimé. Par la suite, 5 siècles et demi se sont écoulés avant l'arrivée du premier ordinateur personnel au début des années 1980.

Trois décennies plus tard en 2010, les progrès de la micro-informatique n'ont rien de comparable avec les périodes antérieures sur le plan de la diffusion des technologies propres à la communication. Ce sont ces TIC qui ont fait en quelques décennies ce que Gutenberg a réalisé en plusieurs siècles. McLuhan considérait ce changement de paradigme comme la mutation d'une galaxie (Gutenberg) à une autre (Marconi)¹⁴. Il importe de retenir que le laps de temps est circonscrit entre la fin des années 1930 et le début des années 2000, soit moins de 70 années.

13 Daly, M. C., Silver, C., « Flattening the World of Legal Services ? The Ethical and Liability Minefields of Offshoring Legal and Law Related Services », *Journal of International Law*, 2007.

14 Guglielmo Marconi, homme d'affaire Italien est l'inventeur de la transmission par radio (TSF) en 1896.

Toutefois, le début des années 1970 constitue une période charnière avec l'invention et la mise en marché de la première puce¹⁵. La capacité mémoire des puces explique le développement rapide de la quincaillerie informatique. Selon la loi de Moore, le nombre de transistors qui peuvent être placés à très bas prix sur un circuit intégré double tous les deux ans et croît ainsi de façon exponentielle.

Le développement de puces Pentium par Intel (1994) a accentué la miniaturisation¹⁶. Ce phénomène devrait se continuer jusque vers les années 2020. La Loi de Moore explique le développement phénoménal de nombreuses technologies numériques ainsi que la chute des prix.

Gordon Moore, cofondateur d'Intel, a développé cette théorie en 1965. Selon ce scientifique, la tendance à la miniaturisation ne peut se perpétuer à l'infini. À compter de l'année 2020, la croissance mémoire des puces devra, pour maintenir ce rythme, atteindre le niveau de l'atome, ce qui peut selon son auteur causer des désastres. Toutefois, les nanotechnologies qui concernent la conception, la production et l'application de structures et de systèmes par le contrôle de la forme et de la taille à une échelle nanométrique peuvent modifier la finesse de la gravure d'un microprocesseur, donc accroître la capacité mémoire à un niveau tel que la conclusion de Moore sera obsolète.

Pour illustrer l'évolution de la capacité mémoire des disques durs des ordinateurs (unité centrale de traitement ou UCT), soulignons qu'en 2000 le nombre de transistors sur une UCT moyenne était de 37,5 millions. En 2010, ce nombre est passé à 904 millions, d'où le fait que Moore entrevoyait une limite à cette croissance.

La miniaturisation (loi de Moore) explique en grande partie les développements fracassants dans toutes les sphères de l'activité économique. L'industrie des services juridiques n'a pas échappé à ces développements. Les technologies ont modifié la pratique du droit et les besoins exprimés des différentes clientèles. Pourtant, à compter des années 1980, époque où bon nombre de professionnels faisaient un usage accru des technologies, songeons aux comptables, aux ingénieurs et aux architectes pour ne mentionner que ceux-ci, la profession juridique assimilait bien timidement ces dernières.

2.3.2 Les avocats de pratique privée et les TIC

Les résultats des différentes enquêtes économiques auprès des membres du Barreau indiquent que l'adoption a été rapide entre 1998 et 2008, mais avec un certain retard en regard des autres professions et de l'économie en général. À la fin des années 1990, le courrier électronique fait partie du mode de travail quotidien de la majorité du monde professionnel québécois.

Le tableau qui suit trace l'évolution de cet usage chez les avocats du Québec.

TABLEAU 1 : Évolution de l'usage du courrier électronique chez les avocats (%)

Année	Au moins une fois par jour	Au moins une fois par semaine	Au moins une fois par mois	Jamais
1997	46	12	9	33
2003	84	8	3	5
2008	96	2	0,8	1,2

Source : Barreau du Québec, « Enquête économique auprès des membres du barreau », Rapports pour les années 1998, 2003 et 2008.

15 Voir la chronologie de cette évolution à L'Annexe II.

16 Notons que l'introduction de batteries super performantes au LITHIUM par TOSHIBA (1993) a facilité le développement et l'usage accru de l'ordinateur portable.

Il s'est écoulé une décennie avant que la majorité des avocats s'approprient cette TIC. Même en 2003, il est surprenant de constater que le poids de l'usage quotidien du courrier électronique ne soit pas plus répandu. Rappelons de nouveau ici que, bien souvent, ce sont les clientèles ou encore l'environnement de travail de l'avocat hors de la pratique privée (gouvernement, contentieux d'entreprise) qui ont amené les avocats à se familiariser, à assimiler la technologie. Toutefois, cette situation va changer radicalement avec les nouvelles générations d'avocats.

Les autres outils électroniques disponibles (REJB, CAIJ, SOQUIZ) ont vu leur taux de pénétration se stabiliser entre 2003 et 2008¹⁷. Le rapport de 2008 de l'enquête économique auprès des membres ne permet pas de tracer le portrait du taux de pénétration chez les avocats de pratique privée des TIC tels les intranets, les extranets ou encore les terminaux mobiles (BlackBerry), outils d'usage presque universel au sein de la communauté d'affaires.

Si l'intranet est très répandu au sein des grandes et moyennes entreprises, des organisations de toutes tailles sont de plus en plus reliées entre elles en temps réel par le biais d'extranet. Le simple consommateur peut régler en ligne les transactions financières courantes grâce aux extranets que les banques ont mis à leur disposition. La tendance se propage rapidement chez les entreprises.

Ce modèle d'affaires se développe lentement au sein de la communauté juridique. Même les grands cabinets d'avocats canadiens sont bien timides en ce qui a trait aux innovations technologiques en regard de leur offre de services.

2.3.3 Les TIC et l'architecture légale

On ne peut référer à la propension à l'usage des TIC dans l'industrie des services juridiques sans référer au Laboratoire de cyberjustice¹. Il s'agit d'un projet novateur dont l'objectif premier est de développer des logiciels capables de résoudre différents problèmes dans le fonctionnement de la justice. Une Cour de justice virtuelle sera rattachée au laboratoire. La Faculté de droit de l'Université de Montréal s'intéresse depuis plus de 15 ans à ces aspects de la pratique du droit et de la technologie. Rappelons à cet effet le concept de CyberTribunal (1996) et le projet pilote ÉCODIR (2001). Ainsi, le laboratoire s'inscrit dans ce suivi.

Le projet ne vise pas à recréer le processus juridique actuel. Il s'adresse implicitement aux questions de délais et de coûts du système de justice. Le laboratoire n'a d'autre objectif que de connecter la résolution de conflits au monde virtuel par le biais d'outils technologiques performants. Les magistrats en seront les premiers bénéficiaires.

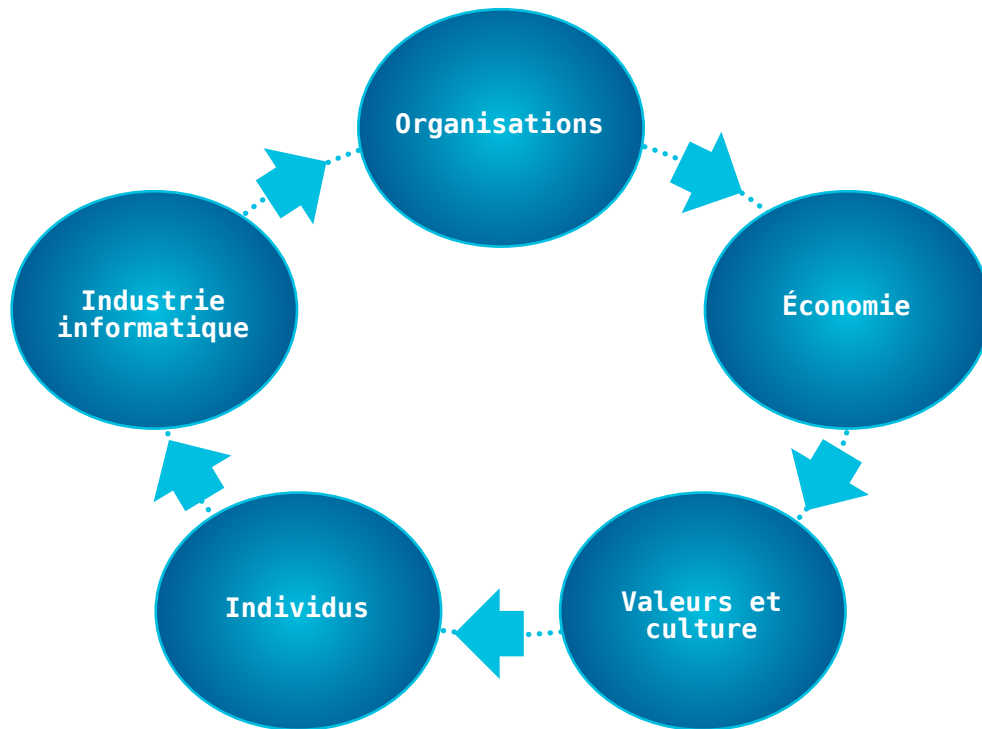
Le laboratoire constitue une première et suscite un engouement au sein de la communauté juridique. La procédure faisant usage du papier sera remplacée par des méthodes économiques et performantes. La présence physique des intervenants à la cour sera également moins souvent requise pour les parties se trouvant dans des lieux géographiques distincts.

.....
17 Barreau du Québec, « Enquête socioéconomique auprès des membres du Barreau du Québec en 2008 », CIRANO, 2009.

2.4 LES IMPACTS SUR LA SOCIÉTÉ

Les nouvelles technologies de l'information et des communications (NTIC) ont un impact significatif sur l'ensemble des secteurs qui figurent dans le diagramme suivant.

DIAGRAMME 3 : Les impacts des NTIC



Les individus utilisent les systèmes d'information sur une base quotidienne, dans toutes les facettes de la vie : transactions bancaires, santé, divertissement, électroménagers et Internet, par exemple. En 1970, l'ordinateur était d'usage courant pour les entreprises et les gouvernements. La vague a rapidement atteint les autres sphères.

De nombreux groupes ont affiché un certain scepticisme vis-à-vis la progression de l'usage des technologies. Ce fut le cas notamment des artistes, des musiciens, des médecins, des concepteurs de plans qui ont cru que les technologies ne pourraient guère les servir étant donné la nature de leur travail.

Rappelons de nouveau qu'au début des années 1990, dans l'industrie des services juridiques, une majorité d'avocats de pratique privée étaient rébarbatifs face à l'usage des TIC. Le prix relativement élevé en vigueur pour l'achat d'ordinateurs et de périphériques suffisait pour justifier ce rejet. La complexité d'usage du matériel informatique à cette époque et le fait que peu d'intervenants dans l'industrie des services juridiques utilisaient l'ordinateur cimentaient ce blocage en regard de l'adoption des technologies. De nouveau, ce sont généralement les clients des avocats qui les ont littéralement forcés à adopter les TIC.

L'usage accru des TIC a été facilité par la baisse de prix des produits, l'amélioration des services de maintenance, leur diffusion rapide parmi tous les agents économiques dans l'ensemble des pays industrialisés, la réduction des coûts de production pour les entreprises et la multiplication des technologies à usage personnel. Aujourd'hui, les TIC déterminent les façons dont les nouvelles générations d'étudiants sont formées, les modes d'accès aux arts et

à la culture, la façon dont les entreprises performant localement et à l'étranger bref, comment les individus communiquent entre eux au quotidien.

D'ailleurs, l'usage quasi universel du cellulaire confirme la pénétration de la technologie dans les modes de vie. Tel qu'indiqué plus haut, la convergence des TIC sur des appareils performants (BlackBerry) amène d'ailleurs l'avocat à être en contact permanent avec ses clients, d'où l'expression du « 24/7 ». Ceci toutefois suscite certains questionnements sur bien des aspects de la pratique privée. Outre la téléphonie, les courriels, les photos, les jeux et les agendas, des appareils toujours plus performants disposent maintenant de GPS. En plus de rendre l'avocat disponible en mode 24/7, on peut maintenant le localiser à n'importe quel moment. Ces changements dans la pratique interpellent non seulement la disponibilité de l'avocat, mais sa responsabilité professionnelle.

Nonobstant la mise en garde de la section précédente sur les travaux d'experts et leurs modèles, les théories de Susskind et autres seront d'une grande utilité lorsque jumelées aux environnements socioéconomiques de la pratique privée.

2.5 L'ÉCONOMIE MONDIALE/CONTINENTALE AU XXI^E SIÈCLE

2.5.1 La signification de la mondialisation

Pour certains auteurs, les phénomènes de la mondialisation et de la continentalisation sont omniprésents et à des degrés différents dans l'histoire de l'humanité, et ce, en fonction des moyens de communications disponibles, de leur fiabilité et de leurs coûts. Par exemple, l'Empire inca, dont l'étendue englobait plusieurs pays andins, disposait d'un réseau de routes destinées aux commerçants, aux soldats et aux « coureurs », ces messagers qui transmettaient l'information rapidement en parcourant l'empire d'une frontière à l'autre, parfois au rythme de 400 kilomètres par jour. Ces routes étaient aux Incas ce que la *Via Appia* était aux Romains de l'Antiquité. De fait, c'était un moyen de communication qui permettait de relier les régions de l'empire et d'y faire circuler efficacement, outre les individus, les biens et les services.

On connaît la suite de l'évolution des moyens de transport/communications. Les développements successifs des moyens de communication ont sans cesse accru leur rapidité : le cheval, la voile, la vapeur, le morse, le train, le moteur à combustion interne, l'avion, le téléphone et, dans un passé plus récent, l'ordinateur, ont tour à tour relié, de plus en plus rapidement, les villages, les villes, les pays et les continents.

La mondialisation/continentalisation se définit par l'intégration des marchés pour les biens et les services incluant évidemment les marchés monétaires. Poussée plus loin, cette libre circulation inclut également les individus. En somme, trois forces majeures ont facilité la mondialisation au travers les âges.

Premièrement, il y a la réduction des coûts de transport et des communications. Les progrès de l'innovation technologique ont constamment abaissé les coûts des modes de transport et des techniques de communication. Entre 1920 et 2000, les frais du cargo océanique sont passés de 95 \$/tonne à 20 \$/tonne. En 1930 les coûts du cargo aérien étaient de 0,68 \$/mille contre 0,11 \$/mille en 2000. Toujours en 1930, un appel de trois minutes entre Londres et New York coûtait 244,65 \$ par rapport à 3,32 \$ en 2000.

Deuxièmement, pour faciliter le commerce, les politiques publiques ont permis aux biens et aux services d'être accessibles en plus grand nombre partout sur la planète. Au lendemain de la Seconde Guerre mondiale, l'intégration a été facilitée par un abaissement graduel des barrières tarifaires et non tarifaires. Des organismes à vocation internationale ont été créés à cet effet. Mis sur pied par le biais de l'*Organisation des Nations Unies* (ONU), l'*Accord général sur les tarifs et le commerce* (GATT) de 1947 a été remplacé par l'*Organisation mondiale du commerce* en

1995. Il y existe toujours certains blocages, mais des rondes successives de négociation ont contribué à libéraliser davantage le commerce.

Finalement, la définition élargie de la mondialisation doit absolument faire référence à une expansion internationale des façons de faire, qu'il s'agisse des goûts et des préférences des consommateurs (Coca-Cola, McDonald, les mets sushi), ou encore des idées (droits de la personne, activisme environnemental, normes comptables, normes ISO, cibles de croissance des prix).

Certains spécialistes de la mondialisation affirment que le phénomène est en mouvance perpétuelle. En effet, la mondialisation est loin d'être terminée et de nombreuses barrières se dressent encore contre son expansion. Ces barrières relèvent du domaine économique, politique, culturel, social ou encore religieux. Ajoutons à ces barrières l'intégration monétaire qui peut se vivre de façon douloureuse comme c'est le cas actuellement pour la zone euro. Imaginons alors les difficultés de l'intégration monétaire à l'échelle planétaire.

En dernier lieu, certains auteurs croient que la mondialisation n'est ni irréversible, ni incontournable. Sans retourner à l'autarcie, de nombreux modèles de partenariat commercial ou autres peuvent se développer entre nations. Les économistes ont depuis fort longtemps analysé les bienfaits du libre-échange mondial ou continental. Malheureusement, les effets négatifs qui y sont associés sont trop souvent minimisés sinon ignorés.

Le premier effet pervers des modèles actuels est toujours l'incontournable distribution de la richesse entre nations. Déjà dans les années 1980, des experts de la Banque mondiale prévoyaient l'explosion du nombre de réfugiés et, par conséquent, une augmentation des migrations de population pour des raisons de désastres naturels, de guerres et, de plus en plus, de problèmes économiques.

2.5.2 Le déplacement des zones d'influence politico-économiques

Les zones d'influence politico-économiques sont caractérisées, au fil des époques, en fonction de puissances économiques dominantes, ou encore comme la résultante de conflits politiques. La période 1945-1990 a été le fait d'un monde bipolaire dominé par les États-Unis et l'ex-URSS. La chute du mur de Berlin a concrétisé le rôle accru de la technologie. Les individus, les entreprises et les gouvernements du monde entier peuvent maintenant interagir entre eux avec une rapidité et une efficacité qui était encore inimaginable il y a quelques années seulement.

La technologie fait en sorte que le Québécois et le Canadien doivent se percevoir comme étant en concurrence directe avec le Chinois, l'Indien ou le Brésilien sur le plan de l'emploi. Les emplois sont pour beaucoup exportables vers des régions de moindres coûts d'où l'importance de l'innovation et de la productivité, sur lesquelles repose l'élaboration des politiques économiques.

Après la montée de la puissance économique du Japon dans les années 1970, de celle des « tigres » (Hong Kong, Singapour, Corée du Sud, Taïwan) dans les années 1980 et des « dragons » (Malaisie, Thaïlande, Indonésie, Philippines) dans les années 1990, les nouvelles zones d'influence se retrouvent maintenant dans les pays du BRIC (Brésil, Russie, Inde, Chine). Le BRIC regroupe plus de 2,5 G de personnes et sa puissance économique s'accroît de façon importante. Bien que les États-Unis et la Grande-Bretagne soient toujours dominants dans le marché des capitaux, leur rôle de leader risque de s'estomper au cours des prochaines décennies.

Anticipée depuis longtemps par différents auteurs, la montée de l'Inde et de la Chine est considérée comme un transfert profond des zones d'influence¹⁸. Le XXI^e siècle, bien que marqué dans sa première décennie par de nom-

.....

18 Voir à cet effet, Thurow, L., « La maison Europe », W. Morrow & Co., 1994.

breux conflits armés, est d'abord et avant tout le fait de l'entrée en scène de la Chine. Il s'agit d'un déplacement majeur de la zone d'influence mondiale qui a été dominée depuis les grandes découvertes par l'Occident.

2.5.3 L'environnement et le développement durable

Les impacts négatifs (effets externes) de l'activité humaine sur l'environnement sont maintenant bien documentés. L'accroissement de l'activité humaine est étroitement corrélé au degré de pollution, de déplétion des ressources et de l'environnement. Des désastres écologiques à répétition ont amené les pays à se concerter pour lutter contre ces effets externes. À des degrés différents, tous les pays industrialisés recourent maintenant à des évaluations environnementales pour l'élaboration de projets de développement économique favorisant le développement durable¹⁹.

Le débat sur la croissance des nations, quoique bien engagé, est souvent relayé au second rang lorsque vient le moment de considérer les coûts et les bénéfices du développement durable. Les cycles économiques difficiles et les besoins grandissants en énergie dans les pays industrialisés, ou encore les impératifs de développement de base pour les économies les plus pauvres, amputent souvent, malgré la bonne volonté des pouvoirs et des organismes publics, les politiques de développement durable.

Nonobstant ce qui précède, le développement durable fait dorénavant partie des modèles de développement économique. Les économies industrialisées disposent d'une politique en ce sens et les organismes de coopération internationale appuient évidemment ces orientations.

Au Québec, le gouvernement a voté une loi sur le développement durable²⁰. Une stratégie a été élaborée pour implanter cette politique et elle porte sur l'horizon temporel 2008-2013²¹. L'objectif de cette politique est d'assurer la pérennité du développement économique. Le gouvernement du Québec (ministères et organismes publics provinciaux) sert de vecteur à l'implantation de cette politique.

2.5.4 La mondialisation/continentalisation et les avocats de pratique privée

La mondialisation ainsi que les TIC constituent les deux forces majeures du développement politique, économique et social des dernières décennies. Le secteur du droit a forcément suivi l'évolution de ces tendances. Les théories relatives au développement et à l'impact de la mondialisation des TIC sont bien documentées autant par des professionnels issus du droit (Susskind, Altman Weil, et coll.) que par d'autres intervenants ou consultants (Boston Consulting Group, KPMG, SECOR, et coll.).

Si la mondialisation/continentalisation fait l'objet de nombreux écrits par les économistes, les conseillers en management, les sociologues ou les politicologues, lorsque l'on scrute l'apport des avocats, la littérature traite surtout des grands cabinets. Dans les faits, les cabinets anglo-américains sont bons premiers non seulement dans le domaine du droit international, mais également dans le droit au sein même des pays importateurs. Le droit transnational est dominé par ces cabinets. À titre d'exemple, entre 1993 et 2003, les exportations américaines de services juridiques se sont accrues de 134 %. Par contre, durant la même période, les importations de services juridiques par les États-Unis ont augmenté de 174 %, ce qui rend ce pays déficitaire au niveau de la balance commerciale pour ces services.

.....

19 La notion de développement durable considère l'intérêt public des populations en regard de la croissance économique et en tenant compte des impacts environnementaux de celle-ci sur la planète.

20 Gouvernement du Québec, « Loi sur le développement durable », 2006.

21 Les indicateurs de la politique québécoise portent sur le capital social (population active, la santé, la scolarisation, le sentiment d'appartenance, la participation civique, l'équité, la culture), le capital produit (les infrastructures et l'équipement, les immeubles), le capital financier (les actifs des ménages, les actifs du gouvernement québécois), le capital naturel (la biodiversité, le territoire agricole, la forêt, l'eau, l'air, le climat).

La réalité de la pratique privée au Québec indique qu'une majorité d'avocats fait partie de petites entités. Si la mondialisation/continentalisation constitue une réalité pour les grands cabinets, qu'en est-il pour l'avocat en pratique solo ou nominale ? Ces derniers sont environ 4 500 membres inscrits au Tableau de l'Ordre du Barreau du Québec. Ceci correspond à 36,2 % du nombre total d'avocats en pratique privée.

Nous émettons l'hypothèse que la mondialisation/continentalisation a un impact sur tous les avocats du Québec en pratique privée et ce, peu importe leur structure organisationnelle. Nous retenons l'approche du professeur Terry pour valider cette hypothèse²². Le professeur de l'Université de Pennsylvanie fait référence abondamment aux facteurs de convergences de la mondialisation développés par Friedman²³. Le terme *Flat World* de Friedman évoque un monde intégré où les frontières géographiques ont de moins en moins de signification. Ces facteurs de convergence sont au nombre de trois.

- Dans un premier temps, une multitude de facteurs (*flatteners*) a favorisé la création d'une plate-forme Web qui, à son tour, a facilité des formes multiples de collaboration entre les individus.
- Dans un second temps, les entreprises et les compétences des individus de ce monde intégré optimisent la production mondiale (*horizontalisation*).
- Finalement, le dernier facteur de convergence porte sur les multiples contributions à l'innovation de la part d'une communauté mondiale.

Passons en revue ces facteurs.

TABLEAU 2 : La mondialisation et les avocats au sein de pratique solo/nominale

Les facteurs concomitants	Signification	Impact pour les avocats (pratique solo/nominale)
La fin d'un monde bipolaire	La chute du mur de Berlin a changé de façon irréversible les relations internationales.	La pratique de tous les avocats est influencée par les suites de ce changement, dont celui de la montée de la Chine à titre de superpuissance.
NETSCAPE	L'inscription de NETSCAPE en bourse en 1995 a propulsé l'usage du Web à la portée de tous avec le NETSCAPE NAVIGATOR.	Y a-t-il un avocat au Québec qui n'utilise pas l'Internet ?
Les TIC	L'expansion des TIC provoque l'apparition de normes à l'échelle internationale. Les protocoles HTML et TCP/IP permettent aux usagers d'échanger en plus des courriels et des documents Word, des pages Web. Le protocole SMTP permet aux usagers de différents systèmes de s'échanger des courriels. Les TIC sont aux services professionnels ce que la chaîne de montage (H. Ford) a été à la production manufacturière.	Tous les avocats du monde de l'OCDE ont accès aux mêmes outils de travail. Les avocats peuvent travailler de façon virtuelle à partir de n'importe quel lieu (chalet, bureau, résidence, hôtel).

22 Terry, L.S., « The Legal World is Flat : Globalization and Its Effect on Lawyers Practicing in Non-Global Law Firms », *Journal of International Law & Business*, 2008.

23 Friedman, T., « The World is Flat : A Brief History of the Twenty-First Century », Farrar, Strauss & Giroux, 2005.

Les facteurs concomitants	Signification	Impact pour les avocats (pratique solo/nominale)
L'information multi-accès	Les agents économiques peuvent facilement et à des coûts dérisoires promouvoir leurs produits et leurs idées (blogues, pages Web, Wikipédia, logiciels libres).	Dorénavant, les concurrents pour l'offre de services juridiques ne sont plus seulement les avocats. Il faut songer ici aux autres fournisseurs (consultants) et aux autres sources d'information (Internet) pour les ménages et les entreprises.
L'impartition de fonctions de production	Le fameux « bogue de l'an 2000 » a nécessité des investissements massifs en fibre optique. Cette situation de crise a positionné l'Inde comme fournisseur d'ingénieurs et d'informaticiens de haut niveau et à bas prix. L'impartition de services professionnels vers les économies émergentes prenait son envol.	L'impartition de services juridiques vers les économies émergentes en est à ses balbutiements. Toutefois, l'opposition contre ce phénomène s'estompe graduellement. Les avocats doivent en prendre bonne note.
La délocalisation de la production manufacturière	La délocalisation des entreprises manufacturières vers des centres de moindres coûts est bien documentée.	Le premier réflexe des avocats sera d'affirmer qu'il s'agit là d'une impossibilité dans le cas des services juridiques. Nous sommes d'accord, mais pour une période de moyen terme seulement. N'oublions pas que les Chinois sont à former des centaines de futurs avocats en droit « transnational ». Ces avocats seront bilingues chinois/anglais. Il faut analyser les impacts éventuels de cette situation. Même si les avocats du Québec ne seront pas réellement menacés par les avocats chinois, une tendance lourde de la mondialisation doit les interpeller. La délocalisation les fusions/acquisitions d'entreprises rapetissent la clientèle institutionnelle pour les avocats. Le transfert de pouvoirs économiques de l'Occident vers l'Orient va mettre en place d'autres fournisseurs.
La chaîne de valeur des fournisseurs	Le cycle de vie des produits (services) novateurs est de plus en plus court. Quand les produits (services) arrivent au stade de « produit de commodité », leurs prix baissent. Il faut alors innover constamment. La concurrence est planétaire et la demande des clients est pour le moins volatile.	Dans un monde économique qui se complexifie, l'évolution des besoins des clientèles va nécessiter des approches « multidisciplinaires et interdisciplinaires ». Ces formes de partenariats déjà en vigueur sous différentes formes vont rapidement gagner en importance.
Sous-traitance d'expertise interne dans l'entreprise	Les entreprises ont appris à exporter leur expertise (<i>core business function</i>) vers d'autres secteurs économiques mais « liés ».	Les cabinets d'avocats ont développé le modèle d'affaires « Ancillary businesses ». Certains cabinets d'avocats, des grands pour la plupart, procèdent maintenant à l'ajout de professionnels non avocats au sein de leurs équipes. Parions que cette tendance va toucher rapidement toutes les grosseurs d'organisation de façon formelle ou informelle.

Les facteurs concomitants	Signification	Impact pour les avocats (pratique solo/nominale)
L'auto-information	Les individus et les entreprises ont accès à une source pratiquement illimitée d'information (Google, MSN, Yahoo). Cette nouvelle donne fournit aux clientèles diverses les outils pour comparer l'offre de services professionnels.	De plus en plus d'acheteurs de services juridiques connaissent la différence entre un service de commodité et un service à valeur ajoutée.
Le développement perpétuel des technologies (numériques, personnelles, virtuelles)	Les nanotechnologies vont contribuer à très court terme à accroître davantage le cycle de développement des TIC.	L'avocat risque de devenir un gestionnaire d'information qui doit présenter ses services formatés (« packaging ») et offrir selon les besoins des clientèles.

Source : Terry, L.S., « The Legal World is Flat : Globalization and Its Effect on Lawyers Practicing in Non-Global Law Firms », *Journal of International Law & Business*, 2008.

Bien évidemment, il faut prendre l'analyse du professeur Terry avec un certain recul. Toutefois, l'essentiel demeure en regard des impacts de la mondialisation et des TIC. C'est l'ensemble des avocats de pratique privée qui est interpellé par ces phénomènes. Que l'avocat pratique en Estrie, à Montréal ou dans les Laurentides, qu'il soit seul ou dans un cabinet intermédiaire, il est concerné.

3 Le droit dans les différentes juridictions

3.1 LES ÉCONOMIES INDUSTRIALISÉES, EN ÉMERGENCE, SOUS-DÉVELOPPÉES

3.1.1 Les systèmes économiques

Depuis la chute du mur de Berlin, la division d'un monde bipolaire entre les idéologies communistes et capitalistes s'est estompée. De fait, depuis l'avènement du système soviétique en 1917, très peu de pays rattachés à ces deux conceptions de la socioéconomie avaient d'allégeance stricte avec les grands penseurs. C'est plutôt le niveau d'intervention de l'État dans l'économie qui a toujours déterminé le degré de la social-démocratie d'un pays. La Chine, dernier bastion de l'orthodoxie communiste, a bien intégré, depuis le début du nouveau millénaire, la performance d'une économie de marché très capitaliste à un système politique centralisé toujours communiste et à parti unique.

Ainsi, le développement de l'économie mondiale se fait en fonction de la productivité et de l'innovation des nations. Les États-Unis dominent toujours en ce domaine. Toutefois, des coûts de production élevés forcent les sociétés américaines à se délocaliser vers les économies émergentes dont évidemment la Chine. Entre ces pôles de l'heure, intervient le reste de la planète à partir des pays les plus pauvres vers les pays membres du groupe sélect des riches.

3.1.2 L'état du développement dans le monde

La Banque mondiale publie chaque année un diagnostic sur l'état du développement dans le monde. En regard de la mondialisation, la Banque a écrit récemment, « *La mondialisation est un processus confus qui nécessite un ajustement et pose des défis et des problèmes importants. Mais les signes sont plutôt clairs : l'intégration à l'économie mondiale offre des avantages nets majeurs pour les pays en développement* »²⁴.

Les experts de la Banque mondiale estiment que les pays peuvent décider eux-mêmes de leur mode d'intégration dans l'économie mondiale. « *Il ne s'agit pas simplement d'un choix dichotomique. Les pays peuvent s'ouvrir au commerce et à l'investissement direct tout en gérant d'autres aspects de leur relation avec l'économie mondiale* »²⁵.

Dans cette perspective, il ne faut pas oublier que près de trois milliards de personnes vivent dans des pays en émergence faisant partie des « nouveaux mondialistes ». Au cours des années 1990, ce groupe a enregistré une croissance par habitant de 5 pour cent au lieu de 2 pour cent pour les pays riches. Le nombre de personnes extrêmement pauvres, vivant avec moins de 1 \$ par jour, des nouveaux mondialistes a baissé de 120 millions entre 1993 et 1998.

Mais ce même rapport de la Banque établit également que le processus de mondialisation a laissé bon nombre d'autres pays en développement à l'écart, soit près de deux milliards de personnes. « Il est évident que pour ce groupe massif de personnes, la mondialisation ne fonctionne pas », précisent les auteurs de *Mondialisation, croissance et pauvreté*²⁶.

24 Banque mondiale, « Mondialisation, croissance et pauvreté », 2005.

25 Ibid.

26 Ibid.

Cela peut entre autres se justifier par le fait que ces pays ont été confrontés à des handicaps géographiques. Mais dans bon nombre de cas, des politiques, des institutions et des gouvernements faibles ont constitué de véritables entraves (absence d'un état de droit). Dans d'autres, si la mondialisation ne s'est pas avérée bénéfique, c'est principalement à cause des guerres civiles.

Lutter contre la pauvreté dans les pays marginalisés nécessiterait la mise en place d'un ensemble de réformes politiques pour créer de meilleures conditions d'investissement, de développement et d'assistance afin de s'attaquer aux problèmes de l'éducation, de la santé et de l'exode vers des contrées plus favorables, que ce soit à l'intérieur ou à l'extérieur des frontières nationales. On s'en doute, il s'agit là de problématiques requérant des ressources énormes.

3.2 LA DISTRIBUTION DE LA RICHESSE : DES BESOINS ILLIMITÉS ET DES RESSOURCES RARES NON RENOUVELABLES

Afin de donner plus de tonus aux constats sur l'état du développement dans le monde et des coûts/bénéfices de la mondialisation, nous choisissons de mettre en relief quelques indicateurs ayant trait à cette répartition de la richesse entre nations. Un indicateur souvent utilisé est la production agrégée d'un pays. Le produit intérieur brut (PIB) mesure la valeur au marché des biens et des services produits dans une économie au cours d'une année. Lorsque traduit en parité du pouvoir d'achat (PPA), le PIB donne dans une certaine mesure la richesse d'un pays.

La production nationale, le PIB, comprend les dépenses des ménages, l'investissement, les dépenses des gouvernements et le secteur extérieur (exportations moins importations). Cette production nécessite, selon la taille de l'économie, une combinaison donnée de capital et de main-d'œuvre. Les productions issues du secteur primaire (ressources naturelles, agriculture), secondaire (construction, industrie manufacturière) et tertiaire (services) traduisent les besoins en capital et en main-d'œuvre pour atteindre un certain niveau de production.

Le PIB des pays membres du G7 par rapport à l'ensemble de la planète fournit une indication sur la distribution de la richesse. Observons le tableau suivant.

TABLEAU 3 : Distribution de la richesse (2008)

Pays du G7	PIB (milliards \$)	Population
États-Unis	14 256 300	309 913 000
Japon	5 067 526	127 380 000
Allemagne	3 346 702	81 757 600
France	2 649 390	65 447 374
Grande Bretagne	2 174 730	62 041 708
Italie	2 112 780	60 340 328
Canada	1 336 067	34 199 000
TOTAL G7	30 943 495	741 079 010
PIB/population mondiaux	58 133 309	6 707 000 000
Poids du G7	53 %	11 %

Source : Banque mondiale, 2009.

Les pays du G7 ont produit à eux seuls en 2008, 53 % du PIB mondial. L'indicateur traduit deux réalités. D'une part, l'efficacité des économies industrielles avancées est indiscutable. D'autre part, la population de ces pays ne représente que 11 % du poids mondial ce qui soulève de nombreux questionnements.

Voyons maintenant le cas des pays du BRIC (Brésil, Russie, Chine, Inde).

TABLEAU 4 : Poids du BRIC dans la distribution de la richesse (2008)

Pays du BRIC	PIB (milliards \$)	Population
Brésil	1 571 979	193 330 000
Russie	1 230 726	141 927 297
Inde	1 296 726	1 184 344 000
Chine	4 909 280	1 339 060 000
TOTAL	9 008 711	2 858 661 297
PIB/population mondiaux	58 133 309	6 707 000 000
Poids du BRIC	15 %	43 %

Source : Banque mondiale, 2009.

Avec 43 % du poids de la population mondiale, ces pays ne représentent que 15 % du PIB mondial. Il y a carrément une disproportion entre pays à économies avancées et pays à économies émergentes (BRIC). Le PIB per capita des pays du G7 est de 41 755 \$ contre 8 668 \$ pour l'ensemble de la planète et 3 151 \$ pour le BRIC. Élaborons quelques scénarios.

Si on réajuste le PIB mondial en attribuant à la Chine le PIB per capita du citoyen du G7, le PIB de la Chine passe de 4 909 280 milliards de dollars à 51 003 170,3 milliards de dollars. Il s'agit là d'un accroissement per capita de 3 666 \$ par année à 41 755 \$. Le PIB chinois réajusté et ajouté à celui des autres nations amènerait la production mondiale à 104 227 199,3 milliards de dollars. Toutes choses étant égales par ailleurs, parions que la pression sur les ressources naturelles de la planète, les stocks de capitaux et sur l'environnement serait insoutenable à moins de changements radicaux dans les modes de consommation et de production, changements requis notamment dans les pays riches.

De la futurologie ? Au second trimestre de l'année 2010, la Chine a dépassé le Japon à titre de seconde économie mondiale mesurée par le PIB. Ce n'est qu'une question de temps avant que la Chine ne se classe au premier rang en avant des États-Unis. Et il y a toujours la croissance économique des autres partenaires du BRIC dont l'Inde. C'est ainsi que la mondialisation se dessine à moyen terme.

Rappelons finalement que le flux de réfugiés économiques ne fait que commencer. Les TIC diffusent l'information sur la richesse des économies avancées. Le paysan d'une région reculée du Sri Lanka peut facilement être sensibilisé au bien-être d'un pays du G7. Les passeurs sont aux aguets.

3.3 LE RESPECT DES DROITS ET RÈGLEMENTS

3.3.1 La mondialisation du droit

Dans l'univers du XXI^e siècle, les frontières (virtuelles) n'existent plus. Les agents économiques (consommateurs et entreprises) disposent d'une information de qualité obtenue à faible coût. Dans ce contexte, le droit est omniprésent dans le processus de la mondialisation. Ainsi, comment les lois et règlements d'origine nationale s'adaptent-ils aux réalités de la communauté internationale ?

Il existe peu d'analyses sur la mondialisation du droit. L'analyse de Halliday et Osinsky sur cette question apporte un nouvel éclairage²⁷. Selon ces auteurs, la mondialisation du droit s'avère un processus complexe reposant sur quatre composantes, soit les acteurs en présence, les mécanismes proposés, les pouvoirs des acteurs et les structures.

L'opposition à la mondialisation du droit provient de différentes sphères. Cette contestation est souvent associée aux thèmes de la réglementation des marchés mondiaux, les crimes contre l'humanité, les politiques néolibérales et les droits de la femme. Si les normes juridiques mondialisées s'éloignent radicalement des normes culturelles d'un pays donné, l'écart sera difficile à combler en regard d'une éventuelle mondialisation du droit.

Le cheminement vers une intégration planétaire du droit réside dans une homogénéisation des normes mondiales et locales. Par exemple, la mondialisation du droit ne peut s'expliquer sans la protection des idées ou encore, sans la protection des populations vulnérables.

3.3.2 Les tendances observées

Les analyses contemporaines de la mondialisation font état d'écarts importants sur le plan du développement économique. Par exemple, la construction d'un modèle juridique de développement économique mondial pose d'énormes défis pour les économies industrialisées et les économies émergentes.

L'harmonisation des lois facilitant le commerce international repose sur l'élaboration d'un régime réglementaire transnational qui encadre les échanges des FMN. Des modes de résolution de conflits doivent accompagner ces régimes. De plus, les conflits entre nations riches et nations pauvres ne feront que complexifier ce régime. Le développement durable pour une économie pauvre n'aura pas la même signification chez les pays industriels.

Donc, la mondialisation du droit ne sera possible que dans le contexte d'une meilleure distribution de la richesse. Ce qui en soi, constitue un défi d'envergure.

.....
27 Halliday, T.C., Osinsky, P., « Globalization of Law », Annual Review of Sociology, 2006.

PARTIE III

LA PRATIQUE PRIVÉE



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

Barreau
du Québec



4 L'industrie des services juridiques en pratique privée

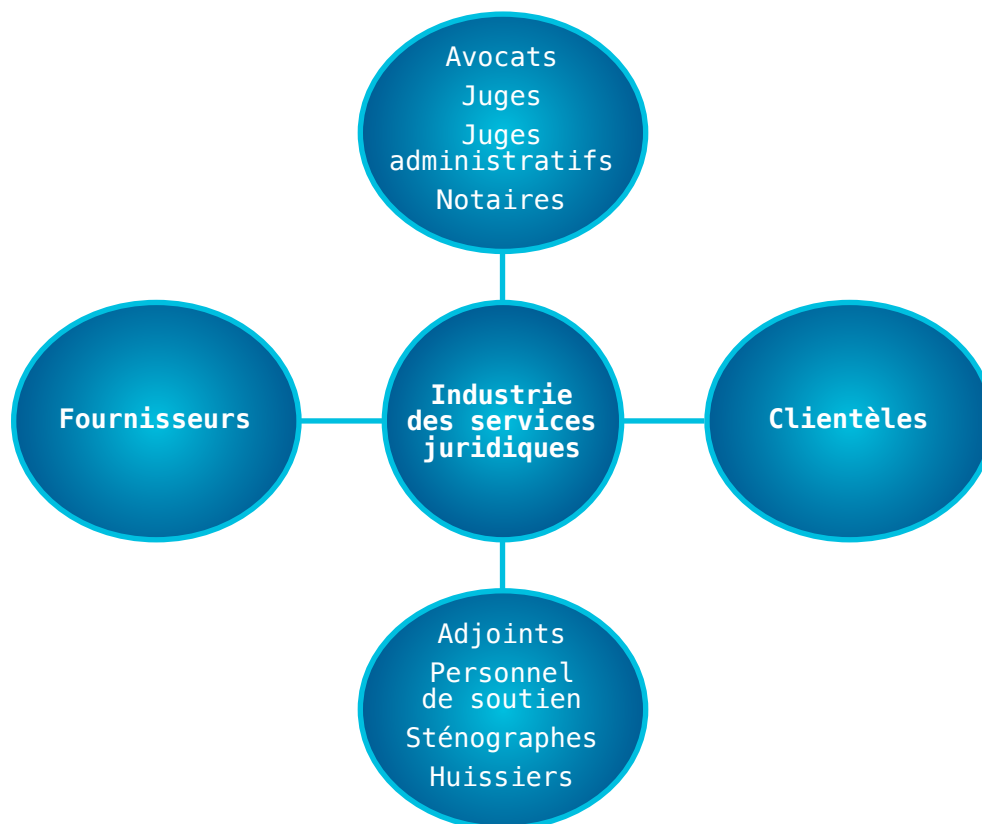
4.1 L'INDUSTRIE DES SERVICES JURIDIQUES

4.1.1 Les acteurs de l'industrie

La section qui suit dresse le profil économique de l'industrie juridique au Québec. Un profil de l'emploi et un aperçu de la valeur au marché des activités du secteur font état d'une activité névralgique pour la province. L'industrie des services juridiques comprend un nombre important de travailleurs associés à la fonction de production.

Le diagramme ci-dessous résume le flux des acteurs de l'industrie.

DIAGRAMME 4 : L'industrie des services juridiques



En axe vertical se trouvent les composantes de la fonction de production des services juridiques. Cet axe est de fait le profil de l'armature juridique de l'économie. L'axe horizontal correspond (dans la partie gauche) à l'intrant des fournisseurs de biens et services à l'industrie.

La gamme de fournisseurs de biens et services à l'industrie comprend les producteurs dédiés qui desservent uniquement le secteur juridique tels les concepteurs de logiciels, les éditeurs de livres/recueils/magazines, les services

de recrutement de personnel ou encore les assureurs pour ne nommer que ceux-ci. Parallèlement, les avocats de pratique privée acquièrent une gamme variée de biens et de services au même titre que les autres professionnels en affaires tels le matériel informatique et le mobilier de bureau, pour ne nommer que ceux-là.

4.1.2 Les travailleurs du droit

Le diagramme précédent permet de retracer les secteurs d'emplois de l'industrie. Qu'il s'agisse des professionnels du droit ou encore du personnel de soutien, il appert que l'industrie génère un niveau d'emploi non négligeable.

Le tableau ci-dessous dresse le portrait de l'emploi.

TABLEAU 5 : Les emplois dans le système de justice

Type de ressources humaines*	Nombre
Magistrature (Cour supérieure, Cour du Québec, Cour d'appel du Québec, Cour municipale, Tribunal des droits de la personne, TAQ, Tribunal des professions)	637
Personnel de soutien à la magistrature	993
Justice Québec et Justice Canada (avocats)	1 043
Justice Québec et Justice Canada (personnel de soutien)	1 627
Avocats	22 727
Personnel de soutien (aux avocats du Québec)	35 455
Huissiers de justice	429
Sténographes officielles	158
Notaires	3 420
Personnel de soutien (aux notaires du Québec)	5 335
Personnel de soutien (aux huissiers de justice)	670
Total des emplois directs	72 336
Autres emplois dans l'économie du Québec (emplois indirects – induits)	40 508
TOTAL DES EMPLOIS RELIÉS AU SECTEUR	113 002

* Les statistiques ont été ajustées pour éviter le double compte des emplois.

Source : rapports annuels, sites Internet de ministères, Office des professions, et compilation de l'auteur à l'aide de multiplicateurs d'emploi du modèle de l'Institut de la statistique du Québec (ISQ).

L'industrie des services juridiques fournit de l'emploi à plus de 113 K personnes. Différentes sources indiquent que plus de 80 % de ces emplois sont cumulés à temps plein (ETC). En somme, 72 k de ces emplois découlent directement de l'infrastructure du système juridique alors que 40 k autres sont associés à différentes activités connexes et reliées au droit.

4.2 L'OFFRE DE SERVICES JURIDIQUES

L'évolution du nombre d'avocats membres du Barreau est présentée au tableau suivant.

TABLEAU 6 : Nombre d'avocats membres du Barreau du Québec

Année	Nombre d'avocats	Variation (%)
1987	11 399	–
1992	14 432	26,6
1997	17 690	22,6
2003	19 768	11,7
2008	22 575	14,2

Source : Barreau du Québec (2009)

Le tableau indique que le nombre de membres inscrits au Tableau de l'Ordre s'est accru de 11 176 membres entre 1987 et 2008. Sur cette période de 20 ans, la croissance a été de 75,1 %.

4.2.1 La démographie de la profession

Le visage de la profession a considérablement changé en 20 ans. En 1990, un avocat sur trois était une femme : en 2010 c'est un sur deux. Ainsi, en vingt ans, le nombre de femmes est passé de 4 000 à 11 000, soit une augmentation de 174 %. Pendant la même période, le nombre d'hommes est passé de 9 000 à 12 000, soit une croissance de 32 %.

Cette tendance à la féminisation semble se poursuivre, les femmes étant majoritaires parmi les finissants de l'École du Barreau depuis 20 ans. En 2010, elles représentent 62 % des finissants.

Les jeunes membres, soit les avocats comptant 10 ans de pratique ou moins représentent plus du tiers de l'effectif, soit environ 8 000 membres. De ce nombre, 60 % sont des femmes.

Toutefois, les femmes ne semblent pas se répartir également au sein des types de postes occupés. Elles sont notamment sous-représentées en pratique privée. Nonobstant ce qui précède, il ne s'agirait pas d'un problème d'attraction, car les femmes entrent en pratique privée dans une même proportion que leurs confrères. Il s'agirait plutôt d'un problème de rétention propre aux cabinets.

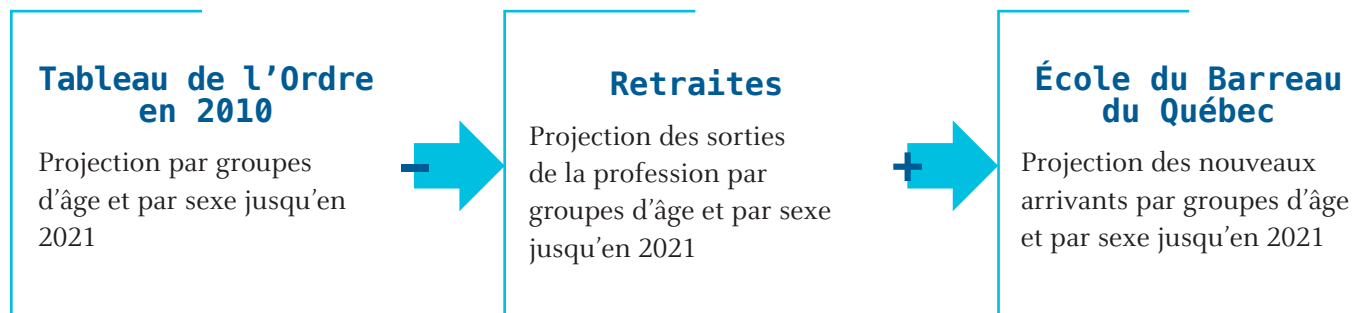
Il apparaît opportun à cette étape de l'étude, de procéder à une projection du nombre de membres inscrits au Barreau du Québec²⁸.

Pour estimer l'évolution des effectifs au Tableau de l'Ordre du Barreau du Québec entre 2011 et 2021, nous avons tenu compte de trois séries de données : d'abord, les inscriptions au Tableau de l'Ordre en 2010, ensuite, les retraites prévisibles d'ici 2021, et enfin, le nombre escompté de diplômés à l'École du Barreau d'ici 2021.

Le schéma suivant illustre la méthodologie retenue.

.....

²⁸ Le modèle de l'Observatoire des services professionnels a été utilisé pour procéder à ces projections.

DIAGRAMME 5 : Estimation du nombre d'avocats en 2021

Il s'agit là d'un modèle standard utilisé pour la prévision d'effectifs. Il convient maintenant d'établir les hypothèses découlant du modèle.

Le Tableau de l'Ordre en 2010

Les tableaux ci-dessous font état du nombre d'inscriptions au Tableau de l'Ordre du Barreau du Québec en 2010. Le premier présente les effectifs globaux par groupe d'âge et par sexe.

TABLEAU 7 : Le nombre d'avocates et d'avocats inscrits au Tableau de l'Ordre en 2010

Groupe d'âge	Avocats	Avocates	Total
20-24	103	211	314
25-29	877	1679	2556
30-34	1235	1986	3221
35-39	1284	1946	3230
40-44	1367	1579	2946
45-49	1469	1453	2922
50-54	1499	1128	2627
55-59	1576	800	2376
60-64	1423	422	1845
65-69	739	149	888
70 +	608	53	661
Total	12 180	11 406	23 586

Source : Barreau du Québec

Le tableau suivant illustre la répartition relative de ces effectifs en fonction de leurs groupes d'âge et par sexe.

TABLEAU 8 : Répartition en pourcentage des avocates et des avocats inscrits au Tableau de l'Ordre en 2010

Groupe d'âge	Avocats	Avocates	Total
20-24	0,4	0,9	1,3
25-29	3,7	7,1	10,8
30-34	5,2	8,4	13,7
35-39	5,4	8,3	13,7
40-44	5,8	6,7	12,5
45-49	6,2	6,2	12,4
50-54	6,4	4,8	11,1
55-59	6,7	3,4	10,1
60-64	6,0	1,8	7,8
65-69	3,1	0,6	3,8
70 +	2,6	0,2	2,8
Total	51,6	48,4	100,0

Source : Barreau du Québec (compilation spéciale)

En 2010, l'âge moyen des avocats du Québec se situe à 44,8 ans. On observe une égalité dans la répartition des avocates et des avocats dans le groupe d'âge 45-49 ans. Comme il fallait s'y attendre, dans les groupes d'âge plus jeunes, le nombre d'avocates dépasse celui des avocats.

À partir, de ces données, nous avons projeté leur évolution jusqu'en 2021, en tenant compte des taux de mortalité par groupe d'âge au Québec²⁹. En effet, nous avons posé l'hypothèse que le profil de vie des avocats du Québec est semblable à celui de l'ensemble de la population de la province. Par conséquent les taux de mortalité sont également homogènes.

La retraite pour les avocats

L'Étude socio-économique de 2008 du Barreau du Québec fait état de l'âge auquel les avocates et les avocats du Barreau du Québec désirent prendre leur retraite. Le tableau suivant traduit les intentions exprimées.

TABELAU 9 : Âge de la retraite anticipé par les avocates et les avocats du Québec

Âge	Avocats	Avocates
55 ans	8,6	14,5
60 ans	28,0	40,3
65 ans	34,7	30,5
70 ans	14,0	7,8
Jamais	14,8	6,8
TOTAL	100,0	100,0

Source : Barreau du Québec, Étude socio-économique 2008

.....

29 Selon l'Institut de la statistique du Québec (ISQ) en 2010.

Nous avons posé l'hypothèse qu'entre 2011 et 2021, les avocates et les avocats quittaient la profession conformément aux âges indiqués au tableau précédent. Les proportions ont été établies en conséquence.

Les diplômés à l'École du Barreau

Sur la base des statistiques obtenues, nous avons posé l'hypothèse que le nombre de diplômés de l'École du Barreau se situe à 1 100 par année entre 2011 et 2021, et ce, dans une proportion de 38 % pour les avocats et de 62 % pour les avocates. De plus, la répartition des diplômés par groupe d'âge a été établie en fonction des inscriptions au Tableau de l'Ordre en 2010 pour les groupes d'âges de 22 à 27 ans. Les résultats sont présentés au tableau suivant.

TABLEAU 10 : Nombre projeté de diplômés à l'École du Barreau par âge et par sexe entre 2011 et 2021 (moyenne annuelle)

Âge	Avocats	Avocates
22	1	2
23	16	37
24	57	90
25	91	159
26	120	182
27	133	212
Total	418	682

Source : Observatoire des services professionnels

En supposant que tous les diplômés de l'École du Barreau s'inscrivent au Tableau de l'Ordre, l'impact du nombre de diplômés est quasi mécanique sur l'évolution des effectifs globaux. À titre d'exemple, si la moyenne des effectifs d'avocats était de 1 000, au lieu de 1 100 diplômés, les effectifs globaux en 2021 seraient inférieurs de 1 000 avocats par rapport à notre projection (29 381 au lieu du nombre de 30 381). À contrario, une moyenne de diplômés de 1 200 par année sur l'ensemble de la période impliquerait une hausse de 1 000 avocats aux effectifs globaux (31 381 au lieu de 30 381).

Nonobstant ce qui précède, nous avons validé les données retenues aux fins de prévisions en utilisant les statistiques des clientèles étudiantes du cégep³⁰. Selon les prévisions pour l'ensemble de la clientèle collégiale préuniversitaire du ministère de l'Éducation du Québec (MEQ), les effectifs d'étudiants devraient passer de 86 359 en 2010, à 71 355 en 2021. Il s'agit là d'une baisse de 17 % des effectifs en première année.

En ce qui a trait à la diplomation des étudiants, le MEQ estime qu'il devrait se situer aux alentours de 40 % pour ceux qui terminent le programme à l'intérieur de deux ans. Il s'agit là de la clientèle première des facultés de droit. Il y donc peu de changements à prévoir dans les effectifs. De plus, toujours selon le ministère, les inscriptions dans les programmes universitaires dits populaires auprès des étudiants ne seront que très peu affectées. Toutes choses étant égales par ailleurs, il appert que le droit ne subira pas de baisse importante au niveau des inscriptions au cours de l'horizon temporel retenu.

30 Ministère de l'Éducation du Québec, « Prévisions du nombre d'élèves inscrits au collégial – Ensemble du collégial » et « Taux d'obtention d'une sanction des études collégiales », 2004.

Les résultats du modèle économique

En fonction des hypothèses retenues, nous présentons au tableau suivant l'évolution des effectifs globaux dans la profession entre 2011 et 2021.

TABLEAU 11 : Évolution des effectifs globaux entre 2011 et 2021

Année	Total
2011	24 225
2012	24 879
2013	25 511
2014	26 108
2015	26 695
2016	27 330
2017	27 963
2018	28 574
2019	29 177
2020	29 764
2021	30 381

Source : Observatoire des services professionnels.

Ainsi, au cours des dix prochaines années, les effectifs totaux augmenteraient de près de 6 000 membres. Cette croissance correspond à une hausse annuelle moyenne de 2,3 %. Nous présentons aux deux prochains tableaux la répartition des effectifs globaux entre les avocates et les avocats en 2016 et en 2021³¹.

TABLEAU 12 : Le nombre d'avocates et d'avocats inscrits au Tableau de l'Ordre en 2016

Groupes d'âge	Avocats	Avocates	Effectifs en 2016
20 à 24 ans	92	170	262
25 à 29 ans	1708	2826	4534
30 à 34 ans	1466	2586	4052
35 à 39 ans	1168	1969	3137
40 à 44 ans	1299	1977	3277
45 à 49 ans	1341	1657	2998
50 à 54 ans	1419	1464	2883
55 à 59 ans	1328	971	2299
60 à 64 ans	1042	492	1534

31 L'Annexe III du présent rapport comprend deux tableaux qui présentent les répartitions respectives des clientèles sur l'horizon 2016 et 2021.

Groupes d'âge	Avocats	Avocates	Effectifs en 2016
65 à 69 ans	837	297	1134
70 ans et +	1027	193	1220
TOTAL	12 728	14 602	27 330

Source : Observatoire des services professionnels.

Le second tableau présente l'évolution des effectifs en 2021.

TABLEAU 13 : Le nombre d'avocates et d'avocats inscrits au Tableau de l'Ordre en 2021

Groupes d'âge	Avocats	Avocates	Effectifs en 2021
20 à 24 ans	92	170	262
25 à 29 ans	1702	2803	4505
30 à 34 ans	2087	3427	5514
35 à 39 ans	1460	2579	4040
40 à 44 ans	1162	1961	3123
45 à 49 ans	1287	1962	3250
50 à 54 ans	1320	1638	2959
55 à 59 ans	1264	1231	2495
60 à 64 ans	917	564	1481
65 à 69 ans	635	328	963
70 ans et +	1369	420	1789
TOTAL	13 296	17 084	30 381

Source : Observatoire des services professionnels.

Ce qu'il importe de souligner ici c'est le renforcement de la tendance lourde de la féminisation de la profession. Cette tendance a attiré l'intérêt des observateurs de l'industrie des services juridiques dès le début des années 1990. Graduellement, le nombre d'avocates au sein de la profession s'est accru.

Rappelons qu'en 2010, 48 % des membres du Barreau étaient de sexe féminin. En 2016, cette proportion passera à 53 % et elle sera de 56 % en 2021. Il s'agit là d'un phénomène dont la tendance sera extrêmement difficile à inverser, voire à stabiliser.

Enfin, mentionnons que l'âge moyen des membres de la profession diminue au cours de la période étudiée. Alors qu'il était de 44,8 ans en 2010, il sera de 44,0 ans 2016, et de 43,8 ans en 2021. Il s'agit là d'une lecture tout à fait conforme à la structure démographique des avocats du Québec celle-ci étant majoritairement composée de baby-boomers qui, à compter de 2012 commenceront graduellement à se retirer.

Rappelons que plus de 50 % des avocats de pratique privée comptent continuer de pratiquer après l'âge de 65 ans. Il s'agit là d'un comportement contraire à ce qu'on observe, par exemple, chez les avocats de la fonction publique ou ceux pratiquant au sein de contentieux d'entreprises, qui prendront très certainement leur retraite à 65 ans.

4.2.2 La présence des femmes en pratique privée

Le tableau porte sur l'évolution des membres en pratique privée selon le sexe.

TABLEAU 14 : Membres du Barreau en pratique privée (selon le sexe)

Année	Avocats (%)	Avocates (%)	Indice* (1976 = 100)	
			Avocats	Avocates
1976	47	35	100	100
1981	56	39	109	104
1984	68	52	112	113
1987	70	54	110	111
1992	68	54	108	111
1998	65	49	105	96
2003	62	47	101	94
2008	58	45	98	92

* L'indice a été construit afin de représenter l'évolution de la répartition sur une période de 20 ans.
Source : Statistiques tirées de différentes enquêtes du Barreau du Québec (1981 à 2008).

Le tableau indique que, peu importe le sexe, la valeur de l'indice traduit une situation propre à l'ensemble de la communauté des avocats, soit le fait qu'à la fin des années 1980 la proportion des avocats et des avocates en pratique privée plafonne. Cette situation est plus marquée chez les avocates étant donné leur nombre inférieur en regard de l'effectif total. De fait, l'indice indique qu'à la fin des années 1980, un plus grand nombre d'avocates choisissaient la pratique privée. Par la suite, le déclin de leur taux de participation a fléchi plus rapidement que celui des hommes. Au cours de la décennie suivante, la diminution s'accroît encore davantage.

Il semble évident que l'évolution structurelle de l'industrie des services juridiques a offert de nouvelles possibilités pour les avocats du Québec. Les emplois pour lesquels les avocats étaient jusqu'alors ignorés s'ouvraient à la profession. Ce phénomène peut expliquer en partie ce déplacement des cohortes d'avocats vers les entreprises, le secteur public ou encore tout simplement vers des fonctions carrément hors du secteur juridique à proprement parler.

Mais la question demeure toujours. Pourquoi les avocates ont-elles délaissé la pratique privée de façon plus prononcée que les avocats au cours de cette période de 35 ans ? De nombreux comités et chercheurs se sont penchés sur cette question, et ce tant au Canada et au Québec qu'aux États-Unis³². Dans les faits, les études canadiennes et américaines sur ce sujet arrivent sensiblement aux mêmes constats. Un certain nombre de facteurs limite, voire restreint, le taux de participation des femmes à la pratique privée.

Parmi tous les secteurs économiques parmi lesquels les femmes se sont intégrées en plus grand nombre depuis le début des années 1970, certains affichent toujours en 2010 une surreprésentation des hommes. Deux secteurs diamétralement distincts dénombrent moins de femmes sur le marché du travail soit le génie (domaine scientifique

.....

32 Une bibliographie détaillée sur ce sujet est jointe en annexe. Toutefois rappelons les travaux récents du Barreau du Québec qui a produit une bibliographie et une webgraphie : « *L'Équité et la diversité dans la profession juridique* », 2010, de la LAW SOCIETY OF UPPER CANADA, « *The Retention of Woman in Private Practice Working Group* », 2008, ainsi que le rapport du New Jersey State Employment & Training Commission, « *Legal Talent at the Crossroads* », Centre for Woman and Work, State University of New Jersey, 2009.

– quantitatif) et le droit en pratique privée (domaine des lettres – qualitatif). Pour démontrer la complexité de cette question, notons que peu de femmes sont inscrites dans les écoles de génie alors qu’elles représentent la majorité dans les facultés de droit. Les situations observées au début de la formation universitaire et à l’arrivée sur le marché du travail sont donc diamétralement opposées dans les cas du génie et du droit.

Les facteurs récurrents sur ce sujet sont présentés ci-après.

TABLEAU 15 : Critères sous-jacents à la faible représentation des femmes en pratique privée

Critères	Signification
Le « modèle masculin » de la pratique privée	Une majorité d’associés en place a été formée sur un modèle révolu et issu d’une autre époque. La « camaraderie – homme » est omniprésente dans les cabinets. Pour réussir dans ce modèle, il faut faire partie du réseau du « Old Boys’ Club ».
Un rythme de travail effréné	Le rythme de travail en pratique privée est effréné. La moyenne d’heures hebdomadaires travaillées varie pour les avocates en pratique privée, soit notamment entre 41 et 50 heures par semaine (38,7 %) et plus de 50 heures par semaine (20,6 %). C’est dire que près de 60 % des avocates travaillent plus que 40 heures par semaine (Enquête socioéconomique auprès des membres du Barreau – 2008).
L’isolement	Les femmes minoritaires dans leur milieu de travail, et surtout dans les échelons supérieurs, ont tendance à être isolées dans un cabinet. Les contacts se font majoritairement entre hommes. Le cheminement de carrière est structuré pour ces derniers.
Le mur de la maternité (<i>maternity wall</i>)	Les congés de maternité empêchent la présence continue des femmes dans le secteur, alors que la paternité crée souvent peu d’interruption dans la carrière d’un avocat, voire aucune. L’accès au partenariat après environ 7 ans, soit vers 30 ans, qui caractérise le cheminement de carrière type, concorde précisément avec la période où les femmes vivent une maternité (au Québec, l’âge moyen des femmes pour une première grossesse est de 29 ans). Au-delà des congés de maternité, les soins aux enfants et la gestion de la sphère familiale sont encore majoritairement le fait des femmes, qui ont ainsi moins de temps à consacrer au travail ou au développement de clientèle.
Gestion déficiente des départs et des retours de congés de maternité (<i>ramping down and ramping up</i>)	Les difficultés pour une avocate de récupérer ses dossiers et ses clients à son retour influent sur son rendement et sa capacité à générer des revenus et à attirer des clients.
Les conflits inter-générationnels	La majorité des décideurs dans les cabinets d’avocats sont de la génération des baby-boomers (1946-1964). Ils sont par conséquent en butte aux valeurs et aux attentes de la génération X (1965-1976) et de la génération Y (1977-1998). Pour les générations qui les ont suivis sur le marché du travail, le bureau n’est plus l’endroit privilégié pour s’épanouir; c’est plutôt le « style de vie » qui importe. Ces deux générations X et Y rejettent l’ordre établi ou encore le redéfinissent.
Les barrières quant au développement des affaires	Le développement des affaires semble toujours le propre des avocats. Le référencement est monnaie courante entre hommes, alors qu’il est plus rare de l’avocat vers l’avocate. Le nombre d’heures consacrées en moyenne au développement des affaires est plus élevé chez les hommes (105) comparativement aux femmes (68). C’est une différence de 54 % (Enquête socioéconomique auprès des membres du Barreau – 2008).

Critères	Signification
Les possibilités d'avancement	Les avocats possèdent dans une certaine mesure un cheminement de carrière qui les destine sous certaines conditions à développer leur clientèle et ultimement, à devenir associés. Cette pratique semble moins évidente, sinon inexistante pour les avocates.
Les objectifs d'heures facturables	Les objectifs d'heures facturables constituent un obstacle réel au développement professionnel de l'avocate. En effet, l'évaluation annuelle, donc le cheminement de carrière porte en grande partie sur les revenus générés par le nombre d'heures travaillées, et non nécessairement sur la qualité du travail.
La vie de famille	Travailler plus de 40 heures, voire 50 heures, par semaine correspond à une charge de travail qui de toute évidence empiète sur la vie familiale.
Les horaires flexibles	Le « <i>client a toujours raison</i> » pourrait justifier le besoin d'une présence continue de l'avocat au cabinet. Le client ne peut attendre en fonction de la disponibilité de l'avocat, d'où la difficulté que posent les horaires flexibles. Toutefois, les TIC ont modifié de façon substantielle le paysage.
Les iniquités salariales	Plusieurs études font état des disparités salariales importantes entre avocats et avocates. En 2008, il y a un différentiel de revenu annuel de 9 000 \$ pour une avocate possédant plus d'expérience et travaillant plus d'heures que son confrère (Barreau du Québec « Enquête économique auprès des membres en 2008 »). Le manque de transparence des politiques de rémunération en pratique privée peut contribuer à ces écarts. Dans les milieux de travail du secteur public, les modes de rémunération transparents (convention collective, échelles salariales) aplanissent souvent ces écarts.
Le harcèlement sexuel	Le harcèlement sexuel est un sujet qui demeure tabou, et les statistiques disponibles en regard de cas rapportés sont probablement en deçà de la réalité. En 2009, 4 % des répondants à un sondage auprès des membres du Jeune Barreau de Montréal font état de cas de harcèlement. Le Barreau de l'Ontario dispose d'un Ombudsman en matière de harcèlement et de discrimination. Au cours des sept dernières années, 26 % de l'ensemble des plaintes concernent le harcèlement sexuel de la part d'un avocat à l'endroit de clientes, d'employées ou d'avocates. (http://www.dhcounsel.on.ca/pdf/1erjanvier31decembre2009.pdf).
Le harcèlement psychologique	Le rythme de travail et la concurrence ont un impact certain sur le climat de travail. Selon l'enquête socio-économique du Barreau du Québec de 2008, 29 % des avocates contre 16 % des avocats disent avoir vécu du harcèlement psychologique au travail.

Source : Compilation des auteurs.

Sans reprendre tous les éléments présentés au tableau, une majorité de ceux-ci visent de front le modèle d'affaires universel au sein de l'industrie des services juridiques. Il s'agit de l'approche élaborée par l'Américain Cravath et qui a modelé les façons de faire pour la période de la seconde moitié du XX^e siècle. Le point à retenir sur ce modèle d'affaires porte sur l'omniprésence des baby-boomers dans le maintien de son fonctionnement. Donc la culture en place en est une qui leur est propre.

En revanche, les nouvelles générations possèdent une vision du travail et de la vie en général qui diffère considérablement de celle de leurs aînés. Ce qui est le plus marquant au niveau de ces changements démographiques porte sur le fait que les garçons et les filles adhèrent unanimement à ce nouveau modèle socioéconomique. On assiste à un changement majeur de paradigme.

Dans ce contexte et bien que la proportion des femmes sur le marché du travail se soit accrue de façon notable depuis le début des années 1970, il est utile de rappeler que bon nombre d'emplois et de professions sont davantage féminisés. Outre l'exemple du droit, songeons entre autres ici à l'éducation et à la santé. C'est justement la proportion accrue des femmes au sein de certaines professions qui provoque le changement au niveau des façons de faire. Les nouvelles cohortes de jeunes professionnels souhaitent occuper un emploi passionnant mais équilibré et faisant partie d'une vie bien remplie.

Par exemple, les futurs médecins, majoritairement des femmes, veulent pratiquer la médecine dans un environnement stimulant mais à l'intérieur d'une grille horaire normale. Il y a de gros problèmes en vue pour ce secteur névralgique en proie à une demande excédentaire. Il en sera de même pour les cabinets d'avocats où les deux sexes s'attendent à des fonctionnements diamétralement opposés du modèle d'affaires toujours en place au sein de la profession juridique. Le modèle classique basé sur des valeurs masculines doit être remplacé.

Si la pratique ne s'adapte pas, c'est la qualité des services rendus qui en souffrira :

« La réalité des femmes, souvent composée de maternité et de prise en charge d'une grande partie des responsabilités familiales, influence les décisions qu'elles prennent à l'égard de leur vie professionnelle. [...] le manque d'adaptation de la profession à une réalité qui est loin d'être neutre affecte inévitablement la qualité et la compétence des services juridiques rendus au public.

Le départ de femmes de la pratique privée signifie que la profession juridique est en train de perdre une grande partie de ses meilleurs et plus brillants effectifs dans les principaux domaines de pratique »³³.

Les rapports qui traitent de ces questions traduisent un discours homogène chez les associés directeurs de cabinets qui ont été consultés³⁴. Tous adhèrent à l'égalité des chances, à l'équité, à la nécessité de modifier les modèles de fonctionnement en place. Dans le quotidien des affaires, il semble que la réalité soit souvent fort différente. La faible présence des femmes en pratique privée au niveau des associés témoigne de cette situation. En effet, les femmes comptent pour moins de 20 % des associés des cabinets, toutes tailles confondues.

Nonobstant ce qui précède, des avocates baby-boomers qui considèrent avoir réussi en pratique privée avouent bien candidement qu'elles ont tout simplement copié les « modèles masculins » du cabinet. Certaines regrettent le fait qu'elles ont soit renoncé à avoir une famille, soit eu des enfants qu'elles n'ont pas vu grandir et encore moins s'épanouir.

Le Barreau du Québec et la communauté juridique ont par ailleurs pris acte des nouvelles réalités reliées à la conciliation travail-famille. Signée une première fois en 1995 et mise à jour en 2010, la *Déclaration de principes sur la conciliation travail-famille* a été entérinée par tous les intervenants. Il s'agit là d'un engagement pour tout mettre en œuvre afin d'atteindre un juste équilibre entre les responsabilités professionnelles et celles de la famille³⁵.

33 LAW SOCIETY OF UPPER CANADA, « *The Retention of Woman in Private Practice Working Group* », 2008, Sommaire. http://www.lsuc.on.ca/media/convfeb08_retention_of_women_executive_summary_fr.pdf

34 LAW SOCIETY OF UPPER CANADA, « *The Retention of Woman in Private Practice Working Group* », 2008. Voir la section IV qui porte sur le résultat des groupes de discussion (GANDALF GROUP). <http://www.lsuc.on.ca/media/retentionofwomen.pdf>

35 <http://www.barreau.qc.ca/actualités-medias/communiqués/2010/20100331-travail-famille.html>.

4.2.3 La diversité au sein du Barreau

En 2010, 3 % des membres du Barreau du Québec (environ 735 membres) ont déclaré appartenir à l'un ou l'autre des groupes ethniques minoritaires³⁶. Moins d'une centaine de membres déclaraient être autochtones et moins d'une centaine se déclarent handicapés.

Plus précisément, le portrait type d'un avocat issu des minorités ethniques est le suivant :

- Ce groupe est beaucoup plus jeune (moyenne d'âge de 37 ans) et plus féminisé (61 %) que l'ensemble des membres;
- Les groupes « Nord-africains ou Arabes » (36 %) et « Noirs » (26 %) regroupent plus de 60 % des membres des groupes ethnoculturels minoritaires;
- 76 % des membres de ce groupe sont inscrits au Barreau de Montréal;
- Seulement 42 % ont le français comme langue maternelle (vs 81 % pour l'ensemble des membres du Barreau);
- De façon générale, les membres des minorités ethnoculturelles sont légèrement plus nombreux en pratique solo que l'ensemble des membres et sont moins nombreux à travailler au sein d'une S.E.N.C.R.L. ou d'une S.P.A.

Cette tendance à la diversité culturelle ira en croissant. En effet, 16 % des étudiants de l'École du Barreau déclarent appartenir à un groupe ethnique minoritaire.

Ces tendances suivent les courbes démographiques du Québec. En 2006, 9 % de la population québécoise et 16,5 % de la population montréalaise déclaraient appartenir à une minorité visible. Ce segment de la population augmente plus rapidement que l'ensemble de la population. Entre les deux derniers recensements quinquennaux (2001-2006), son rythme de croissance a été de sept fois supérieur à celui de l'ensemble de la population.

Statistique Canada estime que les minorités visibles vont représenter 20 % de la population canadienne en 2017 et près de 33 % en 2031. C'est une tendance lourde qui aura un impact autant sur la composition de l'effectif du Barreau que sur les clientèles et leurs besoins.

Or, tout comme le groupe des femmes, les avocats issus de groupes minoritaires vivent parfois des situations de discrimination. Il s'agit de discrimination directe (harcèlement, remarques, attitudes) ou de barrières dites de « discrimination systémique ». À titre d'exemple, les avocats qui se déclarent « noirs » sont quasiment absents des cabinets structurés en SPA ou SENCRL (13 % versus 29 % pour l'ensemble des avocats). À l'opposé, ils sont surreprésentés dans la pratique solo (22 % contre 14 % pour l'ensemble des membres) et dans la fonction publique (26 % contre 21 % pour l'ensemble des membres).

De façon générale, les avocats issus des minorités visibles sont peu présents non seulement au sein des grands cabinets mais également dans les instances du Barreau du Québec et de la magistrature.

Une autre tendance qui se dessine chez les clients porte sur la diversité soit sur ses avantages. L'Institut canadien des comptables agréés vient d'ailleurs de produire un rapport sur ce sujet³⁷.

36 Selon une question facultative contenue à la Déclaration annuelle des membres.

37 *Cahier d'information sur la diversité – Questions que les administrateurs devraient poser*, 8 juillet 2010. <http://www.icca.ca/actualites/mediatheque/communiques-et-fiches-dinformation/2010/item40385.aspx>

Du côté juridique, les contentieux d'entreprises vont également exercer une pression pour accroître la diversité au sein des cabinets. En effet, ces clients des grands cabinets vont demander, voire exiger de leurs fournisseurs de services juridiques, des engagements concrets afin d'accroître la diversité au niveau de l'offre (femmes et minorités dans des postes clés d'associés). C'est le sens de l'initiative « *A Call to Action – Diversity in the Legal Profession* » d'abord implanté aux États-Unis et qui se répand au Canada depuis quelques années³⁸.

4.2.4 Les effectifs d'avocats

En début de section, il a été démontré qu'en 20 ans, il y a eu une augmentation importante de juristes au Québec (Tableau 7), ce qui soulève bon nombre de questionnements. Le premier porte évidemment sur l'offre. Y a-t-il trop d'avocats dans la province ? La littérature sur ce sujet stipule que, lorsqu'une profession (un type d'emploi) compte trop de travailleurs, le marché se charge d'ajuster l'offre. En effet, les individus sont rationnels et ils ne vont pas se destiner, compte tenu de leur coût d'opportunité, vers une profession ou un emploi ayant des perspectives peu reluisantes ou encore, qui offre des revenus ne justifiant l'investissement des années d'université. Les avocats ont-ils agi selon cette logique ?

La société québécoise contemporaine est un organisme complexe. Chaque année, de nouvelles lois et de nouveaux règlements sont votés et adoptés à Québec et à Ottawa. Les municipalités, dans leurs champs de compétences respectifs, collaborent également à l'alourdissement réglementaire. C'est sans compter les ententes commerciales internationales et autres qui ont un impact sur la vie économique et sociale au Canada.

C'est dans ce contexte qu'il convient de statuer sur l'offre de services juridiques. Mais avant de tirer des conclusions sur le nombre d'avocats, voyons comment se distribuent les effectifs de la profession ailleurs au Canada.

Les provinces canadiennes les plus peuplées sont retenues aux fins de comparaison. En effet, ces provinces comptent pour 55,4 % du total de la population du pays. Le tableau ci-dessous résume la situation.

TABLEAU 16 : Répartition du nombre d'avocats dans certaines provinces (2008)

Variables	Québec ¹	Ontario ²	Alberta ³	Colombie Britannique ⁴
Nombre d'avocats (2008)	22 575	39 864	8 336	11 630
Population (2008)	7 717 300	12 688 000	3 382 900	4 293 900
Nombre de notaires (2008)	3 412	s.o.	s.o.	s.o.
Nombre de parajuristes (2008)	s.o.	2 283	s.o.	s.o.
Avocats (par 100 000 habitants)	292	314	246	271
Professionnels du droit (par 100 000 habitants)	336	332	246	271

1 Barreau du Québec / 2 Upper Canada Law Society / 3 Alberta Law Society / 4 British Columbia Law Society

La distribution du nombre d'avocats dans les provinces canadiennes susmentionnées est relativement homogène. En tenant compte uniquement du nombre d'avocats, le Québec occupe le second rang au niveau de la distribution de ces professionnels par 100 000 habitants. En y incluant les notaires, ce qui correspond davantage à la réalité au

38 <http://www.acalltoactioncanada.com/>

Canada anglais où il n’y a pas de distinctions entre notaires et avocats, le Québec prend le premier rang. Notons ici que l’Ontario compte un nombre important de parajuristes inscrits au Tableau de l’Upper Canada Law Society.

Observons la situation pour d’autres juridictions ayant une tradition de common law et/ou de droit civil, toutes membres de l’OCDE. Ces pays influent directement sur le développement socioéconomique du Canada.

TABLEAU 17 : Nombre d’avocats par 100 000 habitants (2009)

Variables	États-Unis	Nouvelle-Zélande	Espagne	Italie	Allemagne	France	Canada
Population	310 729 000	4 367 700	46 030 309	60 418 711	81 757 600	65 447 374	34 818 000
Nombre d’avocats	1 143 358	10 523	120 691	198 000	138 679	48 461	99 846
Nombre d’avocats (par 100 000 habitants)	368	241	266	332	170	75	287

Source : Commission européenne pour l’efficacité de la justice « Systèmes judiciaires européens », 2010; et Compilation des auteurs.

Donc le nombre moyen d’avocats/100 000 habitants dans les pays auxquels on fait référence se situe à 277. Les États-Unis, le Canada et le Québec affichent une plus grande concentration du nombre d’avocats. Le tableau ci-dessous met en relief la position du Québec sur ce plan.

TABLEAU 18 : Dispersion du nombre d’avocats/100 000 habitants

Sous la moyenne	Moyenne	Au-dessus de la moyenne
France (75), Allemagne (170), Italie (201), Nouvelle-Zélande (248), Espagne (248),	Ensemble des pays (248)	Canada (287), Québec (336), États-Unis (368),

Source : Compilation des auteurs.

La situation décrite aux tableaux précédents ne répond que de façon indirecte au questionnement quant au nombre d’avocats, à savoir s’il y a équilibre entre l’offre et la demande de services juridiques. Tout ce que les tableaux traduisent porte sur le peu d’homogénéité entre juridictions quant aux effectifs d’avocats. La dispersion se situe entre la France (75) et les États-Unis (368). Des considérations propres à chacune des juridictions peuvent expliquer la grandeur des populations au sein de ces professions. Le cas de la France est particulier et mériterait une analyse plus approfondie. Les cabinets d’avocats d’envergure internationale considèrent d’ailleurs ce pays comme présentant les meilleures occasions de développement pour les affaires³⁹.

Ainsi, le nombre d’avocats dans une juridiction ne permet pas de statuer sur les excès ou pénuries d’offres pour les services juridiques. D’autres modes d’analyse sont requis pour répondre à cette question sur les besoins des justiciables et le nombre d’avocats.

.....

39 Marliere, L., « How to Develop the French Legal Market », SCIPION,

4.2.5 Y a-t-il trop ou pas assez d'avocats au Québec ?

Bien qu'il soit difficile de répondre à cette question, quelques outils d'analyse permettent de fournir des avenues de réponses.

La croissance de l'activité économique

Un impressionnant nombre de variables influent sur la détermination de l'offre de services juridiques. Mais pour de nombreux auteurs, la croissance économique constitue le meilleur indicateur pour expliquer le taux d'absorption des nouveaux avocats sur le marché⁴⁰. Une croissance continue permet au marché d'assimiler les nouveaux venus alors que dans le cas contraire (récession), les départs vers d'autres emplois seraient plus nombreux (abandonner la profession). Notons qu'une récession requiert des services juridiques pointus (faillite). Toutefois, la croissance génère plus d'activité.

Le tableau suivant met en relief l'évolution de ces deux taux de croissance.

TABLEAU 19 : Croissance du nombre d'avocats et de l'activité économique

Année	Nombre de membres inscrits au Barreau	PIB du Québec (M \$)	Taux de croissance du nombre de membres (%)	Taux de croissance du PIB du Québec (%)
2002	19 315	241 448		
2003	19 768	250 752	2,3	3,9
2004	20 384	262 761	3,1	4,8
2005	20 899	272 049	2,5	3,5
2006	21 384	282 505	2,3	3,8
2007	22 068	295 928	3,2	4,8
2008	22 575	302 748	2,3	2,3
2009	22 989	303 747	1,8	0,3
2010	23 434	311 036	1,9	2,4
MOYENNE SUR LA PÉRIODE			2,4%	3,2%

Source : Barreau du Québec (nombre de membres) et Statistique Canada, Comptes économiques provinciaux – 2009.

Sans reprendre les taux de croissance pour chacune des années, les moyennes décennales s'avèrent significatives. D'une part, le taux moyen de croissance pour les effectifs a été de 2,4 % alors que celui du PIB a été de 3,2 %. La seule année où l'augmentation du nombre d'avocats a été supérieure au PIB est 2009, année qui a suivi la dernière récession. Le fait que le nombre d'avocats augmente même en récession s'explique par le temps d'ajustement requis dans les marchés. La formation de l'avocat s'échelonne sur quatre ans. Donc les ajustements aux conditions de marché nécessitent du temps.

Il ne fait aucun doute que l'activité économique explique en partie l'évolution des effectifs chez les avocats. Mais d'autres considérations doivent être examinées.

40 Emploi Québec, « Le marché du travail au Québec, Perspectives professionnelles 2009-2013 », Information sur le marché du travail, 2009.

Les perspectives du marché du travail d'Emploi Québec

Emploi Québec possède une excellente réputation pour ses analyses sur la main-d'œuvre et le marché du travail. L'organisme accomplit également des évaluations sectorielles, ce qui permet de suivre les perspectives de développement de plusieurs centaines d'emplois techniques et/ou professionnels⁴¹. La catégorie « Avocats/avocates et notaires » (CODE CNP-4112) est analysée par les économistes d'Emploi Québec.

Les observations suivantes ressortent de l'analyse :

- Près de 93 % des personnes sont en emploi à temps plein contre 81 % pour l'ensemble des professions au Québec.
- Le revenu annuel moyen d'emploi à temps plein est nettement supérieur à la moyenne : 110 000 \$, comparativement à 45 000 \$ pour l'ensemble des professions.
- Bien que la demande de main-d'œuvre pour cette profession soit modérée (reliée à la création d'emplois mais supérieure à 19,6 %), les perspectives d'emplois sont favorables compte tenu du faible taux de chômage (inférieur à 5,7 %). Ainsi, pour Emploi Québec, « *Considérant l'évolution de la demande de main-d'œuvre prévue et la situation par rapport au chômage en début de période, les perspectives d'intégration au marché du travail seront bonnes* ».

Ainsi, les résultats d'analyse d'Emploi Québec corroborent l'énoncé sur les liens entre les effectifs et la croissance économique. Il n'y aurait pas au moment actuel au Québec, un surplus d'avocats. S'il y a apparence de surplus, c'est que trop de membres pratiquent dans des créneaux surexploités, ce qui est fort différent.

4.2.6 Le type d'emploi occupé par les avocats

Pour l'année 2008, les avocats de pratique privée représentent 54 % des membres de l'Ordre. De perception généralisée, la profession se compose majoritairement de praticiens du privé.

Le tableau présente les résultats pour une décennie.

TABLEAU 20 : Principal type de pratique des avocats du Québec

Années	1997 (%)	2003 (%)	2008 (%)
Pratique privée	53,8	54,0	54,0
Professeur/chercheur	1,9	0,8	1,4
Contentieux d'entreprise publique	1,7	6,4	7,1
Membre d'une régie	7,0	1,1	3,5
Contentieux d'entreprise privée	5,6	6,0	5,9
Cadre ou dirigeant d'entreprise	4,3	2,6	4,8
Gouvernement fédéral	5,3	3,7	5,0
Permanent à l'Aide juridique	3,8	3,6	2,2
Gouvernement provincial	9,8	13,0	7,2

41 Emploi Québec, « Le marché du travail au Québec, Perspectives professionnelles 2009-2013 », Information sur le marché du travail, 2009.

Années	1997 (%)	2003 (%)	2008 (%)
Municipalité	3,2	2,7	2,8
Substitut du procureur général provincial	1,0	1,1	1,2
Permanent auprès d'une cour municipale	1,8	0,2	0,5
Autres	9,7	4,6	6,1
TOTAL	100,0%	100,0%	100,0%

Source : « Enquête socioéconomique auprès des membres du Barreau du Québec », pour les années 1997 (MARCON), 2003 (Boucher, P., Beauregard, H.), 2008 (CIRANO).

De fait, les profils d'emplois ne varient que très peu sur 10 ans. Certains profils subissent toutefois des variations importantes. Par exemple, être membre d'une régie change considérablement à compter de 2003.

Dans le cadre du présent travail, notons la relative stabilité de la proportion des membres en pratiques privée. Toutefois, étant donné l'augmentation du nombre de membres, le nombre d'avocats en pratique privée s'est également accru. Il est passé de 9 517 en 1997, à 11 158 en 2003 et à 12 836 en 2008. En 2003 la croissance quinquennale é été de 17,2 % alors qu'elle a été de 15 % pour la suivante.

La pratique privée constitue en quelque sorte la vitrine de la profession. Ce profil de pratique permet à tous les justiciables de constater la présence d'avocats dans leur environnement immédiat, qu'ils soient dans un milieu rural ou urbain.

4.3 LA STRUCTURE INDUSTRIELLE DU SECTEUR JURIDIQUE

Les économistes définissent le type de concurrence entre les entreprises d'un même secteur selon la structure industrielle. Dans le cas des services juridiques en pratique privée, le nombre et la taille des entreprises en présence dans le marché fournissent des repères et de l'information de base tant sur les clientèles que sur les prix en vigueur. Les barrières à l'entrée ou encore les obstacles rencontrés pour offrir des services juridiques à la clientèle constituent également des indicateurs quant à la structure industrielle en place.

Dans un monde idéal, la structure industrielle du secteur juridique serait transparente, les consommateurs seraient bien informés sur la qualité et les coûts afférents aux services offerts, et plusieurs intervenants pourraient fournir des services. Dans les faits, il n'en est rien. Accéder au marché à titre de fournisseur requiert l'incontournable appartenance à l'ordre professionnel (adhésion obligatoire au Barreau du Québec), ce qui constitue une barrière de taille pour l'accès au marché. Rappelons que la mission première du Barreau est d'assurer la protection du public, ce qui justifie les barrières à l'entrée. Ce monopole a un impact direct sur le prix des services ou encore les tarifs, majoritairement déterminé sur une « base horaire ». Les prix des services juridiques sont opaques et varient considérablement d'un professionnel à l'autre. Finalement, du côté des consommateurs, les perceptions varient en regard de la justice et des avocats. Pour une majorité de justiciables, le droit est complexe et son langage, subtil.

Revenons aux prix d'un service juridique dans l'industrie. Le tarif payé par le client pour un service juridique varie selon une valeur médiane de 175\$/l'heure en 2008⁴². Cela établit des tarifs soit relativement très bas ou à l'autre extrémité, relativement haut. Le prix des services juridiques rendus par l'avocat a fait l'objet de nombreux débats au cours des 15 dernières années. Cette question du prix des services sera abordée plus loin.

42 Barreau du Québec, « Enquête socioéconomique auprès des membres du Barreau du Québec 2008 », CIRANO, 2009.

Le nombre d'avocats en pratique privée correspond grosso modo à un peu plus de la moitié des membres du Barreau du Québec en 2008. L'offre se caractérise par une majorité de petites entités de production alors que de grosses organisations occupent l'autre extrémité du marché.

Le début des années 2000 a été marqué au Québec (et au Canada), ainsi que dans l'ensemble des pays industrialisés, par une vague de regroupements de cabinets. Le plus grand cabinet canadien, Borden Ladner Gervais, atteint en 2010 près de 800 avocats. À l'opposé, certains cabinets de petite taille ont tout simplement disparu, incapables de demeurer concurrentiels ou encore de s'adapter aux nouvelles réalités des clientèles. Rappelons ici les cas récents de restructurations de cabinets soit notamment Desjardins Ducharme, Pouliot l'Écuyer, Grondin Poudrier, Flynn Rivard, Bélanger Sauvé et Marchand Mélançon Forget pour ne nommer que ceux-ci.

Cette tendance à la disparition des cabinets de taille intermédiaire avait d'ailleurs été signalée dès 1996 par le « Comité sur l'avenir de la profession » du Barreau du Québec⁴³. Selon le rapport du Comité, les cabinets « boutiques » hyperspécialisés et de taille restreinte sauraient au même titre que les grands cabinets multiservices, s'adapter au rythme des besoins des clientèles. Une lecture attentive de la situation actuelle confirme les constats de l'époque.

En parallèle, et dans un cadre mondialisé, certains cabinets sont énormes par rapport à ceux du marché canadien. En 2009, le cabinet britannique Clifford Chance, compte 3 600 avocats et 3 200 professionnels. Le réseau mondial du cabinet compte 29 bureaux dans 20 pays. Ses revenus s'élèvent à 2,66 G\$US.

Les statistiques sur l'évolution de la localisation des cabinets d'avocats pour la première décennie du XXI^e siècle renforcent l'énoncé précédent quant à la tendance observée sur la taille des cabinets en pratique privée.

TABLEAU 21 : Évolution géographique de la localisation des cabinets d'avocats (2000-2010)

Régions	2000	2005	2010
Nombre d'avocats membres du Barreau	18 848	20 899	23 434
Nombre d'avocats en pratique privée	10 140 53,8 %	11 285 54,0 %	12 654 54,0 %
Spécificité de l'avocat (seul/société nominale)	2990 28,7 %	3 675 31,8 %	4 445 35,1 %
Cabinets d'avocats à Montréal (1) (Montréal, Laval, Longueuil)	339 52,5 %	274 55,0 %	223 51,0 %
Cabinets d'avocats à Québec (2)	100 15,5 %	82 16,5 %	76 17,4 %
Cabinets d'avocats dans le reste du Québec (3)	207 32,0 %	142 28,5 %	138 31,6 %
TOTAL (1-2-3)	646 100 %	498 100 %	437 100 %

Source : Barreau du Québec, 2010.

Le nombre d'avocats membres du Barreau a augmenté de 21,4 % au cours de cette décennie. Le nombre de membres en pratique privée a suivi cette tendance (21,7 %). Toutefois, la structure industrielle du secteur a changé par le biais

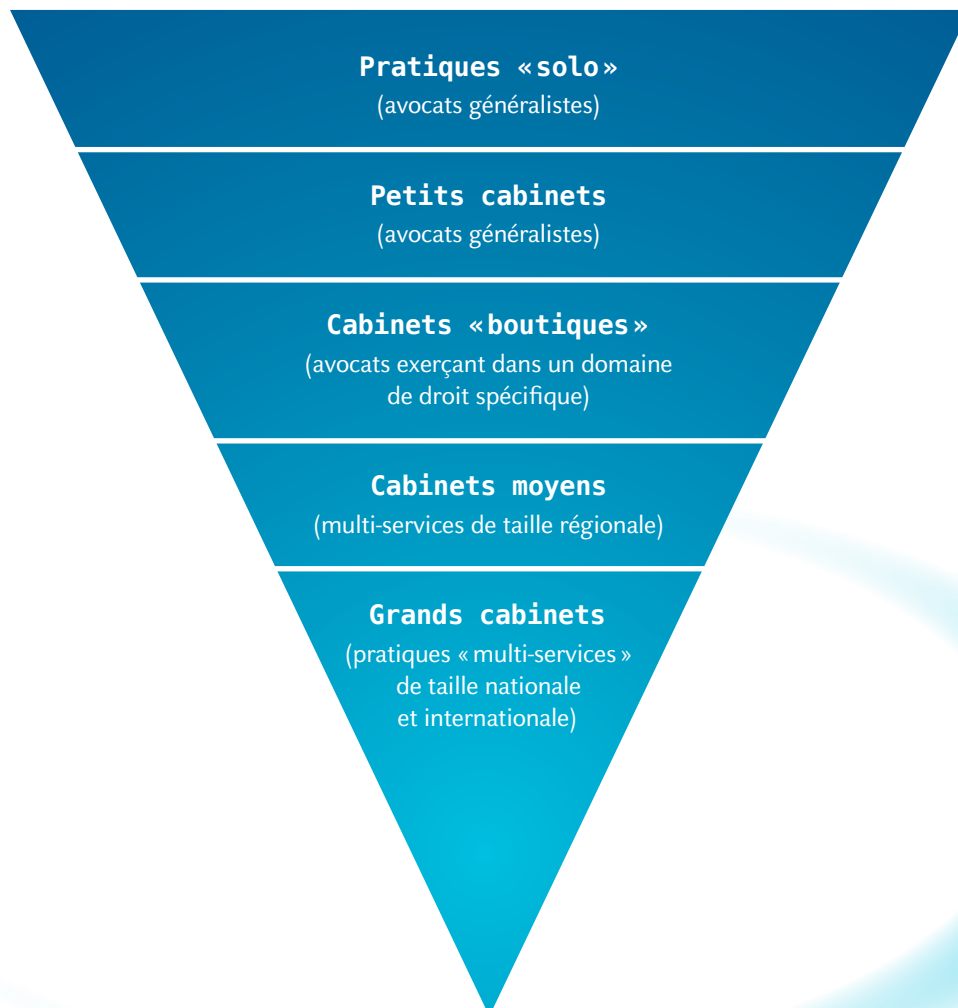
43 Barreau du Québec, « La pratique du droit au Québec et l'avenir de la profession », Rapport du Comité sur l'avenir de la profession, Boucher, P., et Beauregard, H., 1996.

des consolidations, le nombre total de cabinets ayant diminué de près du tiers (32,5 %) sur la période. Il faut noter que la proportion des avocats qui pratiquent seuls ou en société nominale est passée de 28,7 % (2000) à 35,1 % (2010), ce qui n'est pas négligeable.

Notons ici une différence entre Montréal et Québec sur la diminution du nombre de cabinets. Sur la décennie, la consolidation a fait disparaître 34,2 % des cabinets à Montréal contre 24 % à Québec. L'explication réside dans le fait que Montréal a subi davantage les impacts des tendances de l'industrie en provenance de Toronto, qui elle-même vit les contrecoups des réorganisations issues de New York. Ces consolidations sont directement corrélées à la mondialisation et au déplacement des activités économiques vers l'ouest en raison des ressources naturelles et de l'accès au Pacifique, porte vers l'Asie.

Tel que souligné plus haut dans le texte, l'offre de services des avocats est très variée. De fait, les domaines de droit des avocats (près de 40) peuvent s'exercer auprès de l'ensemble des clientèles (individus, entreprises, État). Le diagramme qui suit permet de visualiser l'offre de services des avocats en regard de la distribution des effectifs.

DIAGRAMME 6 : L'offre de service des avocats de pratique privée



Le diagramme traduit une réalité du marché par rapport à la distribution des avocats de pratique privée. Les avocats au sein de ces différentes formes d'organisation desservent des clientèles transversales mais souvent très spécialisées. Les avocats qui se consacrent à un domaine de pratique en particulier appartiennent habituellement à de grandes organisations ou à des cabinets boutiques (hyperspécialisés).

Le tableau suivant brosse le profil des ces organisations.

TABLEAU 22 : Profil de l'offre de services (2008)

Type de pratique	Nombre de membres	Proportion (%)	Clientèle desservie
Solo ¹	4 445	36,5	Individus, très petites entreprises (TPE), clientèles défavorisées (Aide juridique)
Petit cabinet ²	3 090	25,3	TPE, PME, municipalités, et dans une plus faible proportion, individus
Cabinet « boutique » ²	1 132	9,3	Segment de marché très pointu tels la propriété intellectuelle, l'immigration, le droit du travail
Cabinet moyen ²	1 530	12,6	PME, grandes entreprises (GE) sur une base très régionale (Montréal, Québec, Trois-Rivières, etc.)
Grand cabinet ³	1 993	16,3	Clientèle pancanadienne et internationale au niveau des grandes entreprises et autres organismes de même gabarit
TOTAL	12 190	100,0	

1 Professeure de l'Université Laval. / 2 Barreau du Québec. / 3 LEXPERT, « The 30 Largest Law Firms in Canada » (2008).

Le tableau fait état de résultats éloquentes. Les avocats pratiquent majoritairement au sein de petites entités. Les avocats en pratique solo et regroupés en petit cabinet représentent 61,8 % de la structure organisationnelle du marché. En y ajoutant les cabinets boutiques qui sont également de petites structures, cette proportion passe à 71,1 %.

Les cabinets de taille moyenne ainsi que les grands regroupent 28,9 % des membres du Barreau en pratique privée. Ainsi, près du tiers des membres dans ce secteur pratiquent le droit dans des organisations d'au moins 20 avocats.

4.4 LA CONCURRENCE DES AVOCATS : L'OFFRE DE SERVICES JURIDIQUES ET LA PROTECTION DU PUBLIC

4.4.1 Le monopole des avocats

Le monde professionnel québécois comprend 45 ordres professionnels. Pour la période 2009-2010, on compte environ 340 264 professionnels. Depuis 2001-2002, le nombre total de professionnels s'est accru de 54 601 personnes soit 18,2 %. Pour la même période, le nombre de membres du Barreau du Québec a augmenté de 3 674 avocats ou de 17,6 %. Dans les faits, 8 % de la population active du Québec est membre d'un ordre professionnel.

Tous les ordres professionnels ont en commun une mission de « protection du public ». La protection du public est garantie par des standards élevés en regard de la compétence des membres et de la formation continue. La sphère

d'activité du professionnel membre d'un ordre est prétendue complexe, et le public ne possède pas l'information nécessaire pour évaluer la compétence. C'est ce que les économistes appellent « l'asymétrie d'information » qui vise à combler une faille dans le fonctionnement de l'industrie des services professionnels. Ainsi est née la théorie de la protection du public.

Pour d'autres économistes, cette théorie de la protection du public est plutôt une « théorie de capture » : capture monopolistique d'un marché qui est acquise par une industrie et pour son bénéfice⁴⁴. Dans cette perspective, un ordre professionnel limite l'entrée à la profession, accroît le prix des services, affaiblit la concurrence et crée ainsi les perturbations du marché propres aux monopoles. Dans les faits, la théorie implique que dans l'optique de la protection du public, le coût du service doit être au minimum, sinon raisonnable. Pour la théorie de la capture, le coût est maximisé au bénéfice du membre.

Selon les résultats de l'étude de l'économiste Pagliero, le coût social découlant des barrières à l'entrée pour les nouveaux avocats sur le marché au Canada se traduit par une prime de 10 000 \$ sur le salaire de départ. En termes du bien-être de la société, ce coût est de 3 G\$.

Pour le Québec, en posant l'hypothèse que le coût social est identique à celui du Canada, l'impact sur le bien-être de la société est à hauteur de 36,74 M\$ pour la première décennie de ce siècle⁴⁵. Évidemment, les salaires et les conditions d'emplois diffèrent passablement entre les juridictions canadiennes et américaines. Toutefois, il y a un coût et le préciser requiert d'appliquer le modèle de l'économiste britannique au cas du Québec.

L'évolution des marchés sous l'impulsion des TIC va modifier la donne pour la prestation de services juridiques. Selon différentes sources, les non-avocats vont jouer un rôle déterminant au cours des prochaines années.

Dans les faits, les remises en question du bien-fondé du monopole des ordres professionnels sont de plus en plus fréquentes, du moins pour certains des volets de ceux-ci⁴⁶. Si le Bureau de la concurrence du Canada reconnaît la nécessité de réglementer les services professionnels, il impose un certain nombre de bémols.

Pour le Bureau, les restrictions imposées par les ordres professionnels ne doivent pas représenter un frein à la concurrence et se traduire par une barrière à des prix plus bas pour les consommateurs de services. Hormis les questionnements sur l'accès à la profession, la structure organisationnelle des pratiques, la publicité, la tarification des services, pour le cas précis des avocats, le Bureau propose une série de recommandations dans le but de faciliter l'accès à des services de qualité et à des prix abordables selon les clientèles.

4.4.2 La multidisciplinarité chez les avocats

Ce sujet est toujours d'une grande actualité au sein des pays membres de l'OCDE. Une commission d'étude vient d'ailleurs de déposer un rapport touchant cette question en France⁴⁷. Le tableau qui suit reproduit les différents concepts en vigueur en ce qui a trait au travail entre détenteurs de différents titres professionnels.

44 Pagliero, M., « What is the Objective of Professional Licensing? Evidence from the US Market for Lawyers », *Journal of Economic Literature*, (JEL), 2005

45 Le chiffre obtenu provient de la valeur estimée par l'économiste Pagliero et du nombre de nouveaux membres du Barreau du Québec entre 2001-2002 et 2008-2009.

46 Bureau de la concurrence du Canada, « Les professions auto réglementées – Atteindre l'équilibre entre la concurrence et la réglementation », 2007.

47 Commission Darrois, « Vers une grande profession du droit », Rapport au président de la République, 2009.

TABLEAU 23 : Les notions de travail entre professionnels de différentes disciplines

Terminologie	Signification
Multidisciplinarité	Joindre deux ou plusieurs disciplines sans toutefois les intégrer dans un fonctionnement unique.
Interdisciplinarité	Travail en symbiose de deux ou plusieurs disciplines qui à terme pourrait mener à une diminution ou une augmentation du nombre de disciplines.
Transdisciplinarité	Élimine volontairement les périmètres de l'expertise entre deux ou plusieurs disciplines dans un objectif avoué de développer, d'investiguer de nouvelles frontières.

Les deux premiers concepts sont pour ainsi dire les plus connus. Les changements socioéconomiques des dernières décennies, mus par le bond quantique des NTIC (Internet) et la mondialisation des marchés, ont modifié de façon irréversible les périmètres traditionnels de la connaissance. L'impact sur les travailleurs professionnels outrepassa les cadres connus jusqu'ici.

Poussés par la fragilité grandissante des frontières entre disciplines, bon nombre d'ordres professionnels se sont obligatoirement penchés sur cette question. La pratique du droit ne fait pas exception. Dans les années 1990, le Barreau du Québec a réagi à cette problématique en formant plusieurs comités notamment sur l'avenir de la profession, la médiation (maintenant connu sous le nom du Comité sur la justice participative) et la multidisciplinarité. Le Comité sur l'avenir de la profession a déposé un rapport duquel de nombreuses sociétés juridiques se sont inspirées au Canada et aux États-Unis⁴⁸.

La difficulté du travail entre disciplines porte sur le fait que la résultante du travail effectué est toujours le produit d'une nouvelle synthèse d'expertise. Ainsi, les obstacles au travail entre professionnels de différentes disciplines sont nombreuses. La littérature scientifique sur ce sujet en énumère quatre parmi les plus importantes, soit le langage (jargon propre à chaque discipline), les méthodes (différents modes d'investigation), les contraintes institutionnelles (un ordre professionnel) et finalement, les contraintes cognitives (connaissance élémentaire d'une autre discipline)⁴⁹.

Qu'en est-il de la multidisciplinarité chez les avocats? Les juristes doivent pour accomplir certains mandats recourir forcément à l'expertise d'autres professionnels. En résumé, les avocats collaborent avec moins d'une dizaine de professionnels.

TABLEAU 24 : Services rendus par les avocats en collaboration

Professionnels	2003 Collaboration la plus fréquente (%)	2008 Avocats qui disent travailler avec d'autres professionnels (%)
Comptables	31	61
Notaires	21	42
Psychologues	14	14
Travailleurs sociaux	10	11
Conseillers en gestion	5	10

48 Barreau du Québec, « La pratique du droit au Québec et l'avenir de la profession », Rapport du Comité sur l'avenir de la profession, Boucher, P., et Beaugard, H., 1996.

49 Heintz, C., Origgi, G., « Repenser l'interdisciplinarité », Séminaire, 2004.

Professionnels	2003 Collaboration la plus fréquente (%)	2008 Avocats qui disent travailler avec d'autres professionnels (%)
Conseillers en relations industrielles	4	8
Intermédiaires de marché	4	12
Autres	11	30
TOTAL	100%	s.o.

Source : Barreau du Québec, « Enquête économique auprès des membres », 2003, 2008.

Les résultats de 2003 et de 2008 présentent deux types d'information non comparables. Par exemple, en 2003, les avocats de pratique privée qui collaborent avec d'autres professionnels indiquent que dans 31 % du temps, il s'agit du comptable. En 2008, les répondants indiquent que 61 % des avocats collaborent avec des comptables.

Les résultats ne sont pas comparables à cause des questions de l'enquête. Toutefois, dans les deux cas, le comptable et le notaire se situent au premier et second rang des collaborateurs dans le cas de la multidisciplinarité.

Le fait qu'en 2008 les avocats collaborent davantage avec les notaires et les intermédiaires de marchés s'expliquent par les conditions économiques des marchés de l'immobilier et de la finance. Par contre, le poids important de la catégorie « autres » dans l'enquête de 2008 mérite une recherche plus approfondie.

Dans le cas de pratiques interdisciplinaires, les avocats sont autorisés à travailler avec d'autres professionnels sous réserve de contraintes très strictes (association, secret professionnel, partage d'honoraires, et cetera). Par conséquent on ne peut parler de multi ou d'interdisciplinarité réelle.

Le travail avec d'autres professionnels deviendra un incontournable pour les avocats du Québec. Pour bon nombre d'avocats du Québec, la mondialisation est encore un concept flou qui est le propre des grands cabinets œuvrant à l'international ou se résume à l'importation massive de produits manufacturés des économies émergentes. Posséder une compréhension pratique des échanges commerciaux émanant des économies du BRIC⁵⁰ va requérir une approche interdisciplinaire, ne serait-ce qu'en raison de la complexité desdits échanges.

N'en déplaise aux avocats du Québec, d'autres juridictions avancent sur cette question. Outre l'omniprésence de l'influence des États-Unis sur la scène canadienne, la Grande-Bretagne a choisi de considérer l'exercice du droit comme un activité commerciale. Depuis la fin des années 1970, on conteste que les services juridiques aient une quelconque spécificité. Les avocats anglais se sont lancés à la conquête de marchés extérieurs, aux États-Unis et en Europe continentale grâce au principe de la liberté d'établissement et bientôt de la *Directive Services*. Le *Legal Services Act* de 2007 dérègle la profession et permet de créer des structures juridiques nouvelles autorisant le regroupement des praticiens de différentes disciplines, ce qui facilitera le financement des cabinets par des capitaux extérieurs publics si besoin est.

Sur le plan économique, le résultat est éloquent : en 2007, l'activité juridique représentait pour l'Angleterre un volume d'activité de marché d'environ 26 G de livres soit 2,3 % du produit intérieur brut (PIB) de ce pays. De 1991 à 2006, l'exportation des prestations juridiques a été multipliée par six en Angleterre, passant de 445 M à 2,612 M de livres.

D'une part, la mondialisation provoque le rapprochement des systèmes juridiques et, d'autre part, le bijuridisme a inspiré de nombreux pays étrangers en Amérique latine, en Europe continentale, en Asie et au Moyen-Orient. Alors

.....

50 Le BRIC comprend les pays suivants : le Brésil, la Russie, l'Inde et la Chine.

comment expliquer que les professionnels du droit au Québec n'ont pas plus d'importance économique au Canada, dans le monde et s'installent si peu à l'étranger ? Outre la filière des grands cabinets et des organismes du gouvernement canadien ou québécois, c'est malheureusement le cas.

4.5 LA VALEUR DES LIVRAISONS DE SERVICES JURIDIQUES

Au niveau de la classification des activités économiques (SCIAN) les activités de l'industrie des services juridiques sont amalgamées avec la catégorie « Services professionnels, scientifiques et techniques »⁵¹. Cette dernière se veut très large et comprend notamment les services juridiques, les services de comptabilité, l'architecture, le génie, les services d'arpentage et de cartographie et le lobbyisme. Obtenir une mesure plus précise de la valeur de l'industrie requiert une approche beaucoup plus fine. Un modèle a été développé afin de mesurer la taille des différents segments de marché. Les résultats suivants ont été obtenus.

TABLEAU 25 : Industrie des services juridiques

Types de clientèles	2003	2008	Variation (2008-2003 %)
Ménages	448 271 910\$	593 223 565\$	32,3
Entreprises	1 410 963 669\$	1 448 840 925\$	2,7
Gouvernements/Municipalités	311 477 759\$	276 080 990\$	(11,4)
TOTAL	2 170 713 338\$	2 318 145 480\$	6,8%

Source : Statistique Canada (Compilation spéciale à partir de « L'Enquête sur les dépenses des ménages », 2008. Compilation par l'auteur.

En 2008, la valeur au marché des services juridiques vendus au Québec se situait à 2,318 G\$. Une croissance quinquennale de 6,8 %. Seul le secteur public a connu une baisse de la valeur des livraisons. Les entreprises représentent plus de 60 % de la valeur de l'activité de l'industrie.

Notons, dans le cas des ménages, étant donné la source utilisée (*Enquête sur les dépenses des ménages*), que cette statistique est légèrement biaisée. En effet, Statistique Canada ne fait pas de distinction entre les dépenses pour les honoraires des notaires et des avocats. Ils sont amalgamés. Ainsi, une partie de la croissance de 32,3 % de la valeur est dérivée directement de l'activité de l'industrie de la construction soit pour l'achat/revente de résidences privées, lesquels cas requièrent l'intervention du notaire.

Il n'y a pas non plus de distinction entre les honoraires et frais assumés directement par les ménages et ceux assumés par l'Aide juridique dans les cas où ces derniers sont admissibles. Toutefois, l'ordre de grandeur pour ce segment de marché est réaliste.

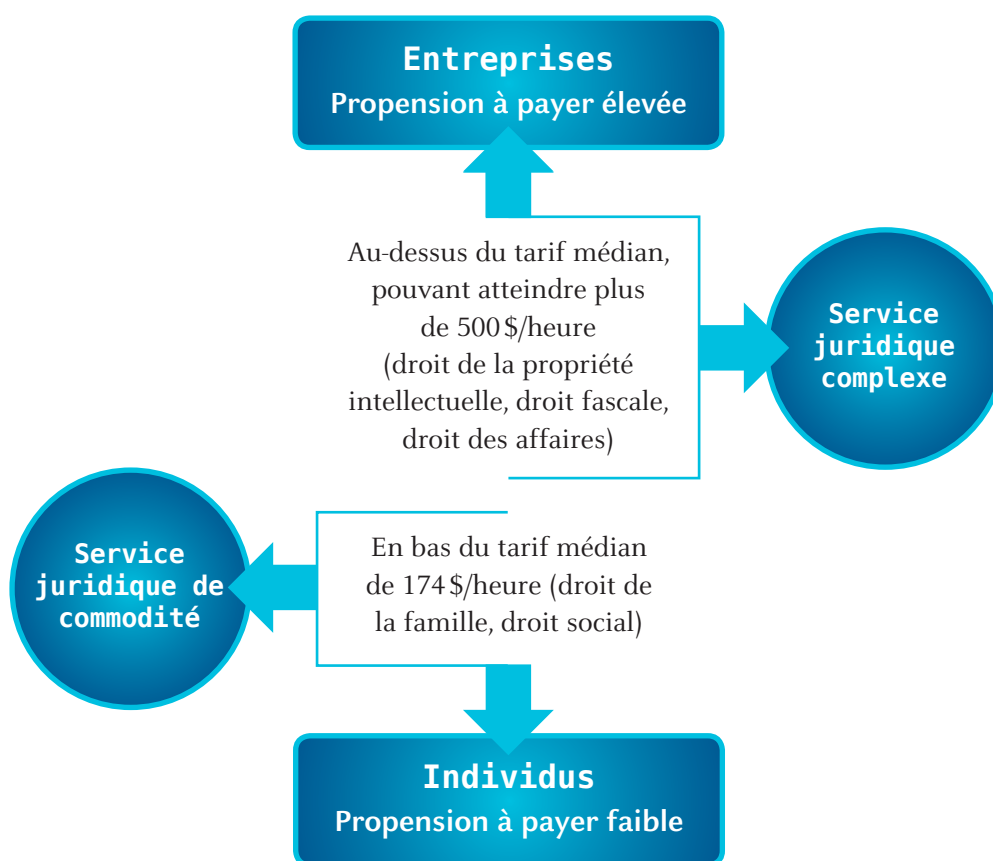
.....
51 Système de Classification Industriel de l'Amérique du Nord (SCIAN).

5 Les services juridiques et la «tarification horaire»

5.1 REVENUS DES AVOCATS ET TARIFICATION DES SERVICES

Les revenus des avocats sont étroitement corrélés à des facteurs tels la rareté de l'expertise ou encore le volume de services rendus. Le diagramme qui suit met en relief certaines des considérations ayant un impact sur la propension à payer des clientèles dans les différents marchés⁵².

DIAGRAMME 7 : Marchés des services juridiques et tarifs



Les services pointus devraient, toutes choses étant égales par ailleurs, commander des revenus plus élevés. La capacité de payer des clients influe également sur les prix payés.

52 Pour les tarifs horaires, Barreau du Québec, « Enquête socioéconomique auprès des membres du Barreau du Québec – 2008 », CIRANO, 2009.

5.2 LES REVENUS DES AVOCATS

Le fait qu'une profession dite « libérale » commande des revenus supérieurs à la moyenne est une perception répandue dans notre société. La formation universitaire et les critères d'accès à la profession (Ordre professionnel) justifient en quelque sorte le niveau des revenus. L'évolution du revenu des avocats du Québec en pratique privée sur différentes périodes est présentée au tableau suivant.

TABLEAU 26 : Revenu moyen des avocats de pratique privée (1997-2008)

Années	Revenu moyen (\$)	Variation (%)	Inflation (%)
1992	84 640	–	–
1997	106 000	25	14
2003	122 819	16	12
2008	139 940	14	7,5

Source : Barreau du Québec « Enquête économique auprès des membres », différentes années (voir la bibliographie en annexe).

Le revenu moyen des avocats du Québec en pratique privée est passé de 84,6 k\$ en 1992 à 139,9 k\$ en 2008. Un certain nombre d'observations s'imposent.

Premièrement, notons que dans l'ensemble, la croissance du revenu moyen est supérieure au taux d'inflation observé pour ces années, ce qui signifie que le niveau de vie s'est accru. Le pouvoir d'achat a augmenté, c'est-à-dire que l'accroissement du revenu a dépassé l'augmentation du coût de la vie.

Deuxièmement, les résultats des différentes enquêtes économiques du Barreau du Québec font état d'une grande asymétrie de résultats dans la distribution des revenus des avocats de pratique privée. Les résultats de l'enquête de 2008 indiquent d'ailleurs que les avocats de pratique privée sont davantage représentés dans les classes inférieures à 90 k\$⁵³. Les revenus supérieurs à 90 k\$ oscillent jusqu'à des sommets de 500 k\$ et plus.

Toujours selon l'enquête de 2008, l'écart de revenus entre avocats et avocates de pratique privée est également significatif. Les avocats étant surreprésentés dans les classes supérieures de revenus de 150 000 \$ et plus. À l'opposé, les avocates sont surreprésentées dans les classes de revenus de 50 000 \$ et moins.

5.3 LES REVENUS DES AVOCATS DE PRATIQUE PRIVÉE : LA « TARIFICATION HORAIRE »

5.3.1 Les origines du modèle de tarification des services juridiques

De façon générale, le concept économique de la valeur ajoutée sert à qualifier un service unique, très différencié ou encore l'apport d'une gamme de services. Le service juridique à valeur ajoutée ne cannibalise pas les autres services offerts. La valeur ajoutée d'un service ou d'une gamme de services commande une « prime » que les clients acceptent de payer.

.....

53 Barreau du Québec, « Enquête économique auprès des membres du Barreau du Québec en 2008 », 2009, CIRANO.

En ce sens, déterminer ce que vaut ledit service juridique autant pour l'avocat que pour le client devrait s'établir à partir d'une équation où entrent en ligne de compte un certain nombre de variables telles le temps requis par le travail, la comparabilité des coûts/tarifs entre avocats dans la communauté juridique, le coût de production réel par rapport au résultat escompté, le temps requis pour l'exécution du travail, le degré de substitution du service (autre fournisseur), ainsi que l'expérience et la réputation de l'avocat. Il semble évident ici, et ce au même titre que les autres types de travailleurs professionnels, que le temps demeure l'élément central de l'évaluation du prix/tarif du bien ou du service.

Toutefois, ce n'est que dans les années 1950 aux États-Unis et dans les années 1960 au Canada que le « vecteur horaire » est devenu le facteur déterminant dans l'évaluation du tarif chez les avocats. Jusque-là, les avocats prenaient bien en compte des références de temps alloué à différentes tâches sous forme de notes manuscrites au dossier, mais d'autres considérations entraient en ligne de compte (expérience, caractère répétitif du service, capacité de payer du client, localisation de l'avocat). À compter de cette période, l'industrie a rapidement compris le lien fort lucratif entre le nombre d'heures facturées et les revenus. Au début des années 1970, instaurée par les grands bureaux, la tarification horaire est devenue la norme pour une majorité sinon tous les avocats de pratique privée.

Le modèle de la tarification horaire a bien fonctionné dans les années 1970 et 1980. Par contre, dans les années 1990, des failles sont apparues dans le fonctionnement du modèle. C'est l'American Bar Association qui a adressé une mise en garde formelle à la profession en regard de ce modèle économique dysfonctionnel qui ne répond plus aux attentes de la clientèle, et encore moins à l'efficacité économique⁵⁴.

5.3.2 Les modes de tarification des avocats du Québec

Avant d'aborder les impacts du modèle de tarification horaire, il convient de passer en revue le profil de tarification des avocats du Québec. Le tableau ci-dessous présente les modes de tarification en usage entre 2003 et 2008.

TABLEAU 27 : Profil de tarification des avocats de pratique privée (%)

Modes de facturation	Année	
	2003	2008
Taux horaire selon l'expérience	61	65
Montant global déterminé à l'avance	12	11
Taux variable selon la tâche et l'avocat	7	5
Taux horaire qui diminue avec le volume garanti	4	1
Taux horaire fixe peu importe l'intervenant	5	15
Montant payé selon la réussite	6	3
Modulée	5	0
TOTAL	100 %	100 %

Source : Barreau du Québec « Enquête économique auprès des membres » différentes années (voir la bibliographie en annexe).

Pour les avocats de pratique privée, les revenus générés sont issus du modèle généralisé de la tarification horaire. Pour la profession, ce modèle semble, a priori, tout à fait conforme à la réalité du travail d'un professionnel. En

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

effet, c'est une majorité de professionnels qui sont rémunérés à l'heure. La notion d'emploi du temps revient toujours à cette forme d'évaluation de la valeur pour la rémunération.

En 2008, c'est dans une proportion de plus de 65 % que les avocats en pratique privée utilisent ce mode de rémunération. Les avocats démontrent beaucoup de réticence à délaisser ce modèle. Pourtant ce dernier correspond de moins en moins à la réalité de l'environnement économique actuel. L'usage de ce modèle a régulièrement empêché les avocats de progresser sur le plan des modèles d'affaires et du développement de partenariats avec leurs clients.

L'expérience pratique dans plusieurs secteurs le prouve : c'est toujours le client qui informe l'avocat que le tarif exigé pour une intervention donnée et répétitive n'est plus justifié. C'est le client qui propose à l'avocat un certain nombre de dossiers à un prix donné et fixe (« produit de commodité »). Les exemples abondent : les reprises de possession hypothécaire, la production de prospectus pour une émission sur le marché public, les recours collectifs pour la partie en demande et différentes formes de contrats pour ne mentionner que ces exemples.

5.3.3 Les effets néfastes de la tarification horaire sur la profession

L'American Bar Association (ABA) a mis sur pieds au début des années 2000 une Commission en regard de la tarification horaire. Un rapport a été produit en 2002⁵⁵. Cette commission tient ses origines de différentes sources de mécontentement chez les acheteurs de services juridiques du monde des affaires.

D'une part, les avocats de contentieux d'entreprises expriment leur insatisfaction en regard du fait qu'ils ont de plus en plus de difficulté à établir la valeur des services rendus. Les travaux sont exécutés, et la facturation expédiée sans lien avec les volumes de mandats et/ou la complexité de ceux-ci.

D'autre part, c'est l'évolution technologique des outils de gestion des contentieux d'entreprises qui mettent de plus en plus en évidence l'incohérence des pratiques des cabinets privés en ce qui concerne la facturation horaire. Dans les faits, les avocats de pratique privée dirigent leurs opérations avec un niveau de risque égal à zéro, ce qui devient de plus en plus incompatible avec la conduite moderne des affaires.

Au cours des années 1990, ce modèle unique de la tarification horaire a donné naissance à un processus graduel de mécontentement chez les clientèles et mené à la mise en place de la Commission à l'ABA. Un nombre accru de dirigeants de l'ABA croit que la tarification horaire va, à terme, tout simplement « tuer la profession », d'où l'urgence de réagir fermement et rapidement.

Les impacts négatifs de la tarification horaire sont bien répertoriés dans le rapport de l'ABA. Le fait que ce volumineux rapport ait été réalisé pour la profession aux États-Unis ne change en rien son à-propos pour la profession au Canada et au Québec.

Certains des impacts de ce modèle économique sont résumés ci-après.

.....
55 American Bar Association, « ABA Commission on the Billable Hours Report » 2002.

TABLEAU 28 : Facturation horaire et impacts négatifs sur la profession

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.

Les énoncés des impacts de la tarification horaire présentés au tableau ne s'appliquent pas à tous les dossiers ni à tous les secteurs de pratique. Il faut néanmoins convenir que le modèle répandu de la tarification horaire nourrit une certaine zone grise au niveau de l'efficacité des services et des tarifs. Tel que souligné auparavant dans le texte, ce sont les clients de façon récurrente qui informent l'avocat de l'absence de lien entre les coûts d'un dossier et la valeur ajoutée de ce dernier.

Finalement, outre les impacts indiqués dans le tableau, la tarification horaire engendre quotidiennement un niveau de risque probant pour les clients :

- Le calcul du temps sur une base horaire ne manque pas d'inclure des heures inefficaces, des erreurs dans la démarche d'un jeune avocat, et ainsi de suite. Pourtant ce temps sera, dans la plupart des cas, facturé au client.
- La formation « sur le tas » des jeunes avocats est souvent facturée au client. Est-il nécessaire de rappeler que le client paie pour l'expertise, pas pour la formation ?
- Lorsqu'il y a un roulement/départ de jeunes avocats ou d'associés, la prise en charge du dossier par un nouvel avocat requiert des heures de familiarisation qui seront de nouveau imputées au client.
- En dernier lieu, les pressions sur la facturation autant pour l'associé que le non associé sous-entendent qu'une ligne peut aisément être franchie au niveau des heures consacrées à un dossier. Évidemment, tous les avocats

vont s'élever contre cette observation, mais les clients qui scrutent leur facturation refusent régulièrement des sommes facturées indûment.

Pour conclure sur le sujet du tarif horaire, soulignons qu'il y a des différences énormes dans l'application de ce modèle au sein de la profession. Il est certain que l'avocat « solo » ne se sentira pas interpellé par la plupart des impacts présentés au tableau. Les avocats des grands cabinets feront appel à la responsabilité professionnelle, à la déontologie et ainsi de suite. Toutefois, c'est bel et bien près des deux tiers des membres de la pratique qui utilisent un modèle qui ne répond plus aux attentes des clientèles.

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

5.3.4 Quelques considérations pour les avocats du Québec

L'énoncé des impacts négatifs découlant de la tarification horaire mérite une attention particulière pour deux éléments soit notamment la tarification horaire pour les avocates en pratique privée et le *pro bono*.

Le taux horaire des femmes

Dans le cas du tarif horaire homme/femme, les résultats de l'enquête économique de 2008 sont sans équivoque : « Pour les cas les mieux représentés dans l'enquête, on observe que les taux horaires moyens des hommes sont supérieurs, à l'exception de ceux du droit de la famille »⁵⁶. Le fait qu'il y ait un écart entre les taux horaires des avocats et ceux des avocates, qui ont pourtant des profils de carrière similaires, est pour le moins surprenant.

Cette situation explique évidemment en partie l'écart de revenus observé entre les deux sexes. Outre les heures travaillées, la situation interpelle tout de même la profession. Les femmes sont pénalisées au niveau de la rémunération.

Le travail *pro bono*

Au Canada et aux États-Unis, les différents Barreaux suggèrent ou imposent à leurs membres, selon le cas, de réaliser du travail *pro bono*. Dans le cas des avocats du Québec en pratique privée, la dernière enquête indique que sur les 1 391 heures de travail annuel en moyenne pour les avocats, environ 25,8 % sont consacrées à d'autres activités que le travail « facturable »⁵⁷.

Ces heures sont allouées entre autres à la formation (4 %), au développement des affaires (6,4 %), à la gestion (11,7 %) et finalement au *pro bono* (3,7 %). Cela signifie que moins de 15 % des activités non facturables de l'avocat sont de type *pro bono*. Il n'y a pas de surprise à l'effet que les femmes font moins d'heures que les hommes, soit 46 heures par rapport à 56 heures. Il est bien évident que pour les avocats, ce type de travail constitue un coût d'opportunité important. Au tarif horaire médian de 175 \$, le coût d'opportunité est de 9 100 \$ pour les avocats⁵⁸.

56 Barreau du Québec, « Enquête économique auprès des membres du Barreau du Québec en 2008 », 2009, CIRANO, (page 61).

57 Barreau du Québec, « Enquête économique auprès des membres du Barreau du Québec en 2008 », 2009, CIRANO, (page 36).

58 Le nombre d'heures consacré au travail et/ou au loisir est limité dans le temps. Le « coût d'opportunité » correspond à la valeur accordée à disons une heure de temps alloué à une ou l'autre de ces activités. L'heure de travail servant de référence sur le coût du temps, l'avocat obtient ou renonce selon le cas, à 175 \$. En consacrant des heures au *pro bono*, le coût d'opportunité (coût d'option) est égal à 175 \$. Cette approche est acceptée en économie, en finances et en comptabilité.

5.3.5 Quel avenir pour la facturation ?

Rappelons que les technologies vont continuer de créer des modes d'accès en temps réel et à peu de frais dans les sphères de l'information juridique. Le temps consacré à un dossier ou à une requête perd alors son sens. C'est la notion de « valeur » qui prendra à charge ce que vaut le service d'un avocat.

Les résultats d'analyse de Susskind deviennent d'une acuité remarquable ici. Les tendances du développement de l'économie mondiale qui ont un effet sur le développement des continents et des régions sont sans équivoques. Le modèle mondial du développement socioéconomique autant dans les économies de l'OCDE que dans les économies émergentes repose sur la notion de « chaîne de valeurs ». L'OCDE indique que les PME sont dorénavant incluses dans ces processus.

Les avocats devront apprendre, et ce rapidement, à modifier leurs façons de facturer leurs clients. Les pistes à examiner se résument à peu de variables près, à quatre éléments.

TABLEAU 29 : 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 compte ici 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.
Modes hybrides	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.

Il s'agit là d'un passage obligé pour la profession. Certains grands 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 stratégiques 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.

Ce modèle est conforme à la lecture de Susskind sur l'évolution des services juridiques en deux catégories soit les services de commodités et les prestations spécialisées à valeur ajoutée. 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.

6 L'activité économique et les secteurs de pratique

6.1 DÉFINIR UN MARCHÉ

Un marché pour les services juridiques regroupe les avocats et les clients dans le cadre d'échanges. L'échange peut prendre la forme de conseils, d'avis, recherche ou de toutes autres formes d'interventions faisant appel à l'expertise de l'avocat. Par conséquent, il existe des dizaines de marchés possédant chacun leurs propres particularités. Précisons que la quarantaine de secteurs de pratique des avocats dont il est question dans les enquêtes quinquennales du Barreau du Québec ne sont pas des marchés à proprement parler⁵⁹. Il s'agit en fait de différents services qui peuvent, selon le cas, être offerts par les avocats dans un marché pour une clientèle cible.

De façon générale les économistes classent les marchés sur la base des secteurs économiques. Ainsi, l'ensemble des grands secteurs d'activité économique constitue des marchés. Ces derniers se classent en fonction de la production dans l'économie et sont regroupés à l'intérieur du « Système de classification des industries de l'Amérique du Nord » (SCIAN)⁶⁰. La somme de l'activité économique de tous les marchés constitue le produit intérieur brut (PIB). Le PIB est l'indicateur phare de l'activité économique. Dans les économies membres de l'OCDE, le PIB est décomposé non seulement par grand secteur économique mais également, dans le cas du Canada et du Québec, par province et par région administratives.

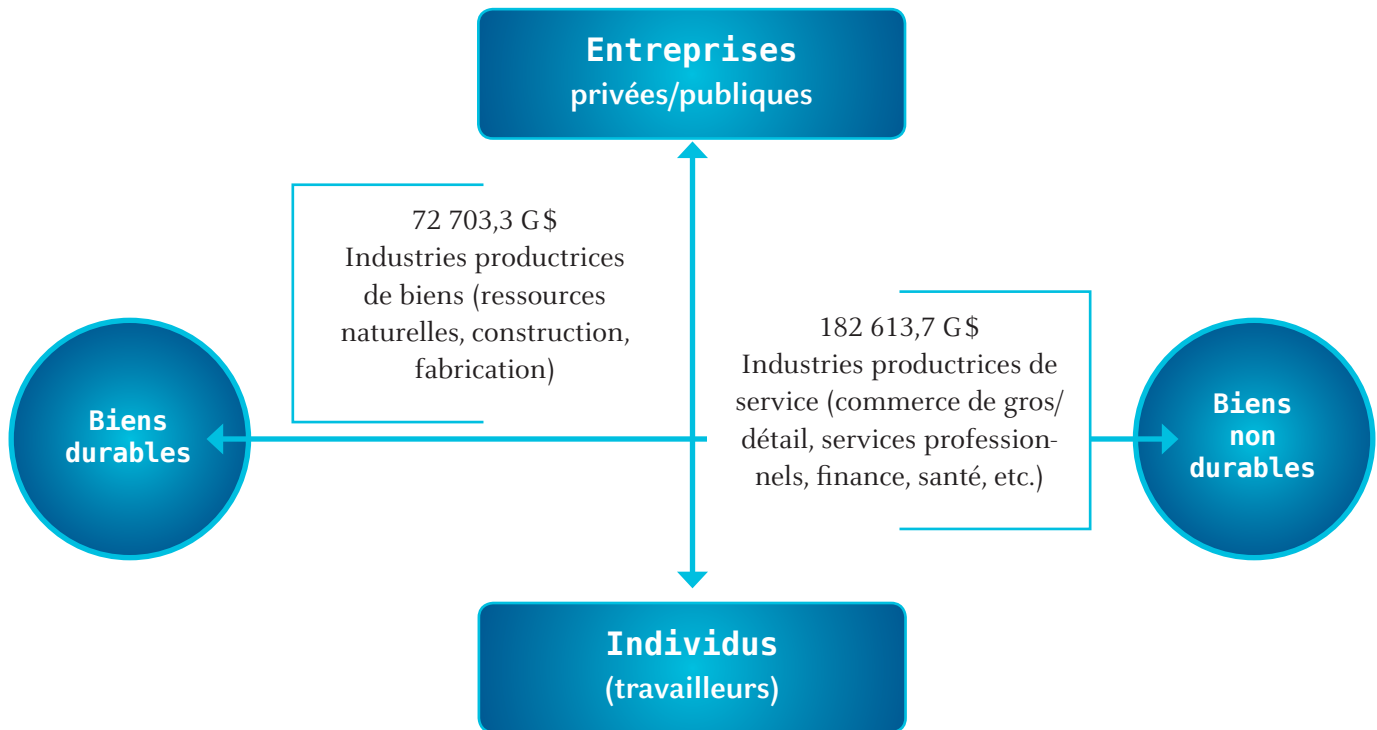
Le SCIAN se veut plutôt de nature macroéconomique et fournit un ordre de grandeur d'une activité économique donnée. Pour cerner la composante d'un marché dans le cadre du développement d'un service juridique il faut évidemment raffiner l'approche. L'analyse spécifique d'un marché et le développement de stratégies pour le pénétrer (marketing) est de nature microéconomique. Ce sujet sera traité plus loin dans le texte.

Le tableau ci-dessous présente les grandes composantes des marchés au Québec. Il s'agit de fait de la mesure de l'ensemble de la production au Québec pour l'année 2010.

59 Barreau du Québec, « Enquête économique auprès des membres du Barreau du Québec », Versions de 1998, 2003 et 2008.

60 Le SCIAN a remplacé le « Système de classification industrielle » (SIC) lors de la signature de l'Accord de libre échange nord-américain (ALENA). Cette entente commerciale regroupe le Canada, les États-Unis et le Mexique. La mise en place du SCIAN visait l'harmonisation des systèmes de classification des activités économiques.

DIAGRAMME 8 : La production de l'économie du Québec



La valeur marchande de la production (PIB) correspond au niveau d'activité, d'échanges entre les agents économiques. Il s'agit de l'équilibre entre les dépenses (la demande) et les revenus (l'offre). Les marchés doivent non seulement être évalués en regard de leur niveau monétaire mais en fonction de leurs perspectives de développement. Le diagramme fait état d'un PIB à s'élevant à 255,4 G\$ pour l'année de référence (\$ constants de 2002).

Au total, 18 secteurs économiques sont répertoriés (voir l'Annexe III). Sur ces 18 secteurs, deux d'entre eux correspondent à plus du tiers (36,1 %) de l'activité économique totale du Québec. Il s'agit de la fabrication (19,0 %) et de la finance (17,1 %). Ainsi, bien que représentant un vif intérêt au sein de la population, la santé ne représente que 7,3 % de l'activité totale. C'est la part de la santé dans le budget provincial qui inquiète.

Tel que mentionné plus haut dans le texte, il s'agit de l'établissement simple du périmètre des différents marchés dans la structure économique du Québec. Le tout doit évidemment être analysé selon les segments que les avocats souhaitent cibler pour le développement de leurs services.

6.2 LE POSITIONNEMENT DE L'AVOCAT FACE AU DÉVELOPPEMENT DE MARCHÉS

L'avocat n'est pas formé pour le développement des affaires et l'analyse des marchés. De fait, il y a peu de professionnels qui le sont. Dans certaines sphères, les professionnels n'ont pas à se soucier de cette problématique. Songeons ici aux médecins et à certains autres professionnels de la santé dont les clientèles sont captives et dont les revenus sont, pour ainsi dire, assurés. Pour d'autres, le développement et le maintien de parts de marchés sont une réalité quotidienne. Même dans le milieu de la santé, la concurrence peut s'avérer féroce. Les optométristes, les opticiens d'ordonnance, les chirurgiens dentistes et les pharmaciens, dans une certaine mesure, vivent la concurrence entre professionnels ou établissements.

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. Depuis une vingtaine d'années, la dynamique des marchés a évolué. 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. Le droit a par ailleurs pénétré plus profondément certains domaines, notamment celui du travail. Les avocats ont été amenés à intervenir plus souvent pour aider les individus et les entreprises à prendre des décisions conformes à leurs droits.

L'information disponible sur le sujet du « développement de clientèles » pour l'avocat est vaste et diversifiée. Pourtant on ne parle que très peu de marchés à proprement parler. Selon certains articles, sites Internet, blogues, revues spécialisées, cyberséminaires, bulletins, livres ou séminaires, un fil directeur émerge. Sont majoritairement émis aux avocats des critères relevant de la communication et des relations publiques⁶¹. Cette industrie de l'information « marketing » destinée aux avocats semble tenir pour acquis que l'avocat est familiarisé avec les marchés et leurs potentiels respectifs. De plus, l'avocat connaît les avantages comparatifs de sa pratique et peut se positionner avantageusement dans les marchés cibles.

Le tableau qui suit présente les erreurs les plus fréquentes commises par les avocats et les cabinets dans leurs démarches de développement des affaires (marchés).

TABLEAU 30 : 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 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. Autrement...
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, deux sujets sont « tabous » : l'argent et le sexe.
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.

61 On fait référence ici aux associations du type Legal Marketing Association (LMA), Hildebrandt International, et à la pléiade de livres sur la vente et le marketing des services professionnels en général et des services juridiques en particulier.

Erreur type	Ce que cela signifie...
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.

Cette compilation d'erreurs types provient de différents articles sur le sujet. Le fil directeur de celles-ci se résume à la méconnaissance des techniques d'identification et de développement de marchés. Les thématiques traitées dans ces sources d'information marketing sur l'industrie des services juridiques relèvent certes de la stratégie, de la rentabilité des cabinets, de l'organisation du travail, du déclin/croissance des affaires selon les secteurs, mais dans la plupart des cas, elles ont une orientation de « communication ». Les grands cabinets canadiens s'intéressent depuis peu à un nouveau terme à la mode, soit la « veille concurrentielle » (*competitive Intelligence*).

La veille concurrentielle est une approche avec laquelle tous les avocats de pratique privée devraient se familiariser et qu'ils devraient adapter à leur niveau de pratique. Dans les grandes lignes, le concept de la veille concurrentielle consiste à profiler les concurrents, à cerner des occasions d'affaires avec les clients existants et à structurer des présentations avec des clients potentiels. L'avocat doit changer de paradigme en regard du développement des affaires. Dans l'environnement d'affaires du XXI^e siècle, l'avocat doit obligatoirement délaissé son travail de type majoritairement transactionnel et devenir un repère de solutions (en mettant l'accent sur les résultats). Il s'agit là de l'essence même du développement des marchés que les économistes prônent et que certains visionnaires du droit ont mis de l'avant⁶².

Le chemin à parcourir pour modifier l'état des lieux est encore long. La structure actuelle et majoritairement répandue de la rémunération horaire ne facilite pas le changement dans les modes de travail des avocats. Lorsque les avocats auront compris que le modèle du tarif horaire ne convient plus, c'est que les clients seront déjà passés à d'autres formes d'achat et de paiement des services juridiques. Et ce, fort probablement par le biais d'autres fournisseurs de services juridiques.

En somme, il n'est pas habituel pour l'avocat de remettre en question ses façons de faire, ses résultats. Le sens de l'autocritique ne fait pas partie de son arsenal de travail. Par exemple, lorsque les avocats prennent connaissance de résultats de sondages portant sur leur clientèle, et que les taux de satisfaction sont élevés pour les avocats et les groupes de pratique, c'est normal et ils le savaient déjà. Par contre, les avocats ou cabinets ne vont que très rarement consulter le client perdu ou l'émetteur de l'appel d'offre de service pour laquelle ils n'ont pas été retenus.

Rappelons également que le développement des affaires n'est pas donné à tous. Les véritables as de la vente sont rares, d'où la nécessité de travailler en équipe et, encore une fois, l'incontournable condition de modifier le modèle de tarification et par conséquent, la rémunération des avocats. Une personnalité hautement stratégique peut s'avérer un très mauvais vendeur/communicateur auprès de la clientèle, mais ce dernier peut constituer un avantage certain pour le développement des affaires. Les avocats devront assimiler la fonction développement de marchés et agir en conséquence.

.....

62 Voir à cet effet, Richard Susskin, « The End of Lawyers ? », Oxford University Press, 2008.

6.3 DÉVELOPPER DES MARCHÉS ET LA MISSION DE « PROTECTION DU PUBLIC »

Les avocats du Québec se sont longtemps consacrés aux actes exclusifs, ce qui demeure toujours le cœur de leur pratique. Leur déontologie s'est élaborée en fonction de cette mission pour assurer l'indépendance et l'intégrité de leur pratique, ce qui s'avère indispensable au bon fonctionnement de la justice. Ils ont longtemps conservé des règles très strictes restreignant, par exemple, les déplacements chez leurs clients ou encore la sollicitation des honoraires. Il y a 25 ans, ceux qui se consacraient au droit des affaires, étaient considérés avec suspicion, voire méfiance, par leurs confrères.

Une majorité d'avocats n'est pas encore suffisamment ouverte aux services extrajudiciaires. Bon nombre de personnes et de dirigeants d'entreprises, surtout les PME, possèdent une image précise, une image exclusive de l'avocat, pour eux c'est un « professionnel du litige ». Pourtant, l'avenir n'est pas au litige⁶³.

Néanmoins, les clivages demeurent. Il faut les surmonter pour que les avocats puissent prendre en main leur avenir et contribuer de façon proactive au développement de l'économie et au bon fonctionnement de la justice. Un certain nombre d'analyses récentes sur ce sujet vont d'ailleurs dans ce sens. Elles seront d'autant plus utiles que les avocats prendront conscience que les actes exclusifs ne sont pas incompatibles, bien au contraire, avec la négociation et la conclusion d'un accord entre leurs clients.

L'introduction de la « justice participative » constitue une tendance lourde. Elle suppose que la volonté de défendre au mieux les intérêts du client ne conduise pas l'avocat à s'en remettre systématiquement à la décision du juge. Il doit au contraire mettre ses habiletés au service de la recherche d'une solution appropriée pour son client. 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. Dans cet exercice, l'expérience de l'avocat en litige est un avantage unique. Sa connaissance de la magistrature et de la procédure lui permet, mieux qu'à d'autres professionnels, de contribuer avec son client à résoudre les conflits. L'avocat peut anticiper les raisons qui pourraient faire naître un conflit et mettre de l'avant les solutions qui pourraient y être apportées par la justice. Il cherchera à parvenir, dans la mesure du possible, à un accord raisonnable évitant un procès qui ne ferait qu'accroître l'intensité des passions et des attentes irréalistes qui se traduisent alors en déceptions en regard de la justice et des coûts qui y sont associés.

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.

En conclusion, et dans la perspective de l'économiste, rappelons de nouveau que le mode actuel de tarification des services juridiques amène les justiciables à questionner indirectement la notion même de protection du public. De l'individu à l'entreprise, ce sont ces acteurs des différents marchés du droit qui ont fait prendre conscience aux avocats que certaines interventions de leur part ne se traduisaient pas automatiquement par une valeur équivalente quant au prix.

Rappelons que les NTIC ont transformé bon nombre de services juridiques en « produits de commodités ». Les exemples en ce sens abondent. Pensons ici, entre autres, à la rédaction d'un testament ou d'un bail, à l'obtention d'une hypothèque, à la réalisation de valeurs pour l'institution financière ou encore à l'émission d'un prospectus lors d'une émission publique. Ce sont les clients qui ont indiqué aux avocats la valeur marchande de ces services et non l'inverse.

63 Le nombre de dossiers inscrits auprès des tribunaux de premières instances ont considérablement diminué au cours des 30 dernières années, sauf pour les dossiers à la Chambre de la famille de la Cour supérieure du Québec (voir Tableau 32).

Pourquoi et comment les avocats ont-ils ainsi substitué leur mode de tarification horaire pour un prix fixe ? Voilà une question intéressante sur le mode de réorganisation de la production de services juridiques de commodités. Les clientèles auraient aimé que les avocats adoptent une approche proactive et qu'ils leur disent : « grâce à l'évolution de nos modes de pratique, à l'usage des outils technologiques et à une plus grande efficacité, nous pouvons dorénavant rendre ce type de service juridique moins coûteux ». L'avocat aurait alors pu se consacrer au développement de nouveaux marchés, plus lucratifs.

Aujourd'hui, les ménages et les dirigeants d'entreprises sont plus éduqués, plus informés. Conséquemment ils souhaitent obtenir de l'information, des solutions de la part du fournisseur de services professionnels, fût-il avocat, optométriste ou médecin.

6.4 LE DÉVELOPPEMENT DES MARCHÉS

Un constat s'impose en ce qui concerne le développement des marchés pour les avocats du Québec. Le Québec est toujours une société distincte, et ce pour de nombreux aspects socioéconomiques. La langue, le bijuridisme et la culture influent sur le développement des affaires pour les avocats québécois. Les tendances de développement des affaires et l'apparition de nouveaux modèles d'affaires prennent racine au sein de cabinets d'avocats américains. Ces modèles vont s'implanter au Canada anglais avec un délai de deux à trois ans. Ce n'est qu'après ce délai que l'approche sera « québécoisée ».

Dans cette perspective, la veille concurrentielle s'est répandue aux États-Unis au cours de la première décennie de ce siècle. Au Canada anglais du moins, les grands cabinets nationaux qui affichent un positionnement d'entités juridiques de type « services complets » et qui desservent une clientèle de clients institutionnels majeurs se sont obligatoirement sensibilisés à l'approche. Certains cabinets ont créé des postes de *Chief Information Officer* ou de *Knowledge Manager – Marketing*. Ces postes de cadres sont révélateurs de l'importance accordée par ces cabinets à une connaissance approfondie des marchés et au développement des affaires en général.

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.

Certains intellectuels soutiennent que les avocats ont une mission sociale particulière qui doit les tenir éloignés des aspects « marchands » de la vente de services notamment au niveau de la publicité. Cette perception est évidemment erronée. Agir de la sorte va tout simplement laisser à d'autres professionnels non avocats le loisir de servir des clientèles dans plusieurs domaines juridiques, hormis naturellement la représentation devant les tribunaux qui de toute façon est un acte exclusif dont le nombre est soit stable ou en régression.

À titre d'exemple, rappelons ici que les PME québécoises achètent une quantité non négligeable de services juridiques de professionnels non avocats⁶⁴. La question marchande ou de publicité ne se pose pas. Une offre de services juridiques rigoureuse et axée sur la protection du public va se perpétuer à condition que les revenus annuels escomptés de la part des professionnels du droit correspondent aux attentes compte tenu du niveau d'éducation, de l'expérience et des coûts de production. Et cela vaut pour tous les marchés de la pratique privée.

64 Boucher, P., « L'employabilité des avocats et avocates du Québec auprès des PME », Barreau du Québec, 2003.

7 Le marché des services juridiques

7.1 L'IDENTIFICATION DES MARCHÉS

Tel que mentionné antérieurement, une quarantaine de secteurs de pratique ont été relevés lors de l'enquête économique auprès des membres en 2008. **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. Un segment de marché au sein de ce marché pourrait porter sur les PME. Un segment plus pointu serait celui des PME manufacturières et ainsi de suite. La matrice qui suit présente de façon sommaire l'analyse à réaliser pour chacun des potentiels.

TABLEAU 31 : Le potentiel des marchés

Services juridiques	Les marchés du droit						
	Secteurs économiques				Secteurs sociaux		
	Construction	Services	Alimentation	Santé	Immigrants	Individus	Délinquants
Litige							
Droit des sociétés							
Droit du travail							
Propriété intellectuelle							
Concurrence							
Fiscalité							
Droit social							
Droit familial							
Environnement							
Droit municipal							

Le SCIAN couvre la totalité des activités économiques. Chaque activité est répertoriée de façon exhaustive. Pour connaître les marchés où le potentiel s'accroît, il faut les analyser. Ainsi, le nombre potentiel d'études de marché pouvant être produites est très élevé.

Par exemple, l'évolution des TIC a propulsé le droit de la propriété intellectuelle. Peu connu au début des années 1990, ce secteur de pratique fait dorénavant partie de l'arsenal de services de tous les grands cabinets. Mais ce service juridique couvre une large gamme de secteurs économiques tels les produits pharmaceutiques, l'édition de logiciel, l'alimentation et ainsi de suite. D'autres services juridiques peuvent être vendus dans ces industries.

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, de vérifier l'évolution de l'activité dans l'industrie et de concevoir une offre de service qui sera originale et qui répondra aux besoins exprimés et peu ou pas satisfaits.

7.2 LES SECTEURS DE PRATIQUE TRADITIONNELS ET LES SECTEURS EN ÉMERGENCE

7.2.1 Les secteurs traditionnels

Par secteurs traditionnels on entend les secteurs connus de tous les intervenants où les façons de faire semblent demeurer constantes. Par exemple, le nombre de litiges a considérablement diminué au cours des 25 dernières années. Des raisons de délais et souvent d'absence de liens perçus entre les coûts du litige et la valeur économique de l'enjeu sur lequel a porté le litige ont contribué entre autres à cette diminution. Il s'agit donc là d'un secteur de droit traditionnel.

TABLEAU 32 : Nombre de dossiers ouverts dans les juridictions de premières instances

Année	Cour du Québec Petites créances	Cour du Québec Chambre civile	Cour supérieure Chambre civile	Cour supérieure Chambre de la famille (04)	Cour supérieure Divorce (12)	TOTAL
1980	75 776	105 042	34 402	10 441	20 439	246 100
1985	57 026	85 675	24 626	13 642	19 667	200 636
1990	50 490	95 779	38 342	15 580	24 499	224 690
1995	45 228	65 311	31 767	19 796	20 583	182 685
2000	29 934	55 427	23 718	18 626	18 848	146 553
2001	28 441	60 467	24 998	17 910	18 885	150 701
2002	29 044	60 868	19 088	17 049	19 028	145 077
2003	28 415	54 521	13 738	15 982	16 643	129 299
2004	28 025	52 885	13 853	16 163	17 099	128 025
2005	27 611	52 055	13 826	15 551	16 639	125 682
2006	26 060	52 485	14 895	14 668	16 097	124 225
2007	23 681	49 163	15 851	14 479	15 176	118 890

Source : Justice Québec, Direction générale des services de justice

En observant les statistiques sur le marché du litige, quelques constats s'imposent :

- De façon globale et sur une période de moins de 30 ans, le nombre de dossiers ouverts dans les juridictions de premières instances a chuté de 52 %.
- Il existe une seule exception, soit la Chambre de la famille où on observe une augmentation de 39 % de nombre de dossiers.
- Un fait étonnant ressort du tableau, soit la chute du nombre de dossiers aux petites créances. Il passe de 75 776 en 1980 pour chuter à 23 681 en 2007. La diminution a été constante. Le tribunal du citoyen, où les avocats ne sont pas autorisés à assister le justiciable, a subi une chute de 69 % de ses activités.

L'analyse du tableau ne signifie pas que l'avocat ne doit plus s'intéresser au litige. Le marché du litige a considérablement changé. Les environnements socioéconomiques sont beaucoup plus complexes; chaque année de nouvelles

lois et de nouveaux règlements sont votés et rédigés. Par contre, le fonctionnement des tribunaux administratifs, la présence d'un ombudsman ou encore le recours aux outils de la justice participative ont un impact certain sur l'activité des tribunaux de première instance. N'oublions pas également la question des coûts et des délais souvent cités à titre de facteurs de renonciation chez les justiciables.

Il y aura toujours des avocats qui vont répondre à la demande pour le litige. Par contre, dans la majorité de secteurs économiques, le litige est considéré comme une solution de dernier recours, d'où la tendance à la médiation et à l'arbitrage, et ce pour tous les secteurs socioéconomiques. Il y a néanmoins une question de temps opportun dans tous les marchés. Il y a quelques années, le Barreau a favorisé le développement de ce secteur. Les résultats ont été mitigés. Toutefois, malgré les délais d'appropriation de ce service juridique dans les différents secteurs économiques, ce substitut au litige va continuer de se développer et, à terme, les conditions favorables à son expansion profiteront aux avocats. Les avocats doivent également promouvoir les services auprès des différentes clientèles.

Les secteurs économiques se modifient, s'ajustent et même disparaissent au gré de l'évolution socioéconomique. Dans l'exemple susmentionné, ce n'est pas le litige qui a disparu, ce sont les intervenants de l'économie qui renoncent de plus en plus au litige.

7.2.2 L'adéquation des changements socioéconomiques au droit

Il a été souligné au premier chapitre que la mondialisation n'affectait pas uniquement les entreprises. La génération qui suit les baby-boomers est fortement « mondialisée ». Les communications en temps réel et à faibles coûts (Internet) ont un impact réel et profond sur la société. Les marchés pour les services juridiques sont alors affectés autant au niveau de l'entreprise que de l'individu.

L'efficacité des moyens de communication a rapproché les continents et favorisé les échanges commerciaux en temps réel entre les agents économiques. La technologie a également accru l'efficacité de la production de biens et de services. La pression des détenteurs de capitaux pour une croissance soutenue des bénéfices requiert à son tour la desserte de marchés toujours plus vastes et maintenant planétaires. S'ensuivent alors des cycles perpétuels de fusions et d'acquisitions dans un premier temps entre PME performantes, et dans un second, entre FMN. Tous les marchés ayant un point de saturation temporel, ces politiques d'entreprises deviennent incontournables⁶⁵.

Le Canada et le Québec subissent une hémorragie de leurs grandes entreprises qui pour continuer de croître doivent accéder à de vastes marchés et pouvoir compter sur une grande disponibilité de capitaux. Différentes écoles de pensées s'affrontent sur cette question. Toutefois, tous les observateurs sont d'accord sur le point suivant : l'étroitesse du marché canadien fait en sorte que les FMN étrangères acquièrent les sociétés canadiennes dans l'unique but de desservir le marché local.

Les grands cabinets d'avocats suivent le déplacement des affaires et des centres de décision. En un mot les avocats suivent leurs clients. L'envergure des cabinets d'avocats à vocation internationale permet de cerner l'ampleur des énoncés précédents. Pour encadrer, voire faciliter, les échanges commerciaux entre les FMN et les PME situées sur tous les continents, des contrats sont requis pour encadrer la circulation des biens et des services.

Le tableau qui suit fait état des plus grands cabinets à l'échelle mondiale.

.....

65 Le nombre maximal de consommateurs pour un bien ou un service est déterminé par la taille physique d'un marché c.-à-d. le nombre total d'acheteurs (nouvelle demande et demande de remplacement), et ce peu importe leur localisation spatiale. En effet, la modernité des moyens de transport et les ententes commerciales (OMC, ALENA) ont éliminé pour ainsi dire les frontières géographiques de l'accès aux marchés planétaires.

TABLEAU 33 : Taille des 100 plus gros cabinets d'avocats à l'international

Pays d'origine	Nombre de cabinets	Revenus
Australie	4	361,5 M\$ à 457,0 M\$
Canada	1	532,5 M\$
France	1	414,0 M\$
Pays Bas	1	386,5 M\$
Espagne	1	354,5 M\$
Grande Bretagne	15	372,5 M\$ à 2 358,5 M\$
États-Unis	77	349,0 M\$ à 2 188,0 M\$

Source : Global Policy Forum (2007, statistiques).

Ainsi, sur les 100 plus grands cabinets d'avocats dans le monde, 77 sont américains. Si on ajoute à ce nombre les cabinets britanniques (15), les australiens (4) et l'unique canadien (1), le nombre de cabinets ayant un régime de common law est de 97 sur 100. Il est donc raisonnable de poser l'hypothèse que l'architecture juridique des ententes commerciales entre pays adhérant aux ententes internationales ainsi que tout le travail juridique de nature transactionnelle entre FMN subit l'influence de la common law. Les structures juridiques locales des différents pays où ont lieu ces transactions sont, rappelons-le, fortement influencées par l'histoire coloniale de la France et/ou de la Grande Bretagne.

Dans ce contexte, les économies émergentes des pays du BRIC bouleversent l'ordre économique mondial. Le phénomène de délocalisation d'entreprises qui affectent les économies de l'OCDE cache toutefois une réalité souvent négligée par les analystes. Oui des emplois bien rémunérés sont déplacés vers ces pays aux faibles coûts de production. Par contre, les services principalement juridiques et comptables, demeurent en majorité sous domination des pays riches.

Ne pas identifier et analyser les impacts de la mondialisation sur la société canadienne et québécoise n'est ni plus ni moins que de renoncer à comprendre et à assimiler les besoins pour des services juridiques en émergence de la part des entreprises et des citoyens. Les effets de la mondialisation sont omniprésents et la vitesse de leur progression est fulgurante. Bref, qu'il s'agisse des modalités des transactions financières, des droits de la personne, de l'immigration ou de la consommation courante, l'évolution de nos lois et règlements subissent l'influence de la mondialisation.

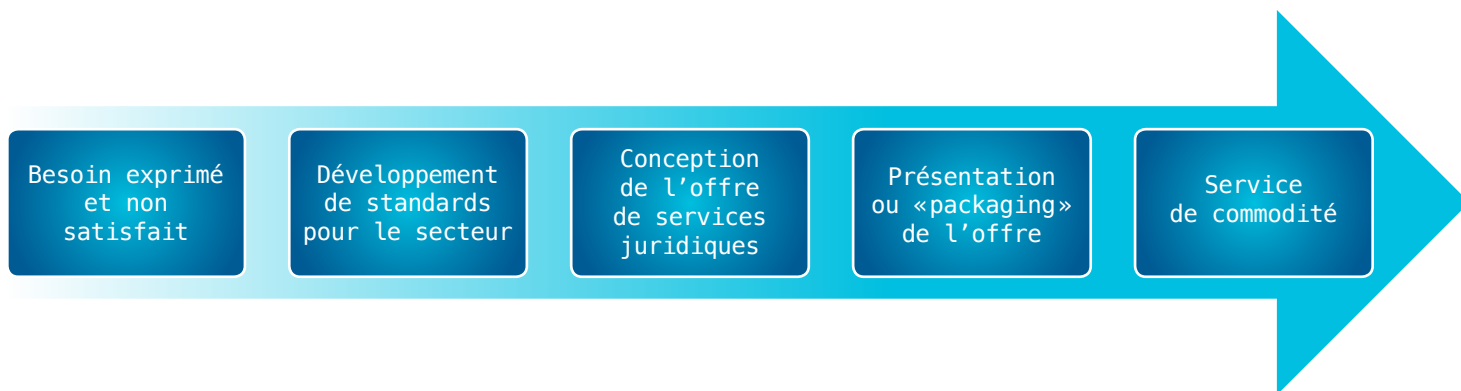
Ces constats indiquent que les avocats en pratique solo ou en pratique nominale, ne doivent pas prendre pour acquis le contexte actuel, car il est évolutif. Il importe de toujours saisir la nature prospective de l'évolution sociétale. Le contexte juridique est à la remorque des nouveaux événements contextuels de la société. La mondialisation provoque des mutations sociales sans précédent. Le cadre juridique de nos sociétés s'y adapte à la pièce.

Les exemples sont forts nombreux sur ce sujet. Les juridictions les plus progressistes en occident influent sur d'autres qui tôt ou tard subiront les effets de décisions, de modifications législatives et réglementaires prises dans celles-ci. Par exemple, la légalisation de certaines drogues (Pays Bas) et l'euthanasie sur demande (Suisse) sont des sujets qui prendront de plus en plus d'importance dans notre pays. Sans prôner une solution ou une autre, il est évident que les drogues font des ravages énormes auprès des jeunes et que le vieillissement de la population va amener les autorités à gérer de façon rigoureuse les ressources rares du système de santé. Il est fort discutabile que les lois applicables sur ces sujets apportent des solutions à ces problématiques. Le système juridique doit investiguer des pistes adaptables aux nouvelles réalités. Il s'agit là de services juridiques en émergence.

7.2.3 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 services⁶⁶. Le diagramme suivant présente les étapes de la conception d'une telle offre originale.

DIAGRAMME 9 : Services juridiques innovateurs



La valeur ajoutée élevée d'un service juridique émergent porte sur la première étape (besoin exprimé et non satisfait) et sur l'étape quatre (présentation ou « packaging » de l'offre). Les autres étapes font référence à des activités requises pour élaborer le produit, la dernière étape étant la mise en marché. C'est à cette étape que la durée de vie du nouveau service sera déterminée. Plus l'offre s'adressera à une clientèle nécessitant un service complexe, plus le cycle de vie sera long et les revenus, élevés. Une situation contraire s'appliquera si l'offre est facilement substituable. Mais rappelons que la progression récurrente des TIC va raccourcir le temps qui s'écoulera avant qu'un services juridique devienne un produit de commodité.

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.

Dans le cas des individus, l'élaboration d'une offre vise à ce que ces derniers puissent comprendre l'environnement de leur problématique juridique lorsqu'elle surgit. Le niveau d'éducation moyen de la société permet aux citoyens de saisir les composantes de situations où une information juridique de pointe leur permettra de mesurer les risques.

66 Diagramme adapté de Suuskind, « The End of Lawyers », Oxford University Press, 2008.

8 L'accès à la justice pour les clientèles

Cette section traite de l'accès à la justice. En gros, les riches et les très pauvres ont accès à la justice. Entre ces deux extrêmes, les individus tentent tant bien que mal de se débrouiller pour faire valoir leurs droits. Nonobstant ce qui précède, certains outils sont disponibles pour cette majorité, dite de la classe moyenne, afin qu'elle puisse financer d'éventuels besoins en services juridiques. L'assurance juridique, l'information et les cliniques juridiques sont parmi les moyens les moins dispendieux.

Nous allons traiter ici de l'accès à la justice pour les moins fortunés.

L'aide juridique a été instauré au début des années 1970. En 2009, sur les demandes d'aide déposées à la Commission, 53 % relevaient de matières civiles et 47 % de matières criminelles. Des objectifs nobles d'égalité et d'équité font que la plupart des pays membres de l'OCDE offrent ce type d'aide aux plus démunis⁶⁷.

8.1 LES MARCHÉS DES BIENS PRIVÉS ET DES BIENS PUBLICS

Les multiples catégories de biens privés sont échangées dans le marché entre producteurs et consommateurs. Les quantités de biens privés sont limitées. Le mécanisme des prix détermine non seulement le type de bien et/ou de service (nécessité, luxe) échangé mais encore la quantité et la circulation de ceux-ci. Dans le cas du bien public, le prix devient un concept abstrait, voire vague, sinon carrément exclu du langage et des perceptions populaires. Quant aux quantités de biens publics, contrairement aux perceptions, leur offre est très limitée et elle est liée étroitement à la richesse collective.

Dans le marché des biens publics, les contribuables payeurs d'impôts diront que leur contribution au régime fiscal les autorise de facto à jouir de ces biens car ils en paient l'usage. Pour ceux qui ne paient pas d'impôts, et ils sont nombreux au Québec, ils justifieront leur « droit » au panier de biens publics par leur faible revenu. Le caractère progressif de notre système fiscal soit notamment les taxes à la consommation et l'impôt sur le revenu des particuliers, fait en sorte que l'individu à revenu moyen jouit du système de santé, de l'éducation, de la sécurité publique et ainsi de suite, au même titre que l'individu plus fortuné. C'est là un volet important du caractère redistributif de la société canadienne et québécoise. Rien n'étant parfait, et l'histoire récente des systèmes économiques en témoigne, il y a tout de même ici à l'instar d'autres juridictions, un transfert de richesse entre les mieux nantis et les défavorisés.

Le tableau suivant fait état de la distribution du fardeau fiscal au Québec. Le niveau des revenus de l'État permet de déterminer la gamme de biens publics.

67 Bowles, R., Perry, A., « International Comparisons of Publicly Funded Legal Services and Justice System », United Kingdom Ministry of Justice, 2009.

TABLEAU 33 : Répartition de l'impôt sur le revenu des particuliers au Québec

Tranches de revenus	Proportion de l'impôt total payé (%)	Proportion du revenu total (%)	Proportion de l'ensemble des contribuables (%)
0 – 49 999 \$	40,0	59,3	86,3
50 000 \$ – 99 999 \$	37,5	27,7	11,7
100 000 \$ et plus	22,5	13,0	2,0
TOTAL	100,0	100,0	100,0
Proportion des contribuables qui ne paient pas d'impôts (%)		39,8	

Source : Ministère des finances, « Statistiques fiscales des particuliers en 2007 », Gouvernement du Québec, 2010.

Sans trop s'attarder aux données du tableau, il faut convenir que les salariés de 50 000 \$ et plus correspondent à 13,7 % de l'ensemble des contribuables mais qu'ils assument 60 % du fardeau fiscal. Selon le slogan des milieux progressistes trop souvent véhiculé, faire payer les riches vise spécifiquement cette catégorie de salariés, du moins si l'on pose l'hypothèse qu'un revenu de 50 000 \$ fait de son récipiendaire un citoyen « riche ». À l'autre extrême, le tableau indique que presque 40 % des contribuables au Québec ne paient pas d'impôts.

Si on se concentre sur les contribuables et qu'on exclut les autres formes de revenus issus des taxes/impôts et de la parafiscalité, ce sont les salariés de 50 000 \$ et plus qui contribuent le plus au paiement des biens publics. Ainsi, l'accroissement de l'offre de biens publics interpelle implicitement la capacité de payer d'une minorité de contribuable.

Convenons que ce n'est pas là le portrait d'une société riche.

Ce qui fait que les Québécois se perçoivent souvent comme des gens « riches » c'est justement à cause du généreux « filet social » du Québec. La distribution des revenus générés par les particuliers ne justifie pas ce qualificatif. Une étude récente indique d'ailleurs très clairement que ni les hausses d'impôts et/ou de taxes, ni les transferts fédéraux plus importants ne pourront garantir aux Québécois la conservation des acquis sans un réajustement majeur du niveau de taxation et du contrôle des déficits⁶⁸. Seule la création de richesse par l'innovation pourra accroître voire maintenir le panier de biens publics actuel. Le fait que l'auteur de l'étude soit un économiste québécois du centre gauche ajoute encore plus de crédibilité à ces résultats.

.....

68 Fortin, P., « Garder le cap », Institut C.D. Howe, 2011.

8.2 L'OFFRE DE BIENS PUBLICS PAR LE GOUVERNEMENT DU QUÉBEC

Qu'en est-il maintenant de la valeur monétaire des biens publics au Québec ? Le tableau suivant résume la structure de l'offre de biens publics.

TABLEAU 34 : Opérations budgétaires du Gouvernement du Québec

Postes	2001	2006	2008
Dépenses totales (M\$)	49 251	63 368	67 094
Économie et environnement (%)	12,2	11,7	12,1
Éducation et culture (%)	22,0	21,2	21,5
Santé et services sociaux (%)	33,4	37,5	37,9
Soutien aux familles (%)	9,9	8,3	8,1
Justice (%)	7,2	8,6	8,4
Service de la dette (%)	15,3	12,7	12,0
Revenus totaux (M\$)	50 628	65 361	68 744
Impôts sur le revenu et les biens (%)	51,1	44,1	42,8
Taxes à la consommation (%)	18,7	19,7	19,1
Droits et permis (%)	2,8	2,5	2,4
Revenus divers (%)	4,6	5,8	6,3
Entreprises du Gouvernement (%)	6,8	6,7	7,3
Transferts du Gouvernement du Canada (%)	16,0	18,3	21,4
Solde budgétaires (M\$)	1 377	1 993	1 650
Déficit accumulé (M\$)	81 042	96 124	94 171
Dette totale (M\$)	104 848	122 600	125 915

Source : Institut de la Statistique du Québec (2009)

Quelques observations sur le tableau :

- Dans un premier temps, et même si le solde budgétaire affiche positif, le tableau indique que le gouvernement du Québec s'endette de façon disproportionnée pour continuer d'offrir et même d'accroître le panier de biens publics. La loi sur l'équilibre budgétaire a favorisée la créativité chez les comptables. En effet, dans les suites de l'adoption de cette loi, la dette publique est passée de 104,8 G\$ (2001) à 125,9 G\$ (2009). Avouons qu'il ne faut pas être actuaire pour comprendre que la capacité de payer les biens publics de la part du gouvernement du Québec dépasse ce que la richesse collective peut offrir.
- Dans un second temps, tous les observateurs de la scène publique le savent, les budgets de l'éducation et de la santé accaparent des proportions grandissantes des deniers publics. La proportion combiné de ces postes budgétaire passe de 55,4 % en 2001 à 59,4 % en 2008.

Ainsi, la question de l'accès à la justice se situe au même niveau que tous les autres « biens publics » qu'il s'agisse de l'éducation, de la santé, des transports, de la culture, et cetera. Pour les biens publics, la demande est infinie alors que l'offre de la part des différents paliers de gouvernements est quant à elle, déterminée par le niveau de richesse collective, soit le PIB.

Le tableau indique que le budget de la justice n'a jamais dépassé 8,6 % des dépenses du Gouvernement du Québec. Dans les faits, ce dernier a diminué compte tenu de l'accroissement des dépenses globales de l'État. Cela explique pourquoi le budget de l'Aide juridique n'a pas augmenté depuis le milieu des années 1990. D'ailleurs il n'augmentera pas et nous allons expliquer pourquoi.

Les demandes d'accroissement de financement auprès du gouvernement sont nombreuses. La lecture de la situation est assez simple. Les lobbies les plus puissants et les plus populaires auprès de l'opinion publique se classent bons premiers. Les médecins, les infirmières, les techniciennes en services garderie figurent bien dans ce palmarès. Les avocats et la justice n'y figurent pas du tout.

Les faits et gestes du gouvernement du Québec sur le terrain témoignent d'un dépassement chronique non seulement des coûts mais également de la gamme de biens publics offerts :

- Les routes et les ponts du Québec jusqu'à tout récemment étaient dans un état lamentable; les coûts de leur mise à niveau sont pharaoniques.
- Le formulaire de l'assurance médicaments universelle du Québec inclut une gamme de médicaments inefficaces parce que peu coûteux.
- Les coûts d'opération du système de garderie à 7\$ sont dorénavant un puit financier sans fonds; pourtant, il manque encore un minimum des 8 000 places dans le système, ce qui correspond à des centaines de millions de dollars.
- Les élèves en difficulté coûtent très cher à l'État, donc on les réintègre dans les classes normales.
- Les citoyens souffrant de maladies mentales sont retournés dans leur foyer.
- Le système de santé croule par son inefficacité et pourtant le Québec est l'une des juridictions où les dépenses per capita y sont parmi les plus élevées.
- Le concept du congé parental grandit en popularité et les « mini-baby-booms » récents accentuent les déficits de ce programme.
- N'oublions pas les employés syndiqués de l'État qui bénéficient d'une nouvelle convention collective.

Ainsi, faire des représentations dans le but d'accroître le budget de la justice ou encore d'élargir l'accès à l'aide juridique pour les démunis ne figure pas en tête de liste des priorités du pourvoyeur de biens publics. Le leitmotiv actuel chez les analystes de la scène provinciale en regard de « l'État providence » n'est pas de couper mais de faire mieux avec les ressources actuelles. Le mot d'ordre porte sur l'accroissement de la productivité.

8.3 UNE NOUVELLE OFFRE DE SERVICES DE LA PART DES AVOCATS DU QUÉBEC

Soucieux de protéger l'intérêt public, les avocats du Québec doivent mettre en œuvre de nouvelles façons de faire pour élargir l'accès à la justice, et ce, non seulement pour les plus démunis, mais également pour toute la classe moyenne. Le développement d'un modèle québécois d'accès à la justice s'inspirant des « *building blocks* » de Susskind pourrait un bon point de départ⁶⁹. Du moins, il conviendrait d'analyser la faisabilité de ce genre d'approche.

.....
69 Susskind, R., « The End of Lawyers », Oxford University Press, 2008, p.235.

Les stratégies à développer sont multiples :

- identifier de nouvelles façons de faire (services juridiques intégrés);
- recenser de nouveaux modèles d'affaires;
- oser sortir des sentiers battus :
 - déléguer des actes juridiques routiniers;
 - vendre aux enchères des blocs de services juridiques dans le cas de l'Aide juridique ce qui permettrait d'obtenir de meilleurs prix de la part de praticiens intéressés à cette clientèle;
 - accentuer le développement de produits du type « assurance juridique », produits qui sont très populaires dans d'autres juridictions;
 - développer de nouvelles sources de financement;
 - développer les modes appropriés de résolutions de conflits;
 - et cetera.

PARTIE IV

LES AVOCATS DU QUÉBEC EN 2021



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

Barreau
du Québec



9 Les avocats du Québec en 2021 : Le développement de scénarios prospectifs

9.1 LE POURQUOI DES SCÉNARIOS

L'analyse des problématiques de la pratique privée a permis de poser un diagnostic pour ce segment de l'industrie des services juridiques. Les résultats de cette étape doivent maintenant servir à planifier le développement de la profession à l'intérieur d'un horizon temporel donné soit une décennie dans le cadre de la présente démarche (2011-2021).

La construction de scénarios sur l'avenir de la profession constitue maintenant l'étape requise pour la complétion de l'analyse prospective. L'usage de la prospective pour les avocats du Québec en pratique privée constitue de fait un regard sur l'avenir destiné à éclairer les actions présentes des intervenants dans ce secteur de pratique. Il s'agit à ce stade du travail de décrire les caractéristiques du contexte futur dans lequel les environnements internes et externes de la pratique privée évolueront.

Toutefois, la construction de scénarios prospectifs soulève un problème de taille, soit notamment celui de passer à l'acte (stratégies et scénarios) en s'appuyant sur la capacité du Barreau du Québec de convaincre les membres de la profession en pratique privée de cerner toute l'ampleur des changements à apporter dans l'industrie et de stimuler leur volonté de réaction et d'adaptation à ces nouvelles situations de marché. Cela n'est pas une mince tâche. De fait, l'avocat appartient à l'un ou l'autre des profils décrits ci-après.

TABLEAU 35 : Attitudes du professionnel avocat vis-à-vis le changement

L'avocat « réactif »	L'avocat « proactif »
<ul style="list-style-type: none"> ■ Conservateur qui se perçoit comme étant réaliste ■ Plutôt sensible au court terme ■ Nature des objectifs pas évidente à cause de l'incertitude ■ Non tourné vers l'action ■ Transposition du passé sur l'avenir ■ Négation des tendances lourdes ■ Logique de l'immédiat ■ Pas de jugement de valeur 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Avant-gardiste qui peut passer pour un irréaliste ■ Pense à long terme ■ Attention portée sur les objectifs ■ Prend en compte les imprévus, les ruptures contextuelles, les nouvelles situations ■ Tourné vers l'action ■ Prépare l'avenir ■ Pense de façon volontariste ■ Désire l'atteinte de situations parfois floues

Source : « La prospective dans les services » Groupe Futuribles, 2009.

L'avocat réactif ne provoquera pas le changement, il le subira. Ce sont plutôt les forces du changement qui amènent ce type de professionnel à modifier et à adapter ses façons de faire tout en regrettant la sécurité et le confort des anciennes façons de faire. L'approche prospective implique une bonne dose de proactivité. La démarche implique forcément l'action. Cette affirmation ne signifie pas qu'il faille renoncer à la rigueur. Il ne suffit pas de décrire les

incertitudes telles l'état de l'économie, l'évolution du nombre d'avocats ou encore de documenter le nombre accru de femmes au sein de la profession. Avec les scénarios, il faut réaliser un travail destiné à structurer les représentations qu'ont les avocats du Québec en pratique privée sur leur environnement futur. La marge de manœuvre du Barreau du Québec met en lumière les principaux risques et occasions auxquels l'ordre sera confronté au cours des dix prochaines années.

La démarche prospective emprunte certaines composantes de l'inférence scientifique soit la rationalité et la logique pour l'analyse des faits, ce qui implique forcément le refus de l'*a priori*. Mais rappelons que l'avenir de la pratique privée n'est pas « connaissable » au sens habituel du terme. Nonobstant ce qui précède, les scénarios sur la pratique privée et l'avenir de la profession ont été élaboré par le CPPP à partir des règles suivantes :

- L'esprit critique des membres;
- Une vue informée des défis de la pratique privée;
- Une réflexion éclairée face aux idées nouvelles et une attention particulière prêtée aux événements susceptibles de modifier l'état de la situation;
- Un dépassement des intérêts individuels;
- Une prise de conscience face aux évolutions techniques et aux changements de valeurs professionnelles et sociétales;
- Une ouverture vis-à-vis les groupes, organismes (tant au Barreau qu'à l'extérieur) susceptibles d'alimenter la réflexion sur l'avenir de la profession;
- Une écoute attentive de tous les milieux, bref tous ceux qui peuvent exprimer une vision de la justice différente de celle perçue par les avocats;
- Chercher par le biais de la réflexion prospective à intégrer l'action des membres du Barreau du Québec à un contexte global.

9.2 LE PASSÉ RÉCENT : LE « SCÉNARIO SINGAPOUR » (1996)

En 1994, en réaction à des questionnements sur la pratique du droit, notamment sur le plan du nombre de membres, de la perte de parts de marchés et des difficultés à générer un revenu adéquat pour certains membres, un Comité a été mis sur pied pour cerner les composantes de cette problématique apparente ou réelle⁷⁰. D'entrée de jeu, le Comité retient l'approche prospective pour analyser le contexte de la pratique du droit et de son développement. Le rapport remis par le Comité et adopté par le Conseil général en juin 1996 servira de référence autant aux avocats du Québec qu'aux autres ordres professionnels⁷¹. Rappelons que bon nombre d'ordres professionnels d'avocats tant au Canada qu'aux États-Unis se sont grandement inspirés des résultats de l'étude québécoise.

La construction de scénarios en regard de l'avenir de la pratique du droit requiert que les grands enjeux de la profession soient cernés. Le Comité avait documenté un certain nombre d'enjeux :

- La performance économique du Québec (PIB);
- Le développement et l'impact des TIC;

70 On réfère ici au « Comité sur l'avenir de la profession ».

71 Barreau du Québec, « La pratique du droit au Québec et l'avenir de la profession », 1996

- La place prépondérante des entreprises dans la clientèle de l'industrie des services juridiques;
- Le nombre d'avocats va continuer de croître ce qui crée une pression sur l'emploi, la concurrence;
- La concurrence des autres professions va s'accroître;
- Sous l'impulsion des TIC, la pratique du droit va changer de façon radicale et nécessitera une adaptation chez les praticiens.

De ces enjeux, des scénarios et des hypothèses ont été élaborés. La règle de l'art de la prospective requiert un minimum de deux scénarios en regard de l'analyse d'une situation donnée. Le Comité d'alors a élaboré trois scénarios. Le tableau qui suit reproduit l'énoncé des hypothèses du dernier exercice et établit leur pertinence en 2010.

TABLEAU 36 : La pertinence des tendances (1996)

Hypothèses des scénarios	Signification	Pertinence en 2010
Des changements structurels permanents	Changements qui surviennent tous les 50-60 ans (TIC pour les changements en cours).	Les changements structurels sont effectivement permanents.
Une mondialisation permanente	« Village global ».	Les effets de la mondialisation sont récurrents : délocalisation, migration économique, information planétaire instantanée, et cetera.
Une faible croissance du PIB	Prévisions très faibles (cause immédiate des changements structurels).	La croissance économique a été spectaculaire au Canada et au Québec de 2002 à 2007. Les perspectives de 1996 se sont avérées justes pour le court terme, moins pour le long terme.
La crise budgétaire des gouvernements	Taille de la dette publique insupportable à long terme.	Le problème s'est aggravé.
Le niveau de richesse de la population	Écart grandissant entre riches et pauvres.	Les riches sont de plus en plus riches, idem pour les pauvres. À cause du poids de la dette publique, l'État pourra difficilement continuer à jouer son rôle de « providence ».
Permanence des nouvelles technologies	Une évolution qui touchera tous les agents économiques.	Quoi penser ? En 1996, le courriel n'est pas disponible, encore moins l'Internet !
Vieillesse de la population	Le groupe de tête des baby-boomers » a 50 ans.	Le groupe de tête a maintenant 65 ans !
L'image des avocats laisse à désirer	Mauvaise image auprès de toutes les clientèles.	Cette situation a peu changé.
Le nombre d'avocats dans le marché est relativement élevé	Difficile pour plusieurs avocats de trouver du travail.	Le rythme de croissance a ralenti en 15 ans.
La concurrence dans la pratique du droit est vive	Une économie en restructuration accentue la concurrence (entre avocats et entre avocats et non avocats).	Perception qui varie selon les avocats, les secteurs de pratique.
Le volume des besoins en services juridiques va en s'accroissant	Des besoins grandissants mais une problématique de capacité de payer et de « valeur ajoutée ».	Il est indéniable que les besoins ont augmenté. L'accès est toujours un problème.

Source : Barreau du Québec, « La pratique du droit au Québec et l'avenir de la profession », 1996

À l'exception des hypothèses en regard de la croissance économique, la presque totalité de ces hypothèses est toujours valable en 2010. Ce que traduit en 2010 le rapport de 1996, c'est plutôt l'intensité des enjeux sur la pratique du droit.

Il y a des enjeux où le Barreau ne pouvait agir que minimalement ou tout simplement pas du tout. Les hypothèses sur lesquelles le Barreau du Québec a pu en quelque sorte agir sont regroupées ci-après.

TABLEAU 37 : Les actions du Barreau du Québec

Hypothèses	Actions du Barreau du Québec
L'appauvrissement de la population	Les démunis et les citoyens à bas revenus peuvent difficilement accéder à la justice. Les actions du Barreau en regard de l'accès à la justice sont nombreuses : les représentations auprès du Ministère en regard de l'Aide juridique, de l'Assurance juridique, d'Éducaloi, des publications de la Fondation du Barreau, et cetera.
Les TIC	Le CAIJ a été mis sur pieds au début des années 2000 afin de créer une « bibliothèque virtuelle » au bénéfice de tous les avocats du Québec. Il va de soi que les avocats de pratique privée, surtout ceux pratiquant seuls ou en société nominale, figuraient à titre de premiers bénéficiaires. Une évaluation coûts/bénéfices réalisée en 2005 fait état d'une valeur de 10 200 \$ d'accès à l'information découlant de la valeur de la cotisation ¹ .
L'image des avocats	Le Service des communications du Barreau agit au quotidien sur l'image des avocats auprès des différents publics.
La pratique du droit et la formation continue	Le service de Formation continue du Barreau tient un nombre important de sessions de formation (cours, colloques, séminaires) sur des sujets pointus afin de répondre à la demande des membres.

1) Vaillancourt, F. Dr., Boucher, P., « Les avocats du Québec et le CAIJ – Estimation des coûts et des bénéfices découlant de la cotisation annuelle », Barreau du Québec, 2005.

En somme, le Barreau du Québec a répondu aux besoins exprimés de la part de ses membres. L'ordre a agi sur les enjeux sur lesquels il pouvait en quelque sorte intervenir. Entre autres réalisations présentées au tableau, le CAIJ a permis d'uniformiser l'information juridique en fusionnant en une seule entité les bibliothèques de droit du Québec. Ainsi, tous les avocats du Québec ont accès à une source unique d'information de haut niveau.

Le précédent Comité sur l'avenir de la profession avait élaboré trois scénarios. Ces derniers sont synthétisés au tableau qui suit.

TABLEAU 38 : Les scénarios (1996)

Scénario	Description du fonctionnement	Impacts
STATU QUO	L'évolution de la profession sera calquée sur le passé et en fonction des variables socioéconomiques dominantes (PIB, nombre de membres, concurrence). Le Barreau accomplit bien sa mission.	L'intégration des nouveaux membres au sein de la profession ne permettra pas à ces derniers d'occuper toute la place qu'il pourrait occuper. L'image de la profession et les conditions de travail vont continuer de se détériorer.
ALBANIE	Des actions spécifiques du Barreau vont permettre de restreindre l'accès à la profession. Limiter l'arrivée de nouveaux avocats va améliorer les conditions économiques des membres en place.	Les avocats ont été délogés de certains secteurs de pratique. Les consommateurs à la recherche de services juridiques à moindres coûts ont élargi la concurrence. Donc, restreindre le nombre de membres ne fera qu'accentuer cette tendance.

Scénario	Description du fonctionnement	Impacts
SINGAPOUR	La profession assimile les TIC, produit des services de qualité et à moindre coût, œuvre en multidisciplinarité, améliore ses compétences (l'image).	Les avocats assimilent les TIC dans le quotidien de leur pratique. Les avocats font du développement de marché un processus permanent. Les actes juridiques routiniers sont laissés à du personnel bien formé mais non avocat (standardisation de certains services).

Le Comité sur l'avenir de la profession a proposé au Barreau du Québec de retenir et d'adopter le scénario « Singapour ». Le Conseil général de juin 1996 a adopté le rapport⁷².

D'une part, il est rafraichissant de retrouver dans ce rapport un certain nombre de constats et de propositions que l'on retrouve actuellement dans le discours de « gourous » de l'industrie des services juridiques. D'autre part, les changements anticipés il y a 15 ans pour ce qui est du cadre règlementaire sont en voie de se concrétiser au sein d'autres juridictions. Songeons ici à la situation en Grande-Bretagne ou encore en Australie en regard de la qualification des membres, de l'élimination graduelle du monopole des avocats, des modifications apportées aux structures d'affaires, de la mise sur pied de réelles pratiques en multidisciplinarité et finalement, de l'opportunité pour les cabinets de recourir au financement public⁷³.

9.3 LES ORIENTATIONS DU DÉVELOPPEMENT DES SCÉNARIOS

En 2011, le CPPP a établi le cadre des changements escomptés et les intègre au sein de l'horizon temporel retenu. En somme, il s'agit d'établir ce à quoi devra ressembler la profession dans dix ans.

DIAGRAMME 10 : Perspectives de développement



72 Barreau du Québec, « La pratique du droit au Québec et l'avenir de la Profession, 1996 (page 107).

73 Ministry of Justice of England and Wales, « Legal Services Act », 2007.

Cette vue sur l'évolution de la profession requiert l'élaboration d'un certain nombre d'hypothèses en regard de la société, de la profession et des marchés qui seront desservis pas les membres de la pratique privée.

9.3.1 La société québécoise

HYPOTHÈSE 1

Le vieillissement de la population

La population du Québec vieillit. Entre 2015 et 2020, c'est une masse de Québécois portant le qualificatif de « baby-boomers » qui arrivera à 65 ans. Les multiples impacts de cette masse sont de plus en plus documentés. Les analyses et commentaires sont légion : baisse des revenus fiscaux, manque de ressources financières des futurs retraités, transfert de la dette publique sur les générations futures bref, les questionnements ne manquent pas⁷⁴. C'est sans compter le traitement de gens âgés qui auront une espérance de vie accrue. L'indifférence généralisée de la population en général vis-à-vis des « vieux » constitue un défi de taille par rapport aux soins et à l'attention que ceux-ci vont requérir au cours des années qui viennent.

HYPOTHÈSE 2

L'altération irréversible du tissu socio culturel

L'immigration d'après-guerre au Canada et au Québec était majoritairement d'origine européenne catholique ou anglicane/protestante et de race blanche. La prise en compte du vieillissement de la population dès le début des années 1970 a amené le gouvernement du Canada à adopter l'une des politiques parmi les plus libérales en occident pour l'immigration et l'octroi du statut de réfugié. Les immigrants s'installent majoritairement dans les grands centres tels Vancouver, Toronto et Montréal. Le tissu socioculturel dans la région métropolitaine de recensement (RMR) de Montréal a radicalement changé. Certaines villes et/ou agglomérations de Montréal affichent des taux élevés de ménages où la langue parlée à la maison n'est ni le français et ni l'anglais. En tête de liste, à Dollard-des-Ormeaux, cette proportion est de 64 % des ménages.

HYPOTHÈSE 3

Des problématiques sociales accentuées par des écarts grandissants dans la distribution de la richesse

L'écart entre riches et pauvres au niveau des revenus se creuse au Québec⁷⁵. Cet écart est le plus grand jamais observé depuis 30 ans et pourrait bien croître davantage. En plus des inégalités de revenus en augmentation, les plus pauvres travaillent plus, sans pour autant améliorer leur condition économique. Les Québécois ont travaillé plus, et l'économie a crû de 71 % pendant cette période, pourtant ce n'est pas tout le monde qui en a tiré les mêmes avantages. La part du lion revient au 10 % le plus riche, alors que la majorité des Québécois – les premiers 70 % – reçoivent moins de revenus.

HYPOTHÈSE 4

L'omniprésence des TIC dans toutes les sphères de la société

Le taux de pénétration des TIC est phénoménal depuis le début du présent millénaire. En effet, 76 % des ménages québécois utilisent l'autoroute de l'information à la maison, 98 % disposent du téléphone à la maison et 60 % possèdent un téléphone intelligent. L'omniprésence des TIC ne fait plus de doute.

74 Voir à cet effet, Fortin, P., « Garder le cap : le défi de l'équilibre budgétaire du Québec », CD HOWE INSTITUTE, M2011.

75 Voir à cet effet, l'Institut de recherche et d'informations socio-économiques (IRIS) et du Centre canadien de politiques alternatives (CCPA), 2010.

HYPOTHÈSE 5

Une intégration accrue des modes et des styles de vie en Occident

La langue et les coutumes spécifiques aux différents pays maintiennent une certaine identité nationale. Toutefois, la mode, la musique, les arts et les styles de vie ont rendu l'occident beaucoup plus homogène. L'Internet a accentué cette tendance lourde. Cette homogénéité a des répercussions sur le fonctionnement quotidien des agents économiques.

HYPOTHÈSE 6

L'essoufflement systématique de « l'État providence » et son incapacité prochaine en regard de l'offre de biens publics

Les coûts astronomiques du filet social québécois et leurs augmentations récurrentes mènent à un seuil de rupture. Par exemple, le budget de la santé s'est accru de 6 % sur une base annuelle depuis 2001 alors que le taux moyen de croissance de l'économie a été de 2,5 %. Le budget de la santé accapare près de 45 % des dépenses de l'État. Les demandes sont infinies et les ressources limitées. Des choix seront à faire en ce qui concerne les congés parentaux, les frais de scolarité, les CPE, la retraite, l'économie, les aînés, etc.

HYPOTHÈSE 7

La survalorisation des biens publics d'usage de masse au détriment des investissements dans la justice et l'état de droit

Le sous-financement de la justice est bien documenté. Le système est tenu pour acquis. Un fossé se creuse entre la croissance annuelle de l'activité judiciaire (nombre de lois et règlements) ainsi que de la complexité de la société par rapport aux budgets alloués au ministère de la Justice et aux différentes instances. Le déséquilibre entre le niveau des ressources requises pour satisfaire la croissance des besoins et les sommes consenties tant par les gouvernements que les particuliers et/ou les entreprises constituent la recette idéale pour atteindre un seuil de rupture que le Québec tient pour acquis.

9.3.2 Le professionnel avocat

HYPOTHÈSE 8

La féminisation de la profession d'avocat

La féminisation de la profession est bien documentée. La proportion du nombre de candidats admis à la pratique du droit comprend un nombre grandissant de femmes. À l'exception du génie, certains lieux communs existent avec bon nombre d'autres professions. Pour le droit, les aspirations des avocats concordent ni plus ni moins avec les modèles en place et configurés à une époque où les praticiens étaient majoritairement des hommes. Les modèles d'affaires seront appelés à changer radicalement. Des problèmes de recrutement chez certains cabinets se font sentir. Les maisons spécialisées dans le recrutement d'avocats confirment cette tendance.

HYPOTHÈSE 9

Les valeurs des nouvelles cohortes d'avocats en pratique privée

La volonté de changements au niveau des modalités de travail en pratique privée n'est plus l'apanage des femmes. La nouvelle génération d'avocats délaisse également le modèle de leurs aînés. Les valeurs de ces cohortes portent davantage sur la qualité de vie que sur l'atteinte de revenus élevés et d'une vie axée sur le travail. Des changements profonds vont survenir.

HYPOTHÈSE 10

L'évolution de la structure démographique de la profession : âge, sexe, origine ethnique

Si le Québec est assujéti à des changements majeurs au niveau de la démographie, cette manifestation en regard des individus a forcément un impact sur la composition future des membres de l'ordre. Il semble évident qu'il faille éviter que ces futurs avocats ne se destinent uniquement à la pratique auprès de clientèles issues de l'immigration. Cette façon de faire contribuerait à « ghettoïser » le Québec, ce qui n'est évidemment pas souhaitable.

HYPOTHÈSE 11

L'adaptation des membres aux TIC

Il semble désormais inutile de mettre en doute l'opportunité d'utiliser les TIC dans la pratique quotidienne du droit. Pourtant, un nombre important d'avocats ne possède pas d'adresse courriel, ce qui semble paradoxal en 2011. La littérature sur l'usage des technologies par les professions juridiques est claire sur ce sujet. Contrairement à une majorité de secteurs économiques, l'industrie des services juridiques n'a jamais investi massivement dans les TIC. Les avocats ont toujours été à la remorque des avancées technologiques. Les maisons spécialisées dans la vente de services informatiques d'ailleurs l'usage de progiciels plutôt que de logiciels par les avocats et les cabinets d'avocats. L'adaptation est encore en devenir pour les avocats.

HYPOTHÈSE 12

Les connaissances des membres dans la gestion d'une pratique professionnelle

L'avocat en pratique privée est d'abord et avant tout un professionnel en affaires. Les écarts de revenus surprenants entre les membres de la pratique privée mesurés par le revenu annuel médian traduisent en partie le fait que les avocats connaissent mal le rouage des affaires. Être en affaires stipule une connaissance pratique de la fonction de production des services juridiques. La formation des avocats ne prend pas en compte la gestion des ressources humaines, la finance, le développement de marchés, et cetera. Il faut prendre en compte ces éléments pour le développement de pratiques à succès.

9.3.3 Les marchés desservis

HYPOTHÈSE 13

L'étroitesse de bon nombre de marchés actuellement desservis par les avocats

Les entreprises à succès arrivent les premières dans un nouveau marché. Dès que la concurrence s'installe, le produit (bien/service) arrive à maturité, et son prix baisse. Les services juridiques n'échappent pas à cette règle de base. Les avocats sont parmi les rares professionnels à ne pas recourir de façon systématique à l'analyse des marchés. Les relations publiques et/ou les communications dominent le développement des affaires. L'analyse en profondeur du potentiel des marchés ou encore l'identification de ceux en émergence n'intéresse que peu la profession, d'où le fait que certains segments de marché sont saturés.

HYPOTHÈSE 14

Une concurrence accrue issue des nouveaux modèles d'affaires au sein des services professionnels

Les modèles d'affaires en place au sein d'autres juridictions vont tôt ou tard se propager au Québec. Songeons ici aux avancées en Grande-Bretagne et en Australie qui ne manqueront pas d'avoir des impacts aux États-Unis et au Canada anglais. Les avocats du Québec ne pourront s'y soustraire, car autrement, ils perdraient leurs pouvoirs décisionnels sur bon nombre de segments de l'industrie.

HYPOTHÈSE 15

L'affaiblissement des champs de pratique (actes réservés) des avocats dans un nombre accru de juridictions en Occident

Les ordres professionnels sont de plus en plus en mode défensif vis-à-vis l'intrusion d'autres professionnels dans leurs champs d'activités respectifs. Un ordre professionnel base son monopole sur la protection du public et le fait que l'asymétrie d'information ne permet pas au consommateur de faire un choix éclairé entre un charlatan et un professionnel compétent. Les TIC contribuent à diffuser une information de haute qualité alors que les avancés technologiques font que des professionnels s'estiment compétents pour offrir des services autrefois réservés à un autre professionnel. Certaines juridictions sont à évaluer cette problématique.

HYPOTHÈSE 16

La nette tendance à la prépondérance de la common law et du droit « transnational » par rapport au droit codifié

La reconfiguration de l'espace économique mondial sera influencée par de nouveaux leaders issus des économies émergentes; il s'agit là d'une tendance lourde. Le droit codifié ne va pas disparaître. Mais comme les Chinois favorisent la common law et la langue anglaise pour leurs transactions à l'international, il ne fait aucun doute que le « droit américain » aura préséance, ce qui ne manque pas de créer une zone de risque pour les avocats du Québec.

HYPOTHÈSE 17

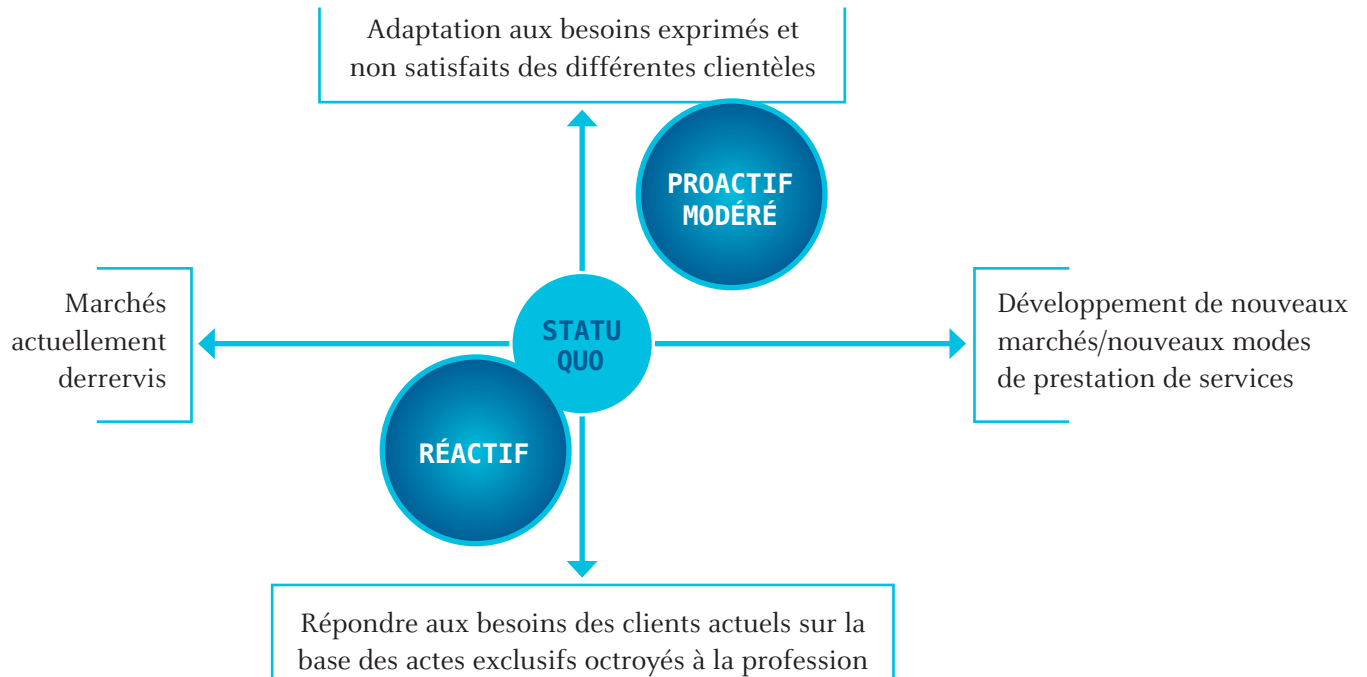
Le déplacement permanent des pôles d'influence de l'Occident vers l'Orient : de l'Amérique du Nord et l'Europe vers la Chine et l'Inde

Est-ce que le Québec est prêt pour les nouveaux pôles d'influence ? Il ne fait plus de doute que le pouvoir économique bascule vers l'Asie. Pourtant encore en 2011, c'est plus de 85 % des exportations du Québec qui vont vers les États-Unis. Le défi est énorme.

9.4 LE DÉVELOPPEMENT DES SCÉNARIOS

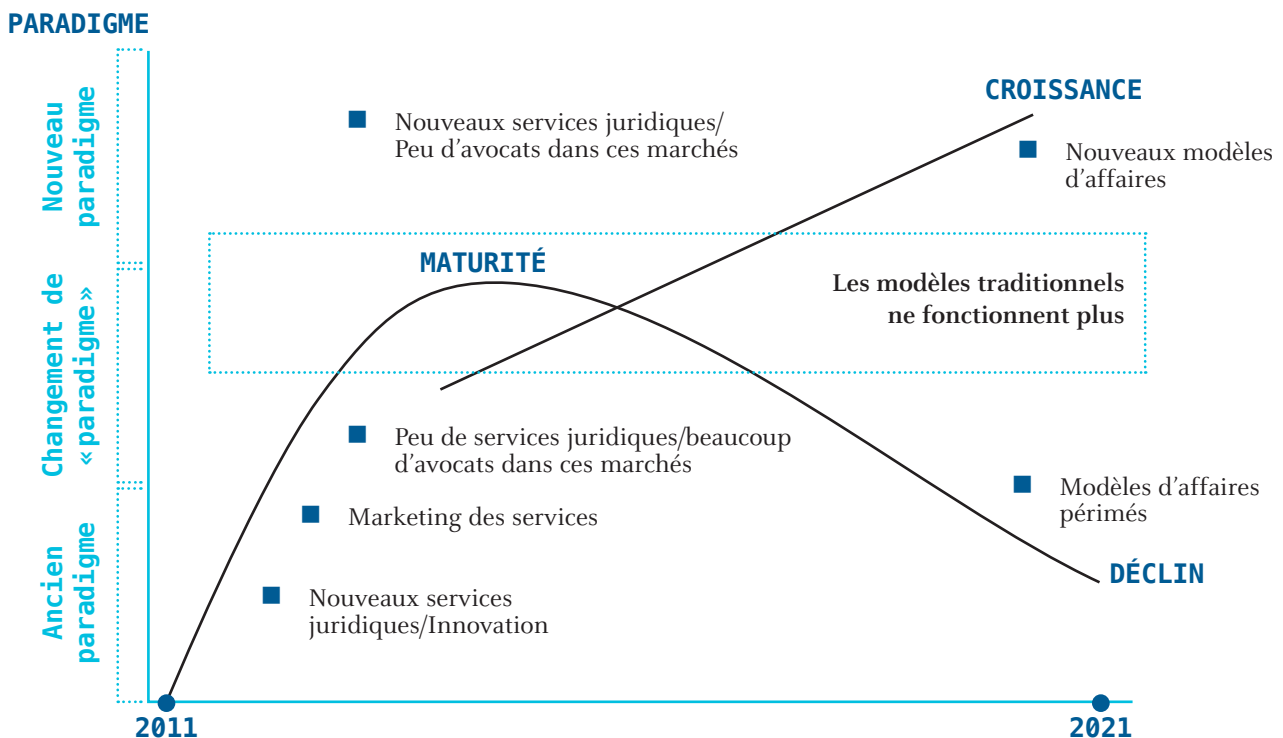
Le CPPP a retenu trois scénarios en regard de l'analyse prospective de la profession. Le diagramme suivant présente les scénarios. Les résultats du diagnostic sur la pratique privée ont mené à certains constats dont sont issues les hypothèses de travail de la section précédente. Le diagramme traduit l'importance stratégique des besoins non exprimés des clientèles et conséquemment du développement de nouveaux marchés pour les avocats de pratique privée.

DIAGRAMME 11 : Les scénarios d'avenir de la profession



L'élément central dans le choix du scénario optimal gravite autour de l'identification et du développement de nouveaux marchés en regard de la prestation de services juridiques. Le diagramme ci-dessous présente la situation.

DIAGRAMME 12 : L'évolution du service juridique dans l'économie



L'aspect évolutif des situations de marché est étroitement corrélé à un changement de paradigme qui peut s'avérer parfois brutal pour l'avocat. Le succès de la pratique privée en 2021 dépend de la capacité des membres à s'approprier de nouveaux modèles d'affaires, à développer l'approche multidisciplinaire et à ainsi, exploiter de nouveaux marchés. Le changement de paradigme correspond justement à cette approche à l'égard du développement de la pratique privée dans un contexte où, lorsque le service juridique devient un produit de commodité, le nombre de concurrents, qu'ils soient avocats ou non, est élevé. Le marché atteint ainsi rapidement sa maturité et il devient saturé pour le service en question. Pour connaître un nouvel élan, les services juridiques requièrent alors une bonne dose de valeur ajoutée. Les clientèles perçoivent cette valeur et acceptent de payer des primes conséquentes.

9.4.1 Le scénario « TEXTILE MANUFACTURIER »

Introduction

Dans un premier scénario, l'offre de services juridiques est perçue comme étant fonctionnelle. Il est inutile de tenter de corriger les lacunes observées au niveau des façons de faire, de la productivité, de l'innovation. Certaines parts de marchés sont concédées à de nouveaux concurrents issus des autres professions.

Fonctionnement

Les variables qui influencent le développement de la profession ne présentent pas de menaces sérieuses. Le Québec a passé avec brio la dernière récession; la croissance économique est de nouveau au rendez-vous. Une majorité d'avocats travaillent et gagnent bien leur vie. Les avocats utilisent les TIC selon leur propre capacité. La concurrence des autres professionnels n'est que ponctuelle ou encore circonscrite. Quant au changement démographique du Québec, des clientèles et de la profession, il ne semble pas y avoir de questionnements majeurs. Le vieillissement de la population constitue une grande occasion pour les plus jeunes. Quant à l'immigration, elle compense le déclin observé.

Le Barreau du Québec assume pleinement sa mission de protection du public. La situation donne à penser que le marché – et la profession – vont s'autoréguler.

Impacts

Il été observé antérieurement que les TIC et la mondialisation ont contribué à éliminer les frontières. Nul secteur économique ne peut progresser en autarcie. Prétendre que l'inertie va apporter des solutions à toutes les problématiques observées risque de causer l'effritement graduel des marchés desservis et de rendre extrêmement difficile la pénétration des nouveaux marchés, qui risquent d'être occupés par d'autres professionnels non avocats.

9.4.2 Le scénario « DISQUE CD »

Introduction

Dans un second scénario, les avocats perçoivent la *Loi sur le Barreau* comme une garantie que les avocats occuperont toujours une place dominante dans l'offre des services juridiques. S'il y a un problème, il réside dans le fait qu'il y a trop d'avocats dans le marché. Quant à la pratique illégale issue des autres professionnels, le Barreau dispose des outils pour l'enrayer.

Fonctionnement

Le droit est le propre des avocats inscrits au Tableau de l'ordre. Un tel scénario désigne d'office une approche de nature répressive. C'est le bureau du syndic et l'inspection professionnelle qui, ni plus ni moins, oriente l'avenir. Cette approche nécessite des sommes colossales autant en ressources humaines que financières.

Impacts

Aucun secteur économique ne peut élever efficacement des barrières suffisantes pour endiguer la venue de nouvelles idées, de nouveaux joueurs, de changement de paradigme. Refuser le changement et tenter de le bloquer cause des dommages immédiats. Ce qui risque d'arriver c'est que les avocats vont graduellement perdre leurs compétences distinctives, et ce, au profit de professionnels innovateurs et au détriment de la profession.

9.4.3 Le scénario « BOMBARDIER »

Introduction

Dans le troisième scénario, les avocats estiment que certains chocs structurels sont irréversibles. La profession doit prendre en compte les TIC et la mondialisation comme vecteurs de changements dans l'industrie. Ces changements affectent tant les clientèles que les fournisseurs de services. La recherche-développement et l'innovation sont incontournables pour l'avocat.

Fonctionnement

Le Barreau du Québec prend en compte les changements à tous les niveaux. Il bonifie sa conception des enjeux touchant les membres tels la féminisation, le vieillissement, la concurrence, les TIC, et surtout, les perspectives favorables qu'offre la mondialisation. Toutes les instances du Barreau ont reçu des directives claires et précises sur les orientations stratégiques en regard de l'avenir de la profession.

Impacts

Le Barreau du Québec affirme son leadership comme agent de changement au sein non seulement des professions juridiques mais également parmi le monde professionnel en général. Les grandes problématiques sociales étant imprégnées de contenus juridiques, le Barreau est de toutes les orientations socioéconomiques.

Les avocats de pratique privée bénéficient de ce leadership pour identifier et s'approprier de nouveaux modèles d'affaires, car ils sont à la tête des agents de changement et bien au fait des enjeux et des possibilités des marchés en émergence. Les membres du Barreau occupent l'espace concurrentiel qui leur revient de par leur formation et leur proactivité.

Tous les membres du système professionnel québécois reconnaissent la place occupée par le Barreau du Québec et son rôle de « formateur » quant aux besoins en services juridiques chez leurs membres respectifs. Ainsi le Barreau devient incontournable au niveau de la multidisciplinarité et de l'identification de besoins exprimés et non satisfaits chez les Québécois.

9.5 LE SCÉNARIO « BOMBARDIER »

Pour des raisons qui semblent évidentes, les membres du CPPP estiment que le Barreau du Québec ne doit être ni inerte, ni réactif quant à l'avenir de la profession des avocats de pratique privée. Le scénario Bombardier axé sur une approche proactive s'inscrit dans les suites du dernier exercice sur l'avenir de la profession.

Ce scénario porte sur le changement et l'adaptation de la profession aux grands courants de fonds qui ont un impact immédiat sur la pratique privée.

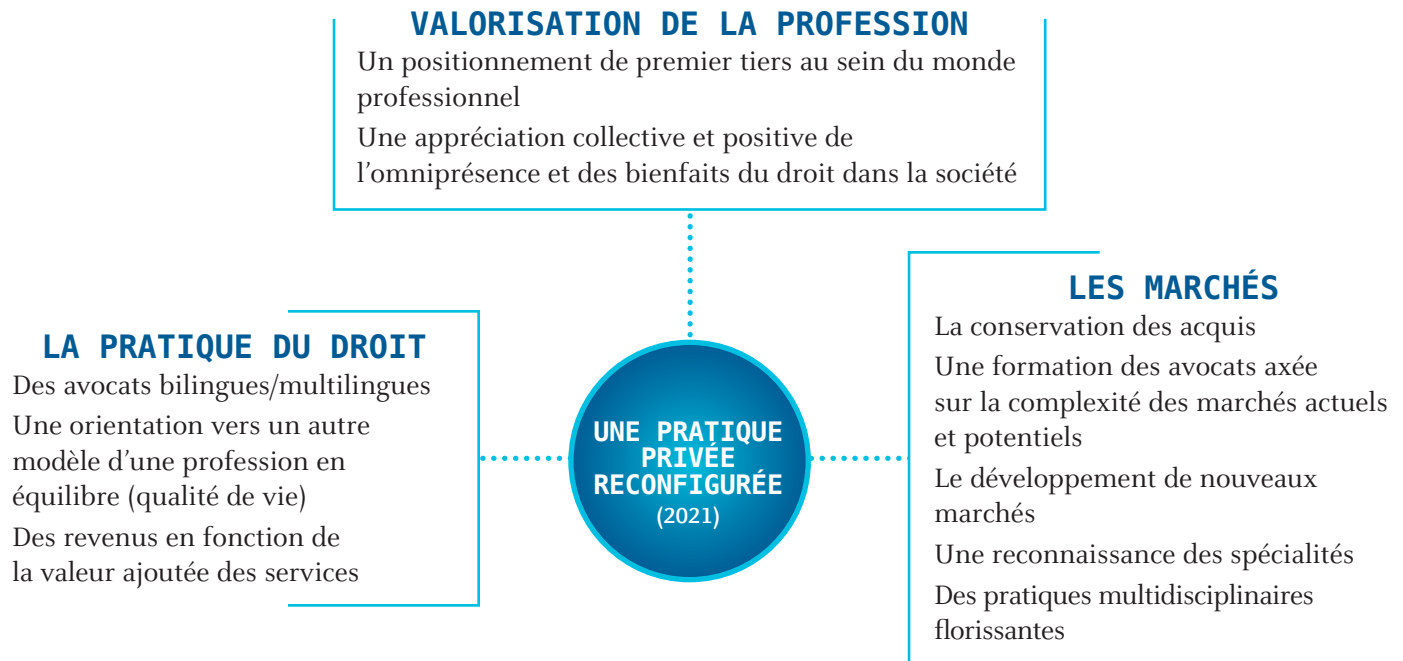
9.5.1 Les contenus du scénario

Le scénario Bombardier vise à transposer des objectifs portant jusqu'en 2021. Ces objectifs sont repris des énoncés antérieurs, et la probabilité qu'ils soient atteints repose sur l'implantation de stratégies et d'actions du scénario Bombardier. Ce que les avocats de pratique privée veulent atteindre est résumé ci-après.

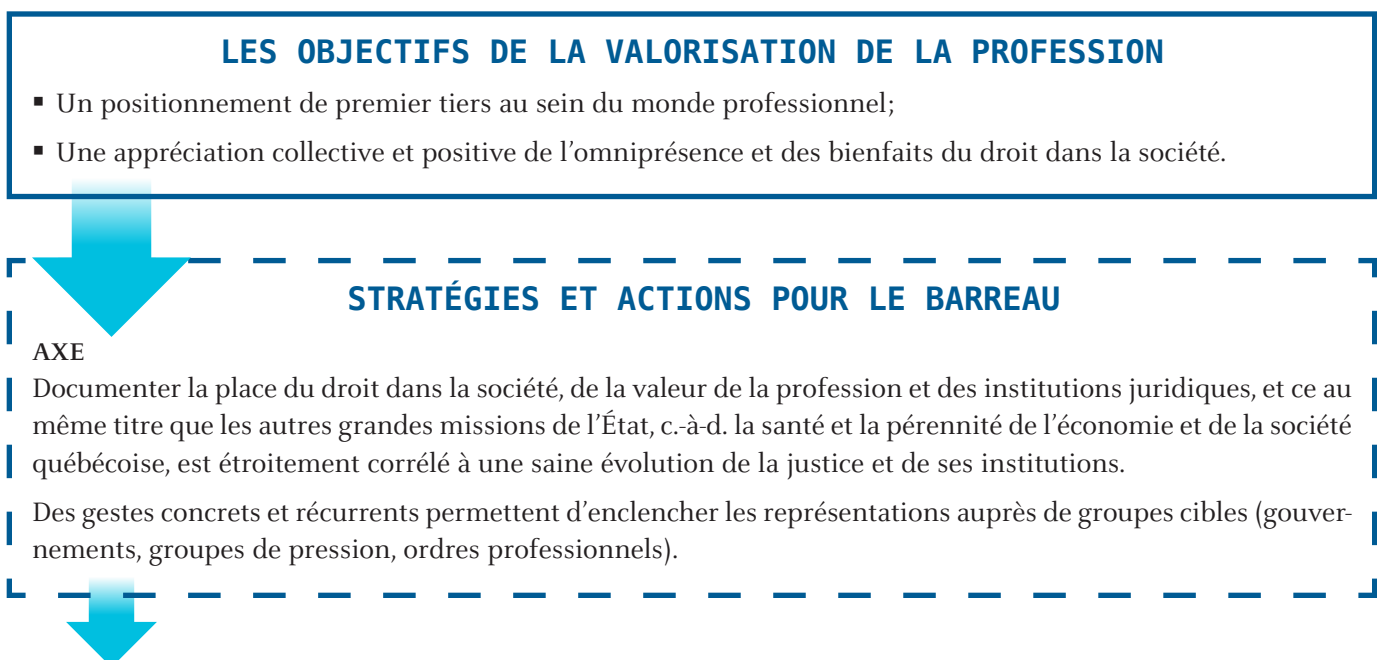
- Valorisation de la profession
- Formation des avocats axée sur la complexité des marchés actuels et potentiels
- Avocats bilingues/multilingues
- Conservation des acquis
- Développement de nouveaux marchés
- Positionnement de premier tiers au sein du monde professionnel
- Orientation vers un autre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

Ces objectifs gravitent essentiellement autour de trois axes :

- Valoriser la profession
- Bonifier la pratique du droit
- Développer les marchés

DIAGRAMME 13 : La pratique privée en 2021**9.5.2 Les stratégies et actions**

Les stratégies et actions sont regroupées de façon synthétique. Elles seront ultérieurement éclatées.

VALORISATION DE LA PROFESSION...



STRATÉGIES ET ACTIONS POUR LES AVOCATS

AXE

Les avocats sont sensibilisés au nouveau discours quant au positionnement de la profession. Ils deviennent des agents porteurs du changement. Ils sont une masse critique de 12 000 messagers qui véhiculent dans toutes les sphères de la société l'importance stratégique du droit et de la pratique privée.

LA PRATIQUE DU DROIT...

LES OBJECTIFS POUR 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.



STRATÉGIES ET ACTIONS POUR LE BARREAU

AXE

Les futures cohortes d'avocat sont équipées des outils technologiques de pointe et parfaitement bilingues. Ils connaissent bien les rudiments des affaires et sont aptes à fournir tant des services de commodité à faible prix que des services pointus commandant des prix élevés. Le Barreau privilégie les valeurs des nouvelles générations et fait montre d'un esprit d'ouverture.

Toutes les instances du Barreau sont mises à contribution pour ce changement de culture. Une approche de vase communicant est développée pour atteindre une certaine homogénéité dans les modes de fonctionnement.



STRATÉGIES ET ACTIONS POUR LES AVOCATS

AXE

Une majorité d'avocats s'approprie les contenus et les pré-requis de nouveaux modes de prestation de services juridiques. Les modèles atypiques de prestations de services sont nombreux et adaptés aux besoins des situations. Une recherche constante de la valeur ajoutée des services distingue l'avocat des autres fournisseurs potentiels de services juridiques.

LES MARCHÉS...**LES OBJECTIFS POUR 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.

**STRATÉGIES ET ACTIONS POUR LE BARREAU****AXE**

Certains marchés sont à privilégier mêmes s'ils sont considérés comme étant à maturité. La question des marchés et de leur développement pour les avocats de pratique privée étant omniprésente au cours des dernières décennies, le Barreau met sur pied un service permanent de VIGIE sur les marchés et de leur évolution.

Le Barreau favorise également l'expérimentation de nouveaux modèles d'affaires conjointement avec des partenaires des milieux universitaire, social et des affaires.

**STRATÉGIES ET ACTIONS POUR LES AVOCATS****AXE**

Les avocats délaissent graduellement les modèles d'affaires inefficaces (facturation horaire, approche litigieuse, etc.). En symbiose avec un segment de marché choisi, l'avocat se spécialise et est reconnu comme tel, ce qui lui permet d'expérimenter de nouveaux modèles d'affaires et d'explorer des marchés émergents. Cette nouvelle approche permet à l'avocat d'être efficace même pour la prestation de services au sein de marchés à maturité qui feront toujours partie de la prestation de services.

10 Les conclusions de l'étude : L'avocat du Québec en 2021

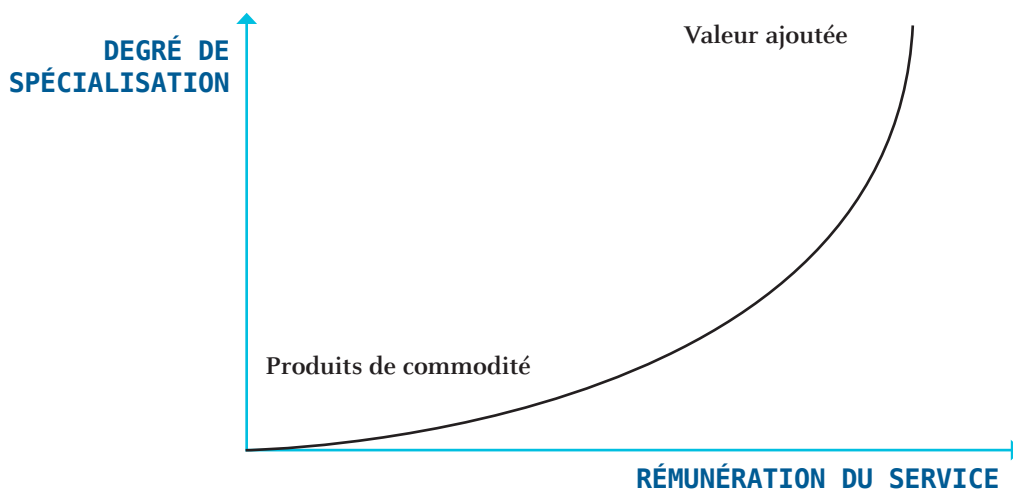
La conclusion qui s'impose à ce rapport sur l'avenir de la profession requiert de dresser le profil de l'avocat du Québec et des marchés en 2021. Les grands traits de ce profil sont résumés ci-dessous.

D'entrée de jeu, l'avocat du Québec en 2021 est le plus souvent une femme. À cette date, les femmes vont représenter 56 % des membres. En effet, au début de la prochaine décennie, les membres du Barreau de moins de 55 ans seront majoritairement des femmes. La cohorte des avocats baby-boomers masculins qui ont dominé l'effectif au cours de la période d'après-guerre sera minoritaire et sur le point d'être hors de la pratique.

Ces avocats de 2021 auront une vision bien différente du travail. Les bureaux de travail, hommes ou femmes, seront toujours présents au sein de la profession. Toutefois, ils ne seront plus la norme, mais l'exception. L'accroissement majeur de la productivité au sein de l'industrie, propulsée par les TIC, permettra d'atteindre cet équilibre qui trouve ses racines dans de nouvelles valeurs. De plus, une proportion importante des membres du Barreau sera issue des minorités. Ce changement modifiera la pratique du droit.

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 »

DIAGRAMME 14 : Services juridiques et rémunération



Les avocats spécialisés qui sauront identifier et servir les besoins non satisfaits des clientèles pourront générer des revenus substantiels, et ce auprès des clients d'affaires ou des individus. Ce dernier segment est a priori moins lucratif à cause de la capacité de payer des individus et du fait que les produits de commodités auront une grande importance.

Cela laisse présager que la question de l'accès à la justice aura été résolue mais en partie seulement. Les riches de la société auront toujours accès à des moyens considérables pour faire valoir leurs droits. Les plus démunis eux devront encore se tourner vers l'État. En 2021, l'État sera sans aucun doute dans l'œil de l'ouragan des finances publiques. Il n'y aura pas de budgets supplémentaires alloués à l'Aide juridique.

Conséquemment, et comme pour tous les biens publics, il est impossible d'adhérer au principe que la totalité des citoyens du Québec puissent avoir un accès illimité aux soins de santé, à l'éducation ou encore à la justice, et ce surtout pour les plus démunis. Des choix devront s'imposer.

Au même titre que les autres producteurs de biens et services, les avocats devront démontrer les coûts et les bénéfices de la justice et du système de droit pour que des sommes supplémentaires y soient dirigées en provenance tant du public que du privé. Il s'agira de procéder à l'allocation de ressources rares pour des besoins illimités. Est-ce que les services juridiques seront incontournables pour le bon fonctionnement de l'économie du Québec ? Aux avocats de le démontrer.

Pour arriver à ce nouveau positionnement, les marchés des services juridiques en émergence doivent être identifiés et développés. Il a été établi plus haut que la prestation de services sera spécialisée ou non spécialisée. En 2021, les grands cabinets de calibre planétaire seront en nombre restreint, mais leur taille sera gigantesque par rapport à aujourd'hui. Pourtant, le degré d'internationalisation de ces mégacabinets n'aura comme contrepartie que les vis-à-vis qui eux auront choisi de demeurer à l'intérieur du marché national.

Le tableau suivant appuie cet énoncé.

TABLEAU 39 : Grands cabinets internationaux en 2021

Cabinets	Profit/ associé (\$)	Revenus bruts (G \$)	Nombre d'avocats (n)	Indice d'internationalisation (%)
Wachtell	15 677 000	3,4	400	0
Latham & Watkins	5 774 000	22,75	11 066	39,6
Skadden Arps	6 023 000	15,97	6 745	23
Cravath	9 635 000	2,59	832	5,7
Baker & McKenzie	2 501 000	12,13	13 512	89

Source : Georgetown University Law Center for the Study of the Legal Profession, 2009.

La taille du cabinet ainsi que son degré d'internationalisation ne sont pas garants de la rentabilité d'un cabinet. La taille des cabinets laisse toutefois présager des batailles titanesques au niveau des clientèles. 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.

En 2021, la profession sera valorisée et reconnue par l'ensemble de la société québécoise et du monde professionnel. L'avocat de la prochaine décennie sera bilingue et en harmonie avec des valeurs issues d'autres cultures. Finalement, l'avocat de 2021 sera un spécialiste qui œuvrera en multidisciplinarité.

ANNEXES



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

Barreau
du Québec



Annexe I

Bibliographie

1. Augsberg, T., « Becoming Interdisciplinary : An Introduction to Interdisciplinary Studies », Kendall/Hunt, 2005.
2. Association du Barreau Canadien, « Rapport du groupe de travail sur le système de justice civile », 1996.
3. Association du Barreau Canadien, « Clair comme le cristal : Perspectives novatrices pour l'Association du Barreau Canadien », Rapport du groupe de travail sur l'avenir la profession, 2005.
4. American Bar Association, « The Future of the Legal Profession and the Organized Bar », National Conference of Bar Presidents, 2000.
5. Barreau du Québec, « La représentation par avocats devant les Tribunaux administratifs du Québec », Boucher, P., 2004.
6. Barreau du Québec, Rapports annuels 2008-2009 et 2009-2010.
7. Barreau du Québec, « Enquête socioéconomique auprès des membres du Barreau du Québec en 2008 », CIRANO.
8. Barreau du Québec, Mémoire du Barreau du Québec sur l'avis de l'Office des professions du Québec intitulé « Le Système professionnel québécois de l'an 2000 », 1998.
9. Bogart, W. A., « Access to Affordable and Appropriate Law Related Services in 2020 », 1999.
10. Boucher, P., « The Future of the Legal Profession Revisited : An Economic Perspective », Wisconsin Bar Association (Committee on the Future of the Legal Profession), 2004.
11. Boucher, P., Beauregard, H., « Rapport intérimaire du Comité sur le contingentement », Barreau du Québec, 1996.
12. Boucher, P., « L'employabilité des avocats et avocates du Québec auprès des PME », Barreau du Québec, 2003.
13. Boucher, P., Beauregard, H., « La pratique du droit au Québec et l'avenir de la Profession », Comité du Barreau sur l'avenir de la profession, 1996.
14. Boucher, P., Beauregard, H., « Enquête économique auprès des membres du Barreau du Québec en 2003 », Barreau du Québec, 2004.
15. Buckley, M., « The Legal Crisis : Time for Action », Canadian Bar Association, 2000.
16. CATALYST, « Woman in the Law, Making the Case », 2001.
17. Cap Gemini Ernst & Young, « An Insight Into Legal Market Profitability », 2002.
18. Clementi, D. Sir, « Review of the Regulatory Framework for Legal Services in England and Wales », 2004.
19. Commission européenne pour l'efficacité de la justice, « Systèmes judiciaires européens », 2010.
20. Clements, D., Dault, M., Priest, A., « Effective Teamwork in Healthcare », Longwood Publishing, 2008.

21. Commission Darrois, « Vers une grande profession du droit », Rapport au président de la République, 2009.
22. Commission de l'Aide juridique « *Rapport annuel* » 1998, 2003, 2008.
23. Columbia Law School, « The Price of Law : How the Market for Lawyers Distorts the Justice System », 1999.
24. Deffrains, B., Langlais, É., « Analyse économique du droit, principes, méthodes et résultats », De Boeck, 2009.
25. Director General of Fair Trading, « *Competition in Profession* », Office of Fair Trading, 2001.
26. Dodge, D., A., Dion, R., « La maladie chronique des dépenses en soins de santé », Institut C.D. Howe, 2011.
27. Durham, J., A., « The Law Firm Markter's Guide to Survival », 2000.
28. Duncan, P., « The Impact of IT on Small Legal Aid Practice in Scotland », Department of Business Administration Glasgow Caledonian University, 1997.
29. Dzienkowski, J., S., Peroni, R., J., « Multidisciplinary Practice and the American Legal Profession : A Market Approach to Regulating the Delivery of Legal Services in the Twenty First Century », *Fordham Law Review*, 2000.
30. Fluet, C., « Le système professionnel : un cadre d'analyse », Office des professions du Québec, 2001.
31. Fain, T. H., Weldon, R. D., « Future of the Legal Profession Study Group », Washington State Bar Association, 2001.
32. Fortin, P., « Garder le cap », Institut C.D. Howe, 2011.
33. Fraser Institute, « Canadian Justice System in Jeopardy of Following Pattern of Decline », 1997.
34. Galbenski, D., « UNBOUND : How Entrepreneurship is Drastically Changing Legal Services », Edited by David Barringer, 2009.
35. Gall, G., L., « The Canadian Legal System », Carswell, 1997.
36. Gill, D., « The Market for Legal Services », The Fraser Institute, 1988.
37. Hadfield, G. K., « The Price of Law : How the Market for Lawyers Distorts the
38. « Justice System », Faculty of Law University of Toronto, 1999.
39. Heintz, C., Origgi, G., « Repenser l'interdisciplinarité », 2004.
40. Her Majesty's Court Services, « *Planning for the Future of the Magistrates' Courts Service in London* », 2009.
41. Kleinberg, E., « Interdisciplinary studies at the crossroads » *Liberal Education*, 2008.
42. Sumner, A., Tribe, M., « Theories and Methods in Research and Practice », *International Development Studies*, London – Sage(2008).
43. Legal Services Board of England and Wales, « Wider Access, Better Value, Strong Protection » Discussion paper on developing a regulatory regime for alternative business structures, 2001.
44. Law Council of Australia, « 2010 : A discussion Paper, Challenges for the Legal Profession », 2001.

45. Legal Services Board of England and Wales, « Designating Approved Regulators as Licensing Authorities », Consultation paper on developing rules to approve applications for designation as a Licensing Authority, 2009.
46. Legal Services Board of England and Wales, « Compliance and Enforcement – Statement of Policy in relation to cancellation of designation as a Licensing Authority », Consultation paper on compliance and enforcement strategy relating to cancellation of designation as a Licensing Authority and rules, 2009.
47. MARCON Conseillers en management, « Enquête économique auprès des membres – Sondage général 1998 », Barreau du Québec, 1998.
48. Mackaay, E., Rousseau, S. « Analyse économique du droit », Dalloz, 2008.
49. Malloy, R., P., « Law and Market Economy », Cambridge University Press, 2000.
50. McGuire, S., Macdonald, R. A., « Small Claims Court », Faculty of Law, McGill University, 1998.
51. McRae, H., « The World in 2020 », Harvard Business School Press, 1999.
52. Ministère de la justice du Québec, « Une nouvelle culture judiciaire », Rapport du Comité de révision de la procédure civile, 2001.
53. Ministère de l'Éducation du Québec, « Indicateurs sur l'obtention d'une sanction des études collégiales », 2010.
54. Mélançon, S., Bernard, F., « Taux de survie des nouvelles entreprises au Québec », Ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation, 2008.
55. Munneke, G., A., MacNaughton, A., L., « Multidisciplinary Practice : Staying Competitive and Adapting to Change », American Bar Association, Law Practice Management Section, 2001.
56. Munneke, G., A., « Seize the Future : Forecasting and Influencing the Future of the Legal Profession », American Bar Association, Law Practice Management Section, 2000.
57. Malone, G., Mudrick, H., « Anatomy of a Law Firm Merger », American Bar Association, Law Practice Management Section, 1992.
58. Ministry of Justice of England and Wales, « Legal Services Act of 2007 », 2007.
59. Mosten, F., S., « Unbundling Legal Services », American Bar Association, Law Practice Management Section, 2000.
60. North Carolina Bar Association, « Alternative Billing Commission, Final Report », 2002.
61. Ordre des avocats de la Cour de Paris, « Avocats + 15 », Rapport d'orientation, 2003.
62. Posner, R., « Overcoming Law », Harvard University Press, 1995.
63. Posner, R., « Economic Analysis of Law », Aspen Publishers, 2003.
64. Problèmes économiques, « Regards économiques sur le droit », la documentation française, 2005.
65. Polcarova, P., M., « Most Common Lawyer Marketing Mistakes », British Columbia Law Society, 2005.

66. Robins, J., « Closing the Justice Gap, New Thinking of an Old Problem », *Solicitors Journal*, 2010.
67. Rhode, L., « The Unfinished Agenda : Woman in the Legal Profession », American Bar Association on Woman in the Profession, 2001.
68. Washington State Bar, « Report to the Board of Governors », Future of the Legal Profession Study Group, 2001.
69. Woodward, T., « The Economics of US Tort Liability : A Primer », 2003.
70. Shenkar, O., « The Chinese Century », Wharton School Publishing, 2005.
71. Simard, J.P., « Measuring the Consulting Services Industry in Canada », Statistics Canada, 2006.
72. Susskind, R., « The End of Lawyers ?, Rethinking the Nature of Legal Services », Oxford University Press, 2008.
73. Susskind, R., « The Future of Law : Facing the Challenges of Information Technology », Oxford University Press, 1996.
74. Stager, D., A., « Lawyers in Canada », University of Toronto Press, 1990.
75. Secretary of State for Constitutional Affairs and Lord Chancellor, « The Future of Legal Services : Putting Consumers First », 2005.
76. The Airlie Paper, « Technology and the Future of Legal Profession » 1998.
77. « US Market for Lawyers », *Journal of Economic Literature* (JEL), 2005
78. Weishar, H., H., « Marketing Success Stories », American Bar Association, Law Practice Management Section, 1997.
79. Weishar, H., H., Durham, J., A., « The Complete Guide to Marketing your Law Practice », American Bar Association, Law Practice Management Section, 1999.
80. Zeughauser, P., D., « Lawyers are From Mercury, Clients are from Pluto », 2000.

Annexe II

Chronologie de l'évolution des TIC

Année	Événement
1938	Le professeur John Atanasoff de l'Iowa State College et un étudiant diplômé du nom de Clifford Bell conçoivent un premier ordinateur.
1942	Le Pentagone développe le <i>Electrical Numerical Integrator and Computer</i> (ENIAC). Aux fins de sécurité, ce dernier ne sera dévoilé qu'en 1946, au lendemain de la Seconde Guerre mondiale.
1969	L'ARPANET (ancêtre de l'Internet) est lancé.
1971	La première « puce » est produite par INTEL.
1972	Les sociétés XEROX, WANG et VYTEC mettent en marché les premiers systèmes de traitement de texte.
1973	IBM conçoit le premier ordinateur utilisant une interface graphique et une souris.
1981	IBM met en marché le premier ordinateur personnel utilisant le système d'exploitation WINDOWS.
1983	Le transfert au protocole TCP/IP marque le début de l'Internet mondial.
1985	MICROSOFT commercialise le système d'exploitation WINDOWS.
1989	Le projet du WORLD WIDE WEB est présenté au Conseil Européen de Recherche Nucléaire.
1990	La version WINDOWS 3.0 de la firme IBM offre une version stable d'une interface graphique sur son ordinateur personnel.
1995	Diffusion accrue de l'usage de l'Internet.
1998	Apparition du commerce électronique.
2000 +	Multiplication des ordinateurs de poche et de la convergence. Expansion des médias sociaux aux multiples fonctions : <ul style="list-style-type: none"> ▪ FACEBOOK permet entre autre de mettre un événement au calendrier. ▪ TWITTER est utile pour coordonner ledit événement. ▪ YOUTUBE permet de le diffuser dans le cyberspace.

Source : Meadowcroft, B. « The Impact of Technology on Work and Society », 2005.

Annexe III

Répartition des avocats et avocates en 2016 et en 2021

RÉPARTITION EN POURCENTAGE DES AVOCATES ET DES AVOCATS INSCRITS AU «TABLEAU DE L'ORDRE» EN 2016

2016	Avocats	Avocates	Total
20 à 24 ans	0,3	0,6	1,0
25 à 29 ans	6,2	10,3	16,6
30 à 34 ans	5,4	9,5	14,8
35 à 39 ans	4,3	7,2	11,5
40 à 44 ans	4,8	7,2	12,0
45 à 49 ans	4,9	6,1	11,0
50 à 54 ans	5,2	5,4	10,6
55 à 59 ans	4,9	3,6	8,4
60 à 64 ans	3,8	1,8	5,6
65 à 69 ans	3,1	1,1	4,1
70 ans et +	3,8	0,7	4,5
TOTAL	46,6	53,4	100,0

Source : Observatoire des services professionnels.

RÉPARTITION EN POURCENTAGE DES AVOCATES ET DES AVOCATS INSCRITS AU «TABLEAU DE L'ORDRE» EN 2021

2021	Avocats	Avocates	Total
20 à 24 ans	0,3	0,6	0,9
25 à 29 ans	5,6	9,2	14,8
30 à 34 ans	6,9	11,3	18,1
35 à 39 ans	4,8	8,5	13,3
40 à 44 ans	3,8	6,5	10,3
45 à 49 ans	4,2	6,5	10,7
50 à 54 ans	4,3	5,4	9,7
55 à 59 ans	4,2	4,1	8,2
60 à 64 ans	3,0	1,9	4,9
65 à 69 ans	2,1	1,1	3,2
70 ans et +	4,5	1,4	5,9
TOTAL	43,8	56,2	100,0

Source : Observatoire des services professionnels.

Annexe IV

Répartition des principaux secteurs économiques au Québec (2009)

Secteurs économiques (SCIAN)	Valeur (M\$)	Poids du secteur/PIB (%)
Agriculture, foresterie, chasse et pêche	4 938,6	1,7
Extraction minière, pétrole et gaz	1 368,1	0,4
Services publics	10 333,0	4,0
Construction	14 866,3	5,7
Fabrication	40 451,4	19,0
Commerce de gros	13 457,1	5,4
Commerce de détail	17 756,1	4,2
Transport et entreposage	11 311,6	4,2
Industrie de l'information, industries culturelles	9 748,6	3,9
Finance, assurances, immobilier	46 195,6	17,1
Services professionnels, scientifiques et techniques	11 795,4	4,4
Services administratifs	6 385,8	2,7
Services d'enseignement	13 250,3	5,2
Soins de santé	19 383,5	7,3
Arts, spectacles, loisirs	2 586,1	1,1
Hébergement et restauration	5 853,3	2,3
Autres services	6 944,6	2,6
Administrations publiques	17 870,3	6,3
Autres	5 702,7	2,5
TOTAL	255 452,4 M\$	100,0%

Source : Institut de la statistique du Québec, « Le Québec en chiffres », édition 2009.

Annexe V

Variabes retenues pour la construction des scénarios

VARIABLES ENDOGÈNES

1. Le nombre d'avocats en pratique privée
2. Le vieillissement des membres
3. L'adéquation de la formation en droit aux besoins du marché
4. La spécialisation
5. L'École du Barreau
6. La formation continue
7. L'environnement de travail
8. La charge de travail
9. La technologie en milieu de travail
10. L'accès à l'information juridique
11. Les services rendus aux membres par le Barreau
12. Le niveau de revenu
13. Les modes de rémunération
14. L'omniprésence de la tarification horaire
15. La valeur ajoutée du service juridique
16. La présence accrue des femmes
17. Les minorités ethnoculturelles au sein de la profession
18. Les pratiques solos
19. La pratique en société nominale
20. Les grands cabinets
21. Les pratiques multidisciplinaires
22. Le district judiciaire (géographie de la pratique)
23. L'employabilité au sein de la profession
24. La gestion financière
25. Le développement des affaires
26. Les valeurs des jeunes de 20-35 ans
27. La valeur accordée à l'équilibre travail-famille

VARIABLES EXOGÈNES

1. La satisfaction de la clientèle « individu »
2. La satisfaction de la clientèle « entreprise »
3. La taille du marché des « individus »
4. La taille du marché des « entreprises »
5. Les services juridiques classiques (produits de commodités)
6. Le coût des services
7. Les services juridiques (marchés) en émergence
8. Les services juridiques en déclin
9. L'évolution des technologies
10. Les nouvelles de prestation des services juridiques
11. La concurrence des travailleurs sociaux
12. La concurrence des comptables (CA-CGA-CMA)
13. La concurrence des notaires
14. La concurrence des consultants en gestion
15. La concurrence des consultants en ressources humaines
16. La délégation d'actes juridiques au sein d'autres juridictions
17. La déréglementation des services professionnels
18. La déréglementation de certains services juridiques
19. L'entente sur la mobilité de la main d'œuvre professionnelle avec la France
20. L'embauche des avocats en entreprise
21. L'embauche des avocats au sein des organismes publics et parapublics

MAISON DU BARREAU

445, boulevard Saint-Laurent
Montréal (Québec) H2Y 3T8

T 514 954-3400
Sans frais 1 800 361-8495

information@barreau.qc.ca
www.barreau.qc.ca

Édité en juin 2011

Barreau 
du Québec