

**Deloitte.**



## **Contexte juridique canadien de 2017**

Enjeux et tendances des services juridiques internes et des cabinets d'avocats canadiens

---

4

**Sommaire**

---

6

**Frais juridiques  
externes :**  
un virage capital

---

8

**Structure  
organisationnelle :**  
la guerre imminente  
du recrutement

---

12

**Technologies :**  
le chaînon manquant

---

16

**Consolidation :**  
une tendance qui  
se maintient

---

17

**Méthodologie**

---

18

**Personnes-  
ressources**



# Introduction

En 2016, Deloitte a cherché à comprendre le contexte juridique canadien actuel et la façon dont les services juridiques internes et les cabinets d'avocats composent avec les perturbations. Nous avons demandé aux participants du sondage les façons dont les services juridiques sont actuellement fournis et comment le secteur juridique s'adapterait au contexte futur.

Nous avons réalisé environ 100 entrevues avec des avocats d'entreprise et des représentants de cabinets d'avocat de partout au pays. Un thème commun a émergé : **l'excellence du service à la clientèle**. Qu'ils soient membres de l'équipe interne ou fournisseurs externes, tous les professionnels des services juridiques nous ont dit vouloir prodiguer à leurs clients des conseils pratiques et adaptés à l'entreprise. Parallèlement, les risques liés à la réglementation et les « inconnus non connus » les préoccupent.

La conformité réglementaire est la plus grande préoccupation des directeurs des affaires juridiques.



# Sommaire

**Nous postulons que pour demeurer pertinents, les services juridiques doivent se conformer aux indicateurs de rendement clés de toute l'entreprise.**

Par le passé, le coût constituait souvent le facteur le plus déterminant lors de la prise de décisions par les services juridiques. Les tâches à faible valeur étaient réattribuées à des équipes internes de plus en plus imposantes afin de limiter les frais externes (notamment pour la gestion des contrats et les ententes de non-divulgateur).

De nos jours, les services juridiques doivent se doter d'une approche stratégique et offrir constamment une valeur ajoutée aux dirigeants de l'entreprise. La formation continue leur permet de s'adapter aux besoins futurs de l'entreprise. Par exemple, quelle incidence la chaîne de blocs aura-t-elle sur les banques à l'ère de la numérisation? Quelles sont les implications juridiques des véhicules autonomes pour le secteur des assurances?

Pour attirer les talents susceptibles de combler ces besoins, quelle expérience différenciée les services juridiques peuvent-ils offrir aux avocats qui débutent? À l'heure où les sièges sociaux se déplacent de plus en plus en dehors des centres urbains, quelles sont les options de télétravail qu'ils devront proposer?

À toutes ces contraintes s'ajoutent les pressions budgétaires qui s'exercent sur les équipes juridiques internes. Bien que des améliorations considérables aient été apportées, les frais externes demeurent pour elles une priorité, et elles se disent actuellement largement satisfaites des services de leurs fournisseurs externes. Elles sont conscientes qu'il est impératif de repérer des options d'amélioration à l'interne (qui ne visent pas seulement à réaliser des économies). Généralement, leur premier geste est d'optimiser les structures organisationnelles existantes afin de répondre à toute une variété d'exigences conflictuelles.

**Notre constat le plus intéressant est probablement que, même si la technologie est sans doute le facteur qui les aide le plus à se hisser en tête de peloton, tant les services juridiques internes que les cabinets d'avocats sont loin d'en tirer tous les bienfaits.**

Le secteur juridique a une occasion exceptionnelle d'accroître son efficacité grâce à la technologie, car celle-ci le propulsera dans l'avenir en changeant la façon dont le travail est accompli et qui l'accomplit. Ceux qui consacreront du temps et des ressources à l'intégration des technologies et des services juridiques éviteront bon nombre des problèmes auxquels fait face actuellement le secteur

juridique. La technologie peut fournir des données comparatives essentielles pour préparer des ententes d'honoraires non conventionnelles, mieux gérer les contrats et optimiser les flux de travail.

**Tandis que les services juridiques internes continuent à évoluer, les cabinets d'avocats se trouvent à la croisée des chemins et songent à délaissé leur modèle d'exploitation traditionnel pour s'adapter au nouveau profil de la main-d'œuvre.**

Face à une génération Y imposante et à la demande accrue d'associés « chevronnés », de nombreux cabinets songent à passer du modèle « pyramidal » traditionnel à un modèle en diamant comptant moins d'associés avec participation et de professionnels débutants. Nous prévoyons une augmentation de la demande de talents juridiques, car les services internes et les cabinets d'avocats auront besoin de professionnels chevronnés, ce qui les amènera à faire un examen minutieux de leur offre de valeur afin d'attirer et de retenir les meilleurs. Les cabinets d'avocats devront investir massivement dans les technologies et les talents afin de s'adapter aux changements de main-d'œuvre internes et de continuer à combler les besoins de leurs clients.

# Frais juridiques externes : un virage capital

Plus de 90 pour cent des directeurs des affaires juridiques interrogés se disent satisfaits ou très satisfaits de leurs fournisseurs de services juridiques externes.

**Bien qu'un tiers des répondants estiment que le contrôle des frais juridiques sera l'une de leurs priorités au cours de la prochaine année**, moins de 50 pour cent des services juridiques internes utilisent des données comparatives ou réalisent des analyses détaillées pour évaluer l'ampleur de ces dépenses, principalement en raison d'un manque de données pertinentes et accessibles.

Par ailleurs, les directeurs des affaires juridiques misent sur les ententes d'honoraires non conventionnelles. Près de la moitié d'entre eux utilisent actuellement de telles ententes et prévoient le faire encore davantage au cours de la prochaine année. Les cabinets d'avocats prennent des mesures pour répondre à cette demande, mais cela pèse sur les marges bénéficiaires de certains d'entre eux. Près des deux tiers des cabinets d'avocats qui offrent des ententes d'honoraires non conventionnelles affirment qu'elles ne sont pas aussi rentables que la facturation à l'heure traditionnelle.



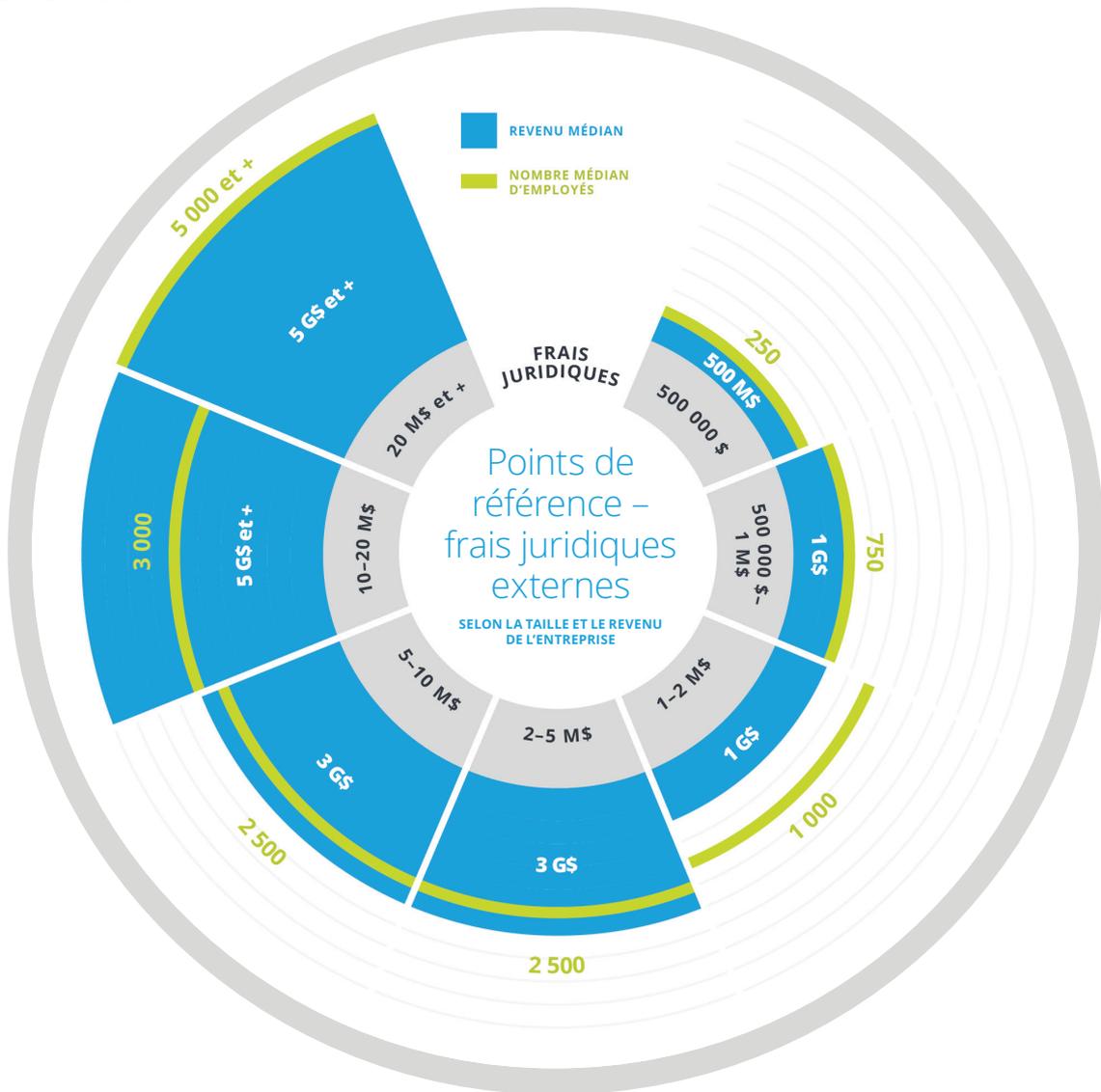
Pratiquement aucun des directeurs des affaires juridiques ou des cabinets d'avocats que nous avons sondés ne connaît d'approche vraiment innovatrice autre que les ententes d'honoraires non conventionnelles, et les mandats à honoraires fixes demeurent prépondérants. Dans les cabinets d'avocats, les ententes d'honoraires non conventionnelles sont principalement utilisées pour les travaux de nature transactionnelle, bien

que certains les proposent à de grands clients institutionnels pour résoudre des litiges par phases ou dans le cadre d'une provision d'honoraires annuelle couvrant divers besoins. Les cabinets d'avocats qui seront les premiers à offrir des approches tarifaires inédites, mais rentables, auront vraisemblablement plus de succès à long terme et bénéficieront d'un véritable partenariat avec leurs clients en interne.

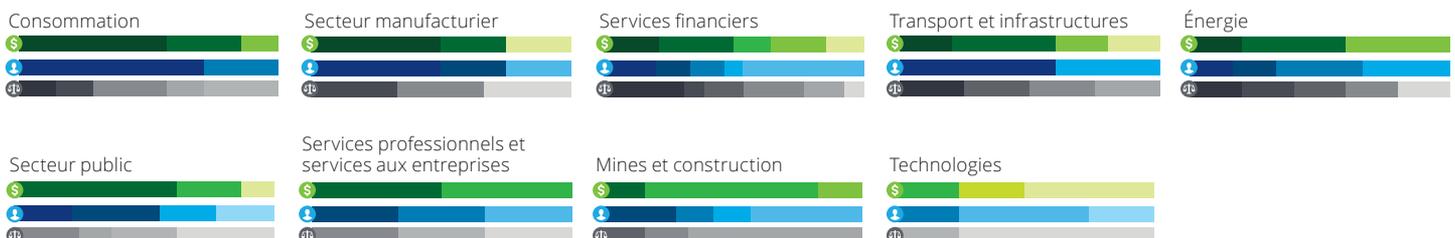
Les ententes d'honoraires non conventionnelles ne visent pas nécessairement à faire des économies, mais plutôt à rehausser la valeur des services et à éviter de payer pour des services sans valeur.

**Gordon Currie**  
Vice-président directeur et directeur des affaires juridiques  
George Weston Limited

# Principaux points de référence



## Répartition des revenus, de la taille de l'entreprise et des frais juridiques par secteur :



# Structure organisationnelle : la guerre imminente du recrutement

De nombreux facteurs changent la structure des cabinets d'avocats et des services juridiques internes, ce qui les amène à confier de plus en plus les tâches non essentielles à des fournisseurs externes.

**Poursuivant la tendance observée dans notre sondage précédent**, la majorité des directeurs des affaires juridiques prévoient internaliser plus de travaux à valeur élevée qui étaient auparavant confiés à des cabinets d'avocats, mais seulement 41 pour cent d'entre eux songent à augmenter l'effectif de leur service juridique. Il semble que pour combler cet écart, les directeurs des affaires juridiques cherchent une façon optimale d'accroître l'efficacité de leur service et sont de plus en plus nombreux à envisager ou à mettre en place des activités d'amélioration des processus. Les services juridiques internes axent davantage leurs

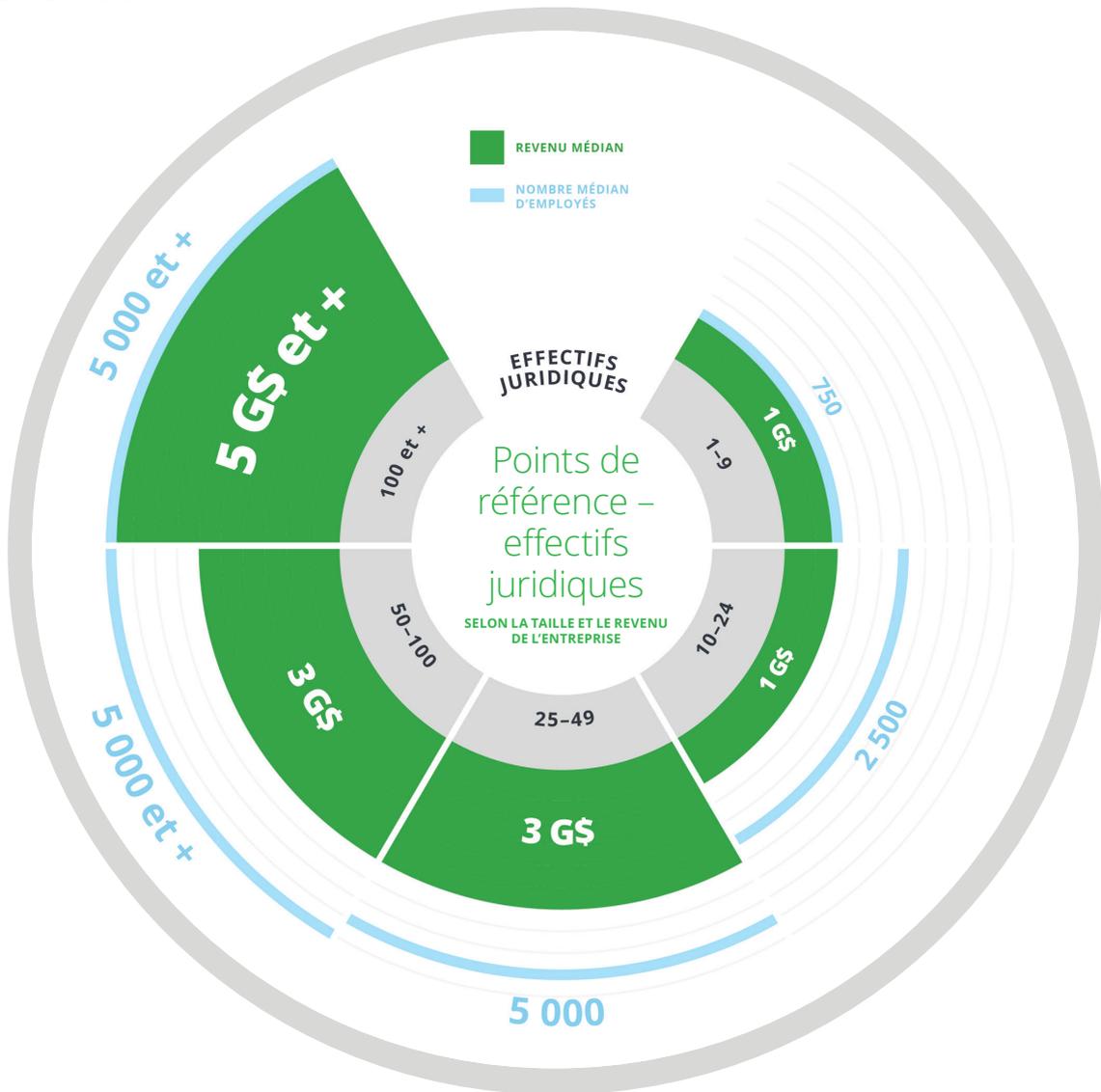
efforts sur l'élaboration d'une stratégie qui serait harmonisée à celle de l'ensemble de l'entreprise et cherchent la façon optimale de structurer leur organisation afin d'atteindre les gains d'efficacité escomptés.

Or, plus de 80 pour cent des directeurs des affaires juridiques sondés n'utilisent pas de point de référence ou d'analyse comparative pour évaluer la taille et la structure de leur service, même s'ils ont clairement besoin de paramètres quantifiables. L'établissement de points de référence et de standards de l'industrie fiables pour évaluer la structure du service

juridique interne sera essentiel pour déterminer si ce dernier dispose de ressources adéquates, particulièrement si de nouvelles technologies sont employées.

Tandis que les directeurs des affaires juridiques internalisent plus de travaux, les cabinets d'avocats commencent aussi à se restructurer pour s'adapter aux besoins de leurs clients. Les tâches juridiques banalisées sont de plus en plus externalisées ou exécutées par des assistants ou d'autres employés spécialisés.

# Principaux points de référence



Secteurs comptant les plus grands services juridiques internes :

-  Services financiers
-  Secteur public
-  Transport et infrastructures



## 61 pour cent des Canadiens de la génération Y croient qu'ils changeront d'employeur d'ici 2020.

Au cours des cinq dernières années, le nombre d'associés avec participation a diminué et la proportion d'associés sans participation a augmenté de près de 50 pour cent dans les cabinets d'avocats, tandis que le nombre d'avocats adjoints est demeuré très stable. Près de 60 pour cent des cabinets d'avocats sondés emploient des avocats adjoints qui ne peuvent pas devenir des associés, et parmi les cabinets qui n'offrent pas cette possibilité, 74 pour cent envisagent de le faire. Les cabinets embauchent également moins de stagiaires comparativement aux années précédentes.

La croissance du nombre de postes sans participation et de postes d'« avocats adjoints de carrière » pourrait accroître le nombre de postes intermédiaires dans les cabinets d'avocats. Elle pourrait également indiquer l'abandon du modèle d'exploitation « pyramidal » traditionnel – dans lequel le nombre d'avocats adjoints débutants est élevé – au profit d'un modèle en diamant dans lequel l'effectif est largement composé d'associés plus chevronnés ayant une plus grande expertise technique.

Ce changement de modèle d'exploitation pourrait contribuer à la rétention des membres de la génération Y et à la planification de la relève, des enjeux cités

par 72 pour cent des cabinets comme faisant partie de leurs priorités stratégiques.

De plus, 50 pour cent des cabinets d'avocats estiment que la rétention du personnel, la relève et la retraite des associés représentent des risques importants auxquels ils devront faire face au cours de la prochaine année, et 89 pour cent d'entre eux considèrent que l'embauche et la rétention de membres de la génération Y sont des enjeux cruciaux.

## La santé mentale des employés des services juridiques internes – et de l'ensemble de l'entreprise – est une priorité grandissante.

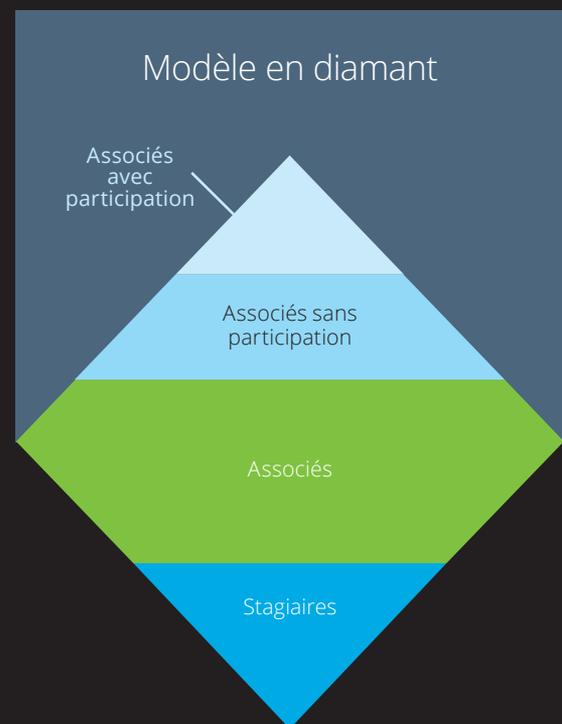
« Je suis inquiète quand je vois tout le stress que les employés subissent dans leur vie en général et les effets culturels d'une main-d'œuvre constamment connectée à son travail. »

Anne Fitzgerald  
Directrice des affaires juridiques, Cineplex Inc.

Bien que les questions de relève et de relève représentent une priorité stratégique pour les cabinets d'avocats, la moitié des répondants de cette catégorie affirment ne prendre aucune mesure à cet égard ou ne pas savoir quelles mesures ils doivent prendre. Le défi de la relève de la génération Y se fait sentir encore plus fortement dans les cabinets de petite et moyenne taille, qui ont habituellement accès à une réserve de talents plus modeste.

L'offre de postes d'avocat adjoint ne pouvant pas devenir associé et d'avocat adjoint de carrière correspondra davantage aux priorités professionnelles d'une main-d'œuvre qui comptera de plus en plus de membres de la génération Y, car ces derniers accordent plus d'importance à l'équilibre travail-vie personnelle et à la flexibilité. De même, les cabinets qui offriront aux avocats adjoints des modalités d'emploi autres qu'à temps plein pourraient aussi mieux répondre aux exigences de cette main-d'œuvre. Ces postes non traditionnels où le travail se fait à l'intérieur ou à l'extérieur du cabinet pourraient combler les besoins de cette génération souhaitant trouver un équilibre entre la flexibilité d'emploi et l'avancement professionnel, et aider les cabinets d'avocats à recruter les gens les plus talentueux.

D'ici 2020, nous prévoyons un point de bascule qui affectera le contexte concurrentiel et le rôle des talents dans les cabinets d'avocats.



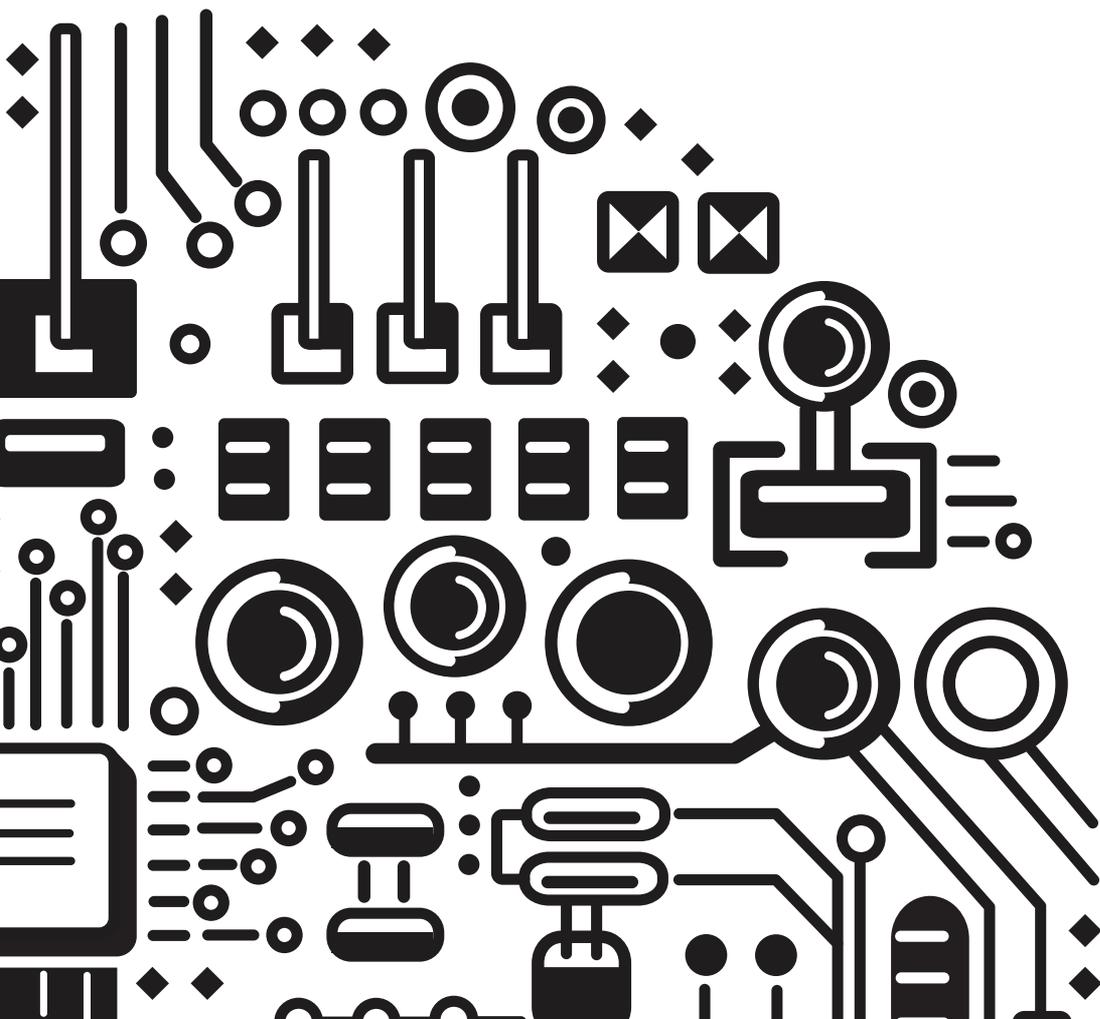
Tandis que les cabinets d'avocats externalisent davantage les tâches banalisées qui étaient auparavant exécutées par des débutants, ils devront inclure dans leur « modèle en diamant » des avocats plus expérimentés qui formeront le cœur des équipes interdisciplinaires ayant une grande expertise technique dont ils ont besoin pour servir leurs clients. Ces talents seront très prisés par les directeurs des affaires juridiques, qui rechercheront des avocats chevronnés formés dans les meilleurs cabinets pour réaliser des travaux de plus grande ampleur à l'interne. Cette concurrence inhérente sera amplifiée par

certaines tendances économiques telles que le vieillissement de la population canadienne et la demande croissante de diversité au sein du capital humain. Les modèles d'acquisition de talents des cabinets d'avocats et des services juridiques internes transformeront les méthodes de travail et la composition fondamentale de l'effectif, et il est possible que la trajectoire professionnelle des avocats les plus en demande s'ajuste à ce nouveau marché. On pourrait aussi assister à l'émergence d'un nouveau type d'« expert sectoriel » qui aura acquis des spécialités tant à l'interne que dans des cabinets d'avocats.

50 pour cent des répondants affirment que la diversité peut encore être améliorée dans les services juridiques.

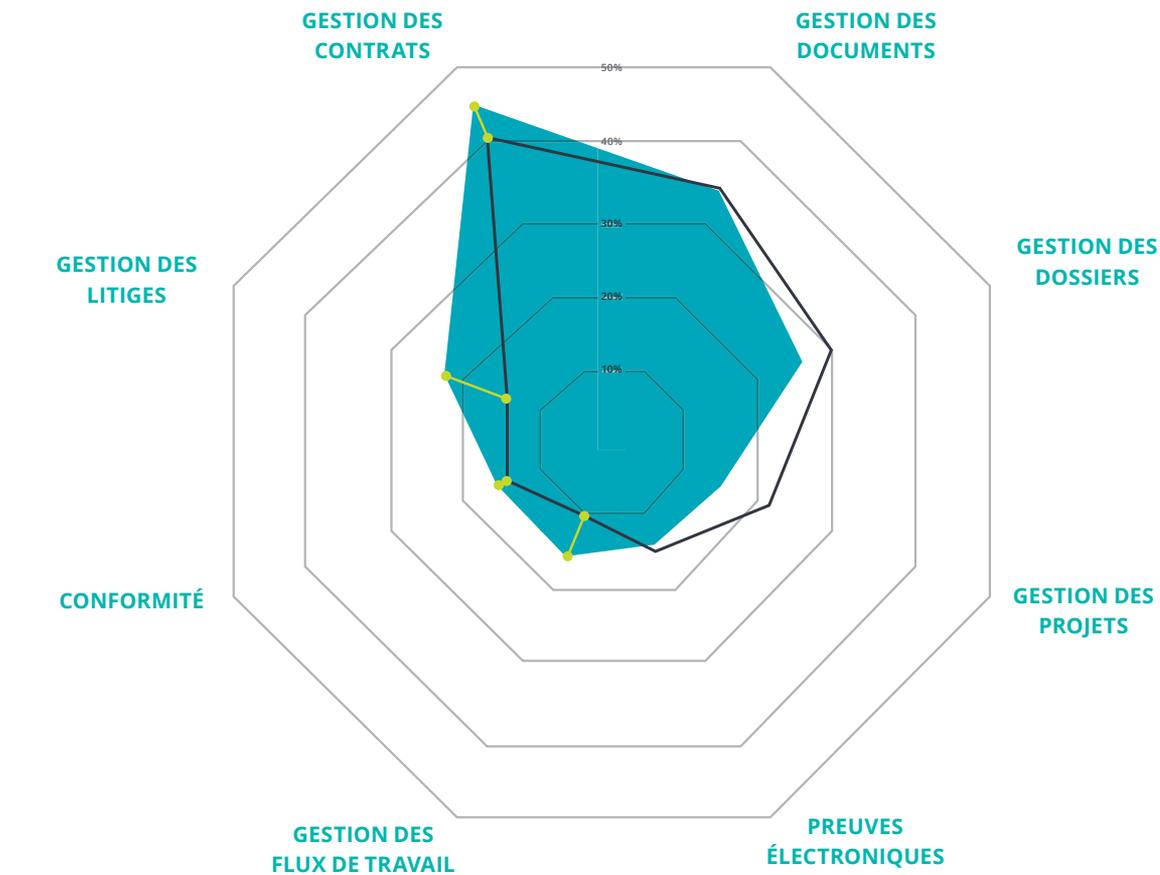
# Technologies : le chaînon manquant

Nous prédisons que la guerre du recrutement sera remportée par les entreprises qui innovent et revoient en profondeur les méthodes de travail établies.



# Investissements technologiques et leur effet sur l'efficacité

Les répondants croient que des investissements additionnels dans les technologies de gestion des contrats, de conformité, de gestion des litiges et de gestion des flux de travail auraient une grande incidence sur l'efficacité de leur service juridique.



- Utilisation actuelle
- Incidence perçue sur l'efficacité
- Occasions perçues

**Bon nombre des problèmes graves invoqués par les directeurs des affaires juridiques**, notamment la conformité réglementaire, la gestion des contrats, le recrutement de talents et la nécessité d'« en faire plus avec moins », pourraient être atténués si les efforts étaient concentrés dans un domaine : l'investissement dans des solutions technologiques pouvant aider le service juridique interne à passer rapidement d'une fonction de soutien réactive à une organisation vraiment stratégique axée sur les connaissances.

Fait étonnant, les investissements dans les technologies ne figurent pas bien haut dans la liste des priorités des directeurs des affaires juridiques sondés, qui sont seulement 15 pour cent à inclure les améliorations technologiques dans leurs grandes priorités. Et même si près de 90 pour cent d'entre eux ont l'autorité nécessaire pour investir dans les technologies, plus de la moitié ne prévoient pas apporter de changements dans ce domaine au cours de la prochaine année.



De nombreux services juridiques internes n'utilisent pas les technologies qu'ils croiraient pourtant utiles pour leurs activités, par exemple des logiciels de conformité, de gestion des litiges et de gestion des contrats, même si plus de 50 pour cent des directeurs se disent insatisfaits de la façon dont les contrats sont gérés dans leur service. Toutefois, bon nombre de services juridiques emploient des technologies qui n'ont pas d'incidence sur leurs activités, notamment des logiciels de gestion des preuves électroniques et des projets. En investissant dans les bonnes technologies, les directeurs des affaires juridiques pourront accroître l'efficacité de leur service et miser sur des tâches offrant une plus grande valeur.

Les directeurs des affaires juridiques ont une réelle occasion de contribuer à l'élaboration des technologies juridiques en définissant leurs besoins et en exigeant

des solutions sur mesure qui conviennent à leurs activités. Les fournisseurs de services externes ont aussi la possibilité d'intégrer des technologies plus efficaces aux services qu'ils offrent, comblant ainsi une partie des lacunes des services juridiques internes. Quant aux cabinets d'avocats, ils commencent à se préoccuper de cet enjeu, car la grande majorité considère l'innovation en matière de technologies et de prestation de services comme la prochaine grande révolution sur le marché.

La majorité des cabinets d'avocats sondés envisagent l'adoption de nouvelles technologies au cours des cinq prochaines années; cependant, ils demeurent incertains quant au type de technologie à adopter. Ils sont conscients d'être à un tournant dans ce domaine, mais ignorent encore quelle voie ils doivent emprunter. Parallèlement, ils se tournent de plus en plus vers les partenariats avec des cabinets offrant d'autres services,

ce qui pourrait aider nombre d'entre eux à relever les défis technologiques à venir. À mesure que ces nouvelles relations seront mises à profit pour exécuter des tâches juridiques additionnelles, d'autres synergies pourraient se former entre des cabinets, des directeurs des affaires juridiques, des sous-traitants et des acteurs non traditionnels.

Plus de la moitié des cabinets d'avocats sondés disent utiliser l'analytique pour évaluer leur tarification et leur rentabilité. Cela dit, même s'ils prennent le temps nécessaire pour évaluer et examiner leur rentabilité, ce processus demeure imparfait et il est parfois ponctuel; qui plus est, les répondants affirment ne pas être entièrement satisfaits des résultats de telles analyses. Il semble donc que même si les cabinets d'avocats admettent la nécessité d'utiliser des technologies, l'analyse et l'interprétation des données qu'elles procurent constituent un processus en évolution.

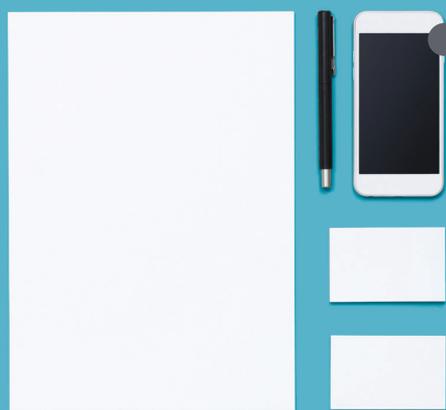
# Solutions technologiques innovatrices

---



## **UN SYSTÈME DE FACTURATION**

intégrant des budgets de service et des données de référence du secteur afin de montrer ce que d'autres services juridiques facturent pour des travaux comparables.



## **UN PORTAIL CLIENT**

qui permet une collaboration à distance et en temps réel entre un service juridique et un cabinet d'avocats (p. ex., une séance de rédaction en direct). Cela peut aussi permettre l'utilisation de la technologie de la chaîne de blocs qui automatise l'exécution d'une entente quand les modalités contractuelles sont respectées.

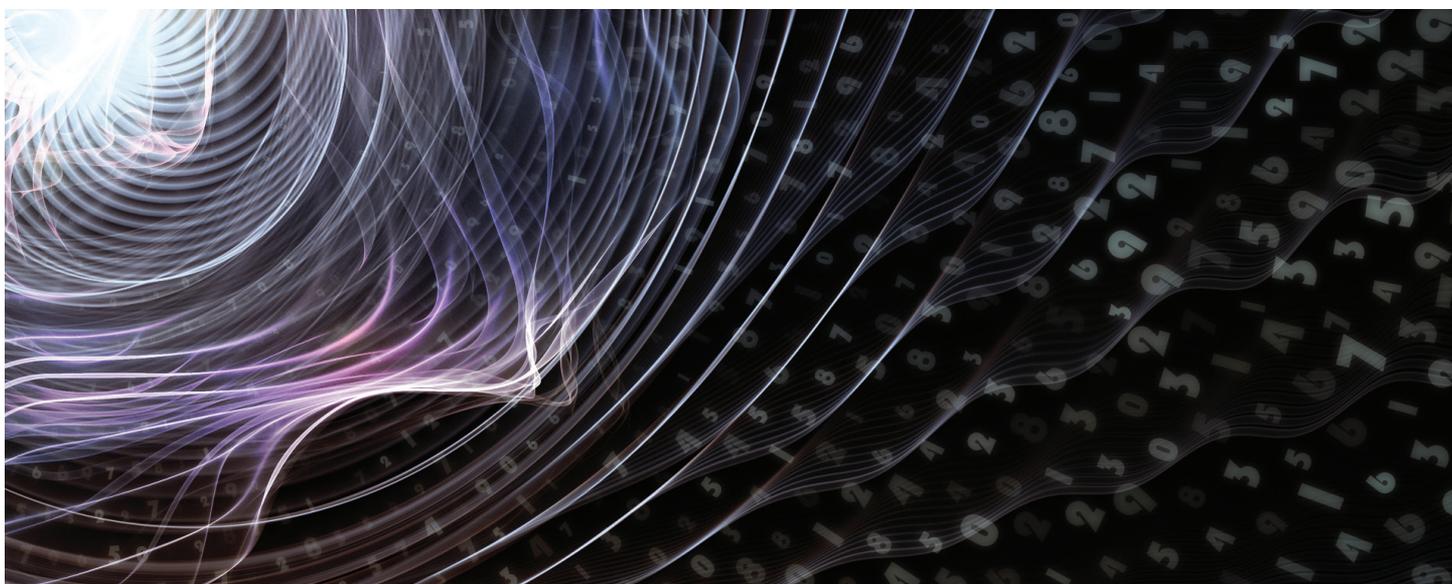


## **UN TABLEAU DE BORD SANS FIL**

qui fournit un sommaire de toutes les affaires du service juridique en instance (p. ex., les litiges, les contrats et les négociations).

# Consolidation : une tendance qui se maintient

En 2016, les cabinets d'avocats ont mis l'accent sur les talents et les technologies dans un marché caractérisé par la consolidation; cette tendance amorcée en 2013 s'est poursuivie jusqu'en 2016 et devrait se maintenir en 2017.



**Cette tendance à la consolidation dans le secteur** amène une série de problèmes d'intégration que les directeurs des affaires juridiques et les cabinets d'avocats doivent gérer avec soin pour extraire le plus de valeur possible de leurs talents. Pour que la consolidation atténue ces difficultés, elle doit comprendre des activités d'harmonisation culturelle et organisationnelle qui définissent clairement l'état futur et déterminent les principales lacunes en matière de talents que les organisations intégrées devront combler. Cette vision de l'avenir des organisations consolidées, obtenue par un examen interfonctionnel systématique, doit accorder une part égale à la rétention des talents essentiels et aux réductions d'effectif nécessaires pour atteindre les objectifs en matière de synergie. L'évaluation culturelle

et organisationnelle minutieuse effectuée au début de l'intégration sera utile pour déterminer les futures activités liées aux talents, notamment l'harmonisation du régime de rémunération et des avantages sociaux ou la restructuration du modèle d'exploitation, tout en minimisant les répercussions des problèmes de rétention ou de réduction des effectifs.

La planification des technologies précédant la consolidation est tout aussi importante, mais elle est compliquée par le fait que la plupart des directeurs des affaires juridiques et des cabinets d'avocats ne misent pas sur les investissements dans les technologies ou l'utilisation d'outils permettant de gérer adéquatement leurs processus d'affaires.

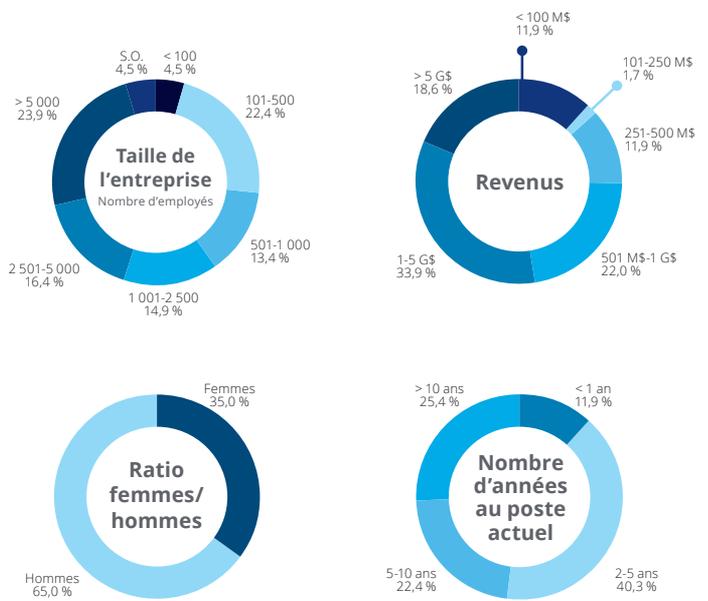
Une consolidation risque d'aggraver ces lacunes ou d'empêcher les groupes intégrés d'adopter des outils qui amélioreraient leur efficacité opérationnelle ou favoriseraient l'atteinte des cibles de réduction des coûts. Étant donné les liens de dépendance entre les fonctions en matière de technologies, il est impératif de comprendre les besoins de tous les partenaires d'affaires internes et externes dès le début de l'intégration. Il importe de mettre en correspondance clairement et rapidement les besoins de toutes les équipes afin de perturber le moins possible les activités de gestion des contrats et de déterminer dans quelles technologies il faut investir.

# Méthodologie

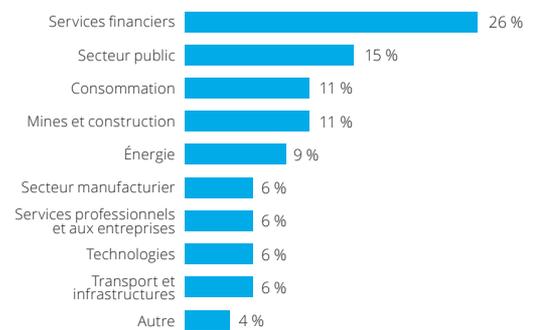
De juillet à décembre 2016, Deloitte a mené un sondage auprès d'environ 100 directeurs des affaires juridiques et représentants de cabinets d'avocats canadiens afin de comprendre le contexte juridique qui prévaut actuellement au pays. Le présent rapport est basé sur leurs réponses aux questions dirigées et ouvertes qui leur avaient été posées.

## PROFIL DES PARTICIPANTS

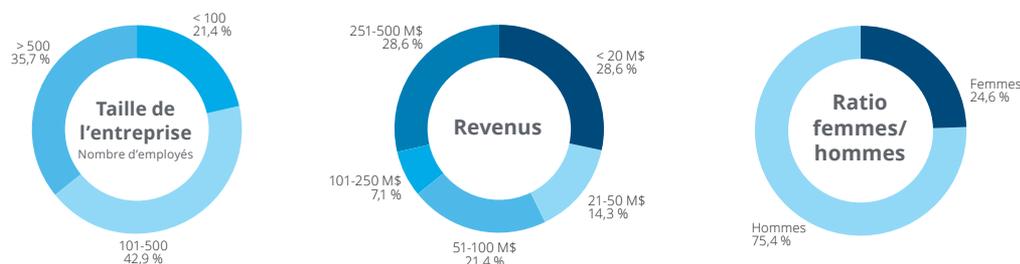
### Services juridiques internes



### Secteur



### Cabinets d'avocats



# Personnes-ressources

Pour découvrir comment vous pouvez rendre votre organisation sécurisée, vigilante et résiliente, veuillez communiquer avec :



**Karen Werger**  
Associée directrice  
Conseils financiers  
Toronto  
kwerger@deloitte.ca



**Shelby Austin**  
Associée  
Groupe Solutions juridiques  
Conseils financiers  
shaustin@deloitte.ca



**Emmy Babalola**  
Directrice principale  
Services de juricomptabilité  
Conseils financiers  
ebabalola@deloitte.ca



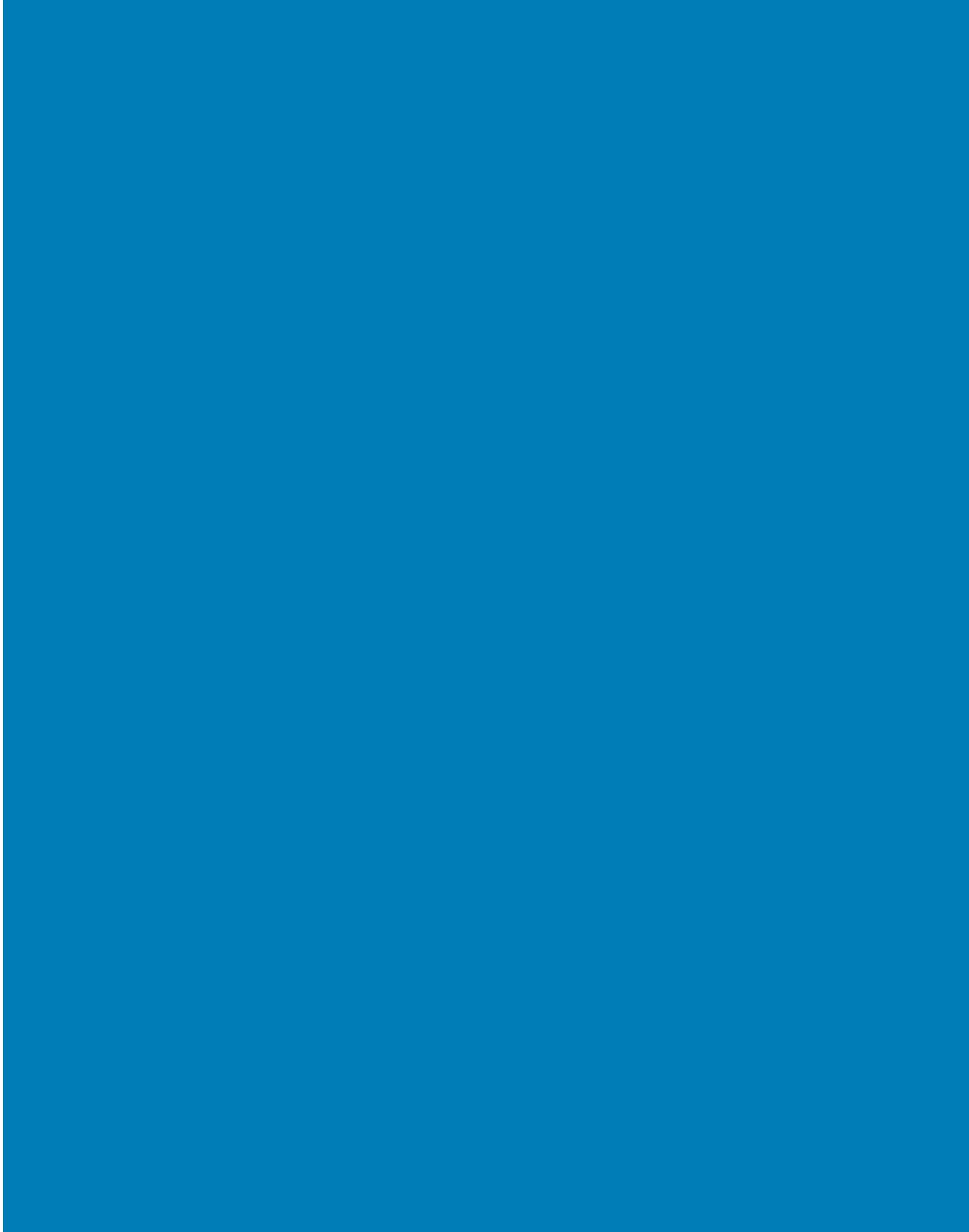
**Sonia Sharma**  
Directrice principale  
Groupe Solutions juridiques  
Conseils financiers  
soniasharma@deloitte.ca



**Andrea Taylor**  
Associée  
Groupe Solutions juridiques  
Conseils financiers  
andrtaylor@deloitte.ca



**Kenneth Fredeen**  
Directeur des affaires juridiques  
Deloitte Canada  
kfredeen@deloitte.ca



# Deloitte.

Deloitte, l'un des cabinets de services professionnels les plus importants au Canada, offre des services dans les domaines de la certification, de la fiscalité, de la consultation et des conseils financiers. Deloitte S.E.N.C.R.L./s.r.l., société à responsabilité limitée constituée en vertu des lois de l'Ontario, est le cabinet membre canadien de Deloitte Touche Tohmatsu Limited. Deloitte désigne une ou plusieurs entités parmi Deloitte Touche Tohmatsu Limited, société fermée à responsabilité limitée par garanties du Royaume-Uni, ainsi que son réseau de cabinets membres dont chacun constitue une entité juridique distincte et indépendante. Pour obtenir une description détaillée de la structure juridique de Deloitte Touche Tohmatsu Limited et de ses sociétés membres, voir [www.deloitte.com/ca/apropos](http://www.deloitte.com/ca/apropos).

© Deloitte S.E.N.C.R.L./s.r.l. et ses sociétés affiliées.