

# LA TARIFICATION HORAIRE À L'HEURE DE LA RÉFLEXION

Rapport adopté par le Conseil d'administration du Barreau du Québec  
Février 2016

## MISSION DU BARREAU

Afin d'assurer la protection du public, le Barreau du Québec 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.

Édité en mars 2016 par le Barreau du Québec

ISBN (imprimé) : 978-2-923840-57-4

ISBN (PDF) : 978-2-923840-58-1

Dépôt légal – Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2016

Dépôt légal – Bibliothèque et Archives Canada, 2016

La forme masculine est utilisée dans le seul but d'alléger le texte. Lorsque le contexte s'y prête, elle désigne aussi bien les femmes que les hommes.

# TABLE DES MATIÈRES

<b>1</b>	<b>INTRODUCTION</b>	<b>6</b>
1.1	Mise en situation	6
1.2	Objectifs du rapport	8
1.3	Méthodologie retenue	9
<b>2</b>	<b>TARIFICATION DES SERVICES JURIDIQUES</b>	<b>10</b>
2.1	Le modèle de « Cravath » : un modèle américain du début du 20 <sup>e</sup> siècle	10
2.2	Historique des modes de tarification	10
2.3	La tarification horaire comme modèle structurant l'offre de services des avocats	12
2.3.1	L'attrait du tarif horaire pour les avocats	13
2.3.2	L'attrait du tarif horaire pour les clients	13
2.3.3	Les impacts pour les avocats	14
2.3.4	Les impacts pour les clients	16
2.4	Le modèle de tarification horaire – Les constats	17
2.5	Pourquoi la tarification horaire est-elle prédominante dans l'industrie des services juridiques?	18
<b>3</b>	<b>MODES ALTERNATIFS DE TARIFICATION – MAT</b>	<b>19</b>
3.1	Le concept des MAT	19
3.2	Les différents MAT expliqués	19
3.2.1	Tarification forfaitaire (ou à prix fixe)	20
3.2.2	Prix plafond	20
3.2.3	Gestion de projets juridiques	20
3.2.4	DMAAC – Méthode Six Sigma	22
3.2.5	Tarification conditionnelle au succès	24
3.2.6	Tarification au rendement	24
3.2.7	Frais fixes par mois (dit <i>retainer</i> )	24
3.2.8	Facturation selon la valeur ajoutée	24
3.2.9	Tarification hybride	25
3.3	Les MAT au sein de l'industrie des services juridiques	25
3.4	Une longue histoire d'échec quant au taux de pénétration des MAT chez les avocats de pratique privée	26
3.5	Les MAT pourraient-ils accroître l'accessibilité à la justice ?	27
<b>4</b>	<b>MANIÈRES DIFFÉRENTES DE SE DOTER DE SERVICES JURIDIQUES</b>	<b>27</b>
4.1	L'appel d'offres	27
4.2	Le courtage de services juridiques	27
4.3	Le fractionnement des services juridiques (ou mandat à portée limitée)	28
4.4	L'impartition de services juridiques	28
4.5	Les marchés de demande et d'offre de services en ligne	28
<b>5</b>	<b>SOMMAIRE DES RÉSULTATS DE L'ÉTUDE</b>	<b>29</b>
5.1	La rémunération des avocats au Québec	29
5.2	Les modes de tarification utilisés au Québec	30
5.3	Les budgets des services juridiques des entreprises	31
5.4	L'efficacité et la rentabilité des MAT selon les avocats	32
5.5	Les considérations et les obstacles à l'adoption des MAT	33
5.6	Gestion de projets juridiques et recherche et développement (R et D)	35

# TABLE DES MATIÈRES

<b>6</b>	<b>TENDANCES CONSTATÉES LORS DE LA CONSULTATION DES MEMBRES</b>	<b>36</b>
6.1	La pression sur les prix et les coûts	36
6.2	L'équilibre des forces dans le marché	36
6.3	L'heure facturable, bien plus qu'un mode de tarification... un modèle d'affaires	36
6.4	La prévisibilité	37
6.5	Le risque	38
6.6	L'utilisation de statistiques	38
6.7	Le type de clientèle	39
6.8	L'innovation en matière de tarification	40
6.9	Le paiement des débours	40
6.10	La formation des avocats	41
6.11	La valeur d'un service	41
6.12	La sous-traitance et la délocalisation	42
6.13	La spécialisation du travail	42
6.14	La méconnaissance des alternatives (MAT)	42
6.15	Considérations déontologiques	43
<b>7</b>	<b>PARTICULARITÉS DES GROUPES CONSULTÉS</b>	<b>43</b>
7.1	Cabinets d'avocats	43
7.1.1	Avocats solos ou petits cabinets	43
7.1.2	Moyens cabinets	45
7.1.3	Cabinets boutiques	45
7.1.4	Grands cabinets	46
7.2	La clientèle	47
7.2.1	Les particuliers	47
7.2.2	Les contentieux de PME	47
7.2.3	Les contentieux de grandes entreprises	48
7.3	Deux visions différentes	48
<b>8</b>	<b>COMMENT ÉTABLIR LA VALEUR D'UN SERVICE JURIDIQUE</b>	<b>50</b>
8.1	Créer une valeur ajoutée	50
8.1.1	Valeur ajoutée	50
8.1.2	Chaîne de valeurs	51
8.1.3	Modèle d'affaires	53
8.2	De nouvelles fonctions de production des services juridiques	55
8.3	Valeur ajoutée pour le client et communication	56
8.4	Besoins du client	56
8.5	Qualité du service et contrôle des coûts	57
8.6	Statistiques et détermination du coût de revient	57
8.7	Compétences en gestion et efficacité opérationnelle	57
8.8	Technologies	58
8.8.1	Amélioration des processus et mesure de la performance	58
8.8.2	Modèles de prestation de services juridiques	58
8.9	Gestion de la rentabilité	60

# TABLE DES MATIÈRES

---

<b>9</b>	<b>BOULEVERSEMENTS DE LA TARIFICATION HORAIRE PAR LES TECHNOLOGIES DE RUPTURE</b>	<b>60</b>
9.1	Les principales technologies de rupture – McKinsey	60
9.2	Les « technologies de rupture » et l'arrivée de nouveaux intervenants	62
9.3	Les risques de perturbations dans l'industrie des services juridiques	63
9.3.1	Un marché des services juridiques en mutation	63
9.4	L'obligatoire migration des avocats vers un nouveau modèle d'affaires	64
<b>10</b>	<b>ENJEUX LIÉS AU MODÈLE D'AFFAIRES</b>	<b>65</b>
	<b>CONCLUSION</b>	<b>66</b>
	<b>ANNEXE 1 – EXEMPLE D'UN QUESTIONNAIRE D'AUTOÉVALUATION (DIAGNOSTIC)</b>	<b>67</b>
	<b>ANNEXE 2 – ÉTUDE DE MARCHÉ</b>	<b>69</b>
	<b>ANNEXE 3 – STRUCTURE DE COÛTS</b>	<b>71</b>
	<b>ANNEXE 4 – QUESTIONS SOUMISES AUX GROUPES DE DISCUSSION</b>	<b>72</b>
	<b>ANNEXE 5 – SONDAGES EN LIGNE DU BARREAU DU QUÉBEC SUR LA TARIFICATION DES SERVICES JURIDIQUES</b>	<b>74</b>
	Avocats en cabinet	74
	Avocats en entreprise	78
	<b>TABLES</b>	<b>82</b>
	Figures	82
	Graphiques	82
	Tableaux	82
	<b>REMERCIEMENTS</b>	<b>83</b>

# INTRODUCTION

## 1.1 MISE EN SITUATION

Dans un rapport publié par le Barreau du Québec en juin 2011, le Comité sur les problématiques actuelles reliées à la pratique privée et l'avenir de la profession, mandaté pour « cibler les problématiques actuelles de la pratique privée, les analyser et établir les stratégies pour l'avenir afin d'y répondre adéquatement », concluait que la tarification des services juridiques contribuait au désintéressement de la clientèle envers la solution juridique<sup>1</sup>. Pour le Comité, le mode de tarification horaire ne correspondait plus à la réalité socioéconomique de la population du Québec ni à la capacité de payer de la clientèle. Le rapport *Les avocats de pratique privée en 2021*<sup>2</sup> évoquait que les pratiques de tarification des services juridiques s'inscrivaient dans une tendance lourde de diversification, de valorisation de la valeur ajoutée des services juridiques et, à terme, de développement de nouveaux modèles d'affaires tels que la gestion de projets juridiques<sup>3</sup>. Le Rapport dressait le portrait de l'avocat en 2021 comme suit (extrait) :

## LA PRATIQUE DU DROIT<sup>4</sup>

### 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'avocats 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 prérequis de nouveaux modes de prestation de services juridiques.

Les modèles atypiques de prestation 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.

1 COMITÉ SUR LES PROBLÉMATIQUES ACTUELLES RELIÉES À LA PRATIQUE PRIVÉE ET L'AVENIR DE LA PROFESSION, *Les avocats de pratique privée en 2021*, Montréal, Québec, Barreau du Québec, 2011, p. 8, en ligne : <http://www.barreau.qc.ca/pdf/publications/rapport-pratique-privée-2021.pdf>.

2 COMITÉ SUR LES PROBLÉMATIQUES ACTUELLES RELIÉES À LA PRATIQUE PRIVÉE ET L'AVENIR DE LA PROFESSION, préc., note 1.

3 Id., p. 72.

4 Id., p. 105

Les conclusions du Comité s'inscrivent dans une mouvance plus large tant au niveau provincial qu'à l'international. Au Québec, le ministère de l'Économie, de l'Innovation et des Exportations a identifié des tendances stratégiques, des moteurs de croissance ainsi que des enjeux quant à l'industrie des services juridiques<sup>5</sup> :

- Tendances stratégiques et moteurs de croissance :
  - Fusions et acquisitions
  - Impartition des processus juridiques
  - Firmes virtuelles
  - Infonuagique
  
- Enjeux :
  - Dégroupage des services juridiques
  - Perte du monopole des avocats sur le droit

Quant aux États-Unis, l'American Bar Association (ABA) a publié en 2002 un rapport intitulé *ABA Commission on Billable Hours Report*<sup>6</sup> évoquant la fin du monopole de la facturation à l'heure et l'émergence de modèles alternatifs. Les motivations et conclusions de ce rapport ont été reprises maintes fois depuis, mais peu de changements sur le terrain ont été remarqués avant la crise financière qui a touché les États-Unis en 2007-2008.

En plus des bouleversements importants que peut engendrer l'émergence de modes alternatifs de tarification (MAT), une grande partie des avocats au Canada ont affirmé ne pas avoir une bonne connaissance des MAT. Entre autres, selon une étude pancanadienne de 2013, 60 % des avocats en contentieux croient pouvoir améliorer l'efficacité de leurs services juridiques avec des modes alternatifs de tarification<sup>7</sup>. Cependant, 61 % affirment ne pas connaître les différentes options en ce qui a trait aux modes de tarification<sup>8</sup> et 57 % d'entre eux concèdent ne pas détenir les connaissances requises pour choisir le mode approprié de tarification<sup>9</sup>. De plus, selon ces derniers, leur utilisation serait peu privilégiée par leurs fournisseurs de service : 49 % des avocats de contentieux sont d'avis que les grands cabinets n'encouragent pas l'utilisation des MAT<sup>10</sup>. De plus, les avocats ne semblent pas s'entendre sur le rôle que devraient jouer les MAT.

La tarification des services juridiques est un sujet qui ne peut être traité isolément; il s'insère dans une problématique plus large d'accès à la justice. Une étude menée en 2009 par le ministère de la Justice du Canada, intitulée *Les problèmes juridiques de la vie quotidienne* révèle que seulement 11,7 % des Canadiens sollicitent des conseils juridiques pour régler leurs problèmes qui auraient pu autrement mener au recours à un avocat<sup>11</sup>. Ils sont plutôt 44 % à régler leurs problèmes eux-mêmes, 22,1 % à utiliser une aide non juridique et 16,5 % à n'avoir tout simplement rien fait pour régler leur problème. Selon les données disponibles, les avocats auraient perdu une grande part du marché des services juridiques.

5 MINISTÈRE DE L'ÉCONOMIE, DE L'INNOVATION ET DES EXPORTATIONS, « Tendances stratégiques et moteurs de croissance pour l'industrie – Services juridiques » (27 janvier 2014), en ligne : [http://www.economie.gouv.qc.ca/objectifs/informer/par-secteur-dactivite/entreprises-de-services/services-professionnels-scientifiques-et-techniques/services-juridiques/page/le-secteur-18082/?tx\\_igaffichagepages\\_pi1\[mode\]=single&tx\\_igaffichagepages\\_pi1\[backPid\]=18078&tx\\_igaffichagepages\\_pi1\[currentCat\]=&cHash=d082d42c53b5ec3aa1f8da976fdd4514](http://www.economie.gouv.qc.ca/objectifs/informer/par-secteur-dactivite/entreprises-de-services/services-professionnels-scientifiques-et-techniques/services-juridiques/page/le-secteur-18082/?tx_igaffichagepages_pi1[mode]=single&tx_igaffichagepages_pi1[backPid]=18078&tx_igaffichagepages_pi1[currentCat]=&cHash=d082d42c53b5ec3aa1f8da976fdd4514) (consulté le 9 octobre 2015).

6 Jeffrey F. LISS, Anastasia D. KELLY, Mitchell A. ORPETT, Esther F. LARDENT, John J. CURTIN, Dennis CURTIS, Janet S. KLOENHAMER, Peter D. ZEUGHAUSER, Rees W. MORRISON et Michael ROSTER, *ABA Commission on Billable Hours - Report 2001-2002*, American Bar Association, 2002, en ligne : [http://ilta.ebiz.uapps.net/productfiles/productfiles/914311/FMPG4\\_ABABillableHours2002.pdf](http://ilta.ebiz.uapps.net/productfiles/productfiles/914311/FMPG4_ABABillableHours2002.pdf) (consulté le 12 novembre 2013).

7 DAVIES WARD PHILLIPS & VINEBERG LLP, ASSOCIATION CANADIENNE DES CONSEILLERS ET CONSEILLÈRES JURIDIQUES D'ENTREPRISES et L'ASSOCIATION DU BARREAU CANADIEN, 2013 *In-House Counsel Barometer*, 9, coll. *In-House Counsel Barometer*, 2013, p. 49.

8 Id.

9 Id.

10 Id.

11 Ab CURRIE, *Les problèmes juridiques de la vie quotidienne – La nature, l'étendue et les conséquences des problèmes justiciables vécus par les Canadiens*, rr07-la1f, coll. Division de la recherche et de la statistique, ministère de la Justice du Canada, 2009, en ligne : <http://www.justice.gc.ca/fra/pr-rp/sjc-csj/sjp-jsp/rr07-aj1-rr07-la1/>.

La valeur économique d'un service juridique, soit son prix (tarif), est devenue une source récurrente de questionnements de la part des clientèles. Nous le verrons ultérieurement dans ce rapport, payer un service juridique sur une base horaire ne sera plus, dans la plupart des situations, viable pour l'industrie dans un futur immédiat. Le fait d'être à la remorque des vagues de changements assujettit les avocats aux fluctuations provoquées par différents facteurs, par exemple la clientèle, la technologie, la mondialisation et les récessions. Les avocats subissent les pressions du marché, mais posent l'hypothèse que leur monopole de pratique (actes exclusifs) continuera à leur garantir automatiquement l'accès à des clientèles. Selon certains, les chocs, la récession de 2007, ne sont que passagers et l'équilibre va se rétablir. Il y a quelques décennies, soit jusqu'à la fin du siècle dernier, c'était la norme. Aujourd'hui, cette approche constitue une utopie.

## 1.2 OBJECTIFS DU RAPPORT

Les objectifs de ce rapport sont ambitieux. Le résultat de l'étude sur la tarification des services juridiques déborde largement le cadre de la rémunération des avocats et des honoraires facturés aux clients. Depuis la publication du rapport de l'American Bar Association (ABA) sur la tarification horaire, les analyses abondent<sup>12</sup>. À compter de 2002, date de publication du rapport, les résultats de ces analyses arrivent majoritairement à la conclusion de l'obsolescence du modèle d'affaires basé sur la tarification horaire. Mais depuis cette date, les sondages auprès de la profession dans les différentes juridictions établissent tous le même constat : les avancées quant aux modes alternatifs de tarification sont pour le moins marginales.

Ce rapport présente quant à lui les résultats de la plus vaste consultation menée auprès des avocats du Québec sur cette question. Cette démarche s'intègre aux grandes tendances socioéconomiques et aux changements structurels dont les effets se font sentir à une vitesse accélérée sur le quotidien des avocats.

Cette étude s'inscrit dans la foulée des deux rapports du Barreau du Québec sur l'avenir de la profession qui énoncent que les avocats « doivent s'adapter »<sup>13</sup>. Dans la réalité, la profession d'avocat est en train d'être dépassée par des événements externes.

Par conséquent, de nouvelles avenues de réflexion doivent être identifiées.

Dès le départ, les objectifs suivants ont été fixés :

- Dresser le profil du modèle de la tarification horaire et le modèle d'affaires actuel de la majorité des cabinets basé sur la tarification horaire;
- Résumer les alternatives à la tarification horaire;
- Mettre en perspective l'usage des alternatives à la tarification horaire;
- Dresser le profil du marché des services juridiques au Québec;
- Identifier les nouvelles fonctions de production des services juridiques.

Ce document présentera donc les tendances et innovations touchant la profession et indirectement la tarification des services.

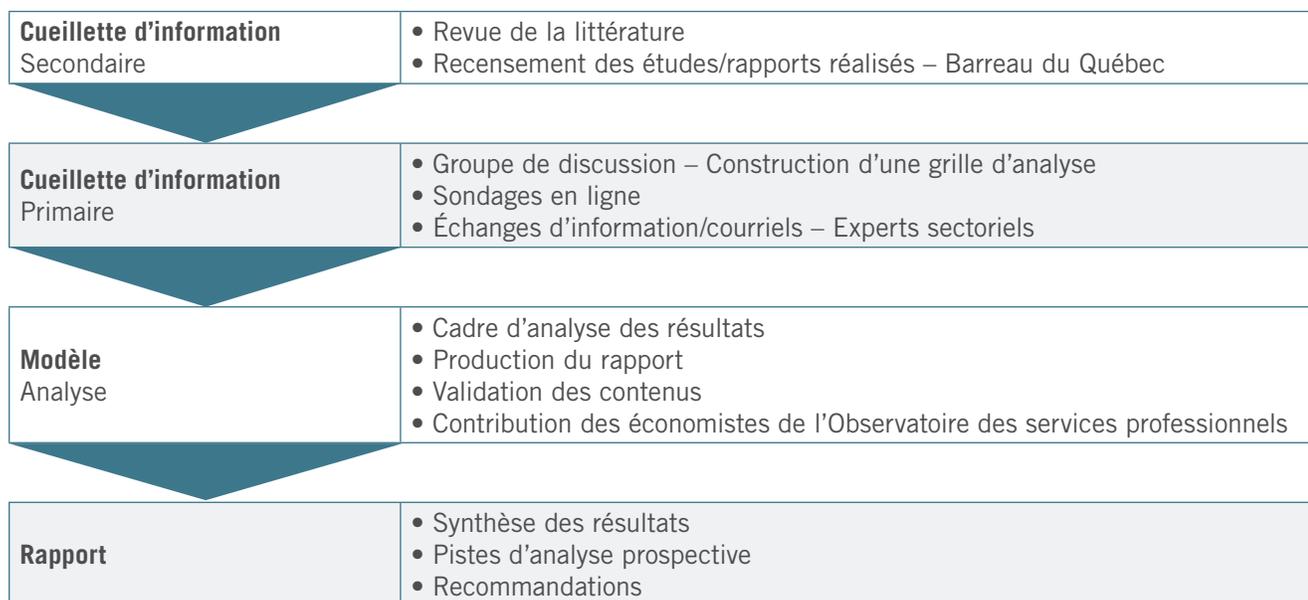
L'objectif est de démontrer aux avocats l'urgence de s'adapter aux changements et d'offrir au public des services mieux adaptés à leurs besoins.

12 J. F. LISS et coll., préc., note 6. COMITÉ SUR LES PROBLÉMATIQUES ACTUELLES RELIÉES À LA PRATIQUE PRIVÉE ET L'AVENIR DE LA PROFESSION, préc., note 1.  
13 COMITÉ SUR LES PROBLÉMATIQUES ACTUELLES RELIÉES À LA PRATIQUE PRIVÉE ET L'AVENIR DE LA PROFESSION, préc., note 1; COMITÉ SUR L'AVENIR DE LA PROFESSION, *La pratique du droit au Québec et l'avenir de la profession*, Montréal, Québec, Barreau du Québec, 1996, en ligne : <https://www.barreau.qc.ca/pdf/medias/positions/1996/199606-avenirprofession.pdf>.

## 1.3 MÉTHODOLOGIE RETENUE

La méthodologie retenue pour l'élaboration de ce rapport comprend les activités décrites dans le diagramme ci-dessous.

FIGURE 1 - DIAGRAMME – MÉTHODOLOGIE – CHEMINEMENT LOGIQUE



Le Service du développement et du soutien à la profession a assumé la direction de cette étude. Il a également supervisé la conduite des groupes de discussion ainsi que des sondages en lignes. Pour faire l'état des lieux en matière de tarification d'un point de vue pratique, six groupes de discussion ont été formés, et deux sondages ont été menés, un auprès d'avocats de pratique privée et un autre auprès d'avocats exerçant en contentieux d'entreprise.

Les groupes de discussion se sont rencontrés entre les 11 novembre et 9 décembre 2014 et étaient constitués d'avocats de tous les horizons, de tous les âges et de toutes les régions. Ces groupes étaient représentatifs de l'exercice de la profession : des avocats pratiquant seuls, des avocats de cabinets de petite, moyenne et grande tailles, de cabinets boutiques, des avocats travaillant dans les contentieux de PME et de grandes entreprises. De plus, étant au fait des pratiques de tarification, plusieurs administrateurs de cabinets se sont joints aux discussions. Au total, 42 participants ont répondu à cinq questions quant à leurs habitudes de tarification<sup>14</sup> des services juridiques.

De plus, afin d'obtenir des données quantitatives sur les pratiques en matière de tarification au sein de la profession, le Service du développement et du soutien à la profession a mené du 8 au 30 janvier 2015 deux sondages en ligne<sup>15</sup>. Les avocats invités à y répondre ont été sélectionnés selon leur type de pratique; l'un des sondages était destiné à ceux exerçant en pratique privée (668 répondants) et l'autre à ceux en entreprise, soit entreprise privée, organisme à but non lucratif (OBNL), syndicat et ordre professionnel (274 répondants). Pour ces échantillons, les marges d'erreur étaient respectivement de 3,64 % et de 5,68 %, et le niveau de confiance était de 95 %.

Les forces qui modulent le développement de la profession d'avocat sont pour bon nombre d'entre elles, extérieures au système judiciaire. Ainsi, l'analyse de la tarification des services juridiques repose sur des prémisses essentiellement socioéconomiques. Dans cette perspective, la contribution des économistes de l'Observatoire des services professionnels à la réalisation de ce rapport a permis d'orienter l'analyse en fonction de ces incontournables réalités.

<sup>14</sup> Voir Annexe 4 – Questions soumises aux groupes de discussion

<sup>15</sup> Voir Annexe 5 – Sondages en ligne du Barreau du Québec sur la tarification des services juridiques

# PARTIE 1

## 2 TARIFICATION DES SERVICES JURIDIQUES

### 2.1 LE MODÈLE DE « CRAVATH » : UN MODÈLE AMÉRICAIN DU DÉBUT DU 20<sup>E</sup> SIÈCLE

Au début du 20<sup>e</sup> siècle, les cabinets d'avocats sont de petites tailles. Les futurs avocats travaillent comme apprentis. Sous la supervision d'un mentor, ils acquièrent l'expérience nécessaire pour devenir avocat. La rémunération de l'avocat correspond à sa capacité d'obtenir et de retenir un client.

Le jeune avocat Paul Cravath juge ce système inefficace. Il considère que les meilleurs diplômés en droit issus des prestigieuses « *Law Schools* » doivent être recrutés par la firme. Contrairement aux normes en vigueur dans l'industrie, Cravath estime que tous les avocats non associés doivent être des salariés. Outre l'excellence académique, plusieurs attributs sont également considérés dans le processus de recrutement des nouveaux avocats. Pour qu'un jeune avocat soit retenu par Cravath, il doit démontrer une passion de la profession, une volonté de travailler fort et une approche méticuleuse dans la pratique du droit.

Les avocats travaillent avec un groupe de pratique. Dès que l'avocat a acquis une certaine familiarité avec les spécialités de son groupe, il est alors rattaché à un autre secteur afin d'élargir sa gamme de compétences. Seuls les jeunes avocats parmi les plus talentueux deviendront « associés »<sup>16</sup>. Les clients sont d'abord et avant tout les clients du cabinet. Tous les associés ont accès à la clientèle selon les besoins exprimés.

Avec différentes variantes, le modèle de Cravath devient alors la norme, la référence dans l'industrie des services juridiques. Ce modèle va outrepasser les frontières des États-Unis et s'implanter dans le monde industriel. Les clients, dont les besoins sont de plus en plus complexes, apprécient ce modèle.

Malgré son ancienneté – le cabinet a été fondé en 1819 –, et selon les standards américains d'aujourd'hui, le bureau Cravath, Swaine & Moore LLP, est de taille restreinte – 500 avocats. Son principal bureau est situé à New York, avec une filiale à Londres. Ce cabinet est considéré comme l'un des plus rentables de l'industrie.

### 2.2 HISTORIQUE DES MODES DE TARIFICATION

La plus jeune génération d'avocats sera surprise d'apprendre que le système de tarification basé sur l'heure facturable est relativement récent. Dans la première moitié du 20<sup>e</sup> siècle, la tarification mensuelle ou à forfait était la norme dans l'industrie juridique. Les frais fixes étaient parfois négociés, sinon ils étaient fixés par l'État ou l'ordre professionnel. À cette époque, le prix était établi selon le mérite, ainsi, savoir évaluer le prix d'un service était une partie importante du travail de l'avocat. Dans d'autres cas, les clients fortunés payaient des sommes importantes sur une base mensuelle, pour s'assurer d'une représentation de qualité.

Le changement dans les modes de tarification a débuté dans les années 40 aux États-Unis par l'établissement graduel de frais minimum à l'acte, fixés par les barreaux des différents États. Les avocats qui demandaient moins que le minimum établi pouvaient être sanctionnés. De plus, certaines études de l'époque démontrent que les avocats qui utilisaient la tarification horaire augmentaient leurs revenus<sup>17</sup>. La clientèle de son côté, dans le but de mieux comprendre les services qui étaient fournis, demandait plus de détails sur les factures d'honoraires. En 1958, dans une publication de l'American Bar Association (l'ABA est une association volontaire : à la différence d'un ordre professionnel, elle n'a pas de pouvoir coercitif sur ses membres), celle-ci considérait que le revenu des avocats était moindre que celui des médecins ou des dentistes, car ces derniers utilisaient une tarification horaire et détaillée. Ainsi, pour augmenter le revenu de ses membres, l'ABA a proposé aux avocats d'imiter ces autres professionnels et de consigner en détail les différentes composantes des coûts facturés aux clients.

16 Outre les avocats salariés – non associés, le modèle développé par Cravath comprend deux types d'associés. Les *equity partners* se partagent les profits du cabinet. Les *non-equity partners* sont des salariés du cabinet, mais en voie d'accéder au partenariat de la société.

17 J. F. LISS et coll., préc., note 6, p. 3.

En 1975, la Cour suprême des États-Unis a jugé que la fixation des prix par les barreaux était contraire aux lois antitrust. Les grilles de tarifs préétablis par les associations d'avocats ont été jugées illégales, ouvrant la porte à la tarification horaire. Étant perçu comme favorable par tous les acteurs du milieu, le changement vers ce système était, dès lors, inévitable.

Au Canada, c'est au milieu des années 60 que la pratique de facturer à son client en fonction du nombre d'heures travaillées a commencé à se répandre dans toute l'industrie<sup>18</sup>. Les différents ordres et associations professionnels du pays ont également milité en faveur de la fixation du tarif à l'heure. Ce n'est toutefois qu'au milieu des années 80 que la tarification horaire s'est cristallisée dans l'industrie et que les objectifs en heures facturables s'établissaient autour de 1 800 heures par année<sup>19</sup>. La décennie qui suivra va doucement évacuer l'incidence des autres types de tarification.

Au Québec, ce n'est qu'à la fin des années 1980 qu'il est question de monopole de la tarification horaire. Les années 90 et l'informatisation de la consignation du temps ont quant à elles intégré la tarification dans un processus semi-automatique, n'encourageant ni la flexibilité ni l'innovation pour les questions de facturation.

Parallèlement, le nombre d'heures travaillées a explosé.

Les ressources des clients et le nombre d'heures dans une journée étant limités, une certaine remise en question était inévitable. Le rapport de l'ABA, *The ABA Commission on Billable Hours Report*<sup>20</sup>, adopte une approche centrée sur la qualité du service pour le client et il propose une tarification reflétant davantage la valeur que le coût. Il conclut à la déchéance éventuelle du monopole de la tarification horaire et son remplacement par des formules plus adaptées<sup>21</sup>.

Dans la foulée de ce rapport, plusieurs initiatives pour diversifier les modes de tarification des services juridiques ont été entreprises par différentes organisations et associations regroupant des avocats<sup>22</sup>. Ces premières initiatives n'ont remporté qu'un succès mitigé. Ce n'est que depuis la crise financière de 2007-2008 que nous assistons à une vraie transformation du marché des services juridiques<sup>23</sup>. Une baisse de la demande de ce type de service a fait lentement basculer le pouvoir économique de l'avocat de dicter les termes de l'entente du côté client<sup>24</sup>. D'ailleurs, aux États-Unis, les deux tiers des modes alternatifs de tarification sont offerts suite à une exigence de ce dernier<sup>25</sup>. Pour rester compétitif, l'avocat a dû s'adapter aux besoins et exigences des clients en développant de nouvelles pratiques commerciales, de nouveaux produits et en révisant également ses formules de tarification<sup>26</sup>.

Depuis cinq ans, en Amérique du Nord, les pratiques de tarification sont en évolution.

18 Edward POLL, « How to Develop Alternatives to the Billable Hour », *Can. Bar Assoc.*, en ligne : <http://www.cba.org/cba/practicelink/mf/billablehour.aspx> (consulté le 11 novembre 2013).

19 Lisa LERER, « The Scourge of the Billable Hour », *Slate* (2 janvier 2008), en ligne : [http://www.slate.com/articles/news\\_and\\_politics/jurisprudence/2008/01/the\\_scourge\\_of\\_the\\_billable\\_hour.html](http://www.slate.com/articles/news_and_politics/jurisprudence/2008/01/the_scourge_of_the_billable_hour.html) (consulté le 5 février 2014).

20 J. F. LISS et coll., préc., note 6.

21 *Id.*, p. 59.

22 J. F. LISS et coll., préc., note 6; « La facturation d'honoraires fixes constitue-t-elle une option viable? », en ligne : <http://www.cba.org/abc/PracticeLinkFR/aef/flatfee.aspx> (consulté le 4 octobre 2013); THOMAS S. CLAY et DANIEL J. DILUCCHIO, « Alternative Fee Arrangements: The Time Finally Has Come », (2010) 37-4 *Rep. Leg. Manag.*, en ligne : [http://www.altmanweil.com/dir\\_docs/resource/c4ef6aaa-cd19-4af4-a041-a2edc968d050\\_document.pdf](http://www.altmanweil.com/dir_docs/resource/c4ef6aaa-cd19-4af4-a041-a2edc968d050_document.pdf); EVERSHEDS, *Law firm of the 21st century - The clients' revolution*, 2010; STEVEN J. HARPER, « As Clients Speak, Are Law Firm Leaders Listening? », *The Am Law Daily* (1<sup>er</sup> novembre 2013), en ligne : <http://www.americanlawyer.com/PubArticleALD.jsp?id=1202626166506&slreturn=20131005174302> (consulté le 5 novembre 2013); Jim CALLOWAY et Mark A. ROBERTSON, « Client-Directed Billing : Shifts in Who Defines the Value of Legal Services », *LawPractice Today* (juillet 2010), en ligne : <http://apps.americanbar.org/lpm/lpt/articles/ft07105.shtml> (consulté le 11 novembre 2013).

23 Jim HASSETT et Matt HASSETT, *Legal pricing in transition: How client demands and alternative fees are changing the way that law firms price their services*, LegalBizDev, 2012, en ligne : <http://www.legalbizdev.com/files/LegalBizDevPricingWhitePaperX.pdf> (consulté le 12 novembre 2013); Jim HASSETT et Matt HASSETT, « 10 years later - A look back and ahead a decade after the ABA Commission on billable hours Report », *Association of Legal Administrators 31-7* (novembre 2012), p. 6.

24 Frederick PAULMANN et Susan HACKETT, « What do hours have to do with value? », ACC Docket 2009, en ligne : <http://www.acc.com/advocacy/valuechallenge/toolkit/loader.cfm?csModule=security/getfile&pageid=778084&page=/legalresources/resource.cfm&qstring=show=778084&title=What%20Do%20Hours%20Have%20to%20Do%20With%20Value%3F>; THOMAS S. CLAY et DANIEL J. DILUCCHIO, « Alternative Fee Arrangements: The Time Finally Has Come », (2010) 37-4 *Rep. Leg. Manag.*, en ligne : [http://www.altmanweil.com/dir\\_docs/resource/c4ef6aaa-cd19-4af4-a041-a2edc968d050\\_document.pdf](http://www.altmanweil.com/dir_docs/resource/c4ef6aaa-cd19-4af4-a041-a2edc968d050_document.pdf); EVERSHEDS, *Law firm of the 21st century - The clients' revolution*, 2010; STEVEN J. HARPER, « As Clients Speak, Are Law Firm Leaders Listening? », *The Am Law Daily* (1<sup>er</sup> novembre 2013), en ligne : <http://www.americanlawyer.com/PubArticleALD.jsp?id=1202626166506&slreturn=20131005174302> (consulté le 5 novembre 2013); Jim CALLOWAY et Mark A. ROBERTSON, « Client-Directed Billing : Shifts in Who Defines the Value of Legal Services », *LawPractice Today* (juillet 2010), en ligne : <http://apps.americanbar.org/lpm/lpt/articles/ft07105.shtml> (consulté le 11 novembre 2013).

25 THOMAS S. CLAY, *Law Firms in Transition*, coll. An Altman Weil Flash Survey, Pennsylvanie, USA, Altman Weil Inc., 2013, en ligne : [http://www.altmanweil.com/dir\\_docs/resource/2d831a80-8156-4947-9f0f-1d97eec632a5\\_document.pdf](http://www.altmanweil.com/dir_docs/resource/2d831a80-8156-4947-9f0f-1d97eec632a5_document.pdf).

26 « Alternative fee arrangements grow in popularity », *YourABA* (avril 2013), en ligne : <http://www.americanbar.org/newsletter/publications/youraba/201304article05.html> (consulté le 3 octobre 2013).

Au Québec, comme ailleurs, des changements majeurs ont été observés quant aux habitudes de tarification. Chez nos voisins du sud, 80 % des avocats sondés en 2010 croyaient qu'il y aurait plus de modes alternatifs de tarification (MAT) et que ces changements seraient permanents<sup>27</sup>. Les bouleversements récents indiquent l'importance de se préparer face aux tendances inéluctables.

En 2008, les avocats québécois travaillaient 1 560 heures en moyenne par année. De plus, selon un sondage de 2009 effectué par l'Association du Jeune Barreau de Montréal, plus de 50 % des jeunes avocats dans les grands cabinets travaillaient plus de 2 000 heures par année, alors que les pourcentages étaient de 19 % dans les petits et moyens cabinets, de 17 % dans les contentieux et de 11 % dans le secteur public et parapublic<sup>28</sup>. Cette année, le Jeune Barreau de Montréal s'est de nouveau penché sur la situation de l'emploi de l'ensemble des jeunes avocats de la province<sup>29</sup>. On peut y lire que « l'objectif d'heures facturables moyen était de 1 500 heures par année et que les jeunes avocats ont atteint en moyenne 1 490 heures de facturation annuelle »<sup>30</sup>.

Quant à la réalité américaine, dès 2002 l'ABA suggérait un objectif annuel de 2 300 heures travaillées<sup>31</sup>, soit 1 900 heures facturables, et 400 heures pour le développement de la clientèle, la gestion et le travail pro bono, soit une augmentation de 1 000 heures par rapport à ce qui était suggéré dans les années 60. Bien que ces chiffres proviennent des États-Unis, où c'est peut-être un peu plus probant, nous avons la confirmation que le nombre d'heures demandé a également beaucoup augmenté au Québec.

## 2.3 LA TARIFICATION HORAIRE COMME MODÈLE STRUCTURANT L'OFFRE DE SERVICES DES AVOCATS

La tarification à l'heure est la méthode pour comptabiliser et facturer la plus répandue chez les avocats en Occident. Selon les données disponibles, plus de 84 % des revenus des avocats de pratique privée en Amérique du Nord sont issus d'un tel mode de tarification<sup>32</sup>. Ce qui a débuté comme étant qu'une unité de mesure s'est aujourd'hui développé en véritable système de gestion structurant la pratique du droit dans son ensemble. Le calcul de l'heure facturable est utilisé pour l'évaluation de la performance des avocats et pour fixer leurs revenus et leurs objectifs.

L'heure facturable est l'un des facteurs déterminants utilisés pour partager les bénéfices entre les associés. Bref, l'heure est à la base même de la pratique en cabinet.

Dans l'industrie juridique, les pratiques de tarification n'ont subi que peu de changements depuis les années 70, si ce n'est l'intégration de l'heure comme unité de mesure à d'autres affectations que la facturation. En 2002, l'ABA prévenait les acteurs du milieu juridique que si rien n'était fait, la tarification à l'heure n'allait rien de moins que « tuer la profession »<sup>33</sup>. Malgré sa prédominance, la majorité des intervenants recensés se sont ralliés pour prédire que le système de tarification à l'heure s'effriterait dans les prochaines années<sup>34</sup>.

27 THOMAS S. CLAY, préc., note 25.

28 COMITÉ DES ÉTATS GÉNÉRAUX DE L'ASSOCIATION DU JEUNE BARREAU DE MONTRÉAL et MARIANNE ST-PIERRE-PLAMONDON, *Analyse des résultats du sondage : Conciliation travail-famille*, Association du Jeune Barreau de Montréal, 2009, p. 4, en ligne : <http://www.ajbm.qc.ca/documents/file/documents/ajbm-analyse-finale.pdf>.

29 JEUNE BARREAU DE MONTRÉAL, *Situation de l'emploi chez les jeunes avocats du Québec* – Rapport intérimaire, Jeune Barreau de Montréal, 2015, en ligne : <http://www.ajbm.qc.ca/documents/file/etats-generaux/rapport-interimaire-situation-de-l-emploi-chez-les-jeunes-avocats-du-quebec.pdf>.

30 Id., p. 31.

31 En 2001, l'ABA fixait les intentions de facturation à 2 300 heures, soit 1 900 heures facturables et 400 heures pour le développement de la clientèle, la gestion et le travail pro bono. Voir : J. F. LISS et coll., préc., note 6.

32 2012 Client Advisory, Hildebrandt Institute and Citi Private Bank, 2012, en ligne : [https://peermonitor.thomsonreuters.com/ThomsonPeer/docs/2012\\_Client\\_Advisory.pdf](https://peermonitor.thomsonreuters.com/ThomsonPeer/docs/2012_Client_Advisory.pdf).

33 COMITÉ SUR LES PROBLÉMATIQUES ACTUELLES RELIÉES À LA PRATIQUE PRIVÉE ET L'AVENIR DE LA PROFESSION, préc., note 1, p. 69; Barreau du Québec,

« Enquête socio-économique auprès des membres » des différentes années

34 Darlene RICKER, « Greed, Ignorance and Overbilling », (1994) 80 ABA J. 62; Lisa G. LERMAN, « Gross Profits: Questions about Lawyer Billing Practices », (1993) 22 Hofstra Law Rev. 645; « Law firms: Killable hour », *The Economist* (août 2008), en ligne : <http://www.economist.com/node/12010385> (consulté le 11 novembre 2013); Robert E. HIRSHON, « The Billable Hour Is Dead. Long live...? », (2013) 30-1 *Am. Bar Assoc.*, en ligne : [http://www.americanbar.org/publications/gp\\_solo/2013/january\\_february/billable\\_hour\\_dead\\_long\\_live.html](http://www.americanbar.org/publications/gp_solo/2013/january_february/billable_hour_dead_long_live.html) (consulté le 12 novembre 2013); Steven J. HARPER, « The Tyranny of The Billable Hour », *The New York Times*, sect. The Opinion Pages (28 mars 2013), en ligne : [http://www.nytimes.com/2013/03/29/opinion/the-case-against-the-law-firm-billable-hour.html?\\_r=0](http://www.nytimes.com/2013/03/29/opinion/the-case-against-the-law-firm-billable-hour.html?_r=0) (consulté le 12 novembre 2013); « Time to Blow Up the Billable Hour Formula – ABA Journal », en ligne : [http://www.abajournal.com/legalrebels/article/time\\_to\\_blow\\_up\\_the\\_formula/](http://www.abajournal.com/legalrebels/article/time_to_blow_up_the_formula/) (consulté le 16 septembre 2013); « Why the Billable Hour Sucks (for Clients) », *The Last Honest Lawyer* (23 janvier 2013), en ligne : <http://lasthonestlawyer.org/2013/01/23/why-the-billable-hour-sucks-for-clients/> (consulté le 11 novembre 2013).

## 2.3.1 L'ATTRAIT DU TARIF HORAIRE POUR LES AVOCATS

Au même titre que les autres professionnels, l'avocat vise l'amélioration de son bien-être mesuré entre autres par son niveau de revenus et sa qualité de vie. L'adoption par la majorité des avocats de la tarification horaire coïncide avec une augmentation récurrente du revenu moyen des avocats dans les 20 dernières années<sup>35</sup>.

TABLEAU 1 – REVENUS DES AVOCATS

ANNÉES	REVENU MOYEN (\$)	VARIATION (%)	VARIATION DE L'IPC* (PAR PÉRIODE DE 5 ANS)
1992	84 640	–	–
1997	106 000	25	6,7
2003	122 819	16	6,3
2008	139 940	14	9,7

\*L'acronyme IPC signifie *indice des prix à la consommation*. Il est un indicateur de l'évolution du niveau moyen des prix des biens et services consommés par les ménages. Il est calculé à partir d'un panier fixe de biens et services dans le temps.

La position des avocats sur le marché et les pratiques commerciales utilisées semblent avoir porté fruit, car ils ont engendré des augmentations de revenus toujours plus élevées que l'augmentation des prix à la consommation. Cette augmentation est un argument puissant pour ne pas changer leur manière de pratiquer le droit.

Entre 1992 et 2008, quoique toujours positive, l'augmentation du revenu moyen des avocats de pratique privée s'est atténuée. Nous assistons aujourd'hui à un essoufflement de la croissance des revenus chez les avocats. De 1992 à 2002, le taux de croissance du nombre d'avocats a été de 1,6 fois supérieure à la croissance réelle de l'activité économique de la province. Entre 2002 et 2010, le taux de croissance annuel du nombre d'avocats n'a été que d'environ 2,4% alors que le PIB augmente au rythme de 3,5%. Nous sommes peut-être sur le point de remarquer un renversement de tendance<sup>36</sup>.

En plus des revenus constants générés par ce mode de tarification, la préférence des avocats pour l'heure facturable réside dans sa simplicité et sa certitude. Elle permet à l'avocat de relativiser les préoccupations découlant du risque pour le client, du rendement, des probabilités de succès, des options alternatives. Le temps simplifie l'évaluation du travail des avocats, car il est un outil chiffré permettant une mesure simple du travail.

## 2.3.2 L'ATTRAIT DU TARIF HORAIRE POUR LES CLIENTS

Rappelons qu'historiquement l'heure facturable fut tout d'abord une demande de la part de la clientèle. Dans les années soixante, la facturation à l'heure répondait à un besoin exprimé de transparence. Son détail informe le client sur l'évolution du travail et lui donne un certain contrôle sur le travail lui-même<sup>37</sup>. Le compte-rendu est crédible, l'avocat étant tenu par son *Code de déontologie* d'y représenter fidèlement le travail effectué<sup>38</sup>. Ainsi, le mode de facturation à l'heure permet au client de suivre l'évolution des coûts découlant de l'achat de services juridiques<sup>39</sup>. Cet avantage doit cependant être nuancé; une bonne partie de la clientèle ne possède pas l'expertise pour interpréter les liens entre le temps, la tâche et le coût.

Tout comme pour l'avocat, l'heure est un indicateur quantifiable et simple pour le client. Les considérations et le langage juridique étant souvent complexes, il est plus facile pour le client de valider le nombre d'heures travaillées plutôt que de tenter de qualifier le travail, la procédure ou la recherche juridique effectuée.

Facteur non négligeable, l'heure facturable constitue la norme pour l'industrie des services juridiques. Elle est un langage de commerce qui est rapidement compris et qui permet une négociation rapide des conditions du contrat entre l'avocat et son client. Étant donné que toute l'industrie utilise cette manière de procéder, temps et argent n'ont pas à être dépensés pour s'entendre sur la manière de fonctionner. Pour les particuliers ou les petites entreprises, l'heure facturable est plus facile à comprendre que les autres options.

35 COMITÉ SUR LES PROBLÉMATIQUES ACTUELLES RELIÉES À LA PRATIQUE PRIVÉE ET L'AVENIR DE LA PROFESSION, *préc.*, note 1, p. 67.

36 STEPHEN P. MAGEE, « Lawyers as Spam : Congressional Capture Explains Why Lawyers Exceed the Optimum », dans *The American Illness: Essays on the Rule of Law*, F. H. Buckley, Yale University Press, 2013, p. 100-117, en ligne : <http://www.jstor.org/stable/j.ctt32bwm6>.

37 STEVEN J. HARPER, « Why the Billable Hour Endures », *The Belly of the Beast* (24 avril 2013), en ligne : <http://thelawyerbubble.com/tag/billable-hours/>.

38 GOUVERNEMENT DU QUÉBEC, « Code de déontologie des avocats », (2015) 147-10 *Gaz. Off. Qué.* 456-470, art. 38.

39 ANN MACAULAY, « The Billable Hour – Here to Stay? », *CBA PracticeLink*, en ligne : <https://www.cba.org/CBA/practicelink/mf/alternatives.aspx>.

### 2.3.3 LES IMPACTS POUR LES AVOCATS

#### > CONCILIATION TRAVAIL-VIE PERSONNELLE

Le travail de l'avocat est généralement évalué en fonction du nombre d'heures facturables comptabilisé, de la qualité de son travail et du volume d'affaires généré. Dans le domaine du droit, dévotion signifie promotion, et la quantification à l'heure est en partie responsable de cela. Dans un contexte où la promotion dépend en grande partie des heures travaillées, l'équilibre travail-vie personnelle devient un enjeu important pour l'avocat. L'allocation du temps est un choix de carrière. Dans les grands centres, choisir la carrière signifie souvent de très longues heures. Dans le domaine du droit, la lourde charge de travail est notoire et bien documentée<sup>40</sup>. Non seulement est-elle évidente, mais la place de l'heure facturée dans le système actuel amplifie le phénomène. Encore nombreux, les baby-boomers ont vécu avec la tarification horaire pour la majeure partie de leur pratique et s'y sentent bien à l'aise.

À l'opposé, 46 % des jeunes avocats québécois travaillant dans les grands bureaux affirment ne pas pouvoir maintenir la cadence en nombre d'heures travaillées pour plus de cinq ans<sup>41</sup>.

La course aux heures signifie de difficiles choix qui doivent être faits entre la famille, la santé et le travail. À long terme, cette dynamique peut avoir des effets sur l'ensemble des sphères de la vie de l'avocat. Elle s'accompagne des maladies habituelles associées aux surcharges de travail, telles que l'épuisement professionnel et la dépression. Selon les chiffres de l'année 2012-2013 du Programme d'aide aux membres du Barreau du Québec (PAMBA)<sup>42</sup>, les premiers motifs de référence sont, dans l'ordre, la famille, la dépression et l'anxiété.

Selon les statistiques de PAMBA de 2012-2013, le groupe d'âge qui fait le plus appel à leurs services (45 %) est celui sur lequel le plus de pression est mise pour atteindre des objectifs quantifiés en nombre d'heures, soit les 22-35 ans. C'est ainsi que la plupart des indicateurs recensés révèlent que la facturation horaire n'est pas adaptée à la réalité et aux attentes de la plus jeune génération d'avocats<sup>43</sup>. Une étude effectuée par le Barreau du Québec sur le vécu des jeunes professionnels présente des conclusions similaires, entre autres que le nombre d'heures travaillées représente une des principales sources de stress et d'épuisement professionnel<sup>44</sup>.

Rémunérer selon l'accumulation d'heures chez les avocats juniors peut nuire au travail d'équipe et au partage de connaissances chez ces derniers. Il se crée ainsi une compétition pour les clients au sein d'un même cabinet. Le client peut devenir la chasse gardée de l'avocat; le partager avec d'autres pourrait entraîner une diminution d'heures facturables ou, pire encore, la perte de ce client aux mains d'un autre avocat. Le travail de l'avocat est récompensé davantage en fonction de ce qu'il accumule pour lui-même et moins en fonction du résultat obtenu par l'équipe.

#### > LA FÉMINISATION

De plus, le modèle d'affaires actuel basé sur la tarification horaire a été développé à une époque où les femmes étaient peu présentes dans la profession. Au Québec, en 1990, les femmes représentaient le quart des avocats. En 2013, pour la première fois dans l'histoire du Barreau, les femmes sont majoritaires et forment aujourd'hui plus de 51 % des membres. Cette proportion s'élève à plus de 60 % chez les « jeunes » membres (dix ans et moins de pratique). Cette tendance à la féminisation devrait se poursuivre puisque bon an, mal an, les deux tiers des finissants de l'École du Barreau sont des femmes.

Dès lors, il est pertinent de se demander : est-ce que la tarification horaire, et son corollaire du modèle d'affaires basé sur la tarification horaire, sont des modèles adaptés aux femmes et donc à l'avenir de la profession ?

D'emblée, rappelons que seulement le tiers des avocates exercent en pratique privée, alors que c'est le cas pour la moitié des hommes. À l'inverse, 60 % des avocats d'entreprise ou de l'administration publique sont des femmes.

40 Brian Alexander LANGILLE, « Overworked Canadian, The », (1994) 70 *Chic.-Kent Law Rev.* 173; Ingo FORSTENLECHNER et Fiona LETTICE, « Well paid but undervalued and overworked: The highs and lows of being a junior lawyer in a leading law firm », (2008) 30-6 *Empl. Relat.* 640-652. DOI : 10.1108/01425450810910037; Susan Saab FORTNEY, *The Billable Hours Derby: Empirical Data on the Problems and Pressure Points*, SSRN Scholarly Paper, ID 1452872, Rochester, NY, Social Science Research Network, 2005, en ligne : <http://papers.ssrn.com/abstract=1452872> (consulté le 12 novembre 2013).

41 COMITÉ DES ÉTATS GÉNÉRAUX DE L'ASSOCIATION DU JEUNE BARREAU DE MONTRÉAL et MARIANNE ST-PIERRE-PLAMONDON, préc., note 28.

42 Voir <http://www.barreau.qc.ca/pamba/>

43 COMITÉ SUR LES PROBLÉMATIQUES ACTUELLES RELIÉES À LA PRATIQUE PRIVÉE ET L'AVENIR DE LA PROFESSION, préc., note 1, p. 50.

44 CHAIRE DE RECHERCHE DU CANADA EN GESTION DE L'ENGAGEMENT ET DU RENDEMENT DES EMPLOYÉS, *Étude sur le vécu des jeunes professionnels*, Montréal, HEC, 2012.

Plusieurs études ont été menées pour identifier les causes du faible taux de rétention et d'avancement des femmes en pratique privée. Le modèle économique basé sur les heures facturables est un des facteurs identifiés comme étant un obstacle majeur à la rétention et à la progression des femmes dans les cabinets<sup>45</sup>.

Les femmes rapportent facturer en moyenne moins d'heures que leurs confrères : en 2008, au Québec, les femmes rapportaient avoir facturé 1 115 heures dans une année, contre 1 208 heures pour les hommes. Si on ajoute à cela les heures « non facturables » consacrées à la gestion, au pro bono, au développement des affaires et à la formation, les femmes rapportent avoir travaillé en moyenne 1 486 heures dans une année, les hommes 1 609 heures<sup>46</sup>.

Une grande partie de l'explication de ces écarts relève de la conciliation travail-famille, ou des responsabilités familiales qui sont encore majoritairement assumées par les femmes. En théorie, tout modèle d'affaires axé uniquement sur le temps effectivement consacré au travail et non pas au résultat est susceptible de pénaliser davantage les personnes – hommes ou femmes – qui doivent donner des soins aux enfants ou aux parents à charge.

Les femmes demandent aussi un taux horaire moins élevé que les hommes : en 2015, la tranche médiane du taux horaire pour les femmes est de 101 \$ à 150 \$ alors qu'elle est de 151 \$ à 200 \$ pour les hommes. Cette différence peut s'expliquer en partie par le fait que les femmes ont en moyenne moins d'années d'expérience que les hommes, et aussi par le domaine de droit exercé et le type de clientèle desservie, soit dans le cas des femmes, une prédominance du droit familial et d'une clientèle composée d'individus.

### > RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT

Une autre conséquence de cette dynamique est que peu d'investissements sont faits dans la recherche et le développement<sup>47</sup>. Il y a moins d'incitatifs à engager des sommes dans l'amélioration des installations alors que ces dernières serviront également à des collègues/compétiteurs.

Les objectifs d'heures à travailler par année poussent également l'avocat à dédier toutes ses heures à du travail dit facturable. Ce faisant, les tâches non facturables, telles que la formation, le développement de la clientèle, l'acquisition de compétences, l'amélioration de processus, l'apprentissage de nouvelles technologies, peuvent être délaissées<sup>48</sup>. Pourtant, elles ont le potentiel d'améliorer l'efficacité du travail de l'avocat. Cette situation crée un environnement défavorable à l'innovation.

Finalement, la tarification horaire est une gestion quotidienne dont plusieurs avocats se sentent esclaves. Nombreuses sont les anecdotes où les avocats se sentent prisonniers au jour le jour de cette structuration de leur travail<sup>49</sup>. Cette tâche consomme du temps et n'a aucune valeur ajoutée ni pour l'avocat ni pour le client. Cette obligation de comptabiliser les heures peut devenir à ce point envahissante qu'elle s'ingère dans le travail et la qualité de vie de l'avocat.

45 M. VIRGINIA MACLEAN, *Fashioning the Economic Model to Prevent Marginalization of Women and Minorities – Looking at the Economic Model impacts on Women Lawyers*, University of Ottawa, Tenth Colloquium on the Legal Profession - Professionalism: Ideals, Challenges, Myths and Realities, 28 mars 2008, en ligne : [http://www.lsuc.on.ca/media/tenth\\_colloquium\\_maclean.pdf](http://www.lsuc.on.ca/media/tenth_colloquium_maclean.pdf); JUDITH S. KAYE et ANNE C. REDDY, « The Progress of Women Lawyers at Big Firms: Steadied or Simply Studied? », *Fordham Law Review* 76-4 (2008), en ligne : <http://ir.lawnet.fordham.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=4343&context=flr>.

46 CLAUDE MONTMARQUETTE et NATHALIE VIENNOT-BRIOT, *Étude socio-économique du Barreau du Québec*, Barreau du Québec, mai 2009.

47 FTI CONSULTING, « Innovation Index – The role of Innovation in the Professional Services Industry », en ligne : <http://www.fticonsulting.com/global2/critical-thinking/reports/the-innovation-index.aspx> (consulté le 3 février 2014); Ray Worthy CAMPBELL, « Rethinking Regulation and Innovation in the U.S. Legal Services Market », *New York University Journal of Law & Business*, éd. Vol. 9, No. 1 (Fall 2012), p. 70; F. Leary DAVIS, « Back to the Future: The Buyer's Market and the Need for Law Firm Leadership, Creativity and Innovation », (1994) 16-2 *Campbell Law Rev.* 147.

48 S. S. FORTNEY, préc., note 40, p. 179.

49 S. S. FORTNEY, préc., note 40; D. RICKER, préc., note 34; L. G. LERMAN, préc., note 34; Catherine HO, « Is time running out on the billable hour? », *The Washington Post*, sect. Business (15 janvier 2012), en ligne : [http://articles.washingtonpost.com/2012-01-15/business/35440090\\_1\\_law-firms-800-lawyer-firm-client-billings](http://articles.washingtonpost.com/2012-01-15/business/35440090_1_law-firms-800-lawyer-firm-client-billings) (consulté le 16 décembre 2013); note 34; R. E. HIRSHON, préc., note 34; S. J. HARPER, préc., note 34; note 34; note 34.

### 2.3.4 LES IMPACTS POUR LES CLIENTS

L'inconvénient que l'on retrouve le plus souvent dans la littérature concernant la tarification horaire est que l'heure facturable met en opposition l'intérêt financier du client et celui de l'avocat<sup>50</sup>. Voici un passage d'un jugement de la Cour d'appel de l'Ontario qui est éloquent à ce sujet :

[35] [ ] *However, in actual practice, time spent, that is, hours spent times hourly rate, has tended to be the predominant factor in determining the quantum of legal fees.*

[36] *There is a certain irony associated with this dichotomy. A person requiring legal advice does not set out to buy time. Rather, the object of the exercise is to buy services. Moreover, there is something inherently troubling about a billing system that pits a lawyer's financial interest against that of its client and that has built-in incentives for inefficiency. The billable hour model has both of these undesirable features<sup>51</sup>.*

Un effet direct de cette opposition serait qu'un avocat efficace et rapide peut, à court terme, être pénalisé par un nombre moins élevé d'heures facturées, et corrélativement, par un revenu moins élevé.

La facturation constitue un moyen de communication important entre le fournisseur de services et le client. Dans le cadre de la tarification horaire, elle communique le détail des heures travaillées de l'avocat, mais le client y retire très peu d'information quant au rendement ou aux résultats obtenus. En d'autres mots, l'arrimage des services avec les objectifs des clients n'est pas naturellement traduit par ce mode de tarification.

Il est intéressant de comprendre le détail des heures travaillées lorsque l'on connaît le métier d'avocat. Cependant, ce n'est pas le cas pour la grande majorité des consommateurs de services juridiques. Pour un individu ou pour une petite entreprise ne disposant pas de comparable, il est souvent difficile de critiquer ou de garder le contrôle sur les dépenses de frais juridiques.

Si la tarification horaire a fait augmenter les revenus des avocats, elle a également fait augmenter les coûts pour leurs clients.

En outre, sans qu'il soit possible de prouver hors de tout doute une relation de cause à effet, la littérature émet une corrélation historique entre le mode de tarification et l'augmentation des coûts pour le client<sup>52</sup>. Une raison pour ceci est que l'heure facturable ne traduit pas la valeur des services rendus. Les avocats n'ont donc pas de valeur à maximiser ou de coûts à faire baisser dans l'optique d'améliorer leur pratique. La tarification horaire ne génère pas de comparatif. Il est donc difficile avec ce mode de tarification de fixer des objectifs d'optimisation et d'amélioration de l'efficacité.

Finalement, un autre irritant est la perception qu'a le client de payer pour la formation des jeunes avocats. Aux États-Unis, 54 % des avocats rapportent qu'au moins un client a refusé de payer cette partie de la facture dans la dernière année<sup>53</sup>. Toujours est-il que ce mode de tarification à l'heure encourage la délégation du travail et la formation à des avocats juniors et permet au cabinet l'évaluation du rendement.

50 Susan Saab FORTNEY, *I Don't Have Time to Be Ethical : Addressing the Effects of Billable Hour Pressure*, SSRN Scholarly Paper, ID 1505612, Rochester, NY, Social Science Research Network, 2003, en ligne : <http://papers.ssrn.com/abstract=1505612> (consulté le 8 novembre 2013); Kevin HOPKINS, « Law Firms, Technology, and the Double-Billing Dilemma », (1998) 12 *Georget. J. Leg. Ethics* 95; Larry E. RIBSTEIN, « Ethical Rules, Agency Costs, and Law Firm Structure », (1998) 84-8 *Va. Law Rev.* 1707, DOI : 10.2307/1 073 795; William G. ROSS, « Kicking the Unethical Billing Habit », (1997) 50 *Rutgers Law Rev.* 2199; Richard E SUSSKIND, *The end of lawyers?: rethinking the nature of legal services*, Oxford; New York, Oxford University Press, 2010; S. J. HARPER, préc., note 34; S. S. FORTNEY, préc., note 40.

51 COURT OF APPEAL FOR ONTARIO, *Bank of Nova Scotia v. Diemer*, ONCA 23 (2014), C58381, en ligne : <http://www.ontariocourts.ca/decisions/2014/2014ONCA0851.htm>.

52 RUSS HASKIN et DANIEL RONESI, *Planning Alternative Fees*, 2012 Redwood Analytics User Conference, 11 septembre 2012, en ligne : <http://www.lexisnexis.com/doc/intelligence/Planning-Alternative-Fees.pdf>.

53 Daniel RONESI, *Evaluating the Profitability of Alternative Fee Arrangements*, LexisNexis, en ligne : <http://www.lexisnexis.com/pdf/intelligence/Redwood%20Analytics/PwC%20NYC%20final%200612.pdf> (consulté le 11 novembre 2013).

## 2.4 LE MODÈLE DE TARIFICATION HORAIRE – LES CONSTATS

Le rapport de l'ABA en 2002 constitue un incontournable pour saisir les effets pervers du modèle de la tarification horaire. Le rapport dresse une liste exhaustive des comportements responsables de l'inadéquation de ce modèle d'affaires, soit entre la pratique des avocats et les besoins exprimés par les clients. Le sommaire des constats de l'ABA est énuméré ci-dessous.

**TABLEAU 2 - CONSÉQUENCES NÉFASTES DE LA TARIFICATION HORAIRE SELON L'ABA**

TYPE DE COMPORTEMENTS	LA RÉSULTANTE
<b>Disparition graduelle de l'esprit de collégialité</b>	Concurrence entre avocats au niveau des objectifs d'heures facturables.
<b>Décourage le travail « pro bono »</b>	La rémunération des avocats est corrélée au nombre d'heures facturées.
<b>N'encourage pas la gestion de projet</b>	La facturation horaire n'incite pas à la gestion serrée des budgets.
<b>Absence de prédictibilité des coûts</b>	Le budget d'heures facturables requiert d'optimiser les heures de chaque mandat.
<b>Démonstration de la valeur du service rendu</b>	Inadéquation entre les heures et la valeur pour le client.
<b>Pénalise les avocats efficaces</b>	L'avocat n'a aucun intérêt à clore rapidement un dossier.
<b>Décourage la communication avec le client</b>	Échanger avec l'avocat se traduit par un coût évalué en « fraction d'heure ».
<b>Encourage la prise de raccourci</b>	L'avocat se prête aux tâches les plus lucratives dans un mandat.
<b>Duplication et excès de procédures</b>	L'avocat procède à la réalisation de démarches souvent inutiles.
<b>Élimine le concept de risques/bénéfices</b>	La totalité du risque est assumée par le client sans obligation de réussite pour l'avocat.
<b>Entrave l'usage accru de la technologie</b>	La technologie améliore l'efficacité et diminue les prix – non souhaité par l'avocat.
<b>Conflits d'intérêt avocat/client</b>	Le client souhaite un rendement au meilleur coût – l'avocat maximise son temps.
<b>Inutilité de certains coûts pour le client</b>	Risques évidents de défrayer l'incompétence, la formation, l'exagération de factures.
<b>N'évalue pas la nature des progrès</b>	L'optimisation du temps ne correspond pas à l'obtention de progrès rapides.
<b>Concurrence sur la base du tarif horaire</b>	Les avocats se font concurrence sur les coûts plutôt que sur la compétence.

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

Le rapport de l'ABA a fait la manchette des milieux juridiques il y a de cela plus d'une décennie. De nombreux articles publiés depuis ont bonifié ce rapport. Une majorité des résultats d'analyse en regard de la tarification horaire sont, pour ainsi dire, percutants pour la profession d'avocat. Outre le renforcement des constats de l'ABA, on dénote le fait que la pratique du droit n'est pas de promouvoir le statut social de l'avocat, mais bien de rendre des services juridiques à la clientèle<sup>54</sup>.

54 KATHERINE L. BROWN et KRISTIN A. MENDOZA, « Ending the Tyranny of the Billable Hour : A Mandate for Change for the 21<sup>st</sup> Century Law Firm », *New Hampshire Bar Journal* 51-1, en ligne : <https://www.nhbar.org/uploads/pdf/bj-summer2010-vol51-no1-pg66.pdf>.

## 2.5 POURQUOI LA TARIFICATION HORAIRE EST-ELLE PRÉDOMINANTE DANS L'INDUSTRIE DES SERVICES JURIDIQUES<sup>55</sup>?

Malgré tous les inconvénients énumérés, le système de tarification actuel est toujours largement caractérisé par la tarification à l'heure. Il existe deux principales raisons pour expliquer cela :

- 1) L'avocat et le client y ont, jusqu'à tout récemment, trouvé leur compte<sup>56</sup>;
- 2) La tarification horaire s'est érigée comme un système simple et structurant.

De plus, les alternatives à la tarification horaire sont souvent considérées comme étant onéreuses et, selon un sondage récent<sup>57</sup>, la clientèle ne semble pas confiante quant à la maîtrise de ces alternatives. Un changement de système demande un investissement considérable de temps et d'argent de la part des acteurs concernés. C'est ainsi que, sans pression extérieure, le système de tarification horaire est demeuré prédominant (voir l'encadré<sup>58</sup>).

Aujourd'hui, la tarification horaire étant le modèle structurant l'offre de services des avocats, l'étalon-heure s'est infiltré dans plusieurs des sphères du travail de l'avocat. Outre la facturation, l'heure est la base de calcul de profitabilité des objectifs fixés, et elle structure la promotion et l'évaluation de la performance. Elle est l'unité de base utilisée dans la gestion des cabinets privés. Elle est également la mesure utilisée par l'État pour octroyer des mandats juridiques à l'externe.

Notons bien cependant que le milieu juridique est hétéroclite<sup>59</sup>. Par exemple, les intérêts sont substantiellement différents pour un petit cabinet que pour un grand; la réalité d'un grand centre diffère considérablement des plus petits. Ainsi, malgré que de fortes pressions se fassent sentir, les acteurs du milieu juridique ne font pas front commun pour demander un changement de paradigme.

Cependant, la *Loi sur le Barreau* confère aux avocats en termes économiques un monopole sur certains actes exclusifs.

Ce monopole procure une fausse perception de protection contre des concurrents potentiels – non-avocats. D'un point de vue économique, cette protection a considérablement limité l'innovation dans les milieux juridiques. La technologie n'a que très rarement, et au sein de cercles juridiques restreints, été considérée comme un outil pouvant bonifier l'offre de services juridiques et accroître l'accès à la justice pour les PME et les ménages.

### FACTEURS EXPLIQUANT LA PRÉDOMINANCE DE LA FACTURATION HORAIRE

- Les alternatives à l'heure facturable ne sont pas appropriées dans tous les types de mandats.
- Les clients ne demandent pas tous des modes alternatifs de tarification (MAT), plusieurs sont même réfractaires à ces derniers.
- Les bienfaits de changer de pratique de tarification ne pourraient se faire sentir qu'à long terme.
- La tarification à l'heure donne au client un certain contrôle sur l'évolution des coûts.
- L'unité heure travaillée est simple et objective.
- Quantifier avec un client la valeur du travail peut être complexe.
- La tarification horaire fait assumer peu ou pas de risque à l'avocat.
- S'ils dérogent à la tarification horaire, les avocats devront apprendre à prévoir, à budgéter et à gérer une partie du risque.
- Le système de tarification horaire est institutionnalisé et en place depuis plusieurs décennies.
- Mener à bien un mandat peut parfois être difficilement limité par un nombre d'heures préétabli.
- La génération des baby-boomers est réfractaire à ce changement.
- Les cours de justice et la fonction publique ont recours à l'heure pour évaluer les frais et les coûts judiciaires.
- La mise en place d'un MAT peut-être onéreuse.

55 Mark A. ROBERTSON et James A. CALLOWAY, *Winning Alternatives to the Billable Hour: Strategies that Work*, American Bar Association, 2008; ALAN COHEN, « 2013 Am Law Tech Survey : Firms' Data Security Fears Rise », *The American Lawyer* (10 novembre 2013), en ligne : <http://www.americanlawyer.com/id=1202473327555/2013-Am-Law-Tech-Survey:-Firms'-Data-Security-Fears-Rise?slreturn=20150916135222>; STEVEN J. HARPER, préc., note 37.

56 J. HASSETT et M. HASSETT, préc., note 23; J. HASSETT et M. HASSETT, préc., note 23; EVERSHEDES, préc., note 24.

57 DAVIES WARD PHILLIPS & VINEBERG LLP, ASSOCIATION CANADIENNE DES CONSEILLERS ET CONSEILLÈRES JURIDIQUES D'ENTREPRISES ET L'ASSOCIATION DU BARREAU CANADIEN, préc., note 7, p. 49.

58 ANN MACAULAY, préc., note 39; M. A. ROBERTSON et J. A. CALLOWAY, préc., note 55.

59 COMITÉ DES ÉTATS GÉNÉRAUX DE L'ASSOCIATION DU JEUNE BARREAU DE MONTRÉAL et MARIANNE ST-PIERRE-PLAMONDON, préc., note 28; Susan Saab FORTNEY, Cynthia L. SPANHEL, Paula A. PATTON et NALP Foundation for Research & EDUCATION, *In pursuit of attorney work-life balance: best practices in management : a report on a cross-profession national study of attorneys*, The NALP Foundation for Law Career Research and Education, 2005; COMITÉ SUR LES PROBLÉMATIQUES ACTUELLES RELIÉES À LA PRATIQUE PRIVÉE ET L'AVENIR DE LA PROFESSION, préc., note 1, p. 50.

## 3 MODES ALTERNATIFS DE TARIFICATION – MAT

### 3.1 LE CONCEPT DES MAT

Depuis 2007 aux États-Unis, les modes alternatifs de tarification (MAT ou *Alternative Fee Arrangements*) sont rapidement devenus une requête récurrente chez les clients. L'exigence des MAT de la part de la clientèle constitue un premier choc pour la profession et la génération d'avocats formée au modèle d'affaires du tarif horaire.

Le tableau suivant fait état des différents MAT.

TABLEAU 3 - MODES ALTERNATIFS DE TARIFICATION – MAT

TYPE TARIFICATION	FONCTIONNEMENT
<b>Forfait</b>	Valeur du forfait corrélée au service juridique dont les paramètres de l'exécution sont connus
<b>Prix plafond</b>	Taux horaire jusqu'à ce que le prix plafond (prix maximum) fixé avec le client soit atteint
<b>Gestion de projet</b>	Forme éprouvée en gestion qui consiste à fixer un prix pour l'ensemble des activités de la réalisation d'un dossier
<b>Tarif conditionnel au succès</b>	Prix fixé en fonction des résultats obtenus (tarification souvent liée à une entente sur les déboursés)
<b>Provision</b>	Entente pour payer des honoraires à période fixe – mois
<b>Taux horaire unique</b>	Tarif unique fixé, peu importe qui travaille au dossier du client
<b>Selon la valeur ajoutée</b>	Selon ce que le client perçoit comme valeur réelle du service rendu
<b>Hybride</b>	Prix prenant plusieurs formes selon les types de services rendus

Bon nombre de MAT répertoriés dans le tableau ci-dessus ne traduisent dans les faits qu'une modulation du service juridique en fonction d'un calcul au taux horaire, ce qui ne fait qu'augmenter la confusion dans le marché.

Il est alors essentiel de distinguer entre une tarification dérivée du modèle horaire et une tarification qui traduit les MAT dans leur essence même, soit en représentant une innovation sur le plan de la tarification. Il est entendu ici qu'un MAT au sens économique du terme, possède moins de liens avec la tarification du travail mesurée en heures.

### 3.2 LES DIFFÉRENTS MAT EXPLIQUÉS

Il existe une définition étroite et une définition large de ce que sont les modes alternatifs de tarification<sup>60</sup>.

La définition peut être considérée comme large lorsqu'elle comprend toute modulation de la tarification horaire pure. Selon cette dernière, un avocat qui offre certains rabais ou qui accommode un client pour certains détails utiliserait des MAT. Cela reviendrait à dire que presque tous les avocats pratiqueraient des modes « alternatifs » de tarification. Avec cette vision large, la distinction entre les modes de tarification perdrait donc son sens.

La manière plus étroite considère que les rabais offerts aux clients ne constituent pas un mode alternatif de tarification. Seuls les modes de tarification qui diffèrent substantiellement de la tarification à l'heure peuvent donc être considérés selon cette définition. Un exemple de la nécessité d'énoncer cette distinction provient d'une confusion similaire encourue dans le monde anglo-saxon<sup>61</sup>. Étant donné que cet acronyme AFA (*Alternative Fee Arrangements*) utilise le mot « alternatif », une certaine confusion s'est répandue quant à la définition. Aussitôt qu'un mode déviait du modèle de tarification « pur », certains qualifiaient leur pratique d'alternative, ce qui a faussé les données de nombreux sondages. Ainsi, pour éviter toute confusion, nous proposons d'utiliser la définition étroite.

60 J. HASSETT et M. HASSETT, préc., note 23 à la page 69.

61 Id.

### 3.2.1 TARIFICATION FORFAITAIRE (OU À PRIX FIXE)<sup>62</sup>

Selon ce MAT, l'avocat effectue un travail prédéfini, à un prix prédéterminé. La valeur du forfait sera corrélée au service juridique dont les paramètres de l'exécution sont connus. En d'autres mots, cette pratique se fait habituellement pour des mandats dont la complexité est prévisible ou encore lorsque l'avocat est disposé à assumer le risque financier. Ce mode de tarification est particulièrement bien adapté pour les services juridiques que l'on peut « standardiser » ou effectuer à répétition ou sans une analyse juridique approfondie par l'avocat.

L'utilisation de ce MAT pourrait avoir tendance à accélérer le phénomène de standardisation des services juridiques. Ce ne sont pas toutes les tâches de l'avocat qui sont à valeur ajoutée donc requérant un prix élevé. Ce type de services peut mener à la mise en marché d'un produit dit de « commodité ».

Au Canada, la tarification à prix fixe est l'alternative à la tarification horaire la plus utilisée; 77 % des contentieux utilisant des alternatives à la tarification horaire utiliseraient ce mode<sup>63</sup>. Selon les informations disponibles<sup>64</sup>, ce sont les clients qui poussent les avocats à utiliser ce MAT. Dans cette optique, l'avocat se plie à « concevoir » des prix plutôt que d'en avoir qui sont issus d'une stratégie d'affaires ou d'une étude de marché. L'utilisation de ce MAT se pratique habituellement dans certains domaines de droit spécifiques.

L'enjeu pour l'utilisateur de ce MAT est de comprendre la structure de coûts et la compétition dans ce marché. Pour évaluer la structure de coûts, l'avocat doit bien maîtriser en quoi consiste le travail qui lui est demandé. Il est alors souvent question d'avocats avec une expertise plus pointue. La valeur ajoutée de l'utilisation de ce MAT réside dans la prévisibilité et la réduction du risque pour le client.

### 3.2.2 PRIX PLAFOND

Selon cette pratique, l'avocat travaille à taux horaire jusqu'à ce que le prix plafond (prix maximum) fixé avec le client soit atteint. Un prix plafond n'a d'effet que s'il est atteint. Dans le cas où il ne l'est pas, ce type de tarification revêt les mêmes caractéristiques que la tarification horaire. Ce MAT est le deuxième plus utilisé (44 %) par les contentieux qui utilisent des alternatives à la tarification horaire<sup>65</sup>.

Pour que ce MAT soit innovant et positif, le prix plafond ne doit pas être trop élevé, sinon il n'incitera pas les avocats à modifier leur façon de gérer le dossier. Ainsi, s'il est trop bas ce dernier équivaut à un forfait, s'il est trop haut ce dernier est, pratiquement, une tarification horaire traditionnelle. Cette approche relève parfois d'un forfait renégociable, si le montant « plafond » est atteint, une renégociation peut avoir lieu.

### 3.2.3 GESTION DE PROJETS JURIDIQUES<sup>66</sup>

Définition : La gestion de projet est basée sur les besoins des clients, l'analyse d'instabilité dans les processus et l'amélioration de ces processus à l'aide d'une méthode vérifiable et systématique.

#### > QUEL EST LE LIEN ENTRE LA GESTION DE PROJET ET LA TARIFICATION DES SERVICES JURIDIQUES ?

Premièrement la gestion de projet est une manière de gérer le changement et de constamment optimiser ses manières de procéder. Ensuite, la gestion de projet est basée sur la standardisation et la systématisation à l'aide de statistiques dans l'optique de minimiser les risques, d'augmenter la prévisibilité et ultimement d'augmenter la valeur perçue par la clientèle.

Le terme « meilleur pratique » provient de la science de gestion et représente des modèles de pratiques ayant pour but de standardiser et d'optimiser des processus. La gestion de projet est un outil qui peut mener à l'élaboration

62 Pour plus d'information : Jordan FURLONG, « Will 2010 be the year of the fixed fee? », *The Lawyers Weekly* (15 janvier 2010), en ligne : <http://www.lawyersweekly.ca/index.php?section=article&articleid=1075>; Michael SHERMAN, « Fixed-Fee Engagements in Litigation Cases : Why and How », *LawPractice Today* (juillet 2010), en ligne : <http://apps.americanbar.org/lpm/lpt/articles/ft07104.shtml> (consulté le 11 novembre 2013); J. Benjamins STEVENS, « Make Time Work for You : Handling Cases on a Fixed-Fee Basis », *LawPractice Today* (juillet 2010), en ligne : <http://apps.americanbar.org/lpm/lpt/articles/ft07103.shtml> (consulté le 11 novembre 2013); « Quality Solicitors bids to ditch all hourly billing for fixed fees », *LEGAL FUTURES*, en ligne : <http://www.legalfutures.co.uk/latest-news/qualitysolicitors-bids-ditch-hourly-billing-fixed-fees> (consulté le 6 décembre 2013).

63 DAVIES WARD PHILLIPS & VINEBERG LLP, ASSOCIATION CANADIENNE DES CONSEILLERS ET CONSEILLÈRES JURIDIQUES D'ENTREPRISES et L'ASSOCIATION DU BARREAU CANADIEN, préc., note 7, p. 114.

64 *Id.*, p. 49.

65 *Id.*, p. 114.

66 Par exemple voir Lex Fund management : <http://www.lexfund.ca/>

de meilleures pratiques pour l'organisation. Elle quantifie et tient des statistiques sur les étapes du processus de production pour minimiser les imprévus et les risques. D'une certaine manière, plus il y a d'imprévisibles à minimiser (comme c'est souvent le cas en droit), plus la gestion de projet sera utile.

Avec les adaptations, la gestion de projets juridiques peut s'effectuer en vue d'améliorer les processus aussi bien dans un contentieux que dans un cabinet. La gestion de projets juridiques suggérée ici s'inspire de la gestion de projet de la méthode Six Sigma, qui propose d'effectuer cet exercice pour chacun des processus dans l'entreprise ou le cabinet.

### **VOICI LES GRANDS PRINCIPES DE LA GESTION DE PROJETS JURIDIQUES :**

- Comprendre la valeur perçue par la clientèle;
- Adopter des processus prévisibles et standardisés;
- Minimiser le gaspillage et l'abandon des tâches ayant un faible rapport coûts/bénéfice;
- Arrimer les processus de l'organisation sur ceux de la clientèle;
- Gérer l'organisation avec des indicateurs vérifiables et non par intuition;
- Aborder le changement de manière systématique et continue;
- DMAAC (Définir, Mesurer, Analyser, Améliorer, Contrôler).

### **SIX SIGMA « LEAN » DISTINGUE TROIS SORTES D'ACTIVITÉS :**

- 1) À valeur ajoutée – activité pour laquelle le client serait prêt à payer et qui ajoute une valeur perçue sur le produit final qui est rendu
- 2) Sans valeur ajoutée, mais essentielle – activités qui doivent être faites, mais qui n'apportent pas de valeur perçue pour le client
- 3) Le gaspillage – activités qui n'apportent aucune valeur ajoutée perçue par le client et qui ne sont pas essentielles à la production du service

### **LES BÉNÉFICES POTENTIELS SONT :**

- 1) La réduction des coûts;
- 2) La réduction du temps travaillé par service rendu;
- 3) L'amélioration des échéanciers;
- 4) La diminution du risque;
- 5) La minimisation des tâches non profitables;
- 6) La minimisation du temps pour les processus;
- 7) La plus grande productivité du personnel;
- 8) L'amélioration de la satisfaction de la clientèle;
- 9) L'augmentation des profits.

## 3.2.4 DMAAC – MÉTHODE SIX SIGMA

### 1. DÉFINIR

#### LA MISSION

- **La motivation derrière l'implantation :** Quels sont les problèmes d'efficacité à être abordé ou quel positionnement stratégique l'organisation souhaite-t-elle adopter? En plus d'être un outil d'amélioration de l'efficacité, la gestion de projet est un modèle d'affaires qui s'insère dans une stratégie plus large. Cet outil affectera la relation avec le client, le marketing et la gestion de l'organisation. Les dirigeants et les employés doivent être inclus dans le processus de transformation de l'entreprise et ces derniers doivent recevoir la formation nécessaire.
- **L'ampleur de l'implantation :** La première étape est d'établir à quelle échelle on souhaite utiliser la gestion de projet. La gestion de projet peut s'appliquer à toute l'offre de services ou elle peut être concentrée sur certains types de mandats ou secteurs de droit. À noter : la gestion de projet peut être utilisée dans tous les domaines de droit, y compris des domaines considérés comme ayant peu de prévisibilité tel que le litige.
- **Les objectifs à atteindre :** L'idée est d'avoir une vision complète des changements à venir et de bien communiquer pourquoi ces changements seront instaurés.

#### LA CLIENTÈLE

- **Définir la nature de la clientèle :** Il est question de définir les ressources, les besoins, l'environnement dans lesquels elle opère et le positionnement stratégique du client.
- **Définir l'intérêt de la clientèle :** Il s'agit de comprendre ce que valorise chaque type de clientèle et d'en comprendre les enjeux.
- **Catégoriser la clientèle** par ce qui la caractérise le plus. Habituellement, la classification se fera selon ce qui est valorisé ou encore selon la nature du client.

#### LES PROCESSUS

- **Définir les processus et les sous-processus :** Cette étape consiste à tracer les flux de travail et comprendre les liens entre les fournisseurs, l'environnement de travail, l'information qui est donnée par le client, comment l'information est recueillie, comment elle est traitée et par qui, la recherche qui est faite, la rédaction d'opinion, les équipes qui y travaillent, la communication au client.
- **Assurer la cohérence des processus avec les besoins de la clientèle :** Il faut évaluer si les processus en place alignent les incitatifs des avocats avec ceux de la clientèle desservie par le processus. Dans cette étape, il est important d'appliquer ce qu'on connaît de la clientèle pour vérifier si les processus sont cohérents avec ce qui est demandé comme service et ce qui est souhaité comme objectif.

## 2. MESURER

- **Identifier des indicateurs clés:** Ces derniers doivent rendre les informations sur l'efficacité des processus, des tâches et des sous-tâches. Dans le contexte de ce rapport, la valeur ajoutée peut être un exemple d'indicateur.
- **Recenser et catégoriser les données:** Cette catégorisation doit être hiérarchisée et révisée sur de plus longue période pour s'assurer que les indicateurs choisis sont toujours pertinents et qu'ils soient jumelés avec des comparatifs significatifs.
- **Contrôler le flux dans les processus:** Il s'agit d'illustrer et surveiller les processus pour identifier les maillons problématiques et les maillons forts dans le processus.
- **Se doter d'outil pour mesurer:** Logiciels, banques de données, programme de rétroaction avec la clientèle.

## 3. ANALYSER

- **Décrire les problèmes soulevés dans les processus.**
- **Repérer les causes des ratés ou des inefficiences:** Par exemple, il peut être intéressant d'analyser les relations de causes à effets concernant la valeur produite, le temps alloué à chaque tâche, les ressources nécessaires à chaque étape du projet, ou encore les temps morts dans le processus de production. Cette étape demande de chercher la véritable cause du problème.
- **Déterminer les corrélations entre les données et indicateurs:** L'objectif est encore une fois de repérer les réels problèmes ralentissant le processus ou encore les zones de gaspillage.
- **Organiser la collecte de données pour en savoir plus sur ces problèmes:** Il s'agit de modifier la collecte de données si nécessaire, mais également d'analyser l'évolution des données disponibles dans le temps et en fonction des autres données pour trouver des corrélations.

## 4. AMÉLIORER

- **Élaborer des solutions pour les problèmes identifiés.**
- **Sélectionner les solutions en fonction de leur faisabilité avec les ressources potentiellement disponibles.**
- **Élaborer un plan d'action pour implanter ces solutions.**
- **Tester le plan avant de l'implanter dans l'organisation:** Pour éviter les erreurs, il convient de faire participer les employés à cette étape ou de procéder à un test à petite échelle.
- **Élaborer des indicateurs** pour vérifier si le plan d'amélioration est efficace et pour vérifier si les employés participent positivement à son implantation.

## 5. CONTRÔLER/MAÎTRISER

- **Élaborer des documents pour énoncer les meilleures pratiques:** Il faudra diffuser ces documents pour que le personnel soit mis au courant des changements dans le processus.
- **Fournir des formations au personnel:** Les formations dont il est question sont d'abord reliées à l'implantation de la gestion de projet comme telle, mais ensuite elle concerne l'amélioration du processus. Cette dernière doit se faire de manière continue à l'intérieur de l'organisation.
- **Communiquer avec le client.**
- **Contrôler les progrès effectués:** Ceci concerne le progrès du personnel, mais également les gains d'efficacité globaux.
- **Diffuser les progrès et les gains obtenus:** La gestion de projet est un travail d'équipe. Il importe de communiquer les progrès et les bons coups obtenus. De plus, le changement demande des efforts. Pour motiver l'équipe, il est nécessaire de lui démontrer que ces efforts ne sont pas faits en vain.

### 3.2.5 TARIFICATION CONDITIONNELLE AU SUCCÈS

Dans ce cas, la tarification est déterminée en fonction des résultats obtenus. Habituellement, en cas de gains, un pourcentage est octroyé aux avocats. Pour mener à bien une telle tarification, l'avocat doit avoir une bonne idée des probabilités de gains.

Tout porte à croire que, très bientôt, des outils technologiques de prédiction permettront aux avocats de pouvoir adopter des pratiques qui, auparavant, étaient trop risquées pour eux. En les informant d'une manière plus précise sur les chances des gains dans le cadre d'un procès, ces outils minimiseront l'incertitude et donc le risque, ce qui rendra possibles certaines pratiques commerciales plus risquées pour l'avocat.

Ce MAT est davantage reconnu pour son utilisation dans les litiges, entre autres dans les recours collectifs. Il existe d'ailleurs au Canada des sociétés spécialisées dans le financement des litiges par des tiers<sup>67</sup>.

### 3.2.6 TARIFICATION AU RENDEMENT

La tarification s'évalue en fonction d'un résultat dit neutre. Si les résultats obtenus dépassent un certain plateau, un bonus est octroyé à l'avocat, tandis que si les résultats sont moindres, une somme est soustraite au bénéfice du client. Ce MAT peut également se fonder sur un pourcentage. Une certaine expertise est nécessaire pour aligner les intérêts de l'avocat sur ceux du client et ainsi créer des synergies. L'efficacité de ce MAT dépend de la qualité de l'entente et de l'évaluation de la situation faite par l'avocat et par le client.

L'utilisation de nouvelles technologies peut faciliter l'utilisation de ce MAT. De nouveaux outils d'analyse utilisent un grand nombre de données où les situations similaires sont recherchées pour prédire les chances de réussite<sup>68</sup>. Certains modèles statistiques permettent d'établir le rendement escompté (avec marge d'erreur)<sup>69</sup>.

### 3.2.7 FRAIS FIXES PAR MOIS (DIT *RETAINER*)

L'utilisation de ce MAT fut répandue avant les années 70. Ce dernier consiste à fixer un montant payable à intervalle régulier, habituellement par mois. Certains modèles peuvent être indépendants du nombre d'heures consacrées au dossier alors que, pour d'autres modèles, les heures sont comptabilisées, et les heures non utilisées sont reportables d'un mois à l'autre.

Il semble que ce MAT soit fait sur mesure pour des clients qui demandent une expertise pointue dans un domaine. Ce MAT traduit des liens étroits entre l'avocat et son client, voire une coopération quotidienne.

Plutôt que d'avoir différents taux horaires variant en fonction de l'intervenant responsable du dossier, un taux s'appliquant à l'ensemble des heures travaillées sur le dossier est fixé indépendamment de l'avocat qui travaille au dossier. Le coût est associé à une tâche plutôt qu'à un avocat.

Le taux horaire fixe demande à l'avocat de structurer et de prévoir son offre de service. Un plan doit être fait pour déterminer qui interviendra au dossier et le nombre d'heures à prévoir pour le mandat.

### 3.2.8 FACTURATION SELON LA VALEUR AJOUTÉE<sup>70</sup>

Le calcul pour cette tarification se fait à partir des services rendus par les avocats. Chaque composante du service est divisée et se voit octroyer une valeur ou un nombre multiplicateur. La valeur est fixée en fonction de ce qu'apporte le service au client.

67 Par exemple voir Lex Fund management : <http://www.lexfund.ca/>

68 Rachel KAUFMAN, « Big Data And Law: A Start-Up Disrupting Patent Litigation » (4 novembre 2013), en ligne : <http://blogs.sap.com/innovation/big-data/big-data-law-start-disrupting-patent-litigation-0932582> (consulté le 3 février 2014); « When e-discovery meets big data, can case analytics be far behind? », en ligne : <http://www.canadianlawyermag.com/4799/When-e-discovery-meets-big-data-can-case-analytics-be-far-behind.html> (consulté le 3 février 2014).

69 Andy DAWS, Silvia HODGES, Renee Newman KNAKE et James PETERS, *Even in a digital, data-driven world, we still need travel agents ... and lawyers*, Prepared for the Georgetown Law Symposium on The Shrinking Pyramid : Implications for Law Practice and the Legal Profession, 12 avril 2013, n. 73, en ligne : <https://www.law.georgetown.edu/academics/centers-institutes/legal-profession/upload/Draft-4-10-13-Georgetown-Paper-Daws-Hodges-Knake-Peters.pdf> (consulté le 16 décembre 2013).

70 DAVIES WARD PHILLIPS & VINEBERG LLP, ASSOCIATION CANADIENNE DES CONSEILLERS ET CONSEILLÈRES JURIDIQUES D'ENTREPRISES et L'ASSOCIATION DU BARREAU CANADIEN, préc., note 7, p. 49.

La clé réside encore une fois dans l'évaluation faite de la valeur du service juridique. Il est impératif que la valeur coïncide avec celle perçue par le client. Une bonne connaissance du client et de l'industrie au sein de laquelle il évolue est nécessaire. La facturation selon la valeur ajoutée est indissociable de la gestion de projets et de la tenue de statistiques.

### 3.2.9 TARIFICATION HYBRIDE

Il existe une multitude de combinaisons possibles entre les différents modes de tarification. Il est possible de combiner un ou plusieurs MAT. L'intérêt est d'aligner les incitatifs et de construire sur mesure une entente entre les parties.

Pour bien choisir la combinaison de MAT, il est nécessaire de bien maîtriser les différents modes de tarification pour les adapter à la situation particulière qui se présente. Dans cette évaluation, il faut prendre en compte :

- 1) Le droit applicable;
- 2) Les particularités du client;
- 3) Les objectifs à atteindre;
- 4) Les particularités de l'industrie dans laquelle il œuvre;
- 5) Les compétences et capacités de l'avocat.

## 3.3 LES MAT AU SEIN DE L'INDUSTRIE DES SERVICES JURIDIQUES

Il est fréquent pour les avocats de réaliser des mandats d'évaluation de l'exposition au risque pour leurs clients. Ils n'ont jamais pour ainsi dire à évaluer leur propre exposition au risque dans la réalisation de mandats. Au sens économique d'une fonction de production, le revenu rattaché à la vente d'un service juridique était, jusqu'à tout récemment, garanti, et ce, sans obligations de risques – voire l'absence de mesure de la qualité. Tel qu'indiqué auparavant, la conjoncture dans l'industrie des services juridiques change la donne.

Au sein du nouvel environnement d'affaires tissé par les difficiles lendemains de la récession de 2008, c'est justement ce que les clients demandent à leurs avocats par le biais des MAT : gérer leurs propres niveaux de risques en regard des services rendus. Jusqu'à tout récemment, le risque pour les avocats portait sur le délai de paiement de leurs honoraires ou encore, sur la perte d'un client au bénéfice d'un concurrent.

Rappelons que les MAT sont un concept présent au sein des milieux juridiques depuis au moins deux décennies<sup>71</sup>. Ce qui est nouveau, c'est l'insistance des clientèles pour négocier non seulement les tarifs, mais le montant total des honoraires alloué à un mandat donné. D'où la timide intrusion au Québec du modèle « *Legal Project Management* » (LPM ou gestion de projets juridiques) afin de contrôler les coûts. Il constitue l'application de modèles de gestion issus des années 1970 et en vigueur dans une majorité de secteurs économiques<sup>72</sup>. Dorénavant, les clients des avocats exigent de plus en plus d'informations afin de saisir et de comprendre la dynamique de détermination du coût pour un mandat juridique. Sur le plan de la gestion d'une entreprise, les avocats de contentieux doivent intégrer le coût des services juridiques au sein de budgets serrés et en assurer le respect.

71 JEFFREY CARR, EDWIN B. REESER, PATRICK LAMB et PATRICK J. MCKENNA, « The Disruptive But Inevitable Move To Alternative Fees », *The Los Angeles Daily Journal* (2009), en ligne : <http://www.patrickmckenna.com/pdfs/Inevitable%20Move%20To%20AFA.pdf>.

72 Sur une base historique, l'origine contemporaine des modèles de gestion de projet est attribuée à M. Martin Barnes, Ph. D., qui a développé en 1968 un programme (FORTRAN), qui intègre pour la première fois les coûts, le temps et les ressources d'un projet. Le travail de l'universitaire sera commercialisé (COBOL), sous le nom de « Project Cost Model » (PCM). Le modèle de Barnes permet pour l'époque de concevoir un plan pour un projet donné. Ce dernier est décomposé en activités où un délai et un coût sont attribués pour chacune d'entre elles. Force est de constater que la gestion de projet est récente dans les milieux juridiques.

Il serait inapproprié d'insister sur le fait que les clients souhaitent éliminer le tarif horaire. C'est plutôt le « modèle du tarif horaire » que les clients refusent dorénavant, soit que le temps alloué à un dossier ne s'inscrit pas à l'intérieur de limites financières prédéterminées. Pour le gestionnaire, le « tarif horaire » et le retour sur « l'investissement dans un coût horaire » constituent deux choses différentes<sup>73</sup>. Dans le quotidien des entreprises, les fonctions managériales de production, de gestion des ressources humaines, de marketing ou de comptabilité sont assujetties à des budgets stricts. Il en est de même pour les ménages qui budgètent leurs dépenses et les inévitables imprévus. Les avocats devront procéder à une analyse pointue des coûts des services offerts. La réalité étant que ce ne sont pas tous les services rendus par les avocats qui affichent une valeur identique<sup>74</sup> – un tarif horaire unique.

Il s'agira pour les joueurs de l'industrie de comprendre la subtilité des différentes variantes à la production de services. D'où l'incontournable technologie qu'un nombre grandissant d'intervenants avocats/non-avocats offre en services substitués aux clientèles. Les avocats ne peuvent tout simplement plus ajouter des heures à un tarif horaire fixe, ni accroître le tarif pour rentabiliser les opérations des cabinets. Apparaît alors la notion de « gestion du risque » pour les avocats – notion totalement étrangère au mode de la tarification horaire. Dorénavant, une mesure précise des estimations budgétaires et de l'efficacité du service juridique deviendra la norme.

Le temps alloué selon le mode du tarif horaire ne sera plus jamais « infini » dans la conception de revenus générés par les avocats – fonction néoclassique. Certains mandats sont très lucratifs, d'autres moins et enfin, certains sont gratuits. Cette approche correspond d'ailleurs à la logique du modèle de Susskind<sup>75</sup> où le coût marginal de production du service juridique va en déterminer le prix auprès des clientèles.

### 3.4 UNE LONGUE HISTOIRE D'ÉCHEC QUANT AU TAUX DE PÉNÉTRATION DES MAT CHEZ LES AVOCATS DE PRATIQUE PRIVÉE

Entre 1981 et 2008, le Barreau du Québec a procédé, sur une base quinquennale, à la réalisation de sondages – *Enquêtes socioéconomiques auprès de membres du Barreau du Québec*. Pour le volet de la pratique privée, l'usage du tarif horaire était évidemment sondé. Le poids des avocats de pratique privée faisant usage du taux horaire varie durant cette période entre 75 % en 1981 et 65 % en 2008. Ainsi, le poids de la tarification horaire n'a que très peu changé. Cette observation est conforme à l'état des lieux au Canada et aux États-Unis, soit que ce mode de rémunération domine.

Au Québec, le taux de pénétration des MAT est toujours relativement faible. En 2008, les taux d'usage pour certaines de ces pratiques étaient les suivants : taux horaire fixe – 15 %, montant global déterminé à l'avance – 11 %, taux variable selon la tâche et pour l'avocat qui l'accomplit – 5 %, montant payé en fonction de la réussite – 2,5 % et taux horaire qui diminue avec le volume – 1 %. Ces réponses à l'enquête de 2008 ne couvrent qu'une partie des MAT répertoriées à la section 3.2.

On pourrait qualifier la période post-2008 de transitoire. Les MAT étant davantage exigés par les clients, les avocats se verront forcés de dépasser le réflexe de référence au tarif horaire pour le traduire en « MAT ».

Bon nombre d'experts sont d'avis que les forces du changement sont réunies pour modifier considérablement la rémunération à l'heure, mais le marché ne bouge que très lentement.

73 JULIUS MELNITZER, « Pricing Legal Services: the alternative fee arrangement tipping point », LEXPERT Business of Law (16 mars 2015), en ligne : <http://www.lexpert.ca/article/pricing-legal-services-1/>.

74 RICHARD SUSSKIND, *Tomorrow's Lawyers: An Introduction to Your Future*, Oxford University Press, 2013, en ligne : <http://www.amazon.com/Tomorrows-Lawyers-Introduction-Your-Future/dp/019966806X>.

75 *Id.*

## 3.5 LES MAT POURRAIENT-ILS ACCROÎTRE L'ACCESSIBILITÉ À LA JUSTICE ?

Le droit et le système de justice ont été conçus pour protéger les intérêts des justiciables, et ce, sans égard au revenu, au sexe, à la religion ou encore à la race. Par contre, la réalité est toute autre.

Bon nombre de rapports font état d'un vide grandissant en regard de l'accès à la justice pour certains groupes. Si les Québécois bien nantis et, à l'autre bout du spectre, les citoyens les plus démunis ont accès à des services juridiques, il en est tout autrement pour les ménages à revenus moyens<sup>76</sup>.

Au cours des dernières années, plusieurs initiatives mises de l'avant ont témoigné des efforts des milieux juridiques pour accroître l'accès à la justice. Toutefois, les besoins de certains justiciables ne sont toujours pas satisfaits. Ces derniers, frustrés, renoncent tout simplement à leurs droits<sup>77</sup>. Cela est inacceptable dans un état riche où la règle de droit constitue l'architecture du fonctionnement de l'économie et la base de l'organisation sociale.

Un nombre grandissant d'analystes du système de justice et de la problématique de l'accès à la justice proposent des pistes de solution qui dépassent le litige et la tarification horaire. Les MAT seraient l'une des composantes de base pour l'amélioration de la situation<sup>78</sup>. Les conclusions des rapports de l'Association du Barreau canadien (ABC) et de la Royal Melbourne Institute of Technology (RMIT UNIVERSITY) convergent dans une même direction. En effet, les deux organismes conviennent qu'il faut délaïsser la structure de coût actuellement en vigueur et adopter des pratiques novatrices. Les MAT constituent l'une des avenues. Outre les nouveaux modes alternatifs de tarification, les analystes suggèrent un accroissement de la concurrence, ce qui rejoint les énoncés précédents – substitués à l'offre de services.

## 4 MANIÈRES DIFFÉRENTES DE SE Doter DE SERVICES JURIDIQUES

Il existe des phénomènes qui ne sont pas à proprement parler des modes alternatifs de tarification (MAT), mais qui au bout du compte ont pour effet de modifier non seulement la tarification, mais également le processus d'achat. Ces alternatives sont en émergence et ont notamment comme objectif d'éviter certains effets négatifs de la tarification horaire. Ils font pression sur les prix, répartissent le risque entre le client et l'avocat et encouragent la compétitivité sur le marché juridique. Voici une liste non exhaustive de six phénomènes transformant la manière de se procurer des services juridiques et, incidemment, la tarification des services juridiques.

### 4.1 L'APPEL D'OFFRES

Certains contentieux se dotent maintenant de fournisseurs de services juridiques par le truchement d'appels d'offres. Cette manière de procéder a comme effet direct de mettre en compétition les cabinets pouvant offrir un service en faisant pression sur les prix. L'objectif ultime pour le client est d'en avoir plus pour son argent. Cela lui permet également de dicter les termes de l'entente et, par le fait même, le mode de tarification.

### 4.2 LE COURTAGE DE SERVICES JURIDIQUES<sup>79</sup>

Le courtage de services juridiques consiste à utiliser un tiers (le courtier) pour gérer les décisions concernant la dotation de services juridiques. Au service du particulier ou du contentieux, ce dernier va effectuer une discrimination entre les besoins du client et les caractéristiques du fournisseur de services. Le courtier est en quelque sorte un expert du marché de l'offre et de la demande de services juridiques.

76 COMITÉ SUR LES PROBLÉMATIQUES ACTUELLES RELIÉES À LA PRATIQUE PRIVÉE ET L'AVENIR DE LA PROFESSION, préc., note 1; MICHAEL TREBILCOCK, ANTHONY DUGGAN et LORNE SOSSIN, *Middle Income Access to Justice*, Scholarly Publishing Division, University of Toronto Press, 2012; ASSOCIATION DU BARREAU CANADIEN – ACCESS TO JUSTICE COMMITTEE, *Equal Justice : Balancing the Scales*, Ottawa, Association du Barreau canadien, 2013, en ligne : [http://www.cba.org/CBA/equaljustice/secure\\_pdf/EqualJusticeFinalReport-eng.pdf](http://www.cba.org/CBA/equaljustice/secure_pdf/EqualJusticeFinalReport-eng.pdf).

77 ASSOCIATION DU BARREAU CANADIEN – ACCESS TO JUSTICE COMMITTEE, préc., note 76.

78 Rob Hulls, « Billable Hour Must be Dumped », *The Australian* (8 mars 2013), en ligne : <http://mams.rmit.edu.au/4h5jt7zlt99r.pdf>.

79 Nous avons répertorié des individus au Québec offrant ce type de service, mais peu d'entreprises spécialisées. Alors pour plus d'information, veuillez-vous reporter aux exemples suivants au Canada anglais et en France : Voir [www.lawbroker.ca](http://www.lawbroker.ca) ou « Le courtage juridique, les prémices d'une nouvelle relation entre les avocats et les PME? », en ligne : <http://www.village-justice.com/articles/courtage-juridique-avocats-notaires,3199.html>.

Par exemple, il est ainsi possible d'octroyer certaines parties d'un mandat nécessitant une expertise plus pointue à un cabinet et les autres, plus routinières, à un autre cabinet où la facture risque d'être moins élevée. L'expertise du courtier de services juridiques repose sur sa connaissance des forces/faiblesses des avocats et des prix des différents fournisseurs. Il en découle potentiellement trois avantages :

- 1) Il permet au client de trouver plus précisément ce qu'il recherche.
- 2) Il permet au client d'économiser en n'engageant pas d'expertise dispendieuse lorsqu'elle n'est pas nécessaire.
- 3) Il permet au client de trouver, par l'entremise du courtier, un fournisseur de services capable de répondre à ses besoins de manière efficace.

### 4.3 LE FRACTIONNEMENT DES SERVICES JURIDIQUES (OU MANDAT À PORTÉE LIMITÉE)

Ce phénomène est directement issu de la démocratisation des outils technologiques et de la grande quantité d'information disponible aux clients. Pour faire baisser le coût des services juridiques, il est maintenant possible pour un client d'en faire une partie lui-même. Comme ce fut le cas pour le courtage juridique, le client fractionne les tâches pour pouvoir profiter des spécificités de différents avocats, pour discriminer le prix de sa facture ou encore, pour assumer une partie du travail. Ce type de services est généralement plus adapté pour une offre de services juridiques lorsque le client a une certaine connaissance du droit et qu'il est en mesure de reconnaître les services juridiques auxquels il n'est pas en mesure de répondre lui-même. Ce phénomène a pour effet d'associer davantage la tarification à la tâche qu'à l'heure.

### 4.4 L'IMPARTITION DE SERVICES JURIDIQUES

L'impartition est une stratégie économique d'entreprise qui consiste à faire réaliser et produire, par des entités externes des biens et services au lieu de les produire ou de les développer, à l'interne. Ce phénomène a récemment pris de l'ampleur, de 2010 à 2013, aux États-Unis. La valeur des services impartis à l'étranger a doublé, passant de 500 millions en 2010 à 1 milliard de dollars US en 2013<sup>80</sup>. Certains cabinets et grands contentieux impartissent maintenant leurs services juridiques dans des pays où le taux horaire est une fraction de celui exigé ici pour une même tâche. Les avocats peuvent même être formés dans le droit national du pays qui délègue les services à l'étranger. Par exemple, Rio Tinto Alcan a impartit une grande partie de ses services juridiques en Inde. Elle prévoit ainsi économiser 90 millions de dollars canadiens ou jusqu'à 20 % de ses coûts juridiques la prochaine année<sup>81</sup>.

### 4.5 LES MARCHÉS DE DEMANDE ET D'OFFRE DE SERVICES EN LIGNE

Internet permet aujourd'hui de réunir et de comparer l'offre des services juridiques sur la base du prix, de la localisation, de l'expertise, etc. L'information n'est pas seulement disponible, il existe maintenant de puissants outils à la disposition du client lui donnant accès en temps réel aux fluctuations des prix, aux taux horaires de différents avocats, aux modes de tarification offerts, à l'expertise et à bien d'autres variables<sup>82</sup>. De plus, ce type d'outil permet de croiser les données disponibles, ce qui permet au client d'avoir une idée de ce qui est disponible sur le marché et de choisir l'offre la moins coûteuse et la mieux adaptée à ses besoins. Pour l'instant, ces outils sont assez onéreux. Cependant, étant donné que les informations sont de plus en plus publiques, on peut s'attendre à ce que les prix chutent dans les prochaines années.

Il existe d'autres types de compétition (ou mise en marché virtuelle). Par des systèmes automatisés, certains sites font maintenant automatiquement le lien entre les besoins légaux des clients et les avocats disponibles sur le marché<sup>83</sup>. C'est une manière novatrice de se doter de services juridiques.

Tous ces outils disponibles sur Internet modifient la relation avocat/client basée essentiellement sur la réputation et le référencement en personne.

80 ReInvent Law NYC 2014, en ligne : <http://www.reinventlawnyc.com>

81 Voir : <http://www.prnewswire.co.uk/news-releases/rio-tinto-signs-legal-services-outsourcing-agreement-with-cpa-global-154890605.html>

82 Voir : <https://www.valeopartners.com/legal/valeo-database>

83 Au Québec le site [www.selexion.com](http://www.selexion.com) offrait ce type de service.

## 5 SOMMAIRE DES RÉSULTATS DE L'ÉTUDE

Afin de dresser l'état des lieux en matière de tarification des services juridiques au Québec, le Barreau du Québec a utilisé deux méthodes de collecte de données, soit celle des groupes de discussion et celle des sondages.

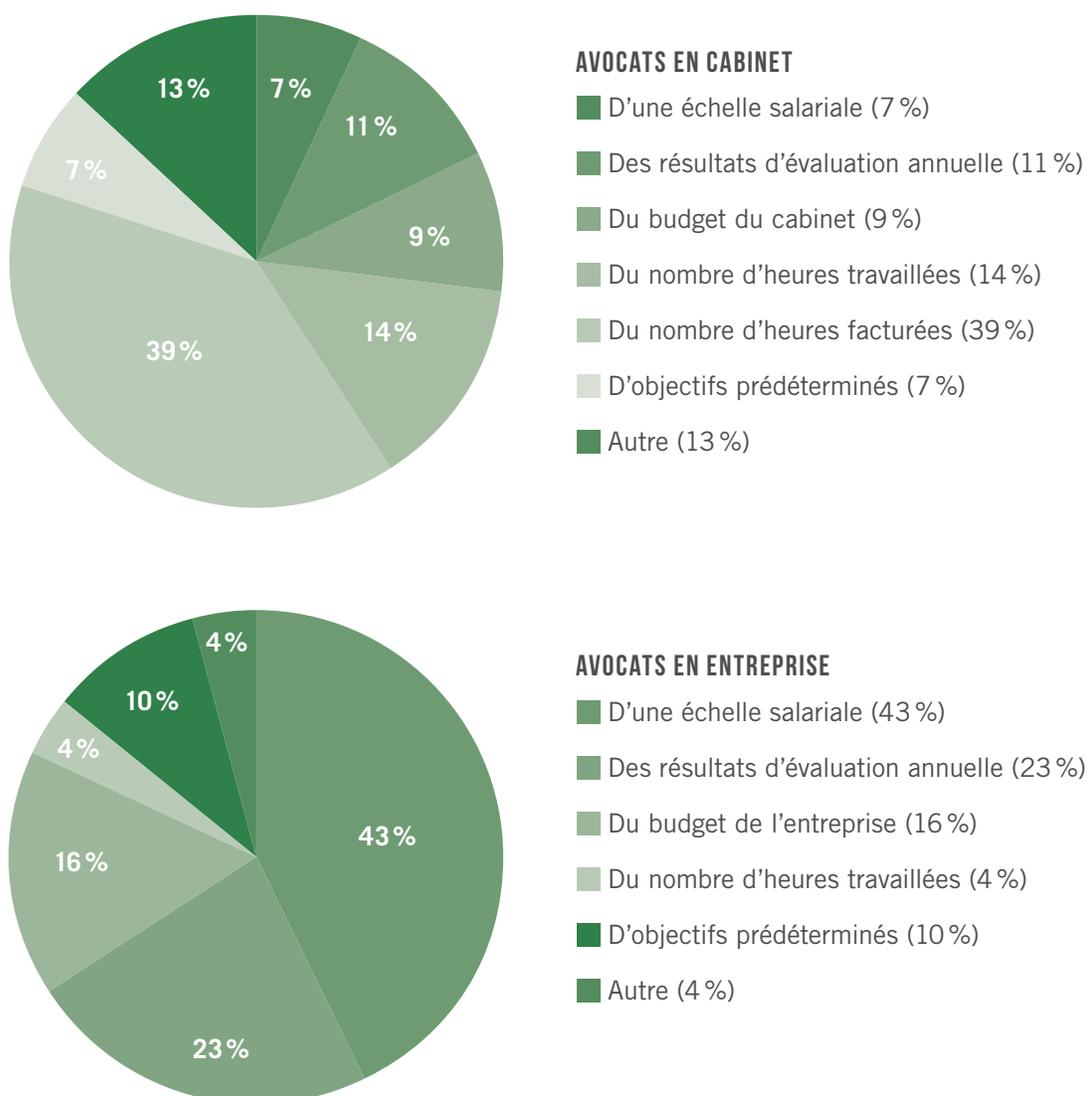
La présente partie expose les faits saillants tirés des deux sondages en ligne menés entre le 8 et le 30 janvier 2015<sup>84</sup> auprès des avocats exerçant en pratique privée (668 répondants) et, d'autre part, auprès de ceux en entreprise, soit : entreprise privée, organisme à but non lucratif (OBNL), syndicat et ordre professionnel (274 répondants). Tel que mentionné à la section 1.3 (Méthodologie retenue), les marges d'erreur pour ces échantillons sont respectivement de 3,64 % et de 5,68 %, et le niveau de confiance est de 95 %.

### 5.1 LA RÉMUNÉRATION DES AVOCATS AU QUÉBEC

Les résultats du sondage confirment que la tarification horaire est à la base de la rémunération des avocats de pratique privée. Parmi les différents éléments pris en compte pour fixer leur rémunération, « le nombre d'heures facturées » est celui qui a reçu le plus de réponses (39 %) suivi par « le nombre d'heures travaillées » (14 %).

Sans surprise, la situation pour les avocats en entreprise est très différente : leur rémunération est fixée principalement en fonction d'échelles salariales (43 %).

**GRAPHIQUE 1 – COMPLÉTEZ LA PHRASE SUIVANTE AVEC LES RÉPONSES POUVANT S'APPLIQUER À VOUS : « MA RÉMUNÉRATION EST FIXÉE PRINCIPALEMENT EN FONCTION... »**



84 Voir Annexe 5 – Sondages en ligne du Barreau du Québec sur la tarification des services juridiques

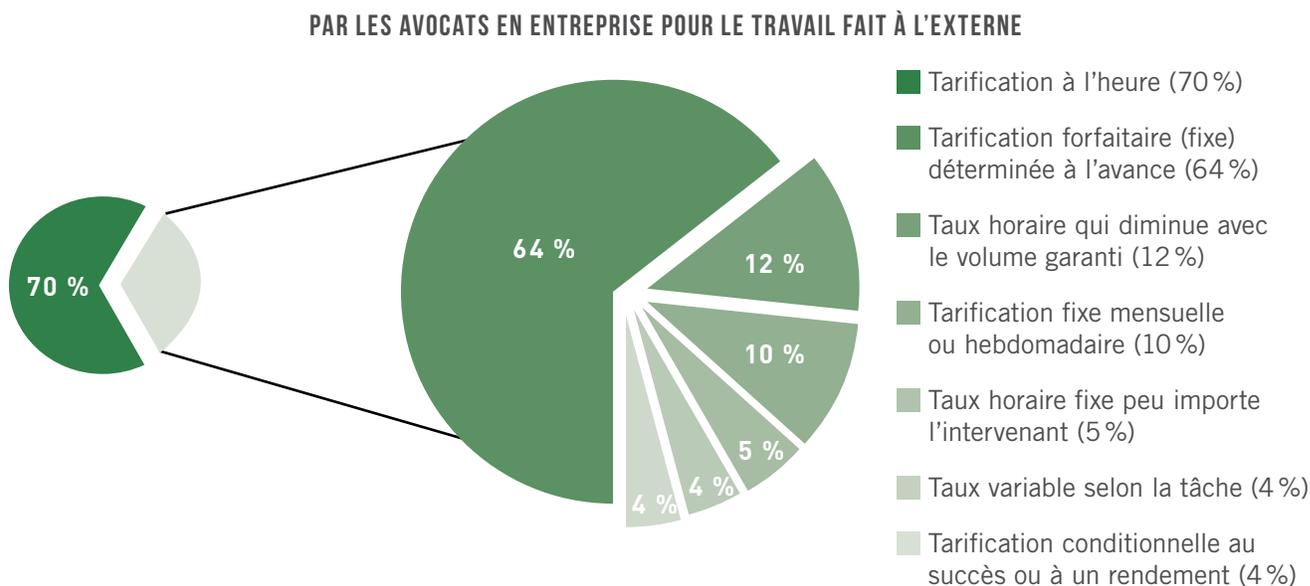
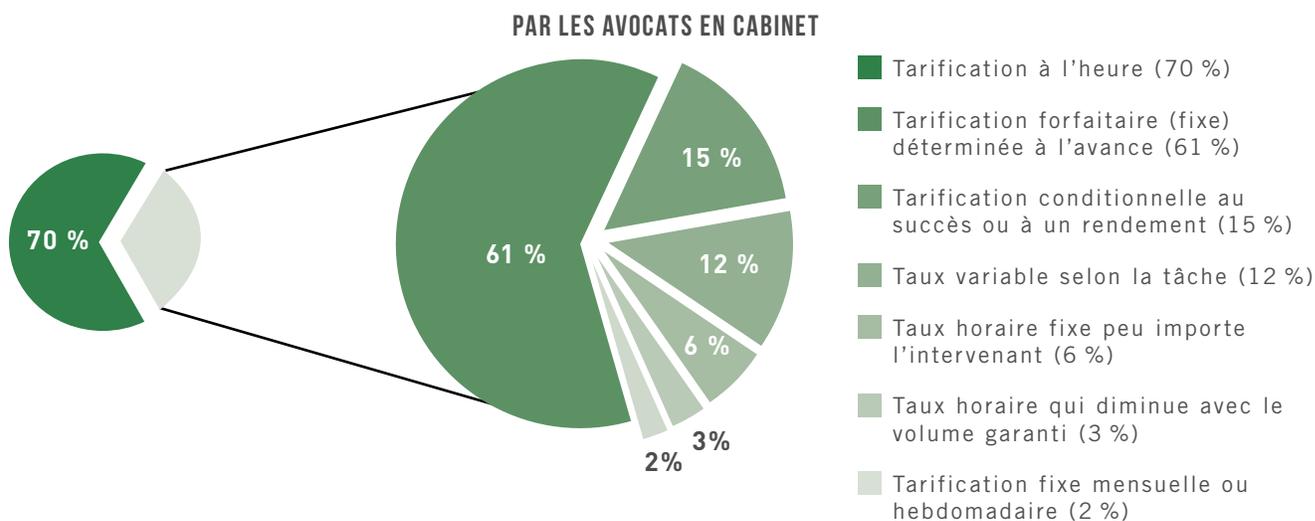
## 5.2 LES MODES DE TARIFICATION UTILISÉS AU QUÉBEC

La tarification horaire occupe encore une place prédominante dans la pratique; tant les avocats en cabinet que ceux en entreprise rapportent que ce mode de tarification est utilisé dans 70 % des dossiers.

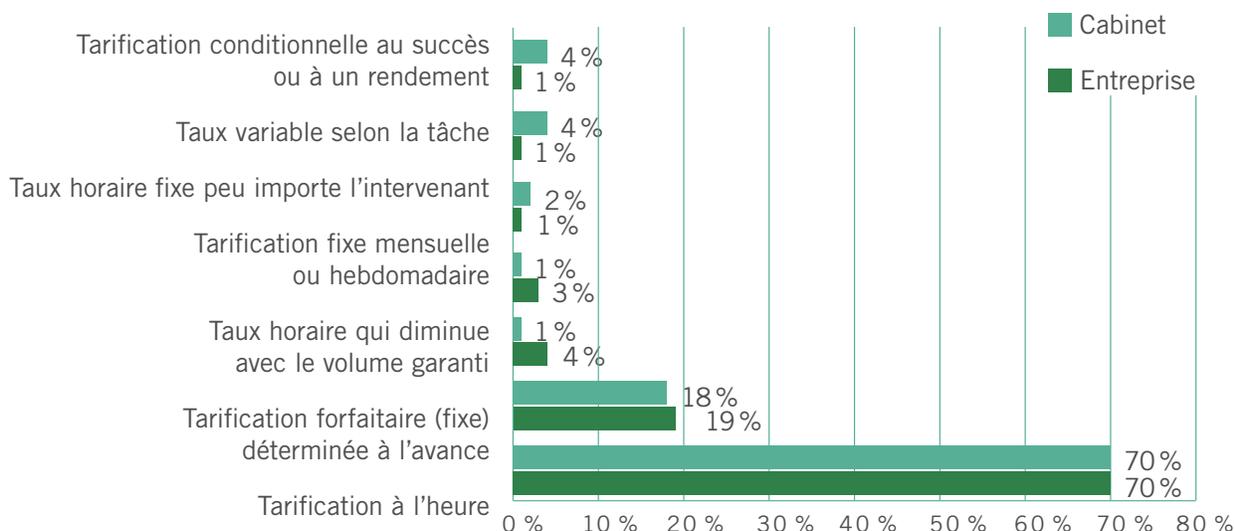
La tarification forfaitaire représente le deuxième mode le plus utilisé, soit dans environ 20 % des dossiers. Les autres modes de tarification sont très peu répandus dans la pratique quotidienne des avocats.

Notons cependant que 71 % des avocats en pratique privée et 42 % des avocats en entreprise ont déjà utilisé au moins un autre mode de tarification que le taux horaire.

**GRAPHIQUES 2, 3 ET 4 – « QUEL(S) MODE(S) DE TARIFICATION UTILISEZ-VOUS, EN ESTIMANT LE POURCENTAGE POUR CHACUN DANS VOTRE PRATIQUE QUOTIDIENNE ? »**



## MODES DE TARIFICATION UTILISÉS



Fait à noter : en cabinet, l'utilisation des MAT est plus répandue parmi les avocats solos ou qui exercent en cabinet de 25 avocats ou moins. En entreprise, c'est l'inverse; l'utilisation des MAT est plus répandue au sein des organisations de grande taille, qui comptent 100 avocats et plus.

### 5.3 LES BUDGETS DES SERVICES JURIDIQUES DES ENTREPRISES

Contrairement à ce que la littérature américaine et canadienne propose, les montants octroyés par les avocats en entreprise à l'externe ont augmenté de 6 % dans les cinq dernières années. Il est à noter que cette augmentation annualisée reste faible, soit environ 1 %. Cela concorde avec la réponse des cabinets qui eux font état d'une augmentation de 11 % de leurs revenus sur cinq ans, soit une augmentation annualisée d'un peu moins de 2 %.

Finalement 29 % des budgets des départements juridiques des entreprises sont utilisés pour payer des avocats externes, le reste étant effectué en grande partie à l'interne.

#### CABINET

Les revenus des avocats de pratique privée ont augmenté en moyenne de 11 % au cours des cinq dernières années, soit une augmentation annualisée de moins de 2 %.

Toutefois, l'augmentation moyenne des revenus varie selon le type de clientèle desservie : les avocats dont les revenus sont associés majoritairement à une clientèle corporative rapportent une augmentation moyenne de 12,6 % dans les cinq dernières années alors que les avocats dont les revenus sont associés majoritairement à une clientèle de particuliers, avec ou sans mandats d'aide juridique, rapportent une augmentation moyenne de seulement 6 % pour la même période.

#### ENTREPRISE

Les budgets des départements juridiques des entreprises ont augmenté en moyenne de 13,2 % au cours des cinq dernières années.

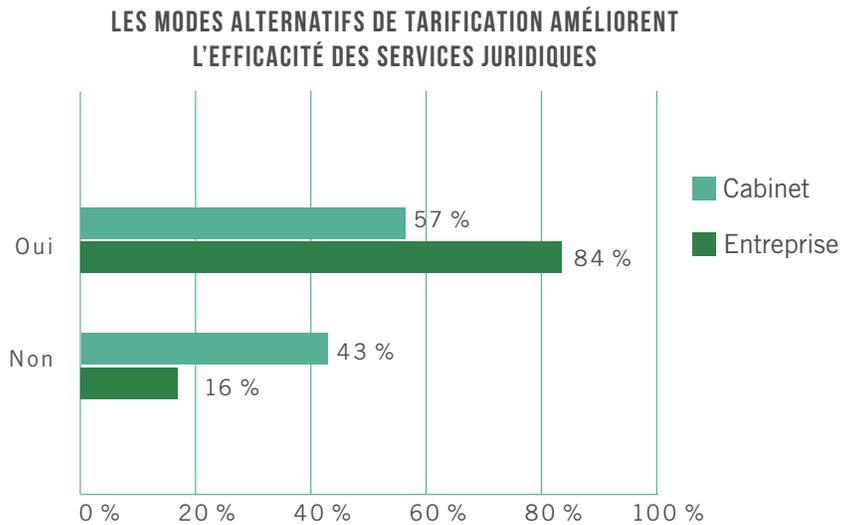
Les montants octroyés à des avocats à l'externe ont augmenté en moyenne de 6 % au cours des cinq dernières années.

En moyenne, 29 % du budget des départements juridiques des entreprises est octroyé à l'externe, soit à des avocats de pratique privée.

## 5.4 L'EFFICACITÉ ET LA PROFITABILITÉ DES MAT SELON LES AVOCATS

Les opinions des deux groupes d'avocats sondés quant à l'efficacité des MAT sont diamétralement opposées : alors que 84 % des avocats d'entreprise estiment que les MAT peuvent améliorer l'efficacité de l'offre des services juridiques, seulement 57 % des avocats de cabinet partagent cet avis.

**GRAPHIQUE 5 – « CROYEZ-VOUS QUE LES MODES ALTERNATIFS DE TARIFICATION PEUVENT AMÉLIORER L'EFFICACITÉ DE L'OFFRE DES SERVICES JURIDIQUES ? »**

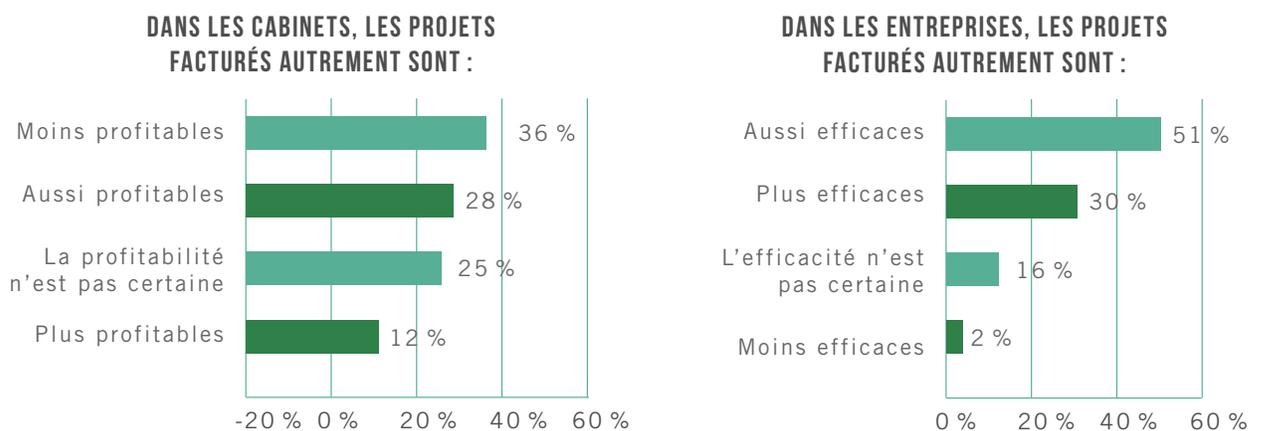


Tant en cabinet qu'en entreprise, le groupe d'âge des 35 ans et moins croit davantage en l'efficacité des MAT que leurs confrères plus âgés.

L'expérience vécue avec les MAT est aussi beaucoup plus positive pour les avocats en entreprise : 51 % d'entre eux jugent que les projets facturés autrement que par la tarification horaire ont été « aussi efficaces » et jusqu'à 30 % estiment qu'ils ont été « plus efficaces ».

À l'opposé, 36 % des avocats de cabinet jugent que ces projets ont été « moins profitables », 28 % « aussi profitables » et seulement 12 % « plus profitables ». Selon 25 % d'entre eux, la rentabilité de ce type de projets n'est pas certaine; ce scepticisme n'est partagé que par 16 % des avocats en entreprise.

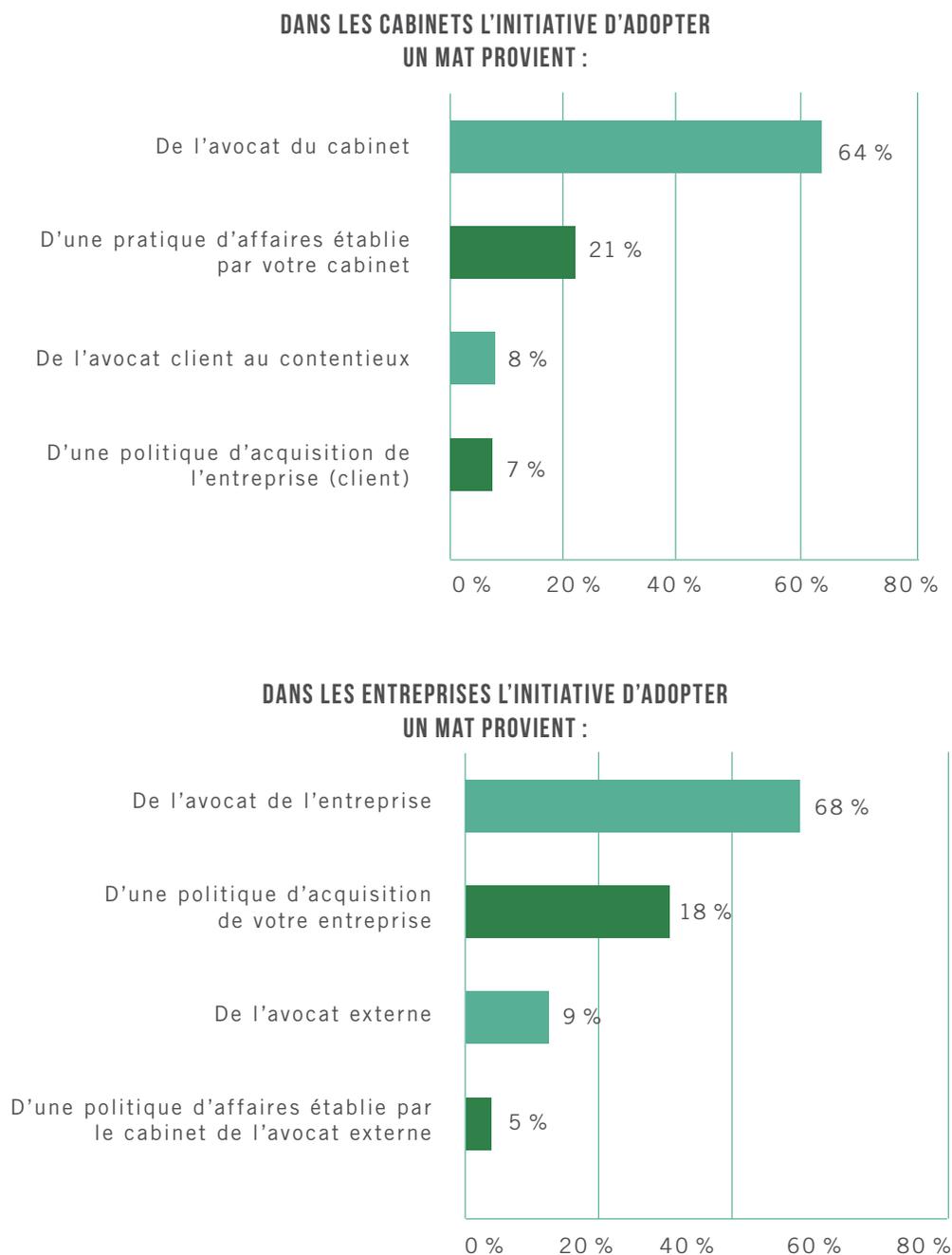
**GRAPHIQUE 6 – « LE CAS ÉCHÉANT, LES PROJETS QUI ONT ÉTÉ FACTURÉS AUTREMENT QUE PAR LA TARIFICATION HORAIRE ONT ÉTÉ : »**



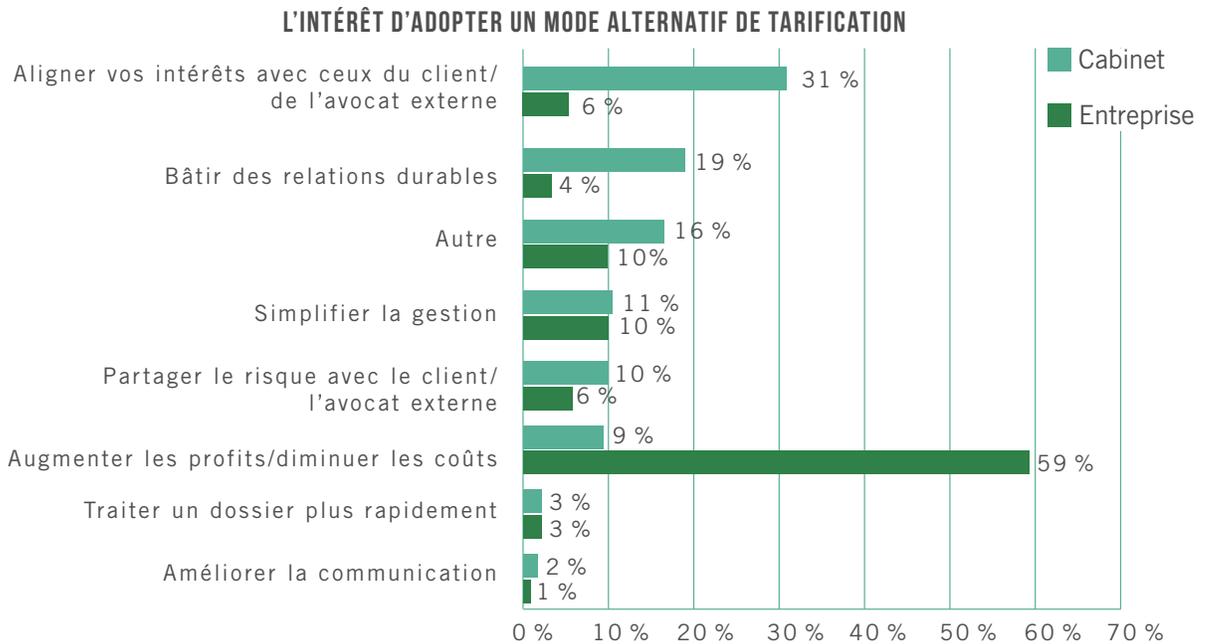
## 5.5 LES CONSIDÉRATIONS ET LES OBSTACLES À L'ADOPTION DES MAT

Questionnés sur l'origine de l'initiative d'adopter un MAT dans le cadre d'un dossier donné, avocats en entreprise et avocats en cabinet se disent tous être les initiateurs de telles pratiques dans la grande majorité des cas. Une explication de cela est que les alternatives à la tarification horaire ne font pas partie d'une offre formelle et planifiée de la part des cabinets et qu'elles proviennent plutôt de l'interaction avocat/client.

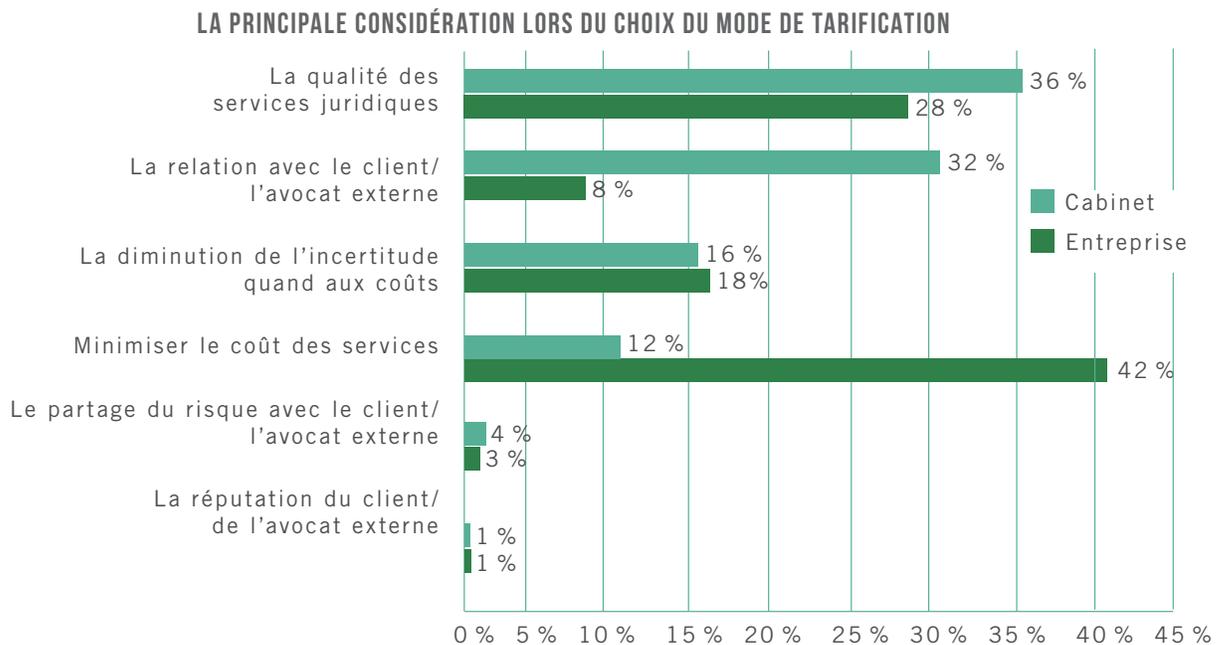
**GRAPHIQUE 7 – « LA MAJORITÉ DU TEMPS, L'INITIATIVE D'ADOPTER UN MODE ALTERNATIF DE TARIFICATION PROVIENT-ELLE : »**



**GRAPHIQUE 8 – « QUEL EST L'INTÉRÊT D'ADOPTER UN MODE ALTERNATIF DE TARIFICATION PLUTÔT QU'UN AUTRE ? »**



**GRAPHIQUE 9 – « SELON VOUS, QUELLE EST LA CONSIDÉRATION LA PLUS IMPORTANTE PRISE EN COMPTE LORS DE VOTRE CHOIX D'UN MODE DE TARIFICATION PLUTÔT QU'UN AUTRE ? »**

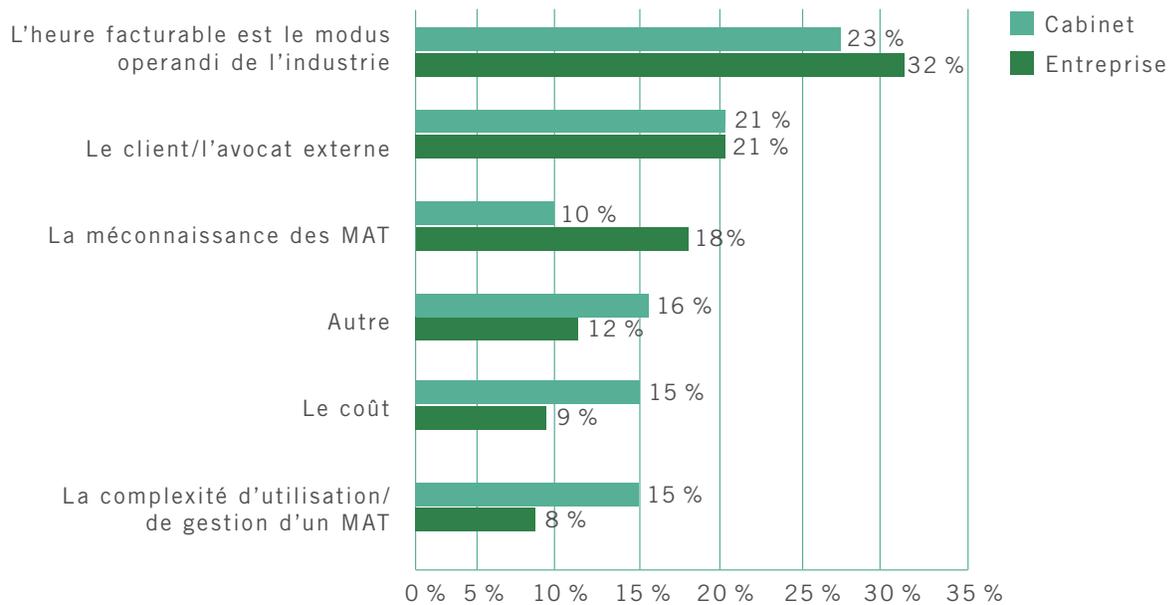


Pour les avocats en entreprise, « diminuer les coûts » est l'intérêt principal à la base de l'adoption d'un MAT (59 % des répondants). Pour les avocats en cabinet, il s'agit plutôt d'aligner les intérêts des deux parties (31 %) et de « bâtir des relations durables » (19 %).

Quand vient le temps de choisir un mode de tarification, la considération la plus importante pour les avocats en entreprise est de « minimiser le coût des services » (42 %), suivie de « la qualité des services juridiques » (28 %). Pour les avocats en cabinet, la « qualité des services » est la principale considération (36 %) pour le choix d'un mode de tarification suivie de « la relation avec le client » (32 %).

**GRAPHIQUE 10 – « QUEL EST L'OBSTACLE LE PLUS IMPORTANT VOUS EMPÊCHANT DE RETENIR UN MODE DE TARIFICATION AUTRE QUE SUR UNE BASE HORAIRE ? »**

**LE PRINCIPAL OBSTACLE LORS DU CHOIX DU MODE DE TARIFICATION**



Questionnés sur les obstacles quant au choix d'un MAT, les opinions des avocats en cabinet diffèrent encore grandement de celles de leurs confrères en entreprise : les avocats en cabinet rapportent davantage « le coût » et « la complexité d'utilisation/de gestion d'un MAT » comme étant des obstacles à l'utilisation des MAT alors que les avocats en entreprise identifient sans équivoque « l'heure facturable est le *modus operandi* de l'industrie » comme principal obstacle à l'utilisation des MAT.

Notons que parmi les obstacles soulevés par les avocats en cabinet sous « Autre », plusieurs mentions sont relatives à l'incertitude, au peu de prévisibilité, au risque associé au choix d'un MAT, à la difficulté d'estimer le temps requis et l'ampleur du travail et de « prévoir les imprévus ».

Un participant au groupe de discussion nous déclare :

*« Whenever I have a set fee for services, most clients use much, much more of my time ».*

**5.6 GESTION DE PROJETS JURIDIQUES ET RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT (R ET D)**

Nous constatons que les cabinets utilisent peu la gestion de projets, mais que cette pratique est plus répandue en entreprise.

Enfin, moins de 10 % des revenus sont alloués à la recherche et au développement, et ce, tant en cabinet qu'en entreprise.

CABINET		ENTREPRISE
10 %	Utilisation d'un programme de gestion de projets juridiques	16 %
8 %	Revenus alloués à la recherche et au développement	9 %

## 6 TENDANCES CONSTATÉES LORS DE LA CONSULTATION DES MEMBRES

La section qui suit étaye les informations qui ont été recueillies dans le cadre des sondages et des groupes de discussion menés par le Barreau du Québec. Les enjeux et les tendances répertoriés propres à tous les groupes d'avocats y sont présentés.

### 6.1 LA PRESSION SUR LES PRIX ET LES COÛTS

Selon les commentaires recueillis, les avocats en cabinet subissent des pressions financières de la part de leurs clients. Les particuliers et les petites entreprises font pression sur les prix en faisant le travail eux-mêmes ou encore en n'utilisant simplement pas les services d'un avocat. Quant aux avocats en entreprise, ils vont faire pression sur les prix en minimisant les mandats octroyés à l'externe afin de respecter les budgets en frais juridiques de la compagnie. Pour ce faire, deux tendances ressortent : la compagnie engage plus d'avocats pour faire le travail à l'interne ou, lorsque des mandats sont octroyés à l'externe, elle resserre le contrôle sur le travail effectué, la portée du mandat et les modalités du dossier, et le nombre d'avocats assignés au dossier. Elle peut également avoir recours à la délocalisation de sa dotation de services. Cette délocalisation peut être faite à l'étranger ou simplement dans un plus petit centre urbain où les taux horaires sont plus bas.

De plus, il est rapporté que la clientèle s'informe plus qu'auparavant et qu'elle met en compétition les avocats pour l'obtention de mandats. Une manifestation courante de cela : les appels d'offres sont de plus en plus communs.

*« Maintenant, les clients magasinent... ceci fait en sorte qu'on doit souvent se commettre à un prix. »*

Tel que présentés au graphique 8, les chiffres que nous avons recueillis avec les sondages démontrent que pour 59 % des avocats en entreprise l'intérêt principal d'utiliser des solutions de rechange à la tarification horaire est de « diminuer les coûts », tandis que pour les avocats en cabinet, leur principale motivation est d'« aligner [leurs] intérêts avec ceux du client » (31 %).

Il semble y avoir consensus sur le fait que de plus en plus, les avocats en entreprise demandent plus de détails sur les relevés d'honoraires des avocats externes.

*« Le client veut gérer ton efficacité. Il veut voir le travail que tu fais « en temps réel » et le temps entré dans tes dossiers. »*

### 6.2 L'ÉQUILIBRE DES FORCES DANS LE MARCHÉ

Longtemps dominé par l'offre, le marché des services juridiques est en pleine mutation. Depuis la crise de 2008, les observateurs juridiques américains ont déclaré que les clients avaient maintenant la balance du pouvoir et qu'ils pouvaient ainsi dicter la relation commerciale avec l'avocat externe.

Les groupes de discussion sont venus nuancer ce constat. Les avocats en cabinet ont en effet l'impression que le client a un plus grand pouvoir de négociation, mais, fait curieux, les avocats en entreprise ont également cette même impression.

### 6.3 L'HEURE FACTURABLE, BIEN PLUS QU'UN MODE DE TARIFICATION... UN MODÈLE D'AFFAIRES

L'heure est intégrée dans la culture et dans les modèles d'affaires des cabinets; c'est la manière dont les cabinets sont gérés. Elle sert à fixer les revenus, à évaluer le rendement des avocats, et à définir les conventions d'honoraires. Elle est le mode de tarification par défaut de l'industrie depuis 40 ans. Que l'avocat travaille en cabinet ou en entreprise, le modèle d'affaires se répète puisque la majorité des avocats en entreprise ont acquis leur expérience en cabinet. Même en début de carrière les jeunes avocats s'attendent à ce que la gestion de leur travail se fasse sur la base de l'heure facturable.

*« Même lorsque nous avons aboli les objectifs d'heures facturables, les jeunes nous demandaient combien d'heures ils devaient faire. »*

La tarification à l'heure, malgré les défauts qu'il est possible de lui attribuer, reste une manière de fonctionner qui est éprouvée et facile à comprendre. La formation générale des avocats est encore aujourd'hui basée sur les modèles connus de tarification (tarification horaire, forfaitaire et pourcentage). Le manque de connaissance jumelé à la complexité des dossiers fait en sorte qu'il peut paraître imprudent pour un avocat d'agir autrement. Lorsque nous avons demandé aux avocats en cabinet, quel était l'obstacle le plus important les empêchant d'offrir un mode de tarification alternatif, ils ont répondu que l'heure facturable est le modèle d'affaires de l'industrie (voir le graphique 10).

**« Malheureusement, il est simple de vendre des heures.  
Nous aimerions faire autrement, mais ce n'est pas toujours facile. »**

Cependant, de nombreux avocats d'entreprise privilégient cette façon de faire. Lorsque c'est le cas, les changements qui sont souhaités se limitent au détail de la facturation.

L'heure est l'étalon de mesure que l'on retrouve partout. Il est à la base du modèle d'affaires. Lors de nos discussions, nous avons remarqué que le changement pouvait rencontrer une certaine résistance et que pour réellement changer, cela nécessite plus qu'un changement cosmétique de la tarification.

Nous avons observé que l'enracinement est tel que même les clients sont parfois méfiants à essayer les autres solutions.

**« Lorsque nous offrons des tarifs fixes, nos clients ne sont pas toujours contents. Si on finit le dossier rapidement, ils ont l'impression d'avoir trop payé. Lorsqu'on procède ainsi, le client doit être bien averti qu'on pourrait être bien payé si on termine rapidement. »**

## 6.4 LA PRÉVISIBILITÉ

Pendant les discussions, lorsque nous avons demandé aux avocats en cabinet quel était l'obstacle le plus important les empêchant d'offrir des alternatives à l'heure facturable, la réponse la plus souvent donnée a été le manque de prévisibilité.

**« Il y a tellement d'imprévisibilités, on ne sait pas si ça va nous prendre beaucoup de temps pour faire ce type de dossier... c'est trop risqué pour nous de faire des forfaits. »**

Ainsi, selon nos consultations, le choix du mode de tarification dépendrait de la capacité d'évaluer le nombre d'heures nécessaires pour accomplir la tâche. Voici un compte-rendu des types de dossiers et l'utilisation des alternatives à l'heure facturable pour chacun d'eux :

**TABLEAU 4 – DOMAINES DE DROIT ET UTILISATION DES MAT**

DOMAINE DE DROIT DES AVOCATS EN CABINET	% UTILISANT LES MAT
Criminel	66 %
Des affaires	28 %
Famille et personnes	24 %
Litige	18 %
Travail, emploi, santé et sécurité au travail	20 %

Sans surprise, les dossiers de litige se traitent généralement selon une tarification horaire, tandis que les dossiers en droit criminel se font majoritairement à forfait (66 %). À l'opposé, il nous a été mentionné qu'une offre de tarification forfaitaire était chose commune lors de l'incorporation d'une entreprise et du traitement d'un dossier de brevet ou de propriété intellectuelle.

La prévisibilité ne dépend pas seulement de la nature du dossier, mais également de l'expertise développée dans un domaine en particulier. Elle est déterminée par la récurrence et la similarité entre les dossiers. Ainsi, un avocat qui effectue toujours les mêmes tâches sera plus à l'aise d'offrir une plus grande variété de MAT.

Les quatre principaux facteurs mentionnés par les participants aux groupes de discussions comme ayant des effets sur la prévisibilité sont :

- 1) Les impondérables du système judiciaire;
- 2) Le nombre d'actes à poser dans un dossier;
- 3) La complexité du droit;
- 4) L'attitude de la partie adverse.

## 6.5 LE RISQUE

Offrir de la prévisibilité sur le plan du prix signifie de faire une évaluation du coût de revient d'un dossier et d'assumer une partie des risques. Pour un avocat, elle sous-entend de prendre le risque qu'un dossier prenne plus de temps ou coûte plus cher. La tarification à l'heure est un mode de tarification où l'avocat prend peu ou pas de risque. Lors des groupes de discussion avec les avocats en cabinet, les participants ont soulevé deux conditions pouvant justifier l'établissement d'un prix fixe malgré le risque qu'il représente : son utilisation comme outil marketing ou comme réponse aux demandes d'un client. Nous avons observé que, dans la majorité des cas, la deuxième raison est plus souvent évoquée.

Les avocats en entreprise consultés apprécient le fait que le risque soit partagé avec l'avocat en cabinet. À l'opposé, la majorité des avocats consultés qui sont en cabinet ont mentionné ne pas être capables d'assumer une grande part du risque.

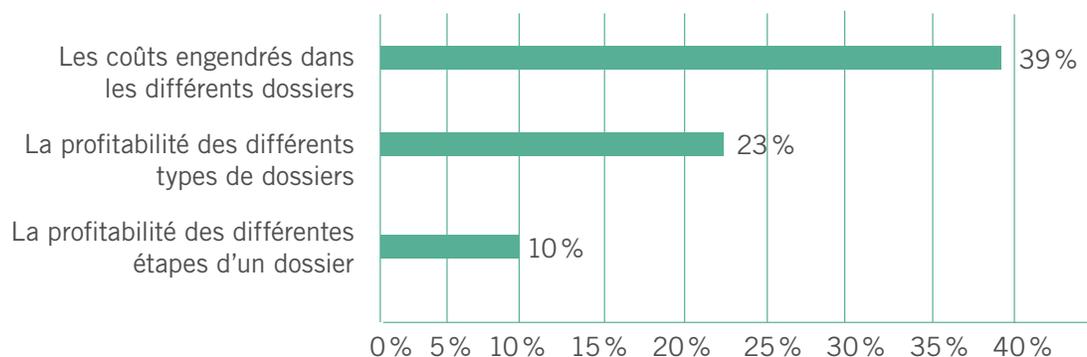
*« Tu peux bien évaluer les coûts de chaque étape du processus, mais la question est : qui va prendre le risque ? »*

En outre, les avocats en entreprise ne veulent pas seulement minimiser le risque, ils veulent également le gérer. Ils souhaitent décider du niveau de risque qu'ils sont prêts à encourir lorsqu'ils donnent un mandat à l'externe. C'est-à-dire, qu'ils tiennent à garder le contrôle sur la décision de l'opportunité (coût/bénéfice) consistant à déterminer le moment où on a assez investi de temps et d'argent dans un dossier particulier.

## 6.6 L'UTILISATION DE STATISTIQUES

Sans surprise, le nombre d'heures travaillées et facturées est généralement comptabilisé par les cabinets. Il en va de même pour les statistiques sur le volume de clientèle et les données nécessaires aux fins fiscales et comptables. Selon les résultats des sondages, d'autres statistiques sont comptabilisées sur les coûts encourus et la profitabilité.

**GRAPHIQUE 11 – « DANS VOTRE CABINET, TENEZ-VOUS DES STATISTIQUES SUR : »**



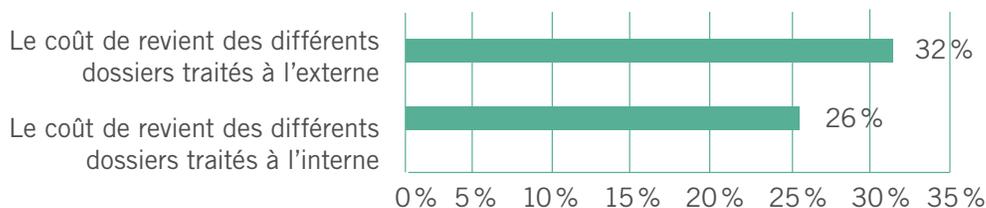
Lors des groupes de discussion, il est également ressorti que les avocats détenaient en général peu ou pas de détails sur les coûts et la rentabilité des services rendus. Il est donc difficile pour un avocat de comparer la rentabilité des divers actes posés et d'offrir des alternatives à l'heure facturable sans prendre trop de risque. De plus, sans statistique sur les dossiers pris en charge, il est difficile d'évaluer la valeur que peut représenter un service juridique pour un client. La gestion de l'information est une discipline qui s'éloigne de l'expertise des avocats.

*« On n'a pas la formation, les outils, les réflexes pour évaluer nos services.  
On s'en remet à l'expérience pour estimer ce que ça vaut. »*

Sans données ou statistiques précises, les avocats se fient donc à leur expérience pour évaluer la valeur des services. Ce calcul est habituellement basé sur la maximisation du taux horaire en relation avec le nombre d'heures qu'on espère vendre.

Les avocats en entreprise sondés ne se sont pas avérés mieux outillés pour comptabiliser les statistiques sur le coût de revient de leurs différents dossiers.

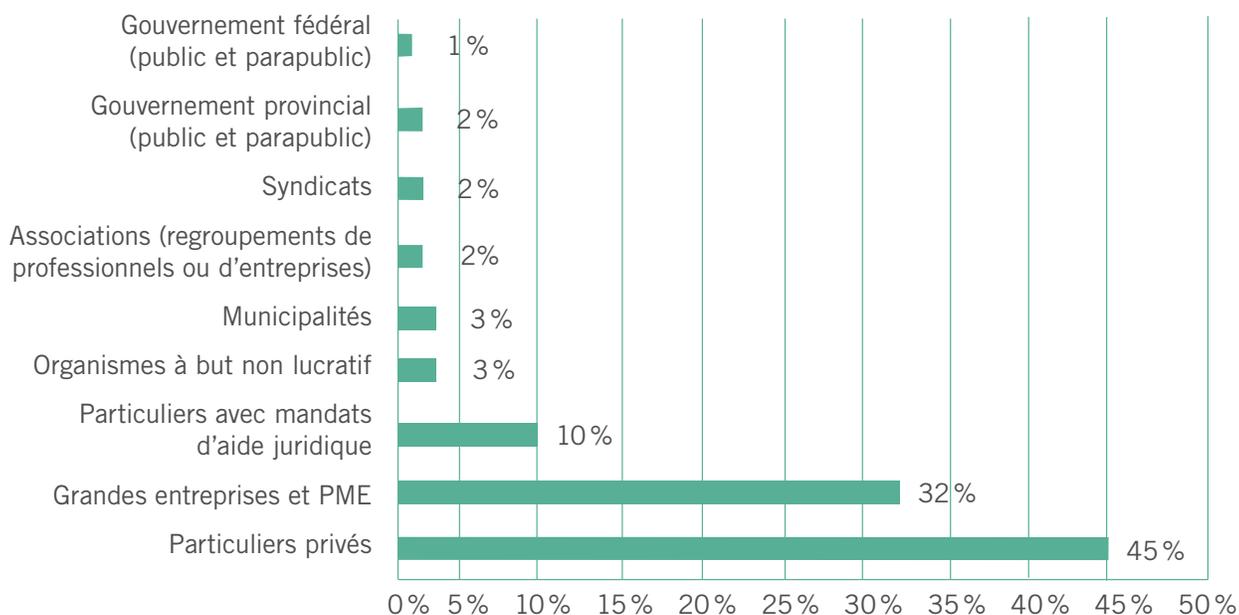
**GRAPHIQUE 12 – « L'ENTREPRISE OU L'ORGANISATION À LAQUELLE VOUS APPARTENEZ TIEN-ELLE DES STATISTIQUES SUR : »**



Les avocats en entreprise consultés dans le cadre des groupes de discussion mentionnent quant à eux que leurs dirigeants sont peu enclins à investir dans un département qui est considéré comme un poste de dépenses. Ils ne sont habituellement au fait que de leur budget et des pressions financières qu'on leur impose pour qu'ils diminuent leurs dépenses. Outre les services consommés très régulièrement et pour lesquels ils en viennent souvent à embaucher quelqu'un à l'interne, les avocats en entreprise se fient également à leur expérience lorsqu'il est temps d'évaluer la valeur d'un service juridique.

## 6.7 LE TYPE DE CLIENTÈLE

**GRAPHIQUE 13 – TYPES DE CLIENTÈLE DES CABINETS**



Le type de clientèle influence indirectement le type de MAT qui sera utilisé. Un client avocat en entreprise risque davantage d'être informé sur les options qui s'offrent à lui en ce qui concerne les MAT. De plus, certains clients sont plus sensibles au risque. Par exemple, l'avocat en entreprise va vouloir contrôler les coûts pour rencontrer ses responsabilités face à son employeur tout en respectant ses obligations déontologiques. Pour le particulier, l'enjeu juridique l'affecte directement dans ses finances et dans sa vie personnelle.

## 6.8 L'INNOVATION EN MATIÈRE DE TARIFICATION

Selon le sondage, 30 % des dossiers des avocats en cabinet sont facturés selon un autre mode que la tarification horaire. Cependant, il y a une grande variation de l'utilisation selon la taille du cabinet. Comme l'indique le tableau suivant, les avocats travaillant dans les plus petites structures sont plus flexibles et vont utiliser plus d'alternatives à l'heure facturable.

**TABLEAU 5 – TAILLE DU CABINET ET UTILISATION DES MAT**

TAILLE DU CABINET	% UTILISANT LES MAT
Avocats solos ou petits cabinets	32 %
Moyens cabinets	19 %
Grands cabinets	16 %

Selon les avocats rencontrés en groupes de discussion, très peu utilisent les modes alternatifs de tarification et si tel est le cas ils le font dans le cadre d'une planification stratégique ou d'une offre de services planifiée. En général, ces autres modes de tarification seraient utilisées à la demande du client.

Par contre, lors des groupes de discussion, plusieurs pratiques novatrices en matière de tarification de services juridiques ont été mentionnées, principalement au sein de petits cabinets. Bien que relativement peu nombreux, les cabinets ayant le plus de succès avec les MAT sont ceux les ayant intégrés dans leur modèle d'affaires. Loin d'exprimer des difficultés, ces derniers rapportent avoir beaucoup de succès auprès de leur clientèle. La motivation la plus souvent mentionnée pour justifier le recours aux MAT est celle de vouloir améliorer la satisfaction de la clientèle et ainsi améliorer les ventes. En plus de répondre à un besoin, ces cabinets affirment que les mandats facturés d'une manière différente sont rarement contestés, ce qui simplifie la gestion des dossiers et en diminue les coûts administratifs.

Dans le sondage mené auprès des membres, une apparente incohérence a été constatée dans les résultats. En effet, les avocats en cabinet et leurs clients de l'entreprise ont tous affirmé qu'ils étaient ceux qui proposaient les modes alternatifs de tarification (voir graphique 7). Cette apparente dichotomie est identifiée dans plusieurs réactions et réponses du sondage et peut s'expliquer par trois phénomènes également tirés des réponses des sondages :

- 1) L'utilisation de modes alternatifs de tarification semble être souvent improvisée.
- 2) La communication entre l'avocat et son client concernant la tarification n'est pas structurée ni efficace.
- 3) Plusieurs ignorent ce qu'est un MAT.

## 6.9 LE PAIEMENT DES DÉBOURS

Changement notable au niveau des habitudes de tarification : la clientèle refuse de plus en plus de payer certains débours et frais indirect encourus par les avocats. Lors de groupes de discussion pour les avocats en entreprise, ceux-ci refusent de payer les « faux frais » (photocopies, frais de déplacements de l'avocat, frais de stationnement) considérant qu'ils représentent des dépenses qui devraient être assumés par le cabinet lui-même.

En réponse à cela, les cabinets de moyenne et grande taille détaillent de moins en moins les frais de déplacement, de recherche, de photocopie, etc. Une pratique courante est d'offrir simplement un taux horaire qui inclut tous les coûts incidents que rencontre l'avocat.

Ce changement d'habitudes n'a pas été remarqué chez les avocats de petits cabinets ou ceux travaillant seul. Ces derniers continuent généralement d'indiquer au client le détail des coûts et des dépenses encourues par l'avocat.

## 6.10 LA FORMATION DES AVOCATS

Pour les mêmes raisons qu'ils refusent de payer pour les débours, de plus en plus de clients sont réfractaires à l'idée de payer pour la formation des jeunes avocats. Certains avocats en entreprise expliquent qu'ils vont jusqu'à refuser que de jeunes avocats travaillent sur leurs dossiers. Même les clients qui n'adoptent pas une position aussi radicale ont exprimé leur inconfort à se voir facturer les heures d'avocats juniors au dossier. Encore une fois, la réponse de plusieurs cabinets face à ces pressions est de proposer à leurs clients un taux horaire moyen pondéré pour tout le mandat.

*« Pourquoi est-ce que je devrais payer pour la formation d'un avocat? »*

Pour éviter les inconvénients de la formation des jeunes, certains cabinets boutiques ont adopté comme politique de ne pas embaucher d'avocats ayant moins de cinq ans de pratique. Cela dit, bien que minoritaires, certains clients sont au contraire heureux de voir certaines tâches confiées à des avocats à un taux horaire moindre.

Dans un autre ordre d'idées, de nombreux jeunes avocats sont attirés par la pratique en contentieux d'entreprise et cela malgré le fait que les salaires y soient moindres qu'en grands cabinets. De l'avis des avocats en entreprise rencontrés lors des discussions, les jeunes ne se retrouvent plus dans le modèle proposé dans ces grands cabinets.

*« L'ironie, c'est que les jeunes ne veulent pas des gros salaires offerts par les grands cabinets. En fait, c'est que les jeunes ne veulent pas ça au détriment de leur qualité de vie. »*

## 6.11 LA VALEUR D'UN SERVICE

L'une des questions posées lors des groupes de discussion était : « Que constituent pour vous les éléments créateurs de valeur dans vos échanges à propos de la facturation? » Les réponses le plus souvent récoltées étaient : le détail de la facture, le lien de confiance, l'expertise et la communication avec le client. Cependant, l'explication de la valeur perçue et de la valeur économique pour le client s'est avérée difficile. Les avocats avaient de la difficulté à nommer le service qui était vendu. Il n'est pas surprenant que ce soit également difficile d'exprimer la valeur que peut avoir ce service. Le fait que la facturation soit détaillée en fonction des heures et non de la valeur rendue à la clientèle renforce ce problème.

*« On vend du temps. C'est malheureux, j'aimerais dire qu'on vend des solutions, mais on vend du temps. »*

La majorité des avocats offrant des forfaits ont exprimé qu'ils calculaient la valeur du forfait en multipliant le nombre d'heures requises par leur tarif horaire et en additionnant une prime pour le risque. L'explication qui suivait était généralement qu'il n'y avait rien à gagner pour le client à procéder ainsi. Diminuer l'incertitude pour le client ne semblait pas avoir de valeur en soi.

*« Ça revient au même. Qu'on fasse un forfait ou qu'on facture à l'heure, le client va avoir la même chose. »*

Paradoxalement, les clients ont fait mention que, au contraire, ils aimeraient dans le futur avoir plus de prévisibilité quant aux coûts et que cela, en soi, avait une certaine valeur. Que ce soit un particulier ou une entreprise, il nous a été mentionné que de comprendre la situation particulière du client était primordial afin de lui démontrer la valeur ajoutée des services qui lui sont rendus.

## 6.12 LA SOUS-TRAITANCE ET LA DÉLOCALISATION

La sous-traitance et la délocalisation sont utilisées pour diminuer le coût des services juridiques pour les avocats en cabinet et pour diminuer le relevé d'honoraires du client. Selon l'étude menée auprès des avocats québécois, ce type de pratique est bien connu, mais peu utilisé. Certains ont indiqué qu'ils profitaient de la situation géographique d'un cabinet pour évaluer l'opportunité de donner un mandat à un taux horaire moins élevé. Cette délocalisation peut être régionale ou internationale. Les avocats en entreprise sont au fait de ces pratiques, et osent demander à leurs fournisseurs de services juridiques que leur travail routinier soit délocalisé pour diminuer les coûts.

## 6.13 LA SPÉCIALISATION DU TRAVAIL

Lorsque questionnés à propos de l'avenir du droit, les avocats en entreprise des groupes de discussions prédisent une plus grande spécialisation au sein de la profession et la multiplication des cabinets « boutiques ».

*« On veut appeler quelqu'un qui sait déjà la réponse, un spécialiste. »*

Les avocats en entreprise quant à eux font écho à cette prédiction. Ils font le travail pour lequel ils ont les compétences et ils vont chercher de l'aide à l'externe seulement pour les expertises pointues ou les cas extraordinaires. Selon eux, en agissant de la sorte ils gagnent du temps et de l'argent. De par sa nature, le cabinet spécialisé dans un domaine de droit serait mieux adapté pour répondre rapidement à des questions pointues.

*« Même si le taux horaire est trois fois plus élevé ça ne nous dérange pas, car ils peuvent nous donner la réponse en 30 minutes. »*

Ils sont à l'aise de payer un taux horaire substantiellement plus élevé pour avoir une réponse rapide et concise donnée par un avocat avec une expertise pointue. Il semble que l'heure facturable soit un mode de tarification approprié pour ce segment de marché.

## 6.14 LA MÉCONNAISSANCE DES ALTERNATIVES (MAT)

Les chiffres le démontrent, 61 % des avocats en cabinet et 76 % de ceux en entreprise ayant répondu aux sondages affirment ne pas maîtriser les alternatives à l'heure facturable. De plus, lorsqu'on leur demande s'ils croient que les alternatives sont profitables ou efficaces leurs opinions diffèrent (graphiques 5 et 6).

Les chiffres obtenus dans les sondages suggèrent deux choses : l'indice de profitabilité est incertain et ces outils ne sont pas maîtrisés par les avocats. En parallèle, selon ce qui a été dit lors des groupes de discussion, on peut constater qu'une grande partie des avocats en cabinet considèrent les modes alternatifs de tarification comme étant seulement un changement cosmétique et non une nouvelle manière d'entretenir des relations d'affaires.

*« Au bout du compte ça ne change pas grand-chose, il vont payer la même chose. »*

La croyance que les alternatives peuvent améliorer l'efficacité des services rendus est beaucoup plus forte du côté des avocats en entreprise (84 % par rapport à 54 % du côté des avocats en cabinet).

## 6.15 CONSIDÉRATIONS DÉONTOLOGIQUES

Lors des groupes de discussion, la question s'est posée : « Est-ce qu'on est devenu une business ? » La réponse courte : oui. Les avocats d'aujourd'hui font partie intégrante du monde des affaires et ils participent au commerce. Cependant, le droit n'est pas une activité commerciale comme les autres; les avocats doivent maintenir une image noble de la profession et éviter de lui donner un caractère de lucre.

*« L'image de la profession, ça fait partie du produit qu'on vend. »*

Éviter les apparences de lucre ne signifie pas d'ignorer les bonnes pratiques de gestion et de commerce. Cela signifie simplement qu'avant de penser à son propre profit, l'avocat a des responsabilités déontologiques. Cela dit, l'avocat a le devoir de bien gérer son organisation pour offrir des services de qualité à sa clientèle.

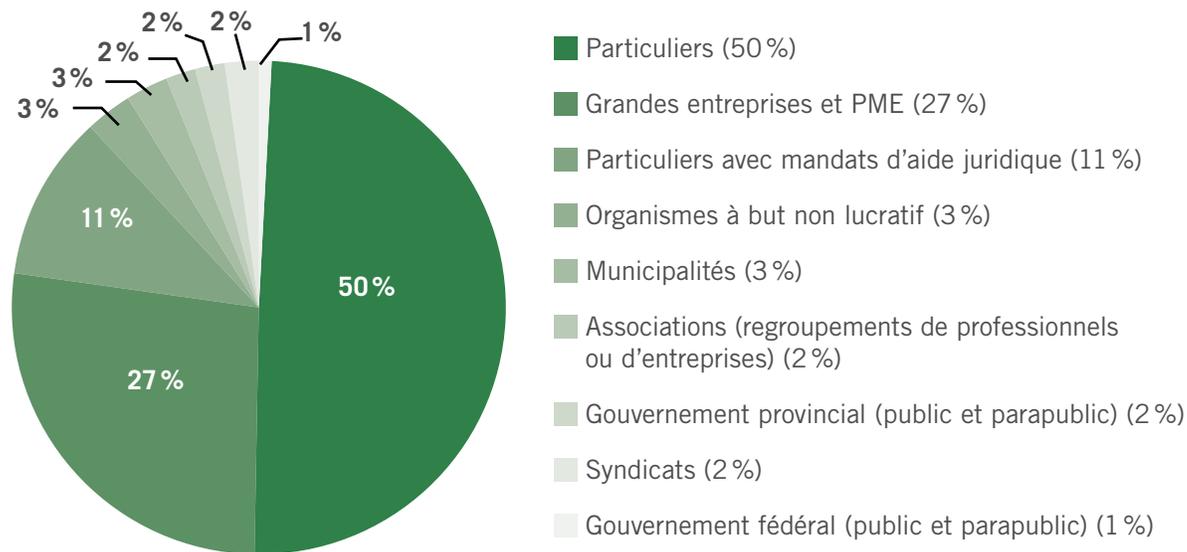
## 7 PARTICULARITÉS DES GROUPES CONSULTÉS

Après avoir exposé les éléments communs aux avocats consultés, voici les particularités relevées selon la taille des cabinets et le type de clientèle desservie par les différents groupes d'avocats consultés ou sondés.

### 7.1 CABINETS D'AVOCATS

#### 7.1.1 AVOCATS SOLOS OU PETITS CABINETS<sup>85</sup>

GRAPHIQUE 14 – TYPES DE CLIENTÈLE DES AVOCATS SEULS OU DANS DE PETITS CABINETS



Les avocats solos et ceux dans de petits cabinets (de 2 à 10 avocats) forment le groupe le plus nombreux dans la profession représentant 55 % du total des avocats du Québec<sup>86</sup>.

Ce qui définit ce groupe est sa proximité avec sa clientèle. Les avocats pratiquant seuls travaillent en très grande majorité avec des particuliers. La relation interpersonnelle est donc un facteur important pour ce groupe. Les avocats solos et en petits cabinets sont aux premières loges pour assister aux problèmes d'accès à la justice, car c'est principalement leur clientèle qui fait face à ce type de difficultés étant particulièrement sensible aux coûts et aux délais. Ils dénotent que les individus et les petites entreprises magasinent davantage qu'auparavant.

<sup>85</sup> Sont considérés dans cette catégorie les avocats travaillant seuls ou dans un cabinet de 2 à 25 avocats.

<sup>86</sup> BARREAU DU QUÉBEC, *Barreau-mètre 2015 – La profession en chiffres*, Montréal, Québec, Barreau du Québec, 2014, p. 26, en ligne : <http://www.barreau.qc.ca/pdf/publications/barreau-metre-2015.pdf>.

Fait marquant lors des discussions, ces derniers ont été le seul groupe à avoir souligné l'importance des modes de prévention et de règlement des différends (PRD), une réelle alternative à l'offre judiciaire. Cependant, tout comme les autres groupes de discussion, ils constatent qu'une certaine marchandisation et une spécialisation des services juridiques se profilent à l'horizon. Ils constatent également que les particuliers sont plus informés grâce à Internet, et que la quantité toujours croissante d'information juridique disponible contribue à l'incompréhension.

Nous avons remarqué qu'en ce qui a trait aux modes de tarifications, les avocats solos et en petits cabinets utilisent davantage les alternatives à la tarification horaire que les moyens et grands cabinets. Pour expliquer ceci, ces derniers ont évoqué qu'ils avaient des structures plus souples, plus à même de s'adapter aux demandes de la clientèle. Une autre explication qui a été donnée pour expliquer ceci est que des forfaits payables à l'avance pour les clients en difficulté financière sont offerts afin de s'assurer du recouvrement de leurs relevés d'honoraires qui est une préoccupation particulière de ce groupe d'avocats.

Malgré un accès plus restreint aux ressources, la démocratisation des outils technologiques permet aux avocats de plus petites structures d'avoir recours à des logiciels d'aide à la gestion faisant en sorte qu'ils sont mieux outillés pour prévoir des modes de tarification

Selon un sondage facultatif joint au Formulaire de l'inscription annuelle, les avocats pratiquant en région se trouvent à hauteur 35 % dans de petites structures (seul ou dans des cabinets de 2 à 25 avocats)<sup>87</sup>; 85 % des répondants au sondage sur la tarification pour avocats en cabinet étaient dans des structures de moins de 25 avocats.

Selon les données disponibles, les avocats en région sont plus généralistes que les autres groupes. De plus, contrairement aux régions plus urbaines, les domaines de droit les plus pratiqués sont le droit criminel et le droit familial. La relation personnelle reste un aspect important de leur pratique. Pour ce qui est de leur utilisation des modes de tarification alternatifs, ils partagent en grande partie le paradigme des avocats de petites structures travaillant dans les villes. Les pourcentages d'utilisation des alternatives à la tarification horaire sont similaires comme le démontre le tableau ci-dessous.

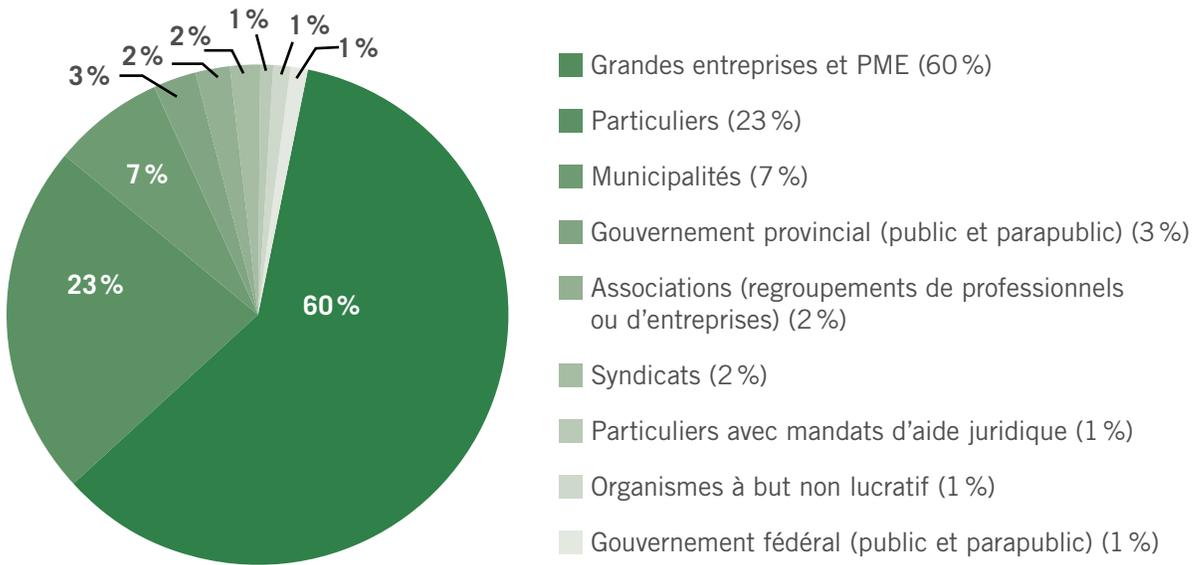
**TABLEAU 6 – RÉGIONS ET UTILISATION DES MAT**

RÉGIONS	% UTILISANT LES MAT
Montréal	32 %
Québec	24 %
Régions	28 %

87 BARREAU DU QUÉBEC, *Questionnaire facultatif « Évolution et tendances » du Formulaire de l'inscription annuelle 2015*

## 7.1.2 MOYENS CABINETS<sup>88</sup>

GRAPHIQUE 15 — TYPES DE CLIENTÈLE DES AVOCATS DANS DES CABINETS DE TAILLE MOYENNE



La différenciation et la spécialisation sont des phénomènes qui caractérisent particulièrement les moyens cabinets. La compétition exercée par les cabinets boutiques se fait sentir, et plusieurs avocats de ce milieu mentionnent qu'il devient impératif aujourd'hui de se trouver une niche.

Contrairement aux avocats travaillant seuls ou dans de petits cabinets, ceux des cabinets de moyenne taille conçoivent l'automatisation comme une menace pouvant leur soutirer une partie de leur clientèle.

Comme c'est le cas pour les avocats travaillant seuls ou en petits cabinets, les avocats des moyens cabinets mentionnent avoir aujourd'hui accès à une clientèle plus avisée. Cela est en partie dû au fait que les grands contentieux magasinent davantage les services externes, ils sont à la recherche de petits et moyens cabinets pouvant faire le même travail que les grands cabinets à des tarifs horaires moindres. Ainsi, le marketing des moyens cabinets est souvent axé sur la possibilité d'offrir des taux horaires plus bas.

## 7.1.3 CABINETS BOUTIQUES

Une grande proportion des cabinets de moyenne taille se concentrent dans des domaines précis et se qualifient maintenant de cabinets « boutiques ».

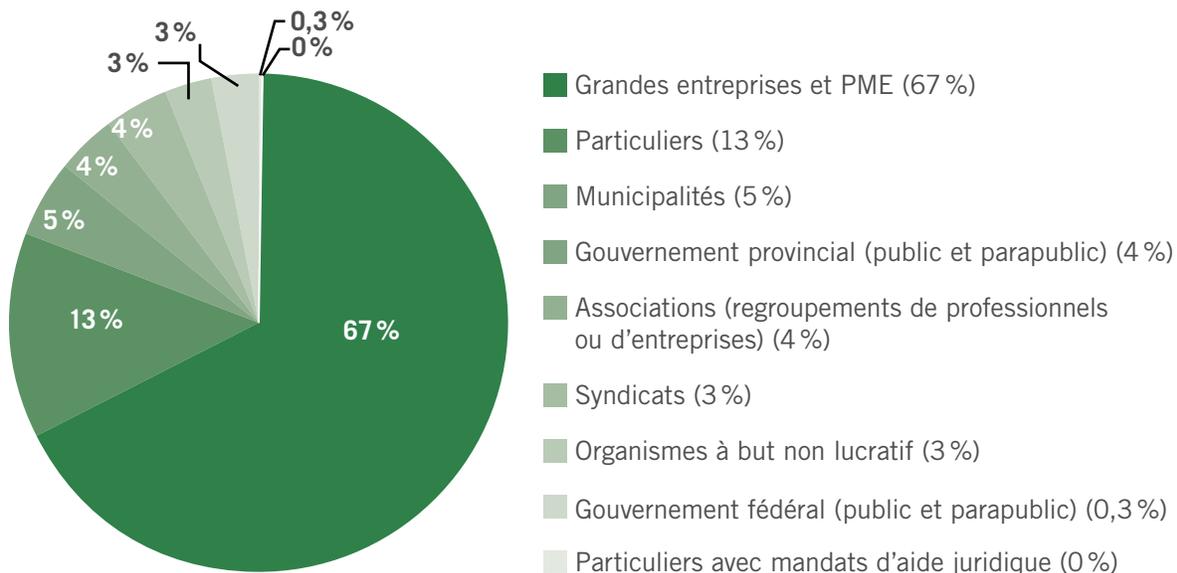
Les cabinets boutiques ont un modèle d'affaires sur mesure pour répondre aux demandes d'expertise pointue. C'est précisément ce qui est demandé par les avocats d'entreprise rencontrés.

L'utilisation de modes alternatifs de tarification n'est pas reliée à la taille du cabinet, mais davantage au type de droit qui y est pratiqué. Par exemple, les cabinets boutiques en propriété intellectuelle nous ont révélé utiliser presque exclusivement la tarification à forfait, tandis que ceux en litige optent généralement pour la tarification horaire.

<sup>88</sup> Sont considérés dans cette catégorie les avocats travaillant dans un cabinet de 26 à 100 avocats

7.1.4 GRANDS CABINETS<sup>89</sup>

GRAPHIQUE 16 – TYPES DE CLIENTÈLE DES AVOCATS DANS DES CABINETS DE GRANDE TAILLE



De tous les groupes rencontrés, il s'agit de celui avec la clientèle la plus exigeante. Par exemple, certains clients des grands cabinets disposent maintenant d'outils technologiques pour suivre en détail l'évolution de la facturation. Autre exemple, dans le domaine de l'assurance, les avocats doivent se conformer au système d'entrée de temps de leurs clients.

Les grands cabinets ressentent la pression sur les prix qu'exercent leurs clients. Ils considèrent que ces derniers sont maintenant en situation de pouvoir, car ils connaissent les façons de faire et utilisent ce levier dans leur relation. Pour offrir de meilleurs prix, ils délèguent certaines de leurs activités à des bureaux d'autres villes où les taux horaires sont plus bas. Ils tentent également de réduire leurs coûts fixes. Dans ce groupe, il est ici question de « choc tarifaire » pour exprimer la stagnation des tarifs horaires. La pression à la baisse sur les prix se traduit par un rationnement et des coupures dans les dépenses; elle tend à modifier les pratiques commerciales et à rendre l'ascension au titre d'associé plus difficile. Cette situation s'expliquerait par la crise économique de 2008 et l'accroissement du nombre d'avocats en entreprise.

**« Le client "in-house" est une menace. Il connaît nos trucs, car il est souvent passé par les grands cabinets. Il sait de mieux en mieux comment répartir les mandats et faire pression sur les prix. »**

La majorité des avocats rencontrés étaient conscients que des changements se profilent à l'horizon et ils investissent dans la recherche de solutions. Ils réalisent qu'ils devront appliquer des pratiques commerciales provenant du monde des affaires pour être compétitifs. Par exemple, certains grands cabinets développent des solutions d'affaires basées sur la gestion de projets. Il est trop tôt pour dire si ces initiatives transformeront en mieux leur modèle d'affaires. La compétition dans ce marché semble être de plus en plus intense, et plusieurs grands cabinets tentent de se renouveler et de se différencier en réponse à la pression exercée par la clientèle et par certains de leurs concurrents.

Phénomène particulier observé chez les avocats de ce groupe qui ont été rencontrés: ils appréhendent une consolidation par l'intégration au marché des méga-cabinets internationaux. Ces entités bouleverseront les manières de pratiquer typiquement locales; ils amèneront de nouvelles manières de gérer la clientèle et de nouveaux modèles d'affaires. Il est à noter que les méga-cabinets ont les reins plus solides et permettent une plus grande prise de risque, facteur important dans le choix du mode de tarification.

<sup>89</sup> Sont considérés dans cette catégorie les avocats travaillant dans un cabinet de 100 avocats et plus.

## 7.2 LA CLIENTÈLE

La présente section rapporte les propos des groupes de discussion rassemblant spécifiquement des avocats en entreprise et les informations que détient le Barreau du Québec sur la clientèle en général. Leurs opinions sont présentées séparément pour illustrer leurs relations particulières avec les avocats de cabinets et la tarification des services juridiques.

### 7.2.1 LES PARTICULIERS

Ce qui marque le plus ce groupe est sans aucun doute qu'ils considèrent que les services sont trop chers et qu'ils n'ont plus accès au service d'un avocat. Les coûts, les délais et la complexité du système judiciaire sont les considérations les plus importantes pour ce groupe. Une grande partie des particuliers n'envisagent plus d'avoir recours au service d'un avocat ou encore au système judiciaire. Pour pallier ces considérations, les individus et les petites entreprises tentent davantage de faire eux-mêmes le travail juridique. Il existe de plus en plus d'outils en ligne pour aider ces derniers à faire ce travail, tels que la vulgarisation ou l'automatisation des services juridiques. L'avocat fait cependant rarement partie de l'équation.

En matière de tarification, le grand public ne connaît généralement pas les options s'offrant à lui. Selon le Service de conciliation du Barreau relevant du Bureau du syndic, les principaux problèmes auxquels font face les particuliers dans leur facturation sont le manque de proportionnalité entre les besoins du client, les procédures utilisées et les gains potentiels. En outre, selon le Service de conciliation, les alternatives à la tarification horaire font l'objet de très peu de contestation. La transparence et la prévisibilité sont mentionnées en guise d'explication.

### 7.2.2 LES CONTENTIEUX DE PME<sup>90</sup>

Les avocats d'entreprise rencontrés affirment qu'ils envoient beaucoup moins de contrats à l'externe qu'il ne le faisait auparavant. Ce changement a potentiellement été opéré il y a plus de cinq ans, car selon le sondage effectué par le Barreau, les montants octroyés à des avocats à l'externe ont augmenté de 6 % au cours des cinq dernières années. De plus, les budgets des contentieux auraient augmenté de 13 % pendant cette même période. Une explication de cette apparente contradiction entre les groupes de discussion et les sondages effectués est l'augmentation des coûts de la justice. Il est possible que cela coûte plus cher aux entreprises même si le nombre de mandats envoyé à l'externe a diminué. De plus, les augmentations observées par le sondage sont faibles, soit autour de 2 %, ce qui pointe davantage vers une stagnation que vers une augmentation substantielle.

Les contentieux des grandes et petites entreprises sont unanimes; ils cherchent des réponses concises à des problèmes précis. C'est pourquoi, avec leur expertise pointue, les cabinets boutiques seront de plus en plus favorisés. Ces contentieux veulent gérer eux-mêmes les risques de leurs dossiers, alors l'objectif est de limiter l'avocat externe dans l'étendue de son mandat.

***« Nous sommes des pompiers, nous éteignons des feux toute la journée. Nous avons besoin d'avocats externes lorsque nous sommes submergés ou dans des cas extraordinaires. »***

Dans les autres cas, ils veulent savoir comment agir commercialement et non avoir un exposé sur le droit applicable. Presque tous ont mentionné refuser les cadeaux promotionnels des cabinets.

<sup>90</sup> Sont considérées dans cette catégorie les entreprises de 1 à 500 employés.

Les avocats en entreprise sont plus sensibles aux réalités commerciales. Ils demandent aux avocats externes de mieux comprendre les enjeux d'affaires pouvant les affecter.

**« On devrait tous avoir des cours de base en marketing, en finances, en gestion des TI, en RH... bref, des cours de gestion en général. C'est devenu essentiel pour comprendre le monde des affaires. »**

Dans les petites entreprises, les dirigeants et les actionnaires majoritaires ont souvent un poids prépondérant dans la prise de décision. Certains sont donc plus prudents quant aux dépenses en frais juridiques étant donné que c'est « leur argent qui est dépensé ». Dans tous les cas, la relation personnelle devient un facteur important lorsqu'il est temps de choisir un avocat à l'externe ou le mode de tarification qui s'appliquera.

### 7.2.3 LES CONTENTIEUX DE GRANDES ENTREPRISES

Les avocats des grands contentieux sont différents de leurs collègues des plus petites entreprises en raison des ressources dont ils disposent. Ils effectuent également de plus en plus de travail légal à l'interne. Ils mentionnent faire presque tout sauf les fusions et acquisitions, le droit du travail et les litiges. Malgré les résultats du sondage qui indiquent que les budgets des contentieux octroyés à l'externe ont augmenté, les avocats affirment qu'ils envoient de trois à quatre fois moins de mandats à l'externe qu'auparavant. Qu'il y ait moins de mandats envoyés à l'externe ne signifie pas que le coût des mandats envoyés à l'externe n'a pas augmenté. L'attitude des avocats en entreprise est cependant non équivoque, comme en témoignent les propos d'un des participants à ce sujet :

**« Votre politique de prix vous a sorti du marché... [en référence à certains grands cabinets]. »**

**« Les chiffres d'affaires de notre entreprise ont triplé et le montant des honoraires envoyés à l'externe a été divisé par trois. »**

Dans ce contexte de pression sur les prix, les appels d'offres sont de plus en plus utilisés. Plusieurs des grands contentieux rencontrés ont fait mention qu'ils adoptent cette manière de procéder systématiquement pour tous les mandats d'une certaine importance.

En outre, les avocats en entreprise sont de plus en plus réticents à payer d'autres frais que le taux horaire.

**« Je ne paye plus pour les frais de photocopies, les déplacements, l'ouverture de dossier... pour moi ce sont tous des frais normaux de gestion qu'on n'a pas à spécifiquement faire payer par un client. »**

Il existe une frustration évidente à propos de la rémunération des avocats des grands cabinets. Les avocats en entreprise rencontrés considèrent que le modèle d'affaires et la structure de rémunération des cabinets sont responsables de la déconnexion qu'ils ressentent avec les grands cabinets.

Pour mieux arrimer leurs intérêts avec ceux des contentieux, des cabinets devront mieux exprimer la valeur de leur apport et se tourner vers d'autres modèles d'affaires permettant des structures alternatives de tarification.

Il ne semble pas que le mode de tarification soit la principale cause de frustration. D'ailleurs un bon nombre d'avocats en entreprise se sont montrés intéressés à en apprendre davantage sur le sujet, car ce sont des pratiques qu'ils connaissaient peu ou pas.

## 7.3 DEUX VISIONS DIFFÉRENTES

Les pratiques de tarification sont en mutation. Non seulement l'heure facturable est-elle remise en question, mais le modèle d'affaires sur lequel elle repose l'est également. La manifestation la plus flagrante de cela est la dichotomie entre l'opinion des avocats en cabinet et celle des avocats en entreprise. La dichotomie n'est pas seulement constatée dans les opinions sur la tarification. L'avocat en cabinet et l'avocat en entreprise ont tous deux la perception que l'autre est en position de force par rapport à lui.

**TABLEAU 7 – PERCEPTIONS DES AVOCATS EN CABINET ET DE CEUX EN ENTREPRISE**

Cabinet	THÈMES	Entreprise
Croient que c'est l'avocat en cabinet	<b>Initiateur de l'utilisation des MAT</b>	Croient que c'est l'avocat en entreprise
La qualité des services juridiques (36 %)	<b>La considération la plus importante</b>	Minimiser le coût des services (42 %)
64 % croient que les projets facturés autrement qu'à l'heure sont moins ou aussi profitables.	<b>Profitabilité et efficacité</b>	81 % croient que les projets facturés autrement qu'à l'heure sont plus ou aussi efficaces.

Pour la majorité des avocats en cabinet rencontrés, utiliser un mode de tarification autre qu'horaire est un changement artificiel; le prix final reviendra au même. À l'opposé, les clients considèrent que les MAT sont un moyen d'améliorer l'offre de service des avocats. Avocats en cabinet et en entreprise ne perçoivent pas l'objectif ultime de l'utilisation des MAT de la même manière.

Les entreprises et les cabinets d'avocats souscrivent à des visions différentes de l'industrie des services. En outre, les réalités commerciales, telles que la prise de risque, la prévisibilité, le marketing et l'amélioration de processus, ne sont pas intégrées dans la majorité des modèles d'affaires des cabinets d'avocats, ce qui est décrié par leur clientèle. Il semble y avoir peu de communication sur les moyens d'améliorer l'efficacité des services rendus. La clientèle a du mal à communiquer ce qu'elle veut, et les avocats en cabinet ont une méconnaissance des alternatives pouvant potentiellement améliorer l'offre de service. Un symptôme et une cause de cela est le faible taux d'utilisation des programmes de rétroaction par les cabinets d'avocats (18 %).

Le résultat est que les avocats en entreprise demandent à ce que les pratiques changent et font des pressions sur les prix. Les avocats en cabinet, eux, conçoivent mal comment cela serait possible sans affecter directement leur rémunération. Selon cette vision, les intérêts de la clientèle sont opposés à ceux des avocats. Il en résulte des frictions et un inconfort dans les relations commerciales entre avocats et client. Cela donne également un indice que les relations avocat/client sont appelées à se transformer dans les années à venir. La pression sur les prix place de nombreux avocats devant une situation difficile.

**« Mais si je baisse mon taux horaire, ça affectera directement mon salaire. »**

Il y a trois manières de baisser les prix :

- 1) En diminuant les revenus des avocats;
- 2) En améliorant l'efficacité du temps de travail de l'avocat;
- 3) En augmentant l'efficacité du processus en général.

Les deux premières options ont des limites inhérentes. Tout d'abord, les avocats sont réticents à baisser leur revenu et leur niveau de vie, et le modèle d'affaires basé sur l'heure facturable a des limites quant à l'amélioration de l'efficacité. Ensuite, il y a peu d'incitatifs financiers pour l'avocat à travailler plus vite, et l'augmentation de la quantité de travail que peut faire un individu dans une heure a ses limites. Les réels gains à faire sont dans la manière de structurer le travail et, dans une réponse plus précise, davantage axée sur les besoins de la clientèle.

**BREF, TROIS CONSTATS :**

- 1) L'avocat doit adapter son offre de services pour maintenir une croissance de ses revenus.
- 2) L'avocat n'est plus en situation de pouvoir, c'est maintenant le client qui dicte les termes de leur relation.
- 3) L'avocat doit trouver des manières innovantes pour combler les besoins juridiques.

## PARTIE 2 : EN AMONT DE LA TARIFICATION

### 8 COMMENT ÉTABLIR LA VALEUR D'UN SERVICE JURIDIQUE

La première étape est d'établir ce que l'on vend. Quels produits ou services juridiques sont achetés par la clientèle? Le client n'achète pas des heures facturables, mais des services juridiques. Il va acheter, par exemple, une optimisation fiscale ou encore une représentation juridique devant un tribunal estimée à deux jours. Il est difficile de calculer les bénéfices des services rendus lorsqu'on ne peut définir le type de services rendus.

Pour ce faire, l'avocat doit diviser en étapes compréhensibles les services qu'il rend. Cela lui permettra d'expliquer au client ce qui sera vendu, facilitera l'évaluation des coûts à assumer et permettra à l'avocat d'évaluer les coûts habituellement associés à chaque étape de son travail. Il est impossible de tenir des statistiques sur les coûts, sans d'abord établir une description détaillée du service rendu. Au fur et à mesure que se compileront les statistiques sur le processus, la justesse des estimations va s'améliorer. Il sera ainsi possible de diminuer le risque associé à la diversification de la tarification.

En outre, la nature de ce qui est vendu peut guider l'avocat dans le choix du mode de tarification. Par exemple, une tâche répétitive et facilement identifiable peut avoir un tarif fixe. Ou encore, une tâche hautement stratégique avec des incidences majeures pour le client pourrait être vendue à un tarif horaire ou selon la performance.

Lors des groupes de discussion, l'imprévisibilité a été considérée comme étant l'obstacle le plus commun pour expliquer l'incapacité d'évaluer les coûts ou la rentabilité des services :

*« Il peut y avoir trop d'imprévus. Je ne sais pas comment la partie adverse va réagir ou combien de temps de préparation ça me prendra... »*

Cette réponse peut être juste, mais il est cependant possible d'améliorer substantiellement l'estimation qui est faite des coûts et des heures consacrées à un dossier. Rappelons qu'au Québec il s'agit d'une obligation déontologique. De plus, depuis déjà 50 ans, il se développe des techniques d'évaluation des processus, telles que les méthodes de gestion de projets (PERT, Six Sigma, etc.).

#### 8.1 CRÉER UNE VALEUR AJOUTÉE

Dans l'industrie des services juridiques, peu d'avocats sont capables de définir la notion de valeur ajoutée (VA). Conséquemment, les milieux juridiques saisissent mal la notion de chaîne de valeurs de l'industrie.

##### 8.1.1 VALEUR AJOUTÉE

Selon le contexte, l'expression *valeur ajoutée* peut avoir plusieurs significations. Dans un cas où, par exemple, l'avocat fiscaliste construit une planification fiscale efficace qui se traduit par des économies substantielles pour le client, nous parlerons d'une VA quantifiable du service juridique. La VA ici représente un bénéfice net du service juridique perçu par le client puisque le ratio bénéfices retirés/coûts des services juridiques est positif et constitue alors une VA mesurable.

Dans l'industrie, par contre, la VA du service juridique est hautement perceptuelle – qualitative. Pour une juste appréciation du travail de l'avocat, la VA correspond à l'octroi d'un bénéfice à un service qui aurait autrement été comparable à celui offert par les concurrents. Dans ce contexte, les variables retenues pour la mesure de la VA portent notamment sur l'expertise, l'effort, la fiabilité, la réputation, la vitesse d'exécution, une certitude relative quant au résultat et le prix. Cette conception de la VA peut être considérablement bonifiée par l'usage accru des technologies, sujet couvert à la section 9.

## 8.1.2 CHAÎNE DE VALEURS

Il importe d'établir une nouvelle configuration de la chaîne de valeurs des services juridiques. Si un changement du procédé entre le client et l'avocat est souhaitable, ce dernier doit s'avérer créateur de valeur.

La chaîne de valeur peut se définir comme un outil d'analyse qui permet de déterminer les activités clés d'une entreprise, soit celles qui ont un impact réel en termes de coût ou de qualité et qui lui donneront un avantage concurrentiel pour satisfaire un secteur ou segment.

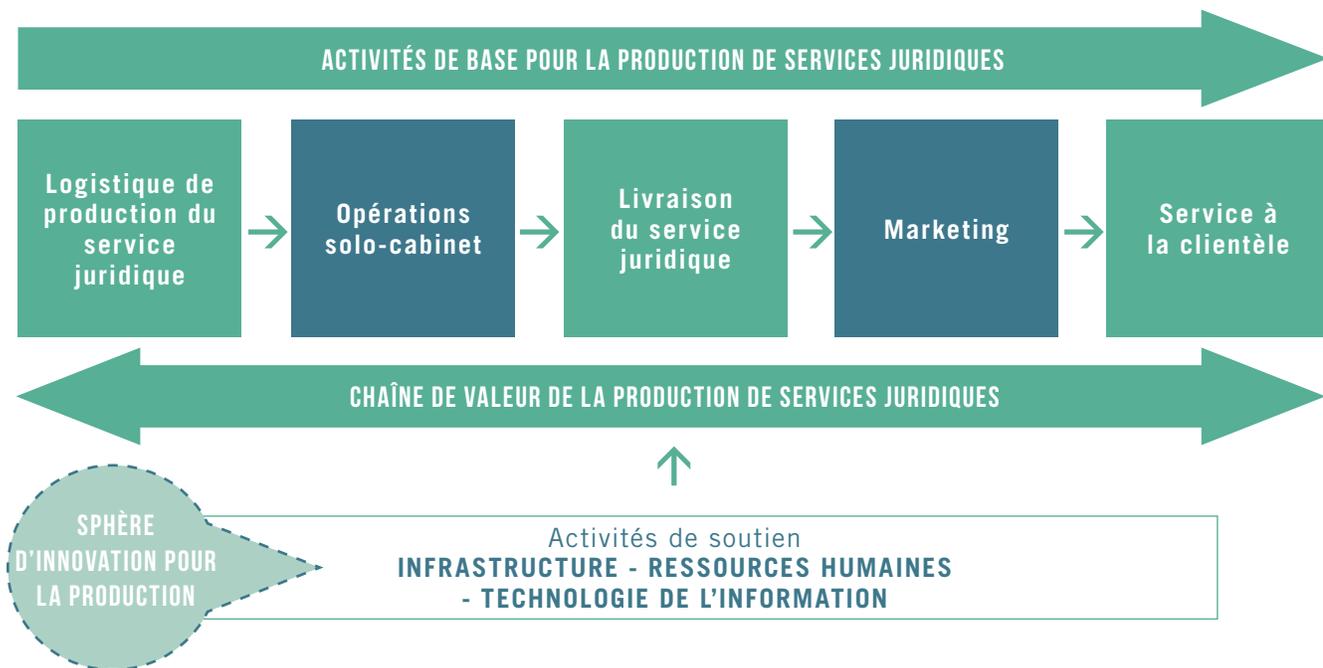
Pour Michael E. Porter<sup>91</sup>, réputé professeur de la Harvard Business School, on peut distinguer parmi les activités d'une chaîne de valeurs:

- Les activités primaires liées à la production et celles liées à la vente d'un produit ou service et au contact client;
- Les activités de soutien, qui appuient l'activité principale et forment l'infrastructure de la firme.

Les activités de l'entreprise peuvent être sources d'avantages concurrentiels en termes de coûts ou de différenciation. Bien exploitées, elles peuvent créer de la valeur pour le client en plus de générer des marges pour l'entreprise.

Observons le diagramme suivant.

FIGURE 2 – CHAÎNE DE VALEUR DES SERVICES JURIDIQUES



De façon générale, le lien entre le temps consacré à un dossier et le coût pour l'individu et/ou l'entreprise est assujéti à l'interaction entre les activités de soutien. L'importance de la corrélation entre infrastructures/ressources humaines/technologies de l'information constitue l'essentiel de la valeur ajoutée des services juridiques. De plus, c'est au niveau des activités de soutien qu'il est possible de faire preuve d'innovation et de créer plus de valeur ajoutée.

91 L'approche chaîne de valeur est décrite en détail par Michael Porter dans son livre MICHAEL E. PORTER, *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, 1st éd., New York, Free Press, 1985.

Quant aux activités de base pour la production de services juridiques, ou les fonctions de productions, ces dernières évoluent. Cela provoquera une migration du modèle d'affaires basé sur le tarif horaire en vigueur vers un modèle d'affaires à intensité technologique élevée pour la prestation de services juridiques. Cette transformation ne se fera pas sans difficulté. Passons en revue quelques blocages susceptibles de ralentir cette migration.

- Premièrement, les avocats devront investir en ressources humaines et financières. De façon universelle, les avocats bénéficient généralement de technologies à faible coût (par exemple, les services du CAIJ). Par contre, ils devront impérativement consacrer des sommes importantes dans leur formation en regard de la compréhension et de la gestion de ces outils performants, mais complexes. Il suffit ici de se rappeler la difficile période d'introduction au sein de la communauté juridique, au début des années 2000, d'outils technologiques forts simples selon les standards d'aujourd'hui – environnement WINDOWS, courriel, numérisation de dossiers/procédures, cellulaire, etc.

Les avocats n'ont pas tenté d'évaluer alors la valeur ajoutée réelle de ces nouvelles technologies pour la prestation de services juridiques, d'être proactifs. Ils ont plutôt préféré être réactifs et faire état des risques pour la profession en regard du secret professionnel, de l'éthique, etc. Pourtant, les clients y ont gagné et les avocats se sont adaptés à l'usage de ces technologies.

- Deuxièmement, les avocats devront apprendre à travailler étroitement et de façon collégiale avec des mathématiciens, des informaticiens, des statisticiens, des économistes ou encore des gestionnaires de projets. En 2015, ces collaborateurs ne sont plus des « dépenses » pour la pratique du droit, mais bien des « investissements ».

Dans cette perspective, les milieux juridiques ne feront pas exception et seront eux aussi sous l'influence permanente de cette nouvelle génération de startups dans le développement et la mise en marché des technologies juridiques – Legal Technology. Tout comme pour l'industrie hôtelière avec AirBnB ou l'industrie du taxi et la venue d'Uber, les avocats devront assimiler ce changement et s'intégrer dans cette mouvance et non pas la combattre. Ce nouvel environnement va se traduire par des investissements substantiels dans la pratique. Si cette situation dans la mise en marché des technologies juridiques se développe actuellement à un rythme accéléré aux États-Unis, elle atteindra le Canada anglais sous peu et, le Québec d'ici trois à cinq ans.

Contrairement aux décideurs des autres secteurs économiques, les investissements massifs dans la pratique ne font pas partie de l'ADN des avocats, et le modèle de la tarification horaire ne se prête pas à l'investissement. L'avocat mise sur sa propre « rente économique » et non pas sur celle requise pour la croissance et l'efficacité technologique de la pratique dans son ensemble.

Le modèle d'affaires en vigueur constitue donc un réel handicap pour ce changement de culture. Ce blocage découle en partie des valeurs intergénérationnelles chez les avocats traditionnalistes/baby-boomers versus ceux des générations XYZ.

- Finalement, les avocats doivent se rendre à l'évidence que le marché du litige est condamné à des changements majeurs au niveau de la prestation de services juridiques. À l'aide d'outils technologiques performants et suite à un changement législatif majeur comme l'entrée en vigueur du nouveau Code de procédure civile, les avocats seront appelés à agir comme « facilitateurs » lors du règlement de conflits. Cette tendance naissante aura un impact majeur sur la tarification horaire.

Toujours sur le plan de la tarification horaire, les technologies juridiques ont un effet direct sur la prestation de services et leurs prix auprès de toutes les clientèles. Comment mesurer alors la VA de la production d'un service juridique qui, encore récemment, était axée majoritairement sur l'intrant « ressource humaine : avocat »? Dans un avenir immédiat, bon nombre de ces tâches seront effectuées par des logiciels de plus en plus puissants, notamment par l'intelligence artificielle. Cela ne tient pas compte du fait que la technologie de production diminue considérablement le coût de prestation du service.

La migration vers un nouveau modèle d'affaires prend donc tout son sens, soit l'adoption de nouvelles fonctions de production.

### 8.1.3 MODÈLE D'AFFAIRES

Le modèle d'affaires actuel des avocats est entièrement basé sur le développement des affaires, la relation avec la clientèle et les heures facturables. Mais à quoi sert un modèle d'affaires? Le modèle d'affaires doit aider les avocats à répondre aux défis et aux constants changements auxquels ils doivent faire face en fonction des objectifs de leur cabinet et des besoins spécifiques de leurs clientèles cibles.

Les objectifs visés par le modèle d'affaires sont :

- 1) Favoriser la croissance et la rentabilité du cabinet;
- 2) Améliorer la différenciation et la compétitivité en vue d'offrir des services à valeur ajoutée;
- 3) Implanter à l'aide des TIC, des systèmes d'analyses et d'amélioration continue.

Les actions ciblées pour atteindre ces objectifs devraient tenir compte de l'élaboration d'une planification stratégique en tenant compte des aspects suivants :

- 1) Élaboration d'objectifs cibles et réalisables et système de communication efficace pour l'ensemble de l'organisation (connaître les objectifs dans toute l'organisation);
- 2) Favoriser le travail d'équipe, réduire les gaspillages, favoriser l'amélioration continue et maintenir un système d'assurance de la qualité;
- 3) Définir avec précision les sources de revenus par domaines d'activités, perfectionner les compétences internes et maintenir des relations clientèles performantes;
- 4) Définir les objectifs financiers, élaborer des budgets, implanter des systèmes de suivi, analyser les écarts et améliorer les processus d'opération en fonction d'une efficacité opérationnelle optimale en conformité avec les normes de l'industrie, pour s'assurer de la rentabilité des actions (étalonnage ou « benchmark »);
- 5) Établir et favoriser un plan d'investissement en technologie en fonction de la mission, de la croissance du cabinet et de l'amélioration des processus.

À partir des principales composantes du modèle d'affaires du cabinet, la planification, l'analyse et la réflexion permettent aux dirigeants de connaître et de mesurer l'efficacité du modèle et de sa chaîne de valeur en fonction des objectifs et des besoins de la clientèle.

La connaissance et l'analyse de la chaîne de valeur peuvent se diviser en deux parties :

- 1) Les activités liées à l'innovation, les sources de revenus et les activités liées à la création de revenu (croissance);
- 2) Les activités liées à l'exercice de la profession.

#### > LES ACTIVITÉS LIÉES À LA CROISSANCE

Les éléments suivants font partie intégrante de cette chaîne de valeur :

- 1) Planification financière, budget, mesure de la performance et de la croissance et rendement global en fonction des objectifs du cabinet;
- 2) Innovation et différenciation des services (valeur ajoutée);
- 3) Identification des besoins, exigences, tendances du marché et veille technologique;
- 4) Satisfaction de la clientèle et rétroaction, et mesure de qualité;
- 5) Identification des sources de revenus en fonction des domaines d'expertises, des ressources et des compétences, et de la valeur marchande;
- 6) Élaboration d'une étude de marché, positionnement, opportunité et mondialisation (plan de marketing et de commercialisation).

## > LES ACTIVITÉS LIÉES À L'EXERCICE DE LA PROFESSION

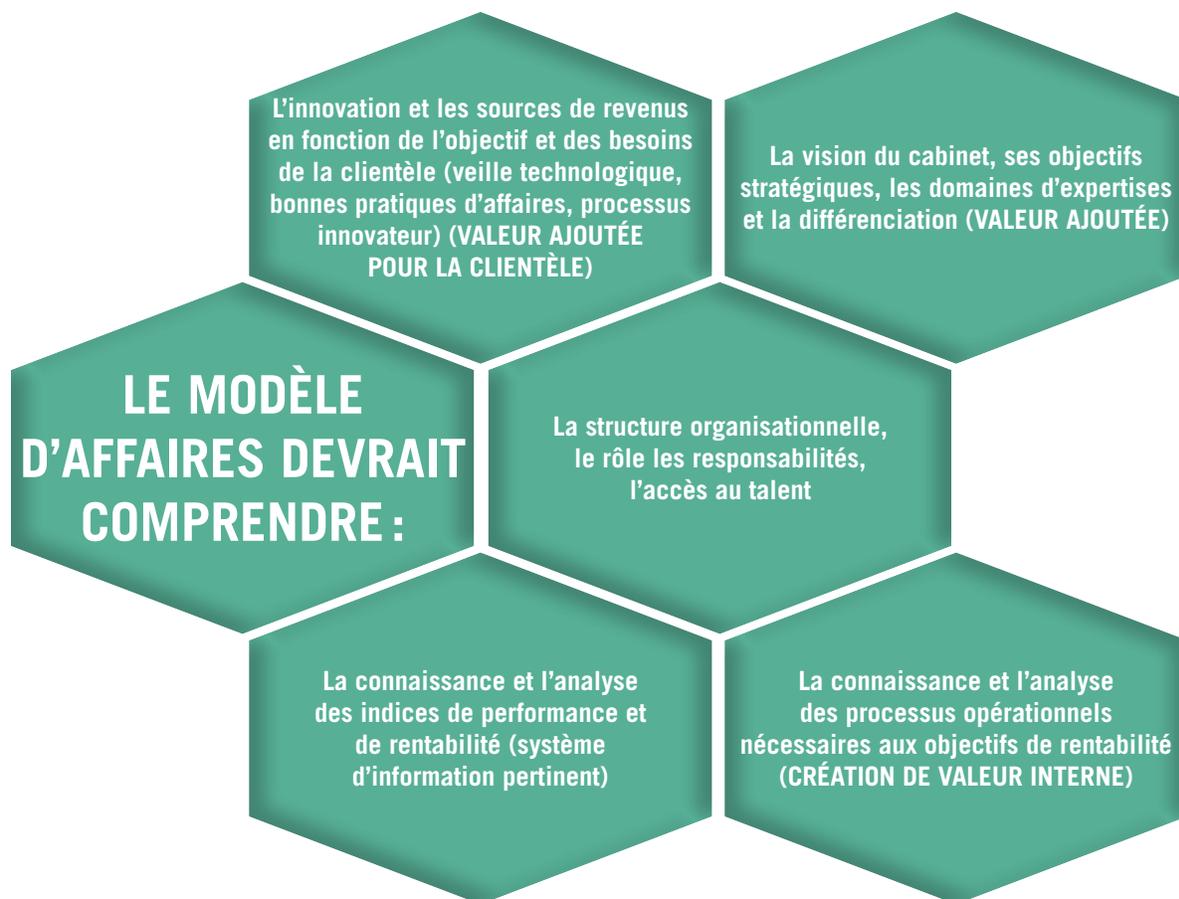
### Proposition de valeur

- 1) Différenciation dans l'offre de services juridiques pour soumettre une proposition à valeur ajoutée qui répond aux besoins spécifiques de la clientèle;
- 2) Optimisation des services rendus au client, en fonction de l'expertise, des compétences et de l'image de marque du cabinet. Capacité des ressources à rendre la proposition de valeur;
- 3) Formation, compétence de la main-d'œuvre, plan de développement des ressources humaines, évaluation des compétences actuelles, établissement des objectifs à court et moyen terme en fonction des résultats souhaités et mesure de suivi et d'évaluation;
- 4) Création d'un système d'évaluation de la qualité des services rendus en fonction des besoins de la clientèle (valeur ajoutée au client).

### Processus et contrôle des coûts

- 1) Stratégie d'amélioration des coûts en identifiant et en analysant en priorité les coûts les plus importants et leur valeur dans la détermination des prix aux clients;
- 2) Utilisation des TIC et établissement de mesures de rendement, d'un tableau de bord et d'un système de mesure de performance;
- 3) Étalonnage (benchmark) visant la gestion en fonction des objectifs du cabinet et en comparaison avec le marché;
- 4) Implantation de tableau de bord et de rapport nécessaire à l'évaluation des performances financières et autres assurant la rentabilité du cabinet;
- 5) Communication des objectifs et des stratégies à l'échelle du cabinet.

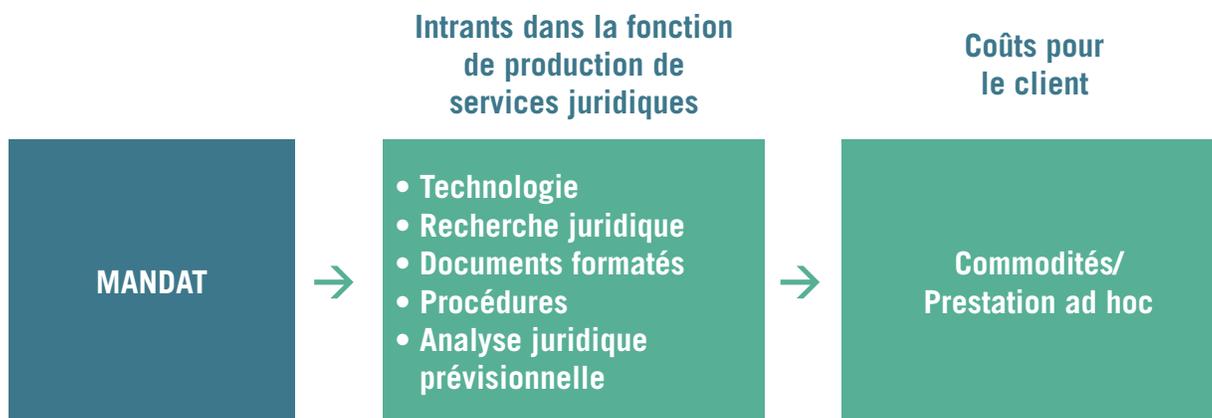
FIGURE 3 – ANALYSE D'UN MODÈLE D'AFFAIRES



## 8.2 DE NOUVELLES FONCTIONS DE PRODUCTION DES SERVICES JURIDIQUES

Il ressort des analyses et constats précédents que la prestation de services juridiques sera dorénavant assujettie à différents modes de production. Le diagramme qui suit présente l'essence des nouveaux contenus.

FIGURE 4 – FONCTIONS DE PRODUCTION



Encore récemment, la fonction de production des services juridiques était « empaquetée » pour des clientèles standardisées<sup>92</sup>. Aujourd'hui, sous l'influence des technologies juridiques, les services se développent en réseau, d'où l'exigence de fonctions de production axées sur les besoins de la clientèle que l'avocat a ciblée.

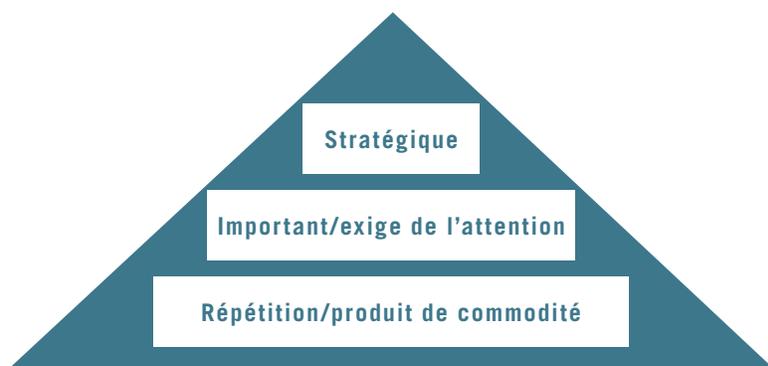
Ce ne sont pas tous les intrants identifiés à la figure 3 qui seront utilisés de façon simultanée. Sur la base du type de mandat et selon l'expérience de l'avocat, ce dernier devra sélectionner des intrants. Étant donné l'efficacité de la technologie, le service sera rendu rapidement et à coût moindre. Ces nouvelles fonctions de production vont accroître l'accès à la justice pour les individus et les PME<sup>93</sup>. En effet, la technologie permettra à des clientèles peu desservies jusqu'ici d'accéder au marché des services juridiques. Dans ce contexte, l'avocat aura à cerner de façon précise les segments de marché. On fait référence ici au modèle de Susskind en termes de « commodités » – services juridiques à hauts volumes, ou de services pointus – de niche.

Rappelons de nouveau que le tarif horaire ne va pas disparaître, mais qu'il sera adapté à des services ayant une très haute valeur ajoutée. Par exemple, l'intelligence artificielle ne pourra, du moins dans un futur immédiat, remplacer les volets cognitifs de la prestation de services juridiques. La négociation collaborative avec d'autres professionnels sera toujours un segment de marché lucratif pour les avocats.

92 KELLY M. BROWN, *Enter the Disrupters: How New Law Firm Rivals are Disrupting the Market for High-end Legal Services in the U.S.*, The Wharton School of the University of Pennsylvania – William and Phyllis Mack Institute for Innovation Management, 2014, en ligne : [https://mackinstitute.wharton.upenn.edu/wp-content/uploads/2014/10/Brown\\_Enter-the-Disrupters-V2.pdf](https://mackinstitute.wharton.upenn.edu/wp-content/uploads/2014/10/Brown_Enter-the-Disrupters-V2.pdf).

93 RAYMOND H. BRESCIA, WALTER MCCARTHY, ASHLEY MCDONALD, KELLAN POTTS et CASSANDRA RIVAIS, « Embracing Disruption : How Technological Change in the Delivery of Legal Services Can Improve Access to Justice », (2015) 78-2 *Albany Law Rev.* 553-621.

FIGURE 5 - ÉVOLUTION DU SERVICE JURIDIQUE EN TANT QUE « COMMODITÉ » — RICHARD SUSSKIND



### 8.3 VALEUR AJOUTÉE POUR LE CLIENT ET COMMUNICATION

La finalité visée par un client n'est pas d'acheter des heures de travail. Il consulte un avocat pour minimiser certains inconvénients possibles, ou encore, pour maximiser ses bénéfices. Pour ce faire, il va acheter des services pour y arriver. Cependant, il est actuellement difficile pour les avocats de nommer ce qu'ils vendent. Par exemple, ils vont avoir tendance à vendre les heures de préparations, les heures de vacations à la cour, etc. Cependant, cela n'a pas, en soi, de valeur pour le client. L'objectif visé est de communiquer une certaine valeur intangible. Pour bien exprimer cette valeur, l'avocat doit comprendre dans quelles circonstances le client a besoin de lui et être capable de communiquer ce qui est vendu. Si le client est un commerce, l'avocat devrait être capable de comprendre les bases de l'industrie et le modèle d'affaires du client. Pour un particulier, l'avocat devrait saisir la situation émotive et financière pour pouvoir mieux guider ce dernier. On revient donc à la prévisibilité et à la minimisation du risque. Ces deux concepts ont une valeur pour le client. Ainsi, même si le montant final facturé est le même, le mode de tarification lui-même peut équivaloir à une valeur qui est ajoutée. Cela doit être compris par le client et communiqué par l'avocat.

### 8.4 BESOINS DU CLIENT

La première étape pour répondre aux besoins du client est de bien comprendre sa réalité. Pour y arriver, l'avocat doit prendre en compte les moyens et objectifs et présenter les bénéfices des diverses options offertes<sup>94</sup>. Pour les entreprises-clients, cela signifie, en plus, de comprendre les réalités commerciales et les pratiques d'affaires. À cet effet, plusieurs cabinets boutiques se spécialisent non seulement selon le type de droit, mais selon le type d'industrie.

Il existe deux types d'évaluation des besoins de la clientèle qui doivent être faites :

- 1) **Évaluer les besoins du marché :** Comme c'est le cas dans d'autres industries, une étude du marché est nécessaire. Il faut établir les besoins des segments de marché auxquels on veut s'attaquer. Ensuite, une étude de marché doit permettre de comparer son offre de services avec celle de la compétition.
- 2) **Évaluer les besoins de ses propres clients :** Il est important de se pencher sur les préférences de sa clientèle. La demande de services juridiques est hétérogène; il est donc important de prévoir une certaine flexibilité dans la stratégie de prix et de mode de tarification pour s'adapter aux différentes réalités du client. L'objectif sera d'offrir non seulement une tarification plus adaptée, mais aussi une tarification flexible.

Deux dynamiques du marché juridique d'aujourd'hui rendent l'étude de marché primordiale :

- 1) La marchandisation des produits juridiques;
- 2) La plus grande facilité pour la clientèle de s'informer et de comparer les offres de services.

94 GOUVERNEMENT DU QUÉBEC, préc., note 38, 3.08.02.

## 8.5 QUALITÉ DU SERVICE ET CONTRÔLE DES COÛTS

Dans certains dossiers, l'important est de minimiser les coûts. Dans d'autres, c'est de minimiser les délais ou encore de maximiser les résultats. Il faut comprendre les intérêts du client pour ensuite établir le mode approprié de tarification qui s'applique à la situation. Chacun des modes de tarification structure les intérêts différemment entre l'avocat et son client. Le mode de tarification et la convention d'honoraires sont des outils à privilégier pour arrimer les intérêts de tous. Ils sont primordiaux pour rassurer le client et lui indiquer que les parties prenantes travaillent ensemble.

*« Quand tu factures à l'heure, je n'ai pas l'impression que tu alignes tes intérêts sur les nôtres. Je pense que plus tu fais d'heures plus tu es gagnant et plus je suis perdant. »*

*« La tarification doit être structurée pour que les incitatifs soient de terminer le plus rapidement le dossier. »*

## 8.6 STATISTIQUES ET DÉTERMINATION DU COÛT DE REVIENT

Les avocats sont sensibles au risque et à l'incertitude tout comme leurs clients. Ce sont les principales raisons pour lesquelles ils n'utilisent pas un des modes alternatifs de tarification. La meilleure manière de minimiser le risque est de connaître sa structure de coûts. Les avocats connaissent pour la plupart les coûts fixes qu'ils encourent. Cependant, selon les sondages effectués, ils n'ont pas de statistiques sur la rentabilité des dossiers ni sur les coûts de revient des différentes étapes des services vendus aux clients. Tel que mentionné au début de la section 8, si ces statistiques ne sont pas disponibles, il est difficile de facturer autrement qu'à l'heure. Comme il est important de connaître à la fois sa clientèle et le marché, il importe de détenir des statistiques à la fois sur sa propre clientèle et sur le marché.

## 8.7 COMPÉTENCES EN GESTION ET EFFICACITÉ OPÉRATIONNELLE

Il existe une gamme de notions qu'il est important de maîtriser pour contrôler sa structure de coûts. De plus, il faut garder en tête que l'avocat propriétaire de son cabinet joue, dans bien des cas, le rôle d'entrepreneur. En tant que tel, il doit posséder les connaissances d'un chef d'entreprise averti.

Comme c'est le cas pour la pratique du droit, la gestion d'une entreprise est une activité qui tend à se complexifier. À l'instar de la science juridique, la science de la gestion se complexifie. Il existe aujourd'hui une grande quantité d'outils à la disposition des gestionnaires pour maximiser l'efficacité de leur entreprise. On peut compter également sur plusieurs manières de structurer le travail au sein de l'entreprise pour inciter chacun des employés à collaborer. Comme toute entreprise, un cabinet d'avocats peut profiter des mesures améliorant l'efficacité du travail.

Sur le plan du marketing, il existe également plusieurs manières de s'attaquer à un marché. Si ces compétences sont considérées comme acquises, et ce sans formation, il peut être imprudent de se fier uniquement à ses prédispositions naturelles à l'entrepreneuriat.

En outre, il est important pour l'avocat de comprendre l'univers dans lequel il opère ainsi que celui de son client. Il est essentiel que l'avocat comprenne le champ d'activités principal et le modèle d'affaires de son client.

Selon nos observations la clientèle veut plus qu'une opinion juridique; elle veut comprendre les risques et les options qui s'offrent à elle. Pour ce faire, l'avocat doit, en plus de connaître la réalité du client (voir section 8.4), connaître son environnement pour être capable de le guider efficacement.

## 8.8 TECHNOLOGIES

### 8.8.1 AMÉLIORATION DES PROCESSUS ET MESURE DE LA PERFORMANCE

Les innovations technologiques ou en matière de gestion se produisent si rapidement aujourd'hui qu'il est nécessaire de toujours effectuer une veille. Étant donné qu'elle doit être constante, il importe de développer une stratégie quant à cette dernière. Dédier du temps hebdomadairement et garder des notes sur les innovations pouvant affecter la pratique de l'avocat est une manière d'effectuer cette veille.

Par exemple, il est possible que de nombreux actes effectués maintenant soient offerts dans l'avenir par des systèmes automatisés en ligne. Il serait judicieux de prévoir cette éventualité pour profiter de l'opportunité ou pour recentrer sa pratique sur d'autres activités. Une bonne planification aide à améliorer les processus et à mesurer la performance.

### 8.8.2 MODÈLES DE PRESTATION DE SERVICES JURIDIQUES

#### > QUELS SONT CES MODÈLES?

En 2015, les avocats ne possèdent que très rarement la formation requise pour comprendre la dynamique de ces modèles de prestation de services juridiques à base de technologie. Il est question ici des domaines suivants : la recherche juridique en général, la production de documents formatés, les procédures, l'analyse juridique prévisionnelle – *quantitative metrics/legal analytics et eDiscovery*. Cela dit, c'est justement dans ce secteur où le Barreau du Québec dispose d'un avantage comparatif grâce au CAIJ.

Plusieurs analyses fines sur la pénétration de la technologie dans ces domaines ont été réalisées<sup>95</sup>. Passons en revue ces applications technologiques.

#### > LA RECHERCHE JURIDIQUE EN GÉNÉRAL

Encore une fois, l'évolution fulgurante de l'intelligence artificielle change la donne dans le domaine de la recherche juridique qui elle vise à identifier et à retenir l'information requise par un dossier.

La surabondance d'information juridique rend indispensable l'utilisation d'outils informatiques pour trier ou classer les documents, disposer des meilleurs résultats ou retrouver des informations précises dans tel ou tel domaine de droit. Le moteur sémantique possède de multiples fonctionnalités dont les principales sont : l'acquisition de données multi-formats, la structuration automatique de documents, l'analyse des contenus, l'analyse de métadonnées, l'indexation, la recherche sémantique multilingue, et le paramétrage et l'adaptation de dictionnaires métier.

La recherche sémantique – Web sémantique, rendue possible grâce à des logiciels performants, permet d'utiliser le langage naturel versus le langage informatique. L'information juridique n'a de valeur que si l'avocat sait la trouver et l'utiliser. L'information doit être créée en gardant à l'esprit un ensemble de critères. L'information devra avoir une valeur réelle pour pouvoir émerger dans les résultats de recherche. La sémantique possède un plus haut niveau de signification et une valeur informationnelle à la fois dans son contenu lui-même et dans la façon dont ce contenu est en relation avec d'autres.

#### > LA PRODUCTION DE DOCUMENTS FORMATÉS

Bon nombre d'initiatives technologiques pour la prestation de services juridiques et répertoriées par les experts dans le *Legal Technology*, sont issues de l'automatisation. Celle-ci permet la standardisation des processus et le remplacement de certaines fonctions de l'avocat par une technologie de l'information. L'automatisation des contrats, de la révision de documents, des relations clients et de la facturation en sont quelques exemples. Ces technologies correspondent à des gains d'efficacité, à des canaux de communications plus étroits et, ultimement,

<sup>95</sup> John O. McGinnis et Russell G. Pearce, « The Great Disruption : How machine intelligence will transform the role of lawyers in the delivery of legal services », (2014) 82-6 *Fordham Law Rev.* 3041-3066; Kelly M. Brown, *Enter the Disrupters: How New Law Firm Rivals are Disrupting the Market for High-end Legal Services in the U.S.*, The Wharton School of the University of Pennsylvania - William and Phyllis Mack Institute for Innovation Management, 2014, en ligne : [https://mackinstitute.wharton.upenn.edu/wp-content/uploads/2014/10/Brown\\_Enter-the-Disrupters-V2.pdf](https://mackinstitute.wharton.upenn.edu/wp-content/uploads/2014/10/Brown_Enter-the-Disrupters-V2.pdf).

à un gain quantitatif (monétaire) et qualitatif (meilleur service) pour les clients. Certains emplois en droit ne seront pas épargnés par l'automatisation.

C'est à ce type de services juridiques que Richard Susskind fait référence quand il fait allusion aux commodités. Plusieurs avocats et cabinets ont automatisé certaines composantes de leur prestation de services ce qui réduit les coûts de certains services juridiques. Ils peuvent alors exploiter un segment du marché dans lequel les services étaient hors de prix. Le modèle de la tarification horaire est incompatible avec ces services fortement automatisés.

### > LES PROCÉDURES

Si l'intelligence artificielle rend possible la production de certains formulaires, il en est tout autrement pour la rédaction juridique – mémos, mémoires. Cette dernière dépend dans une majorité de cas d'entrées stéréotypées. Mais la production de ce type de documents à l'aide de logiciels peut s'avérer de qualité égale à un avocat d'expérience intermédiaire. La programmation analogue pourrait restreindre encore davantage le travail des avocats.

Ce type de programmation est déjà à l'essai dans certains secteurs pour la rédaction de textes – le journalisme. Dans la même veine, certains *startups* ont développé des logiciels capables d'écrire des comptes rendus simples sur le monde des affaires et du sport. Il va de soi que l'évolution de l'intelligence artificielle permettra dans un avenir rapproché de relier la rédaction de documents juridiques à des programmes de recherche juridique.

### > L'ANALYSE JURIDIQUE PRÉVISIONNELLE – QUANTITATIVE METRICS/LEGAL ANALYTICS

La gestion des métadonnées de données – BIG DATA, a été rendue possible par la puissance accrue des ordinateurs et l'infonuagique (*cloud computing*), soit le stockage sécurisé des données. Ces capacités permettent de traiter non seulement les banques de données, mais également les manuscrits et les enregistrements vidéo. De puissants algorithmes rendent possibles le traitement et l'analyse d'une quantité phénoménale de données pour obtenir des tendances et prévoir certains résultats.

Les applications de ce type dans le domaine du droit sont quant à elles des logiciels capables de prévoir l'aboutissement de procès, les décisions de juges, le choix d'un jury et même les stratégies de certaines parties. Ces logiciels ne sont plus du domaine de la science-fiction; de nombreuses entreprises offrent maintenant ce type de service « juridique ». L'agrégation de données permet également de comparer les forces en présence dans un marché. Il est ainsi possible de comparer les différents niveaux et modes de tarification utilisés. Ces outils pourraient s'avérer être de puissants leviers pour les clients, engendrant encore plus de compétition pour les avocats.

### > LE eDISCOVERY

C'est dans le segment de marché des litiges et des avis juridiques que l'intelligence artificielle est la plus avancée. Les logiciels d'eDiscovery permettent à son usager d'explorer d'immenses banques de données sur différentes thématiques. Cette technique de base comporte cependant certaines limites sur la capacité des logiciels à retenir les thématiques analysées.

Pour raffiner la recherche par mots-clés, les statisticiens/informaticiens ont développé des logiciels basés sur le codage prédictif transparent. Le codage prédictif transparent porte sur l'examen de documents électroniques assisté par ordinateur.

Dans un premier temps, les avocats examinent un échantillon de documents qui s'avèrent pertinents au niveau statistique. Pour chacune des questions, le logiciel attribue un niveau de pertinence à chaque document. La technique permet d'obtenir des résultats très précis et de limiter ainsi les risques au cours de la vérification et de la recherche électronique. Un contrôle strict sur le processus de prévision permet aux utilisateurs de prendre des décisions optimales et en toute confiance par rapport au caractère des résultats.

Le codage prédictif transparent comporte de nombreux avantages. Il réduit les coûts de vérification de façon importante; les délais de vérification deviennent plus courts. Les autres avantages sont les suivants : contrôle de l'exactitude, fonction d'échantillonnage statistique intégrée et garantie de la validité du processus de vérification. Cette technologie ampute également la pertinence du modèle de tarification horaire.

Au Canada, la notion de codage prédictif est connue. Des auteurs font d'ailleurs état de la valeur ajoutée du codage prédictif et de son impact direct sur des économies de coût<sup>96</sup>. Mais qu'en est-il de son usage, ou encore de sa pleine intégration au sein de la fonction de production des services juridiques dans les différents segments de marché? Une revue de la littérature sur la tarification horaire et son usage dans l'industrie des services juridiques ne fait pas état d'un impact significatif sur de nouveaux modèles d'affaires découlant directement de ces technologies.

## 8.9 GESTION DE LA RENTABILITÉ

Peu importe l'industrie dans laquelle on se retrouve, il est nécessaire d'établir des stratégies et de contrôler l'atteinte des objectifs sur :

- 1) La qualité du service;
- 2) Les processus de production;
- 3) Les stratégies de prix (tarification);
- 4) Le positionnement sur le marché;
- 5) La réputation, l'image de marque;
- 6) Le marketing.

Toutes ces composantes sont des leviers pour augmenter la rentabilité d'une entreprise ou d'un cabinet. Selon nos observations, les avocats se sont longtemps concentrés sur les leviers de la qualité du service et de la réputation. Ces derniers sont particulièrement importants dans une pratique libérale classique. Cependant, les six points mentionnés ci-dessus sont également accessibles et importants dans un marché compétitif et dans une industrie qui va avoir tendance à standardiser les processus.

Les entreprises nord-américaines performantes ont largement recours aux technologies de pointe. La croissance et la rentabilité passent nécessairement par l'adoption et l'utilisation des TIC et de logiciels performants. Les avantages que procure l'utilisation des TIC sont nombreux, notamment la croissance des ventes, des marges bénéficiaires, la rentabilité, l'amélioration de la trésorerie, l'innovation et la différenciation de la concurrence et l'amélioration des communications internes et externes.

## 9 BOULEVERSEMENTS DE LA TARIFICATION HORAIRE PAR LES TECHNOLOGIES DE RUPTURE

### 9.1 LES PRINCIPALES TECHNOLOGIES DE RUPTURE – MCKINSEY

L'histoire économique contemporaine est sans équivoque à propos du fait que les technologies créent de la valeur pour la société. Toutefois, le processus de diffusion de nouvelles technologies constitue presque invariablement une rupture parfois brutale avec les façons de faire en place qui sont des acquis pour les travailleurs. En effet, le facteur de production « travail » se situe en premier parmi les victimes des réorganisations découlant de l'adoption de technologies performantes. Voilà pourquoi nous les appelons des technologies de rupture.

Ces technologies peuvent sembler ne susciter de l'intérêt que pour les sciences. Leurs liens pratiques avec le monde juridique pourraient être limités. Pourtant, chacune de ces technologies de rupture implique une relation avec l'une ou l'autre des professions juridiques.

Avant d'identifier certaines des possibilités de ces technologies de rupture pour les professions juridiques, il convient de passer en revue ce que les experts voient comme opportunités. Les clientèles visées ainsi que la valeur économique de ces dernières permet d'établir le profil des marchés en développement.

Le groupe de conseillers McKinsey a identifié une douzaine de technologies de rupture. Le tableau ci-dessous présente ces technologies ainsi que la portée de celle-ci.

96 ASSOCIATION DU BARREAU CANADIEN – ACCESS TO JUSTICE COMMITTEE, préc., note 76.

**TABLEAU 8 – TECHNOLOGIES DE RUPTURE ET LEURS PORTÉES (HORIZON 2024)**

TYPES DE TECHNOLOGIES		IMPACTS PROBABLES SUR LA STRUCTURE SOCIO-ÉCONOMIQUE		
		TECHNOLOGIES	GROUPES-CIBLES	VALEUR ÉCONOMIQUE
	<b>Internet mobile</b>	Un superordinateur coûtait 5 M\$ en 1975, par rapport à 400 \$, qui est le prix d'un iPhone à performance équivalente en 2013	Un potentiel de 4,3 G de personnes toujours non connectées	1,7 trilliard de dollars d'impact sur le PIB du pays
	<b>Automatisation de la connaissance</b>	L'ordinateur WATSON du jeu télévisé JEOPARDY est de 400 fois supérieur au BIG BLUE MACHINE d'IBM (1997)	Les travailleurs de la connaissance représentent 9 % du potentiel de la main-d'œuvre totale	9 trilliards de dollars : coûts du facteur travail
	<b>INTERNET des objets</b>	Augmentation de 300 % de la connectivité entre machines au cours des cinq dernières années	En 2012, on estime à 1 trilliard le nombre de machines pouvant être connectées à l'INTERNET et ce au sein d'industries telles la santé, le secteur manufacturier, l'agriculture	36 trilliards de dollars : coûts de la connectivité dans les secteurs de la santé, du secteur manufacturier et de l'agriculture
	<b>Technologies de l'infonuagique</b>	Il faut 18 mois pour doubler les capacités/dollar de stockage	2 milliards : nombre d'utilisateurs planétaires de l'infonuagique (courriel de type Gmail, Yahoo, Hotmail)	1,7 trilliard de dollars d'impact sur le PIB du pays
	<b>Robotique avancée</b>	Coût inférieur de 75-80 % par rapport au robot industriel typique	Les emplois manufacturiers représentent 12 % de l'emploi total	6 trilliards : valeur de l'emploi manufacturier
	<b>Véhicule quasi- autonome</b>	480 K kilomètres parcourus par le GOOGLE car avec seulement un accident	1 milliard de véhicules sur la planète	4 trilliards de dollars : revenus de l'industrie automobile
	<b>Génomique nouvelle génération</b>	10 mois pour doubler la vitesse de séquençage/dollar	26 M : nombre de décès dus au cancer, aux maladies cardiovasculaires et au diabète de type II	6 trilliards : coûts de la santé
	<b>Stockage de l'énergie</b>	Baisse de 40 % du coût de la batterie au lithium-ion en 2010	1 milliard de véhicules sur la planète	2,5 trilliards de dollars : coûts de l'essence et du diesel
	<b>Impression 3D</b>	Chute de 40 % en quatre ans du coût d'impression	320 M de travailleurs manufacturiers sur la planète	11 trilliards : PIB manufacturier planétaire
	<b>Matériaux avancés</b>	Baisse du prix d'un gramme de nanotube de 1000 \$ à 50 \$ en 10 ans	Consommation de 7,6 M de tonnes de silicone dans une année	1,2 trilliard de revenus pour l'industrie des semi-conducteurs
	<b>Exploitation avancée de ressources</b>	Accroissement de 300 % des puits de gaz naturel aux É.-U. entre 2007-2011	L'équivalent de 22 G de barils de pétrole produits en gaz naturel dans le monde	800 G de dollars : revenus de la vente de gaz naturel
	<b>Énergie renouvelable</b>	Depuis l'année 2000, baisse de 80 % des coûts de production de l'énergie solaire	21 000 TWh de consommation annuelle d'électricité	1,2 trilliard de dollars : valeur de la consommation d'électricité dans une année

Source : D'après McKinsey Global Institute, 2013

Les différentes thématiques du tableau sont porteuses de possibilités énormes, mais également de défis majeurs pour l'industrie des services juridiques.

Ce qui constitue le premier critère de repérage en regard de ces technologies, c'est que de nombreux intervenants seront « nouveaux » et non membres d'un ordre professionnel de juristes. Par contre, ils se positionneront avantageusement pour la prestation de ces services.

À titre d'exemple, les concepteurs d'un logiciel permettant d'analyser des masses de documents sous format numérique pourront utiliser des algorithmes performants et en tirer des conclusions comportant des marges d'erreur très faibles. Certains entrepreneurs non avocats offriront des services de prévisions pour l'obtention d'un résultat probable dans le cas d'un litige (jurisprudence). L'analyse de jugements sur plusieurs années et émanant d'un même magistrat permettra également de renforcer cette démarche.

### > QUELLES CONCLUSIONS TIRER DES TECHNOLOGIES DE RUPTURE?

D'abord, il est impératif de passer outre l'approche réactive du type « la loi protège les actes exclusifs » des avocats. Croire que ces technologies de rupture n'affecteront pas les avocats fera en sorte que le réveil sera brutal, et ce, dans un futur immédiat. D'autres acteurs, souvent non membres se positionnent déjà dans le milieu juridique. Le risque potentiel porte principalement sur la place qu'occuperont statisticiens, les informaticiens, les concepteurs de logiciels, les économistes, les financiers et les gestionnaires de banques de données au sein des professions juridiques.

Si certaines professions pourront facilement réagir aux technologies de rupture, d'autres disposeront de moyens limités. Ces professions sont les plus menacées.

## 9.2 LES « TECHNOLOGIES DE RUPTURE » ET L'ARRIVÉE DE NOUVEAUX INTERVENANTS

Les « technologies de rupture » correspondent à des façons de faire à fort contenu technologique et appliquées à la pratique du droit qui, dans un passé encore récent, étaient totalement inconnues dans l'industrie. Ces technologies sont mues par des besoins exprimés et non satisfaits de la part des consommateurs. Le marché des « startups » dans ce domaine serait à hauteur de quelque 400 G\$<sup>97</sup>. Les experts qualifient l'industrie des services juridiques d'ultraconservatrice, mais la venue de non-avocats concepteurs/investisseurs/entrepreneurs change la donne. D'une part, pour leurs prestations de services, les avocats utilisent des technologies de « continuité », mais typiquement basiques – environnement WINDOWS, logiciels comptables/de gestion et autres. D'autre part, cet environnement n'est aucunement en symbiose avec les développements des technologies de rupture et les intervenants étrangers au droit.

Au quotidien, outre la pression des contraintes de coûts des contentieux des entreprises, les ménages et les PME exigent également des services juridiques rapidement accessibles, transparents et qui affichent des coûts correspondants à la valeur du service rendu. Le tableau suivant dresse une courte liste d'innovations récentes.

97 TECH.CO, Tech Startups News, Events & Resources, 2015

**TABLEAU 9 – DES « STARTUPS » DANS L'INDUSTRIE DES SERVICES JURIDIQUES**

TECHNOLOGIE DÉVELOPPÉE	CONTENU DE L'INNOVATION
<b>Docket Alarm</b>	Outil de recherche de brevets d'assignation/jugements capable de produire des résultats analytiques et d'établir des prévisions quant aux résultats probables du litige.
<b>IP Nexus</b>	Service en ligne pour la propriété intellectuelle qui met en relation les inventeurs, les startups, les universités, les avocats et les autres professionnels requis pour la protection de la propriété intellectuelle.
<b>Lawdingo</b>	Application qui permet de prendre en charge l'ensemble des processus d'un cabinet d'avocat soit le marketing, les contrats et la facturation.
<b>MeWe inc.</b>	Logiciel qui permet aux PME de naviguer dans le monde complexe des industries réglementées – alimentation, habitation.
<b>One400</b>	Application qui aide les avocats à cibler des clients potentiels.
<b>Patent Vector</b>	Registre de portée mondiale sur les brevets.
<b>PlainLegal</b>	Logiciel en ligne qui apporte un soutien à la gestion des clients et de la documentation requise.
<b>Priori Legal</b>	Logiciel qui assiste les contentieux d'entreprises dans le choix, la rétention et les prix d'un réseau d'avocats chevronnés.
<b>Shake</b>	Plateforme qui rend le droit facile d'accès aux ménages et aux PME. La plateforme offre un ensemble de formulaires juridiques à prix modique.

Source : D'après TECH.CO, *Tech Startups News, Events & Resources*, 2015.

Un nombre grandissant d'agents économiques s'intéressent au marché des services juridiques. Les avocats doivent prendre en compte ces innovations.

## 9.3 LES RISQUES DE PERTURBATIONS DANS L'INDUSTRIE DES SERVICES JURIDIQUES

### 9.3.1 UN MARCHÉ DES SERVICES JURIDIQUES EN MUTATION

La section précédente dresse le profil d'une industrie en mutation. De fait, le droit est en quelque sorte une technologie de l'information<sup>98</sup>. Le monopole des avocats est de plus en plus poreux. Ils ne peuvent plus prétendre l'asymétrie d'information pour justifier ce monopole. Il y a abondance d'information juridique – BIG DATA, et de plus en plus d'intervenants pour en analyser des segments.

#### > C'EST QUOI LE BIG DATA ?

Le BIG DATA comprend essentiellement deux vecteurs d'évolution, soit une disponibilité accrue de l'information et des coûts à la baisse de la technologie nécessaire pour la gérer. Il est question de technologies à croissance exponentielle qui ont un impact sur toutes les composantes de l'activité socioéconomique du Québec.

Dans un futur rapproché, les avocats vont devoir affronter une concurrence redoutable.

La technologie qui rend l'analyse de l'information juridique plus efficiente en diminue également le coût. Par exemple, la technologie peut analyser, interpréter des quantités substantielles d'informations issues de différentes plateformes. Dans ce cas, la technologie ou l'intelligence artificielle peut traiter par le biais d'algorithmes puissants un nombre gigantesque d'observations, ou encore classer des données sans l'intervention d'un système précis ou d'une théorie quelconque.

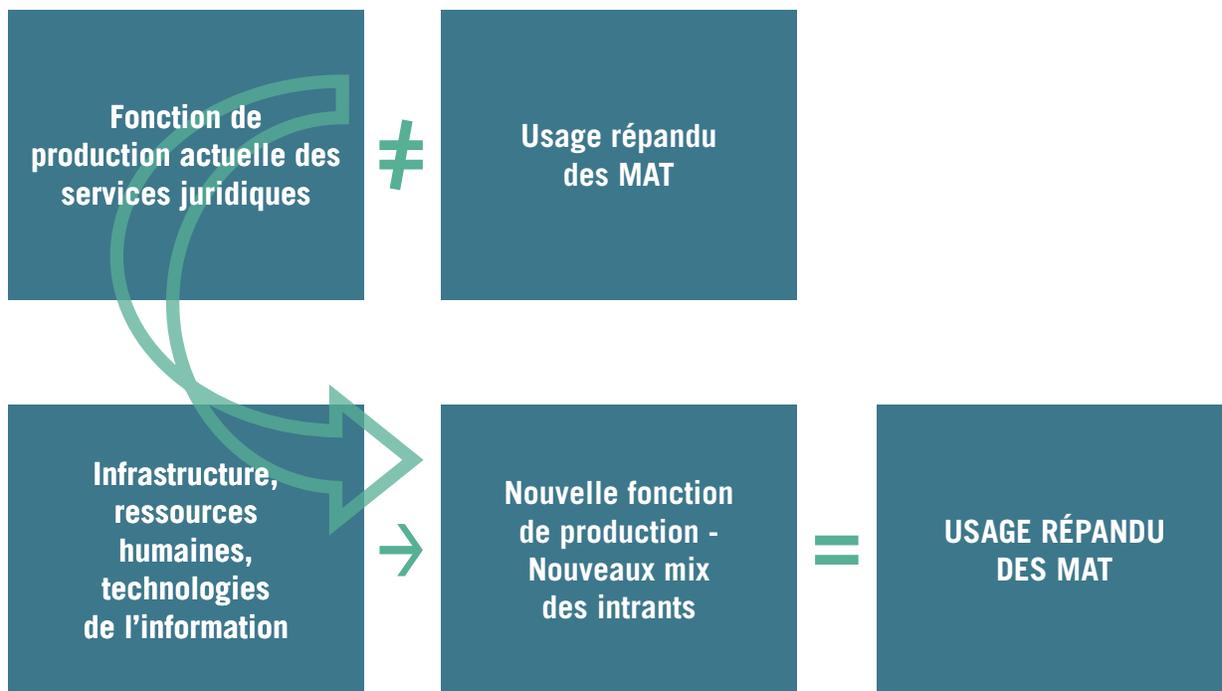
98 JOHN O. MCGINNIS et RUSSELL G. PEARCE, préc.

Il importe de rappeler à nouveau qu'il faut éviter de croire que le monopole de l'avocat élimine d'office la prestation de services juridiques dans un marché libre. Dans une perspective purement économique, les technologies de ruptures et les nouveaux intervenants sont à propulser l'industrie des services juridiques dans une démarche de déréglementation de certains volets de celle-ci.

## 9.4 L'OBLIGATOIRE MIGRATION DES AVOCATS VERS UN NOUVEAU MODÈLE D'AFFAIRES

Il ne fait aucun doute que les avocats en pratique solo ou en organisation de différentes tailles doivent réaliser l'urgence de procéder à la mise en place d'un nouveau modèle d'affaires. Cette migration sera difficile pour certains, voire impossible pour d'autres. Le diagramme ci-dessous traduit l'essentiel de cette démarche.

FIGURE 6 - UN CHANGEMENT DE PARADIGME



Le lecteur peut constater que la migration du modèle d'affaires (changement de paradigme) repose sur de nouvelles infrastructures, une formation adaptée des ressources humaines en place et, un usage inconditionnel des technologies de l'information.

### > EST-CE UNE MODE CES NOUVELLES TECHNOLOGIES ADAPTÉES AU DROIT?

Non, il s'agit d'une tendance lourde. Des experts américains qualifient de vertigineuse la croissance des « startups » dans le domaine des technologies juridiques (*legal technology*)<sup>99</sup>. Moussé par la vague entrepreneuriale de Silicon Valley (*APP'S Economy*), le marché de ces nouvelles technologie pourrait, selon certains de ces analystes, atteindre une valeur de plus de 300 G\$ d'ici quelques années.

Si on ne peut prédire ce que sera l'impact exact de cette migration, il ne faut pas la sous-estimer. Il apparaît évident que le modèle de la tarification horaire s'avère peu compatible dans cet environnement où la technologie abaisse les coûts de production. De plus, l'intelligence artificielle est loin d'avoir atteint son plein potentiel.

99 DAVID HOULIHAN, « Three Hundred Billion is Just a Number: What is the Real Market Size of Legal Tech? », *Blue Hill Research* (13 février 2014), en ligne : <<http://bluehillresearch.com/three-hundred-billion-is-just-a-number-what-is-the-real-market-size-of-legal-tech/>>.

## 10 ENJEUX LIÉS AU MODÈLE D'AFFAIRES

La migration vers un nouveau modèle d'affaires est incontournable. Mais l'avenir repose incontestablement sur la formation des nouveaux avocats.

Depuis une dizaine d'années, certaines écoles de droit américaines sont en effervescence sur le sujet de l'enseignement de la pratique du droit dans un environnement à intensité technologique. Il semble y avoir un début d'intérêt au Canada anglais.

En 2015, les universités du Québec s'intéressent également à ces sujets, mais de façon marginale.

Aux États-Unis, les meilleures écoles de droit enseignent outre un corpus rigoureux de droit, la gestion d'une pratique juridique, la pratique du droit axée sur la technologie, l'eDiscovery, le BIG DATA, l'analyse prédictive – logiciels statistiques, le droit virtuel, l'automatisation de documents juridiques ou encore, comment diffuser l'innovation dans la prestation de services juridiques. De nouveaux enseignements s'inscrivent au sein des curriculums existants, des laboratoires s'ajoutent à ces cours. Ces développements constituent une menace de taille si les universités du Québec ne procèdent pas rapidement à une mise à niveau.

Le tableau suivant dresse une liste des contenus offerts par des universités américaines.

**TABLEAU 10 – CONTENU D'ENSEIGNEMENT DES TECHNOLOGIES JURIDIQUES DE CERTAINES UNIVERSITÉS AMÉRICAINES**

UNIVERSITÉS	INNOVATION PÉDAGOGIQUE	RÉFÉRENCE
<b>Brigham Young University Law School</b>	Des systèmes de pratiques à contenu technologique	<a href="http://www.law2.byu.edu/faculty/?q=faculty">www.law2.byu.edu/faculty/?q=faculty</a>
<b>Chicago Kent Law School</b>	Center for Access to Justice and Technology  On-Line Course on Digital Law Practice	<a href="http://www.kentlaw.iit.edu/institutes-centers/center-for-access-to-justice-and-technology">http://www.kentlaw.iit.edu/institutes-centers/center-for-access-to-justice-and-technology</a>  tdlp.classcaster.net
<b>Columbia University School of Law</b>	Lawyering in the Digital Age Clinic	<a href="http://www.web.law.columbia.edu/clinics/lawyering-in-the-digital-age-clinic">www.web.law.columbia.edu/clinics/lawyering-in-the-digital-age-clinic</a>
<b>Georgetown Law School</b>	Iron Tech Lawyer Competition  Technology, Innovation and Law Practice Seminar	<a href="http://www.law.georgetown.edu/academics/centers-institutes/legal-profession/legal-technologies/iron-tech/index.cfm">http://www.law.georgetown.edu/academics/centers-institutes/legal-profession/legal-technologies/iron-tech/index.cfm</a>  <a href="http://apps.law.georgetown.edu/curriculum/tab_courses.cfm?Status=Course&amp;Detail=2090">http://apps.law.georgetown.edu/curriculum/tab_courses.cfm?Status=Course&amp;Detail=2090</a>
<b>Maurer School of Law at Indiana University</b>	Center on the Global Legal Profession	<a href="http://globalprofession.law.indiana.edu/">http://globalprofession.law.indiana.edu/</a>
<b>Michigan State Law School</b>	Reinvent Law Laboratory	[N.D.L.R. : Dernière édition en 2014]
<b>Vermont Law School</b>	Center for Legal Innovation  Technology & Legal Innovation	<a href="http://www.vermontlaw.edu/academics/centers-and-programs/center-for-legal-innovation">http://www.vermontlaw.edu/academics/centers-and-programs/center-for-legal-innovation</a>  <a href="http://www.vermontlaw.edu/academics/specializations/technology-legal-innovation">http://www.vermontlaw.edu/academics/specializations/technology-legal-innovation</a>

Source : D'après RICHARD GRANAT, « 13 Top Law Schools Teaching Law Practice Technology », *eLawyering Blog* (6 mai 2013), en ligne : <http://www.elawyeringredux.com/2013/05/articles/virtual-law-firms/13-top-law-schools-teaching-law-practice-technology/>; RICHARD GRANAT et MARC LAURITSEN, « Teaching the Technology of Practice: The 10 Top Schools », *Law Practice Magazine* 40-4 (août 2014), en ligne : [http://www.americanbar.org/publications/law\\_practice\\_magazine/2014/july-august/teaching-the-technology-of-practice-the-10-top-schools.html](http://www.americanbar.org/publications/law_practice_magazine/2014/july-august/teaching-the-technology-of-practice-the-10-top-schools.html)

Les contenus du tableau sont sans équivoques, et la liste aurait pu être beaucoup plus longue. On enseigne aux futurs avocats les technologies juridiques et la prestation de services au sein de nouveaux environnements.

Une nouvelle génération de cours dont la portée serait de préparer les futurs avocats à de nouvelles façons de faire devrait voir le jour. Les besoins ne visent plus seulement l'enseignement du droit et de la gestion. Il faut désormais transmettre des connaissances complémentaires sur les technologies du droit. La formation est un incontournable pour faciliter la migration des avocats du Québec vers un modèle d'affaires performant et adapté aux nouvelles réalités.

## CONCLUSION

---

Le changement de mentalités chez les avocats peut être le moteur majeur pour la migration des changements en voie de réalisation. De petits gestes peuvent assurer l'harmonie au sein des environnements touchés. Sans cette harmonie, les risques sont élevés pour les avocats, et d'autres intervenants non avocats d'ici et d'ailleurs prendront le leadership du marché. Par quelle voie s'effectuera ce changement de mentalités? Essentiellement par la réaction de chaque intervenant dans l'industrie des services juridiques.

Par « changer les mentalités » on entend revoir et modifier les gestes et les façons de faire, aussi bien leur nature que les motifs sous-jacents. Cela peut passer par deux principaux vecteurs. D'une part, le Barreau du Québec peut conditionner les avocats, les persuader à agir de manière durable dans une direction qui permettra effectivement d'adapter la profession d'ici, et ce, en quelques années. D'autre part, le Barreau peut également développer des outils favorisant une réelle prise de conscience quant à l'importance d'effectuer les changements requis. Les comportements précaires et axés sur le court terme feront place à de nouveaux comportements de leadership chez les professionnels en ce début de 21<sup>e</sup> siècle.

Les moyens de communication et le développement d'outils de travail et d'acquisition des connaissances doivent être adaptés selon l'appartenance générationnelle des membres du Barreau. Ce sont les X, les Y et les Z qui vont faciliter la migration et assurer le succès requis.

Le défi porte sur la nécessité que cette mutation du modèle de la tarification horaire vers le modèle des technologies juridiques se fasse en symbiose entre les membres du Barreau.

Ce qu'il importe de retenir, c'est que cette tendance des substituts aux services juridiques va continuer de s'implanter dans l'industrie et, même si les exemples donnés reflètent davantage pour l'instant la réalité d'ailleurs, le Québec n'y échappera pas. Le milieu juridique va sortir gagnant en adoptant des stratégies de modulation de l'offre plutôt que des stratégies d'affrontement. Le taux horaire ne va pas disparaître, mais il devra être utilisé pour tarifier un service dans certaines situations seulement et non plus être la base du modèle d'affaires.

# ANNEXE 1 – EXEMPLE D’UN QUESTIONNAIRE D’AUTOÉVALUATION (DIAGNOSTIC)

Diagnostic : La création ou la révision d’un modèle d’affaires n’est pas chose facile et nécessite la participation active et responsable de l’équipe de gestion. L’amélioration du modèle d’affaires commence par l’analyse diagnostique de la situation actuelle pour mieux définir où se situe l’organisation, et définir les objectifs ciblés et les mesures à prendre. Cet exemple de questionnaire pourra vous aider à réaliser un début de réflexion.

- Avez-vous les connaissances nécessaires pour comprendre ces données ?
- Devez-vous suivre des formations en gestion des affaires ?
- Quelles sont les forces et les faiblesses perçues par votre clientèle ?
- Avez-vous un plan d’action pour vous attaquer à ces faiblesses ?
- Êtes-vous satisfaits de votre modèle d’affaires ?
- Avez-vous des objectifs concrets à atteindre ?
- Quels services offrez-vous à votre clientèle ?
- Quelle est la valeur de vos services perçue par la clientèle ?  
Et comment faites-vous pour vérifier cela ?
- Faites-vous des efforts systématiques de rétroaction auprès de votre clientèle ?
- Quels sont les segments du marché auxquels vous vous attaquez ?
- Quels sont les besoins de ces segments du marché ?
- Est-ce que les services que vous offrez répondent à un besoin du marché ?
- Pouvez-vous identifier vos compétiteurs sur le marché ?
- Quels sont vos avantages compétitifs face à la clientèle ?
- Détenez-vous des indicateurs sur votre entreprise, le marché financier (la compétition) et la satisfaction de votre clientèle ?
- Avez-vous un modèle d’affaires approprié pour servir la clientèle que vous visez ?
- Savez-vous quels sont les types de tarification que votre segment de marché préfère ?
- Savez-vous quelle est l’image qu’a votre clientèle de votre pratique ?
- Avez-vous un modèle d’affaires adapté pour offrir ce type de tarification ?
- Est-ce que le type de services que vous offrez profite des avancées technologiques disponibles ?
- Est-ce que la tarification que vous offrez est arrimée aux types de produits offerts (commodité, service commun, service stratégique) ?
- Où votre pratique se situe-t-elle selon la courbe de valeur ?
- Y a-t-il des services que vous devriez offrir ou abandonner ?
- Après vous être demandé tout cela, croyez-vous avoir une offre de services cohérente et efficace ?

**État de la tarification:** une stratégie de tarification s'insère dans une large stratégie d'affaires. Voici quelques questions pour structurer une réflexion au sujet des modes alternatifs de tarification (MAT):

Est-ce que les MAT mettent de l'avant l'intérêt de votre client? Par exemple:

- Minimiser le temps de réponse
- Éviter d'aller à procès
- Minimiser les honoraires
- Minimiser la probabilité d'erreurs
- Augmenter la qualité du service

- Est-ce qu'ils assurent un alignement entre vos intérêts et ceux du client?
- Est-ce qu'ils vous permettent d'être compétitifs face à vos concurrents?
- Est-ce qu'ils communiquent adéquatement la valeur du service rendu à votre client?
- Est-ce qu'ils assurent une communication efficace et satisfaisante avec le client?
- Est-ce que ces modes participent à améliorer votre image auprès de votre clientèle?
- Avez-vous déterminé pour quelles tâches et quels types de dossiers ou domaines de droit des modes alternatifs de tarification seraient bénéfiques?
- Est-ce qu'ils sont un atout de votre plan marketing?
- Est-ce qu'ils améliorent l'efficacité de vos avocats?
- Est-ce qu'ils mettent de l'avant le travail d'équipe?
- Quels sont les bénéfices et les inconvénients reliés à votre stratégie de tarification?
- Utilisez-vous stratégiquement les MAT?

## ANNEXE 2 – ÉTUDE DE MARCHÉ

---

L'étude de marché fournit la matière première permettant une réflexion éclairée sur le positionnement dans un marché et la stratégie d'affaires à adopter. Nous vous fournissons ici une liste de sujets pouvant être abordés dans ce type d'étude.

Cette section s'applique non seulement aux avocats seuls ou en cabinet, mais également aux avocats en contentieux. Pour les avocats en contentieux, il faut se concentrer sur les données et tendances affectant la gestion du contentieux.

1. Les données et tendances **du marché**
  - a. L'emploi
  - b. L'évolution de l'offre et de la demande de service
  - c. Les innovations managériales
  - d. Les nouvelles manières de travailler
2. Les données et tendances des **technologies juridiques**
  - a. Les nouveaux outils disponibles
  - b. La présentation Web
  - c. Les médias sociaux
  - d. L'utilisation de ces outils par la clientèle
  - e. L'utilisation de ces outils par votre compétition
3. Les données et tendances de **votre cabinet**
  - a. Les services rendus à votre clientèle
  - b. Vos principaux canaux de distribution
  - c. Votre marketing
  - d. Votre contrôle des coûts de production
  - e. Votre comptabilisation de statistiques pour chaque tâche effectuée
  - f. Vos revenus moyens par client
  - g. Votre utilisation de modes de tarification
  - h. Le taux de satisfaction de votre clientèle
  - i. L'utilisation des logiciels de gestion
  - j. L'utilisation de médias sociaux
4. Les données et tendances de **votre clientèle** ou **le segment de marché visé**
  - a. Les caractéristiques de cette clientèle (revenus, âge, lieu)
  - b. La capacité de payer de votre clientèle
  - c. Les services que désire la clientèle, la valeur perçue par cette dernière
  - d. Les modes de tarification que la clientèle désire
  - e. L'utilisation des logiciels de gestion
  - f. L'utilisation de médias sociaux

5. Les données et tendances de la **compétition**

- a. Les caractéristiques de la compétition (revenus, emplacement, nombre d'avocats)
- b. Les services offerts
- c. Les modèles d'affaires utilisés
- d. Les domaines de droits desservis
- e. Les taux horaires offerts
- f. Les modes de tarification offerts
- g. Les produits et gratuités Web offerts
- h. Les médias sociaux utilisés
- i. Le marketing utilisé
- j. Les barrières à l'entrée

6. Le **positionnement** sur le marché

- a. Votre offre de services répond aux besoins de votre clientèle
- b. L'alignement de vos intérêts avec ceux de vos clients
- c. Vos forces et vos faiblesses dans ce marché
- d. Le positionnement sur le marché
- e. L'utilisation d'innovations managériales et technologiques
- f. Votre avantage compétitif
- g. Votre cohérence stratégique
- h. Vos perspectives d'avenir

## ANNEXE 3 — STRUCTURE DE COÛTS

Cette annexe vous propose une manière de calculer vos coûts autrement qu'au tarif horaire.

**Les coûts directs :** Ces derniers sont ceux que l'on peut imputer à la production, à la vente et à la communication d'un seul service offert et pour lequel il faut analyser ces coûts (le temps travaillé, les outils de production, le site Web, la publicité, le marketing direct).

**Les coûts fixes :** Ils sont, règle générale, les frais répartis sur l'ensemble des services que l'avocat vend et sont donc plus « généraux » (locaux, entretien, assurance, services généraux, publicité).

Ils sont indépendants du nombre de dossiers à traiter. Ils sont à payer quoi qu'il se passe et quelques soient les résultats financiers.

**Les coûts variables :** Comme le nom l'indique, ils varient. Dans ce cas-ci, c'est en fonction du nombre de dossiers traités ou d'heures travaillées.

**Le coût du service :** [coûts fixes (directs ou indirects) + coûts variables (directs ou indirects)] / nombre de services vendus.

**Le point mort :** Le niveau de vente qu'il faut réaliser pour couvrir l'ensemble des coûts fixes et variables.

- 1) *Calculer la marge sur coût variable :* Prix de vente net/coût variable du service.
- 2) *Calculer le point mort :* Ensemble des frais fixes/marge sur coût variable.
- 3) Nous obtenons alors un résultat en unités de services à réaliser afin de compenser l'ensemble des coûts.

Que faire avec tout ça? En fonction du prix auquel l'avocat souhaite vendre son service et de ses estimations de vente par mois, il peut alors calculer combien de temps il lui faudra pour devenir rentable et faire des bénéfices. Il pourra alors réaliser des hypothèses sur la variation des prix de vente pour disposer de premiers éléments de fixation de prix.

Est-ce les seuls critères qui entrent en ligne de compte dans la fixation des prix?

Évidemment non, il faut également étudier d'autres paramètres comme :

- 1) L'élasticité au prix (sensibilité de la clientèle face aux autres manières de régler leurs besoins juridiques);
- 2) La comparaison au prix du marché;
- 3) Le prix d'acceptabilité (selon la valeur perçue par le client);
- 4) La stimulation ponctuelle des ventes et votre politique de promotion;
- 5) Le risque encouru par l'avocat ou par son client dans le dossier.

# ANNEXE 4 – QUESTIONS SOUMISES AUX GROUPES DE DISCUSSION

## QUESTION 1 : POURRIEZ-VOUS DÉCRIRE VOTRE PRATIQUE ET LES TYPES DE TARIFICATION QUE VOUS UTILISEZ?

### a) Quel est votre statut?

- Travaillant seul, en société nominale ou en partage de dépenses
- Salarié
- Associé
- À la recherche d'un emploi
- À la retraite
- Autre (veuillez préciser)

### b) Quel est votre type de clientèle?

- Particuliers privés
- Particuliers avec mandats de l'aide juridique
- Grandes entreprises
- PME
- Organismes à but non lucratif
- Associations (regroupements de professionnels ou d'entreprises)
- Syndicats
- Gouvernement fédéral (public et parapublic)
- Gouvernement provincial (public et parapublic)
- Municipalités
- Aucune de ces réponses

### c) Quel(s) mode(s) de tarification utilisez-vous?

- Tarification à l'heure
- Tarification forfaitaire (fixe) déterminée à l'avance
- Tarification fixe mensuelle ou hebdomadaire
- Taux horaire qui diminue avec le volume garanti
- Taux variable selon la tâche
- Taux horaire fixe, peu importe l'intervenant
- Tarification conditionnelle au succès ou à un rendement

## QUESTION 2 : QUELLE EST LA PRINCIPALE RAISON D'UTILISER UN MODE DE TARIFICATION PLUTÔT QU'UN AUTRE ?

- C'est une demande du client
- Ça fait partie des stratégies d'affaires
- Augmentation des profits
- C'est moins cher
- Améliorer la communication avec le client
- Bâtir des relations durables avec les clients
- Plus simple à gérer

**QUESTION 3 : QUE CONSTITUENT POUR VOUS LES ÉLÉMENTS CRÉATEURS DE VALEUR DANS VOS ÉCHANGES À PROPOS DE LA FACTURATION ?**

- Bien établir les besoins du client
- Une meilleure collaboration avec le client ou l'avocat
- Moins d'incertitude
- L'assiduité
- Le détail de facturation
- Le détail sur la valeur qu'apporte le service

**QUESTION 4 : COMMENT CARACTÉRISERIEZ-VOUS VOTRE RELATION AVEC L'HEURE FACTURABLE ?**

- La manière la plus facile de procéder
- C'est plus payant
- Je ne connais pas d'autres manières de faire les choses
- Les feuilles de temps sont un boulet
- Un mal nécessaire
- Je tente de m'en débarrasser

**QUESTION 5 : COMMENT CONCEVEZ-VOUS LA TARIFICATION DES SERVICES JURIDIQUES EN 2020, SOIT DANS 5 ANS ?**

- Rien ne va changer
- La tarification forfaitaire va devenir la norme
- Plusieurs types de tarification seront utilisés
- Le client sera roi

# ANNEXE 5 – SONDAGES EN LIGNE DU BARREAU DU QUÉBEC SUR LA TARIFICATION DES SERVICES JURIDIQUES

## AVOCATS EN CABINET

- 1. Vous avez été sélectionné parce que vous avez indiqué exercer en pratique privée dans votre *Formulaire de l'inscription annuelle 2014*. Êtes-vous toujours en pratique privée ?**
  - OUI
  - NON
- 2. Dans quelle tranche d'âge vous situez-vous ?**
  - Moins de 25 ans
  - Entre 25 et 35 ans
  - Entre 36 et 45 ans
  - Entre 46 et 55 ans
  - Entre 56 et 65 ans
  - Plus de 65 ans
- 3. Quel est votre sexe ?**
  - Homme
  - Femme
  - Précisez si désiré
- 4. Dans quel barreau de section pratiquez-vous principalement ?**
  - Abitibi-Témiscamingue
  - Arthabaska
  - Bas-Saint-Laurent–Gaspésie–Îles de-la-Madeleine
  - Bedford
  - Côte-Nord
  - Laurentides–Lanaudière
  - Laval
  - Longueuil
  - Mauricie
  - Montréal
  - Outaouais
  - Québec
  - Richelieu
  - Saguenay–Lac-Saint-Jean
  - Saint-François
- 5. Dans quel domaine ou secteur de droit exercez-vous de manière principale ?**
  - Assurances
  - Bancaire et institutions financières
  - Criminel
  - Droit des affaires
  - Environnement
  - Faillite et insolvabilité
  - Famille et personnes
  - Financement, fusions/acquisitions
  - Fiscalité
  - Immobilier
  - Litige
  - Propriété intellectuelle
  - Public, administratif, municipal
  - Santé et services sociaux (y compris responsabilité médicale)
  - Travail, emploi, santé et sécurité au travail

- Valeurs mobilières
- Sans objet
- Autre (veuillez préciser)

**6. Si applicable, dans quel domaine ou secteur de droit exercez-vous de manière secondaire ?**

- Assurances
- Bancaire et institutions financières
- Criminel
- Droit des affaires
- Environnement
- Faillite et insolvabilité
- Famille et personnes
- Financement, fusions/acquisitions
- Fiscalité
- Immobilier
- Litige
- Propriété intellectuelle
- Public, administratif, municipal
- Santé et services sociaux (y compris responsabilité médicale)
- Travail, emploi, santé et sécurité au travail
- Valeurs mobilières
- Sans objet
- Autre (veuillez préciser)

**7. Veuillez sélectionner le statut qui décrit le mieux votre situation ?**

- Associé
- Associé dans une société nominale ou de dépenses
- Salarié au sein d'un cabinet
- Cadre au sein d'un cabinet
- Avocat solo
- Autre (veuillez préciser)

**8. Quel pourcentage (approximatif) de vos revenus associez-vous à chacun des types de clientèle suivants? Si aucune de ces réponses ne s'applique, veuillez inscrire « 100 » sur la dernière ligne. Inscrivez les pourcentages sous forme de nombres entiers et sans le signe de pourcentage (p. ex., particuliers privés = 40, grandes entreprises = 60).**

- Particuliers privés
- Particuliers avec mandats d'aide juridique
- Grandes entreprises et PME
- Organismes à but non lucratif
- Associations (regroupements de professionnels ou d'entreprises)
- Syndicats
- Gouvernement fédéral (public et parapublic)
- Gouvernement provincial (public et parapublic)
- Municipalités
- Aucune de ces réponses

**9. Combien y a-t-il d'avocats dans le cabinet auquel vous appartenez? Veuillez tenir compte uniquement du nombre d'avocats travaillant au Québec.**

- Je travaille seul
- De 2 à 5 avocats
- De 6 à 10 avocats
- De 11 à 25 avocats
- De 26 à 50 avocats
- De 50 à 100 avocats
- Plus de 100 avocats

**10. Complétez la phrase suivante avec les réponses pouvant s'appliquer à vous :**

« **Ma rémunération est fixée principalement en fonction :** »

- D'une échelle salariale
- Des résultats de l'évaluation annuelle
- Du budget du cabinet
- Du nombre d'heures travaillées
- Du nombre d'heures facturées
- D'objectifs prédéterminés
- Autre (veuillez préciser)

**11. Au meilleur de vos connaissances, dans les cinq (5) dernières années, vous estimez que les revenus de votre cabinet ont :**

Augmenté de :

Diminué de :

**12. Comment estimez-vous votre degré d'optimisme relativement à l'évolution des revenus de votre cabinet au cours de la prochaine année (pratique du droit seulement) ?**

- Optimiste
- Neutre
- Pessimiste

**13. Combien d'heures par semaine dédiez-vous à votre emploi principal ?**

- Entre 0 et 15 heures
- Entre 16 et 30 heures
- Entre 31 et 40 heures
- Entre 41 et 50 heures
- Entre 51 et 60 heures
- Plus de 60 heures

**14. Quel(s) mode(s) de tarification utilisez-vous en estimant le pourcentage pour chacun dans votre pratique quotidienne ? Si vous n'utilisez aucun mode de tarification, veuillez inscrire « 100 » sur la dernière ligne. Inscrivez les pourcentages sous forme de nombre entier et sans le signe de pourcentage (p. ex., tarification à l'heure = 10, taux variable selon la tâche = 90).**

- Tarification à l'heure
- Tarification forfaitaire (fixe) déterminée à l'avance
- Tarification fixe mensuelle ou hebdomadaire
- Taux horaire qui diminue avec le volume garanti
- Taux variable selon la tâche
- Taux horaire fixe peu importe l'intervenant
- Tarification conditionnelle au succès ou à un rendement

**15. Selon vous, quelle est la considération la plus importante prise en compte lors de votre choix d'un mode de tarification plutôt qu'un autre ?**

- La réduction du coût des services
- La qualité des services juridiques
- La relation avec le client
- La réputation du client
- Le partage du risque avec le client
- La diminution de l'incertitude quant aux coûts

**16. Quel est l'obstacle le plus important vous empêchant de retenir un mode de tarification autre que sur une base horaire ?**

- Le client
- Le coût
- La complexité d'utilisation/de gestion d'un MAT (mode alternatif de tarification)
- L'heure facturable est le modus operandi de l'industrie
- La méconnaissance des MAT (mode alternatif de tarification)
- Autre (veuillez préciser)

**17. Croyez-vous que les modes alternatifs de tarification peuvent améliorer l'efficacité de l'offre des services juridiques ?**

- Oui
- Non

**18. La majorité du temps, l'initiative d'adopter un mode alternatif de tarification provient-elle :**

- De l'avocat externe
- De vous
- D'une pratique d'affaires établie par votre cabinet
- De l'avocat client au contentieux
- D'une politique d'acquisition de l'entreprise (client)
- Sans objet

**19. Quel est l'intérêt d'adopter un mode alternatif de tarification plutôt qu'un autre ?**

- Augmenter les profits
- Traiter un dossier plus rapidement
- Améliorer la communication
- Aligner vos intérêts avec ceux du client
- Bâtir des relations durables
- Partager le risque avec le client
- Simplifier la gestion
- Autre (veuillez préciser)

**20. Le cas échéant, les projets qui ont été facturés autrement que par la tarification horaire ont été :**

- Plus profitables
- Moins profitables
- Aussi profitables
- La rentabilité n'est pas certaine
- Cette question ne s'applique pas à ma pratique

**21. Considérez-vous maîtriser les différentes options en ce qui a trait aux modes alternatifs de tarification ?**

- Oui
- Non

**22. Quels sont les outils qui vous seraient les plus utiles pour améliorer votre maîtrise des modes alternatifs de tarification ?**

- Un guide pratique
- Un rapport sur les statistiques
- Un site Web interactif
- Des modèles d'entente de tarification
- Une formation
- Autre (veuillez préciser)

**23. Un programme de gestion de projets juridiques (ou Legal project management) est-il utilisé par votre organisation ?**

- Oui
- Non

**24. Est-ce que dans votre cabinet il y a un processus formel et systématique de rétroaction (feedback) sur les services rendus à la clientèle ?**

- Oui
- Non

25. Au meilleur de votre connaissance, quel pourcentage de vos revenus de cabinet est alloué à la recherche et au développement ?
26. Dans votre cabinet, tenez-vous des statistiques sur : (Oui / Non / Je ne sais pas)
- La profitabilité des différents types de dossiers
  - La profitabilité des différentes étapes d'un dossier
  - Les coûts engagés dans les différents dossiers
  - Autre (veuillez préciser)

## AVOCATS EN ENTREPRISE

1. Vous avez été sélectionné parce que vous avez indiqué exercer au sein d'une entreprise ou d'une organisation dans votre Formulaire de l'inscription annuelle 2014. Est-ce toujours le cas ?
- OUI
  - NON
2. Dans quelle tranche d'âge vous situez-vous ?
- Moins de 25 ans
  - Entre 25 et 35 ans
  - Entre 36 et 45 ans
  - Entre 46 et 55 ans
  - Entre 56 et 65 ans
  - Plus de 65 ans
3. Quel est votre sexe ?
- Homme
  - Femme
  - Précisez si désiré
4. Dans quel barreau de section pratiquez-vous principalement ?
- Abitibi-Témiscamingue
  - Arthabaska
  - Bas-Saint-Laurent—Gaspésie—Îles-de-la-Madeleine
  - Bedford
  - Côte-Nord
  - Laurentides—Lanaudière
  - Laval
  - Longueuil
  - Mauricie
  - Montréal
  - Outaouais
  - Québec
  - Richelieu
  - Saguenay—Lac-Saint-Jean
  - Saint-François
5. Dans quel domaine ou secteur de droit exercez-vous de manière principale ?
- Assurances
  - Bancaire et institutions financières
  - Criminel
  - Droit des affaires
  - Environnement
  - Faillite et insolvabilité
  - Famille et personnes
  - Financement, fusions/acquisitions
  - Fiscalité
  - Immobilier
  - Litige
  - Propriété intellectuelle

- Public, administratif, municipal
- Santé et services sociaux (y compris responsabilité médicale)
- Travail, emploi, santé et sécurité au travail
- Valeurs mobilières
- Sans objet
- Autre (veuillez préciser)

**6. Si applicable, dans quel domaine ou secteur de droit exercez-vous de manière secondaire ?**

- Assurances
- Bancaire et institutions financières
- Criminel
- Droit des affaires
- Environnement
- Faillite et insolvabilité
- Famille et personnes
- Financement, fusions/acquisitions
- Fiscalité
- Immobilier
- Litige
- Propriété intellectuelle
- Public, administratif, municipal
- Santé et services sociaux (y compris responsabilité médicale)
- Travail, emploi, santé et sécurité au travail
- Valeurs mobilières
- Sans objet
- Autre (veuillez préciser)

**7. Complétez l'affirmation suivante relativement à votre type de pratique :**

**« Je pratique principalement au sein d'un(e) : »**

- Entreprise
- Organisme à but non lucratif (OBNL)
- Syndicat
- Ordre professionnel
- Autre (veuillez préciser)

**8. Quel est votre statut?**

- Cadre
- Salarié

**9. Combien y a-t-il d'avocats dans l'entreprise ou l'organisation à laquelle vous appartenez? Veuillez tenir compte uniquement du nombre d'avocats travaillant au Québec.**

- Je travaille seul
- De 2 à 5 avocats
- De 6 à 10 avocats
- De 11 à 25 avocats
- De 26 à 50 avocats
- De 50 à 100 avocats
- Plus de 100 avocats

**10. À combien estimez-vous le nombre d'employés dans votre entreprise?**

**11. Au meilleur de vos connaissances, dans les cinq (5) dernières années, vous estimez que les budgets de votre contentieux ont :**

Augmenté de :  
Diminué de :

**12. Au meilleur de vos connaissances, dans les cinq (5) dernières années, vous estimez que les montants octroyés à des avocats à l'externe ont :**

Augmenté de :  
Diminué de :

- 13. Au meilleur de vos connaissances, quel pourcentage du budget de votre service juridique est octroyé à l'externe?**
- 14. Complétez la phrase suivante avec les réponses pouvant s'appliquer à vous : « Ma rémunération est fixée en fonction : »**
- D'une échelle salariale
  - Des résultats de l'évaluation annuelle
  - Du budget de l'entreprise
  - Du nombre d'heures travaillées
  - D'objectifs prédéterminés
  - Autre (veuillez préciser)
- 15. Combien d'heures par semaine dédiez-vous à votre emploi principal?**
- Entre 0 et 15 heures
  - Entre 16 et 30 heures
  - Entre 31 et 40 heures
  - Entre 41 et 50 heures
  - Entre 51 et 60 heures
  - Plus de 60 heures
- 16. Considérez-vous être bien rémunéré pour le travail que vous effectuez?**
- Bien rémunéré
  - Équitablement rémunéré
  - Mal rémunéré
- 17. En estimant le pourcentage, quel(s) mode(s) de tarification utilisez-vous pour le travail que vous faites faire à l'externe? Si vous n'utilisez aucun mode de tarification, veuillez inscrire « 100 » sur la dernière ligne. Inscrivez les pourcentages sous forme de nombres entiers et sans le signe de pourcentage (p. ex., tarification à l'heure = 10, taux variable selon la tâche = 90).**
- Tarification à l'heure
  - Tarification forfaitaire (fixe) déterminée à l'avance
  - Tarification fixe mensuelle ou hebdomadaire
  - Taux horaire qui diminue avec le volume garanti
  - Taux variable selon la tâche
  - Taux horaire fixe, peu importe l'intervenant
  - Tarification conditionnelle au succès ou à un rendement
  - Aucun mode de tarification
- 18. Au meilleur de votre connaissance, quel pourcentage des factures provenant des avocats externes est facturé d'une autre manière que la tarification à l'heure?**
- 19. Selon vous, quelle est la considération la plus importante prise en compte lors de votre choix d'un mode de tarification plutôt qu'un autre?**
- Minimiser le coût des services
  - La qualité des services juridiques
  - La relation avec l'avocat externe
  - La réputation de l'avocat externe
  - Le partage du risque avec l'avocat externe
  - La diminution de l'incertitude quant aux coûts
- 20. Croyez-vous que les modes alternatifs de tarification peuvent améliorer l'efficacité de l'offre des services juridiques?**
- Oui
  - Non

**21. Quel est l'obstacle le plus important vous empêchant de retenir un mode de tarification autre que sur une base horaire ?**

- L'avocat externe
- Le coût
- La complexité d'utilisation/de gestion d'un MAT (mode alternatif de tarification)
- L'heure facturable est le modus operandi de l'industrie
- La méconnaissance des MAT
- Autre (veuillez préciser)

**22. La majorité du temps, l'initiative d'adopter un mode alternatif de tarification provient elle :**

- De l'avocat externe
- D'une politique d'affaires établie par le cabinet de l'avocat externe
- De vous
- D'une politique d'acquisition de votre entreprise
- Non applicable

**23. Quel est l'intérêt d'adopter un mode alternatif de tarification plutôt qu'un autre ?**

- Diminuer les coûts
- Traiter un dossier plus rapidement
- Améliorer la communication avec l'avocat externe
- Aligner vos intérêts avec ceux de l'avocat externe
- Bâtir des relations durables
- Partager le risque avec l'avocat externe
- Simplifier la gestion
- Autre (veuillez préciser)

**24. Le cas échéant, les projets qui ont été facturés autrement que par la tarification horaire ont été :**

- Plus efficaces
- Moins efficaces
- Aussi efficaces
- L'efficacité n'est pas certaine
- Cette question ne s'applique pas à ma pratique

**25. Considérez-vous maîtriser les différentes options en ce qui a trait aux modes alternatifs de tarification ?**

- Oui
- Non

**26. Quels sont les outils qui vous seraient les plus utiles pour améliorer votre maîtrise des modes alternatifs de tarification ?**

- Un guide pratique
- Un rapport sur les statistiques
- Un site Web interactif
- Des modèles d'entente de tarification
- Une formation
- Autre (veuillez préciser)

**27. Un programme de gestion de projets juridiques (ou Legal project management) est-il utilisé par votre organisation?**

- Oui
- Non

**28. Au meilleur de votre connaissance, quel pourcentage de vos revenus d'entreprise est alloué à la recherche et au développement ?**

**29. L'entreprise ou l'organisation à laquelle vous appartenez tient-elle des statistiques sur : (Oui / Non / Je ne sais pas)**

- Le coût de revient des différents dossiers traités à l'interne
- Le coût de revient des différents dossiers traités à l'externe
- Autre (veuillez préciser)

# TABLES

## FIGURES

Figure 1 — Diagramme – Méthodologie – Cheminement logique	9
Figure 2 — Chaîne de valeur des services juridiques	51
Figure 3 — Analyse d'un modèle d'affaires	54
Figure 4 — Fonctions de production	55
Figure 5 — Évolution du service juridique en tant que « commodité » — Richard Susskind	56
Figure 6 — Un changement de paradigme	64

## GRAPHIQUES

Graphique 1 — Complétez la phrase suivante avec les réponses pouvant s'appliquer à vous : « Ma rémunération est fixée principalement en fonction... »	29
Graphiques 2, 3 et 4 — « Quel(s) mode(s) de tarification utilisez-vous, en estimant le pourcentage pour chacun dans votre pratique quotidienne? »	30
Graphique 5 — « Croyez-vous que les modes alternatifs de tarification peuvent améliorer l'efficacité de l'offre des services juridiques? »	32
Graphique 6 — « Le cas échéant, les projets qui ont été facturés autrement que par la tarification horaire ont été : »	32
Graphique 7 — « La majorité du temps, l'initiative d'adopter un mode alternatif de tarification provient-elle : »	33
Graphique 8 — « Quel est l'intérêt d'adopter un mode alternatif de tarification plutôt qu'un autre? »	34
Graphique 9 — « Selon vous, quelle est la considération la plus importante prise en compte lors de votre choix d'un mode de tarification plutôt qu'un autre? »	34
Graphique 10 — « Quel est l'obstacle le plus important vous empêchant de retenir un mode de tarification autre que sur une base horaire? »	35
Graphique 11 — « Dans votre cabinet, tenez-vous des statistiques sur : »	38
Graphique 12 — « L'entreprise ou l'organisation à laquelle vous appartenez tient-elle des statistiques sur : »	39
Graphique 13 — Types de clientèle des cabinets	39
Graphique 14 — Types de clientèle des avocats seuls ou dans de petits cabinets	43
Graphique 15 — Types de clientèle des avocats dans des cabinets de taille moyenne	45
Graphique 16 — Types de clientèle des avocats dans des cabinets de grande taille	46

## TABLEAUX

Tableau 1 — Revenus des avocats	13
Tableau 2 — Conséquences néfastes de la tarification horaire selon l'ABA	17
Tableau 3 — Modes alternatifs de tarification – MAT	19
Tableau 4 — Domaines de droit et utilisation des MAT	37
Tableau 5 — Taille de cabinet et utilisation des MAT	40
Tableau 6 — Régions et utilisation des MAT	44
Tableau 7 — Perceptions des avocats en cabinet et de ceux en entreprise	49
Tableau 8 — Technologies de rupture et leurs portées (horizon 2024)	61
Tableau 9 — Des « Startups » dans l'industrie des services juridiques	63
Tableau 10 — Contenu d'enseignement des technologies juridiques de certaines universités américaines	65

# REMERCIEMENTS

---

Le Barreau du Québec souligne le soutien du Comité des avocats et avocates de l'entreprise à cet ambitieux projet, et remercie les avocats et les avocates qui ont participé aux groupes de discussion et aux sondages.

## Maison du Barreau

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

T 514 954-3411

Sans frais 1 844 954-3411

[infobarreau@barreau.qc.ca](mailto:infobarreau@barreau.qc.ca)

[www.barreau.qc.ca](http://www.barreau.qc.ca)



Les avocats,  
maîtres en solutions.

**Barreau**  
du Québec

