

**Deloitte.**

Pleins feux sur le  
secteur des services  
juridiques

2015



# Table des matières

Résumé.....	1
Le contexte .....	2
Croissance.....	6
Expansion internationale.....	7
Gestion du rendement et de la productivité.....	8
Fusions.....	10
Sécurité et données.....	11
La perspective de Deloitte .....	12
Méthodologie .....	13
Auteurs participants .....	14

# Résumé

Le marché des services juridiques au Canada et à l'échelle mondiale subit des changements et évolue dans un contexte marqué par la mondialisation, l'incertitude économique, la consolidation financière et l'utilisation accrue des technologies numériques. Les clients exigent plus de transparence et une meilleure qualité du service, tout en recherchant une valeur supérieure. Les cabinets d'avocats s'adaptent à un marché où les concurrents mondiaux sont à leur porte, et où de nouvelles sources révolutionnaires de services juridiques font constamment leur apparition. Des acteurs non traditionnels comme Cognition, AdvanceLaw et CanLII prennent de l'expansion dans le secteur juridique. Par conséquent, les cabinets juridiques canadiens doivent être plus souples pour demeurer pertinents et concurrentiels sur un marché en transition.

Deloitte a mené, auprès de 28 cabinets d'avocats, un sondage portant sur leur secteur d'activité, les possibilités de croissance et la gestion de la productivité. Nous avons constaté une perspective d'optimisme prudent en matière de croissance des affaires et de la rentabilité pour les douze prochains mois. Le service à la clientèle demeure la priorité absolue pour les cabinets d'avocats. De plus, malgré le fait que la consolidation soit une préoccupation grandissante, la majorité des cabinets canadiens préféreraient poursuivre leurs activités en tant que cabinets indépendants.

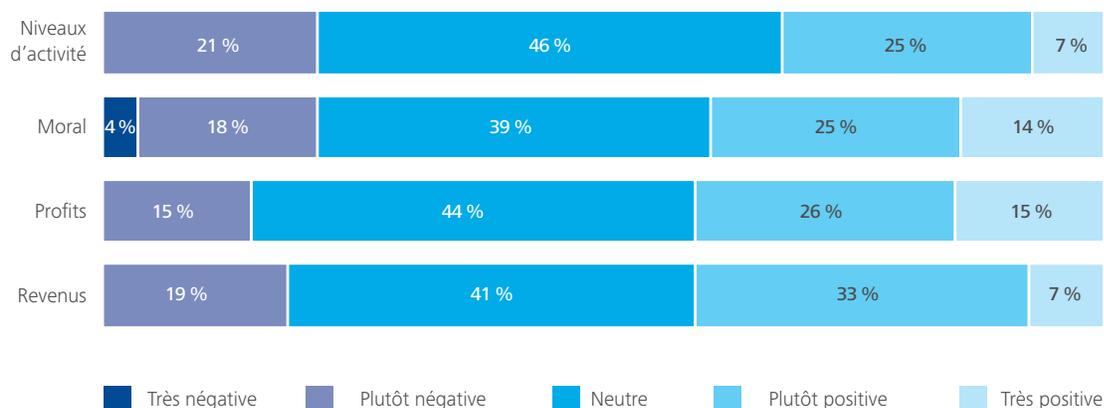


# Le contexte

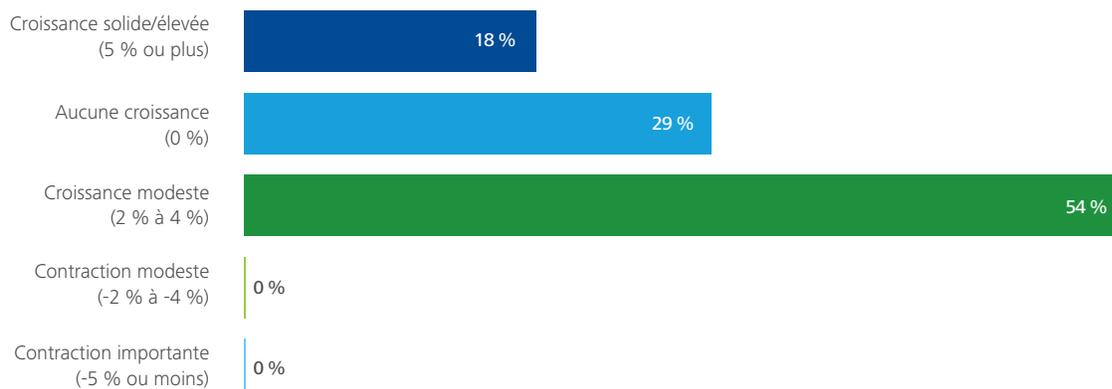
La situation semble s'améliorer pour les cabinets d'avocats canadiens. Les conditions économiques au pays au cours de la dernière année ont donné lieu à des revenus et à des profits légèrement positifs, et la plupart des cabinets prévoient une modeste croissance de l'ordre de 2 % à 4 %, ce qui constitue une amélioration par rapport à l'année précédente.

Les principaux secteurs qui ont récemment affiché une croissance sont les suivants : droit des affaires, droit de la propriété intellectuelle et du travail, faillite, insolvabilité et restructuration, ainsi que droit immobilier. Tous ont cependant connu une diminution des activités.

## Quelle a été l'incidence des conditions économiques sur les domaines suivants de votre cabinet au cours des douze derniers mois?



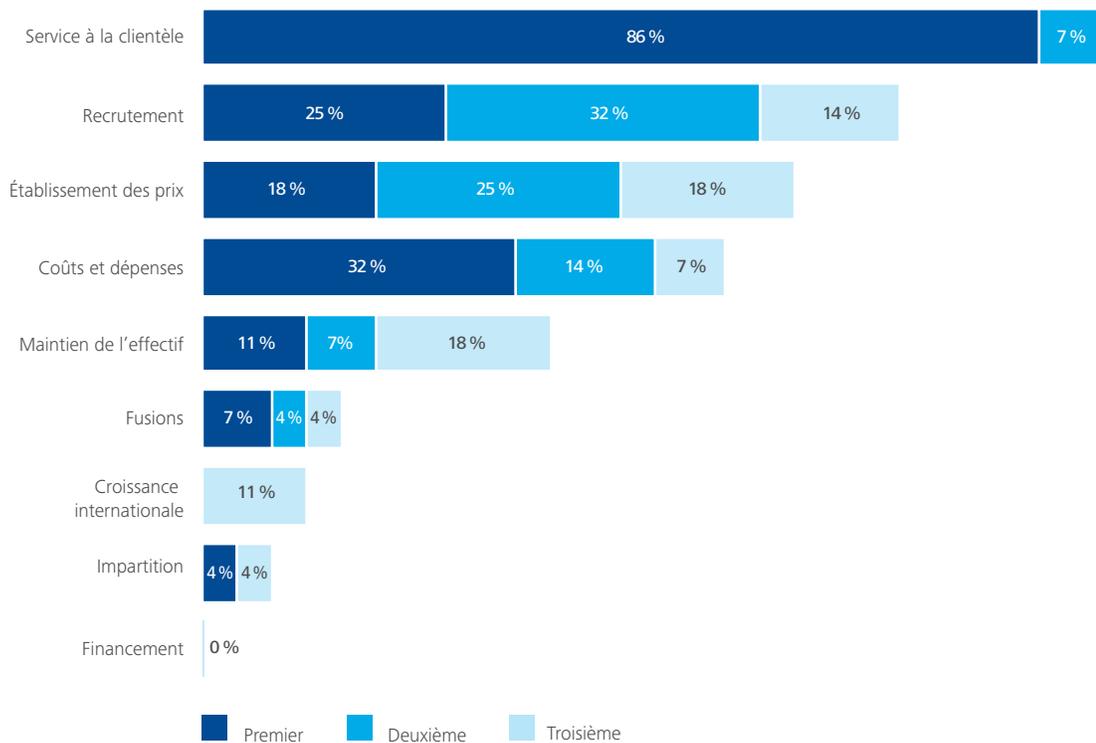
## Quel scénario économique prévoyez-vous pour les douze prochains mois?



Malgré cette tendance plus positive, les cabinets ont indiqué que l'économie canadienne avait constitué leur principale menace au cours de la dernière année. Stable par rapport à la dernière année, la concurrence canadienne demeure une préoccupation. Toutefois, de plus en plus de cabinets d'avocats considèrent l'économie américaine et les cabinets non canadiens qui font leur entrée au pays comme des menaces, facteur sans doute aggravé par l'afflux de cabinets mondiaux sur le marché local.

Le service à la clientèle demeure le principal domaine d'intérêt, une tendance qui se poursuit depuis l'année précédente. Bien qu'ils comptent encore parmi les trois principales priorités, le recrutement et l'établissement des prix se retrouvent plus bas dans la liste des priorités stratégiques. À l'inverse, le contrôle des coûts et les possibilités de fusion continuent à gagner du terrain en tant que préoccupations importantes. L'innovation des technologies et de la prestation de services est encore citée comme étant le facteur qui aura le plus d'incidence sur l'évolution du marché au cours des années à venir.

### Lorsque vous considérez les priorités stratégiques actuelles de votre cabinet, quels sont vos trois principaux domaines d'intérêt?



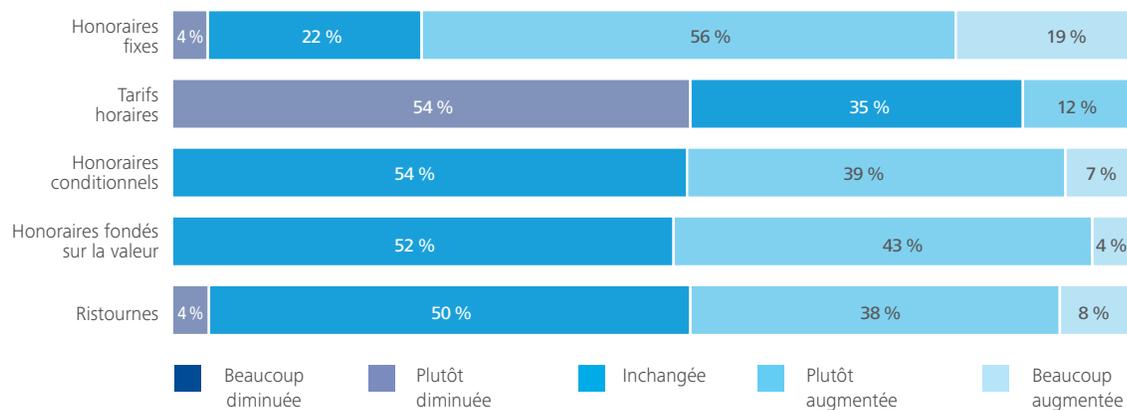
« Les cabinets d'avocats doivent être plus coopératifs et entrepreneuriaux pour assurer leur succès à long terme. Un cabinet plus polyvalent et davantage soucieux du service à la clientèle sera en mesure de tenir un rôle axé non seulement sur les services juridiques, mais également sur les services-conseils. »

Karen Werger, associée, Conseils financiers

Nos propres travaux nous ont permis d'observer que la gestion de la dynamique en évolution rapide du service à la clientèle constitue une préoccupation importante pour les cabinets d'avocats. Cela dit, la majorité des cabinets interrogés jugent que la prestation des services ne sera pas le principal catalyseur de l'évolution du marché à l'avenir. Les principaux défis qui se poseront aux cabinets d'avocats consisteront à gérer la « forme » du groupe (le nombre d'avocats et le nombre de paraprofessionnels), la qualité, la capacité, l'établissement des honoraires et la rentabilité par rapport aux exigences et aux besoins des clients, ainsi qu'à leurs attentes en matière de service.

Les pressions à la baisse sur les prix continuent de s'accroître pour plusieurs raisons, notamment les cabinets internationaux qui offrent de bas prix afin d'acquérir des parts de marché, les clients qui consolident leur liste de cabinets approuvés afin d'accroître l'efficacité, et les conseillers juridiques internes qui exigent de plus en plus de ristournes importantes ou d'ententes d'honoraires non conventionnelles.

### Comment la fréquence de votre utilisation des structures d'établissement des honoraires suivantes a-t-elle changé au cours des douze derniers mois?



« Les cabinets d'avocats commencent à réaliser les avantages de la restructuration et de la gestion de leur pratique d'une façon à la fois rigoureuse et novatrice. »

- Chris Lynch, associé, Monitor Deloitte

Les cabinets sont de plus en plus nombreux à utiliser des modèles d'établissement des honoraires non conventionnels. Ces structures incluent les honoraires fixes, les ristournes, les honoraires fondés sur la valeur et les honoraires conditionnels. Il n'est donc pas étonnant que les tarifs horaires traditionnels affichent une tendance légèrement à la baisse, étant donné l'émergence d'autres modèles.

La majorité des cabinets misent maintenant sur les ententes d'honoraires non conventionnelles au Canada et ils commencent à connaître du succès auprès de leurs clients à cet égard. Certains cabinets s'intéressent aux outils d'analytique pour favoriser la tarification selon les dossiers et les analyses de rentabilité.

---

« Lorsque nous analysons des données historiques et courantes portant sur de nombreuses années (p. ex. ressources humaines, facturation, profils des clients, types de missions ou de dossiers, etc.), nous révélons de nouvelles perspectives à la direction relativement à ce qui constitue un dossier « rentable » dans chacune des gammes de services. L'application de l'analytique et la visualisation de perspectives opérationnelles permettent aux cabinets de cerner de nouvelles occasions de modifier les pratiques en matière d'établissement des honoraires et de missions afin d'optimiser les marges. »

- David Stewart, associé, Technologie analytique et juricomptable

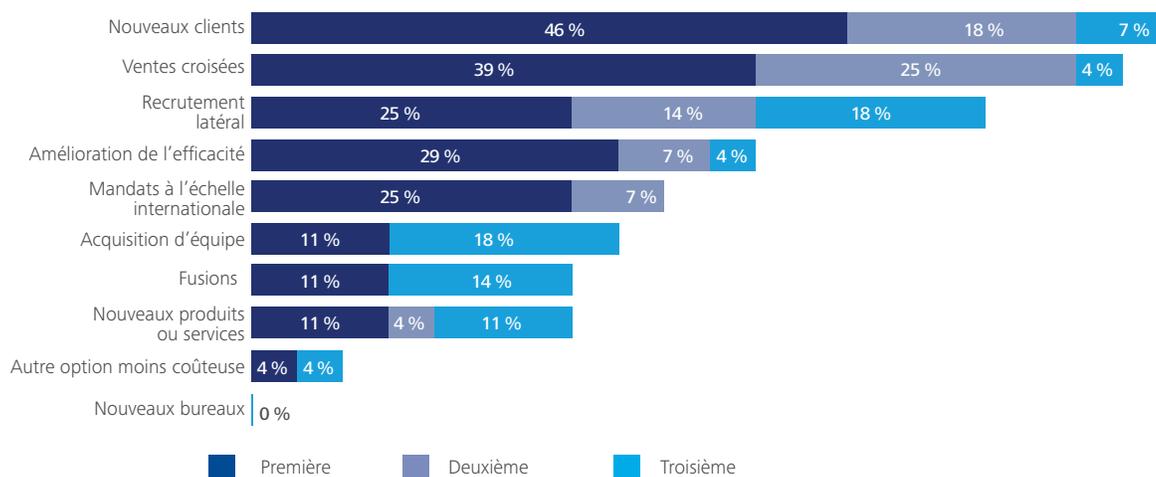


# Croissance

Les cabinets d'avocats cherchent toujours des occasions de faire croître leur entreprise. Alors que les ventes croisées étaient considérées comme la plus importante occasion de croissance l'an dernier, elles se situent au deuxième rang cette année, remplacées par l'acquisition de nouveaux clients. Par exemple, de nombreux cabinets misent davantage sur leurs investissements dans la planification du secteur et des clients.

Les mandats à l'échelle internationale, le recrutement latéral et l'amélioration de l'efficacité ont également été cités comme étant de bons moyens potentiels d'accroître la part de marché. Les fusions et acquisitions, de même que les nouveaux produits et services, ont par ailleurs été qualifiées de secteurs de croissance modérée.

## Selon vous, quelles sont les plus importantes occasions de croissance pour votre cabinet au cours des douze prochains mois?



Transformant les occasions en mesures concrètes, les cabinets investissent de plus en plus dans les ventes croisées et l'établissement de relations avec les clients. Le temps des associés est consacré davantage aux ventes (et reconnu comme tel) au détriment des heures facturables, auxquelles on commence à accorder progressivement moins d'importance.

De plus, les cabinets continuent à approfondir leur compréhension des activités de leurs clients et à offrir des services à valeur ajoutée, comme un savoir-faire et des perspectives sectoriels ainsi que de plus vastes compétences en gestion de projet.

### Exemple :

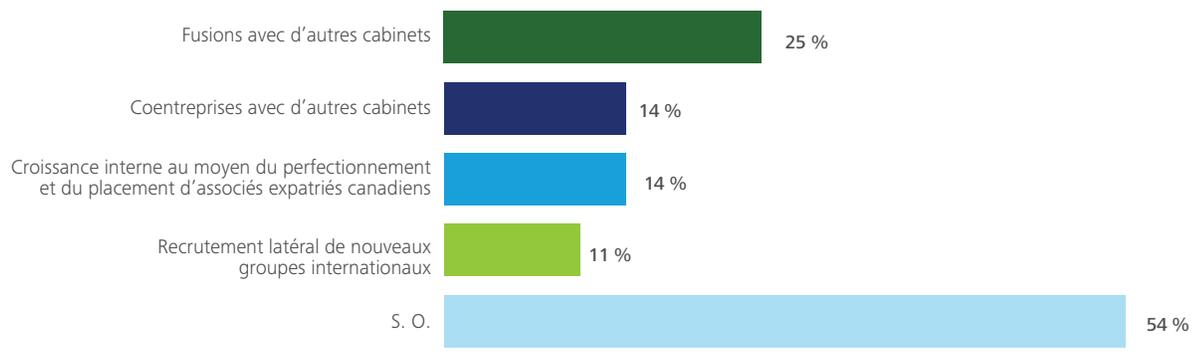
Un cabinet régional souhaite modifier considérablement les incitatifs et la rémunération des associés afin d'encourager des comportements plus rentables pour le cabinet. Il met l'accent sur des critères axés sur les ventes plutôt que sur la structure des incitatifs afin de mieux tirer parti des occasions de ventes croisées, d'approfondir les relations avec les clients et d'acquies de nouvelles affaires.

# Expansion internationale

Les cabinets internationaux étant davantage présents au Canada, il est logique que les cabinets canadiens explorent les possibilités d'élargir leurs activités au-delà des frontières du pays. La moitié des cabinets ayant participé au sondage ont étudié des façons de réaliser une expansion à l'échelle internationale. Le quart des répondants ont indiqué que le risque et le coût constituaient des obstacles à l'expansion internationale, ces deux facteurs étant suivis par la culture (19 %). L'incertitude économique (14 %) et la réglementation (12 %) ont par ailleurs été citées comme obstacles à la croissance transfrontalière. De nombreux cabinets d'avocats s'abstiennent d'élargir leurs activités vers le marché américain afin d'éviter les situations conflictuelles avec des cabinets américains qui leur confient des travaux entrants; le marché américain constitue la plus importante source de travaux entrants pour beaucoup de grands cabinets canadiens.

En ce qui concerne les cabinets qui envisagent de réaliser une expansion internationale, tant les petits que les grands ont indiqué les coentreprises avec d'autres cabinets comme point de départ privilégié. Les cabinets de grande taille étaient plus enclins à inclure également les fusions avec d'autres cabinets ou le perfectionnement et le placement d'associés expatriés canadiens à titre de moyens de réaliser une expansion. Plusieurs régions ont été désignées comme prioritaires pour l'expansion géographique, notamment des régions offrant un volume traditionnellement élevé comme les États-Unis et l'Europe, ainsi que des régions émergentes à forte croissance comme l'Afrique, la Chine et l'Asie du Sud-Est.

## De quelle façon votre cabinet envisagerait-il de réaliser une expansion internationale?



« Les cabinets les plus ambitieux trouvent des moyens d'offrir des services juridiques à leurs clients, peu importe où ils se trouvent dans le monde. »

Steve Quinn, directeur, Monitor Deloitte

# Gestion du rendement et de la productivité

Les cabinets d'avocats cherchent toujours des façons de réduire leur coût de base global. Dans le cadre de ces efforts, la réduction du nombre d'employés de soutien, de professionnels, de stagiaires et d'étudiants est considérée comme une mesure nécessaire, tout comme la consolidation de systèmes coexistants et la diminution des coûts liés aux immeubles en réduisant la superficie des bureaux. Il est intéressant de noter que de nombreux cabinets canadiens commencent à évaluer la santé de leurs affaires du point de vue du revenu net du cabinet et de l'ensemble de ses revenus – des critères qui semblent avoir dépassé en importance la mesure traditionnelle du profit par associé équité.

Malgré l'inquiétude croissante qui entoure la réduction des coûts et des dépenses, la plupart des cabinets ne font aucune impartition à des sous-traitants de services juridiques. Certains externalisent cependant en partie les services technologiques liés à la preuve électronique, qui incluent la collecte des données, le traitement et l'hébergement.

Au moment de choisir un sous-traitant, on se soucie d'abord de la qualité, puis du prix, ce qui explique l'hésitation à confier des travaux à un sous-traitant à l'étranger si la qualité est jugée moindre. L'absence d'échelle perçue fait hésiter beaucoup de cabinets à impartir les processus juridiques.

## Pour réduire le coût de base, quelles mesures parmi les suivantes avez-vous mises en place au cours des douze derniers mois ou avez-vous l'intention de mettre en place au cours des douze prochains mois?

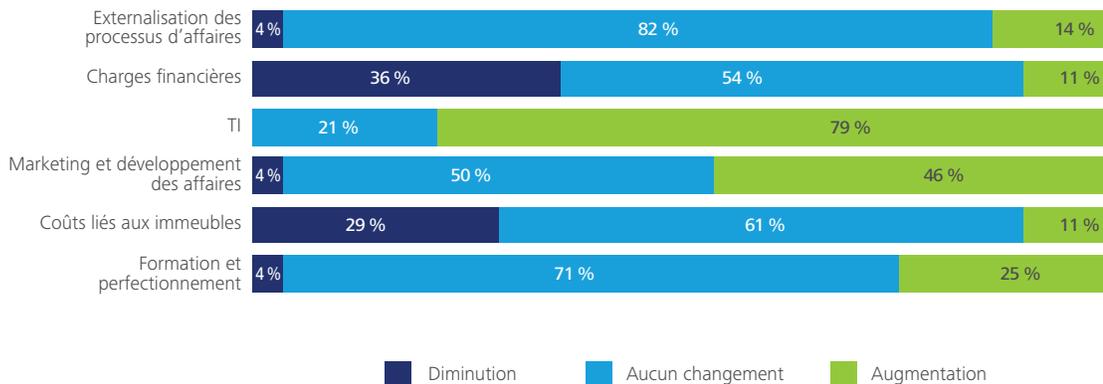


En ce qui concerne les investissements internes, les TI sont le secteur le plus susceptible de connaître une augmentation, principalement comme moyen d'accroître l'efficacité, de rehausser les niveaux de service à la clientèle et de permettre une meilleure gestion de l'information. Par exemple, une activité d'investissement importante vise à renforcer les capacités en matière de veille stratégique et d'analytique de l'établissement des honoraires selon les dossiers. Le secteur du marketing et développement des affaires montre également des signes d'augmentation. Les cabinets indiquent, par ailleurs, que les cheminements professionnels d'associés non-équité qu'ils ont mis en place couvrent toute une gamme de postes, allant de conseiller juridique et d'avocat jusqu'à des postes de directeur ou d'associé salarié. Plusieurs cabinets souhaitent élargir les cheminements professionnels des associés non-équité dans le cadre de leurs efforts visant à modifier la « forme » de leur pratique.

#### Exemple :

La direction d'un cabinet d'avocats national a pris des mesures pour affecter des associés à des cheminements d'associés non-équité et encourager certains associés à aspirer à des cheminements de carrière semblables afin d'ajuster la forme de son bassin de talents tout en continuant à offrir des rôles productifs et stimulants aux personnes concernées.

### Pour réduire le coût de base, quelles mesures parmi les suivantes avez-vous mises en place au cours des douze derniers mois ou avez-vous l'intention de mettre en place au cours des douze prochains mois?



« Les cabinets sont maintenant conscients de l'importance d'évaluer la solidité du cabinet en tant qu'entreprise, plutôt que sa solidité en tant que groupe d'associés équité. »

Michael Parent, directeur principal, Monitor Deloitte

# Fusions

Les pressions actuelles sur les prix et l'émergence constante de nouveaux concurrents locaux et internationaux font en sorte que les préoccupations relatives aux F&A demeurent un enjeu pour de nombreux cabinets d'avocats canadiens. Par conséquent, la consolidation constitue toujours un sujet prioritaire dans le milieu juridique au Canada.

Les deux tiers des répondants avaient participé à des discussions concernant une fusion au cours de la dernière année, soit une augmentation d'environ 10 % par rapport à l'année précédente. Plus important encore, cependant, moins du tiers des cabinets ayant participé à de telles discussions au cours de l'année avaient prévu le faire. Puisque 43 % des cabinets d'avocats prévoient participer à des discussions concernant une fusion pendant l'année en cours, le potentiel sous-jacent de solutions transformatrices influence toujours le contexte juridique canadien. Comme l'année précédente, de nombreux cabinets canadiens sont encore considérés comme des cibles intéressantes pour des fusions ou des acquisitions à l'échelle internationale, de sorte que les cadres dirigeants des moyens et des grands cabinets auront encore des stratégies de croissance internationale à planifier et à évaluer.

Malgré l'importance que revêtent les discussions concernant les fusions, 64 % des cabinets ont indiqué que leur étape stratégique idéale en 2015 et par la suite serait de continuer en tant que cabinet canadien indépendant et de maintenir le statu quo. Il est toutefois évident que certains cabinets étudient d'autres options puisque seulement 14 % ont indiqué qu'ils préféreraient s'engager à effectuer une fusion complète, alors que 21 % préféreraient une autre option stratégique (comme une structure d'association de type Verein ou une alliance stratégique). Les cabinets qui prévoient participer à une fusion ou à une acquisition au cours des douze prochains mois visent à élargir leurs domaines de pratique et à accroître leur présence géographique.

## Avez-vous participé à des discussions concernant une fusion ou une acquisition au cours des douze derniers mois?



## Prévoyez-vous participer à une fusion ou à une acquisition au cours des douze prochains mois?

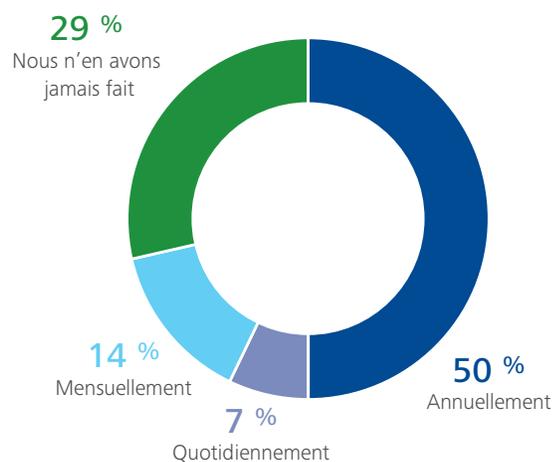


### Exemple :

Un grand cabinet canadien envisage d'élargir sa présence géographique afin de mieux soutenir les activités internationales de ses clients actuels. Plutôt que d'opter pour une expansion interne, il a entrepris d'examiner des solutions de rechange avec d'autres cabinets mondiaux. Une alliance stratégique accorderait une « période d'essai », pendant laquelle les cabinets pourraient sonder le terrain de l'expansion internationale, sans la permanence d'une fusion pleinement intégrée.

# Sécurité et données

## À quelle fréquence votre cabinet effectue-t-il des tests d'intrusion de son réseau et de ses systèmes?



Dans un monde où les risques en matière de sécurité évoluent constamment, les menaces contre lesquelles les organisations doivent se défendre ne cessent de se multiplier. Une nouvelle question du sondage, cette année, demandait aux cabinets d'avocats canadiens de quelle façon ils se défendent contre les menaces potentielles et dans quelle mesure ils s'y sont préparés.

Plus de la moitié des cabinets ont classé leurs données afin de déterminer la sensibilité aux failles dans la sécurité informatique, ce qui indique que près de la moitié des répondants ne comprennent peut-être pas vraiment le potentiel des menaces liées à de telles failles. Les petits cabinets sont plus susceptibles que les grands de ne pas avoir classé leurs données, en partie parce qu'ils croient que le risque qu'ils soient la cible d'attaques physiques ou informatiques est faible. Les cabinets de grande taille sont plus susceptibles d'être bien préparés, puisqu'ils se considèrent en majorité comme des cibles potentielles. Les cabinets considèrent en général qu'ils sont adéquatement préparés, indiquant qu'ils ont mis en place un nombre suffisant de contrôles pour gérer efficacement la sécurité de l'information. Néanmoins, les tests d'intrusion du réseau et des systèmes sont surtout effectués annuellement, ce qui indique un écart entre les cyberrisques anticipés et la prise de mesures. Il reste manifestement encore du chemin à parcourir à cet égard.

---

« Le jeu a changé. Il est essentiel de comprendre les nouvelles règles en matière de cybersécurité et de se préparer à faire face aux menaces imminentes. »

Simon Tang, associé, Service des risques d'entreprise

### Exemple :

Bon nombre des cadres supérieurs interrogés n'étaient pas en mesure de répondre aux questions concernant la cybersécurité sans obtenir le soutien de leurs services des TI. Bien qu'il ne soit pas nécessaire que la haute direction connaisse en détail le protocole de cybersécurité, il existe un risque lorsque les dirigeants ne sont pas sensibilisés de façon générale aux mesures qui sont prises pour protéger leur cabinet.

# La perspective de Deloitte

Le marché des services juridiques au Canada et à l'échelle mondiale est fluide. L'innovation perturbatrice, la mondialisation et un marché de plus en plus concurrentiel constitueront des défis pour les cabinets canadiens à court terme.

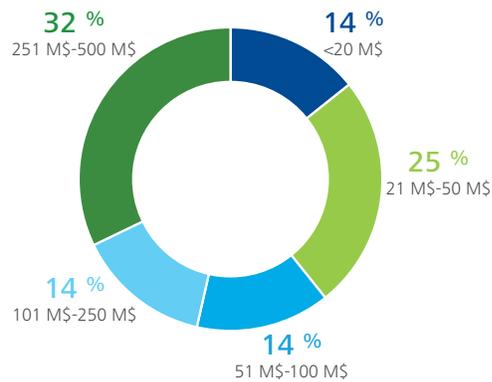
Selon la perspective de Deloitte, les cabinets canadiens peuvent commencer à relever les défis en prenant quelques mesures clés :

- **Investissez dans votre équipe** : Les cabinets qui investissent dans le perfectionnement de leur personnel professionnel investissent, par le fait même, dans leurs résultats. Les avocats qui possèdent de solides compétences en gestion de projet et qui comprennent mieux les activités de leurs clients peuvent améliorer l'incidence sur les clients et accroître la rentabilité des dossiers.
- **Perturbez votre modèle d'affaires** : L'innovation perturbatrice est présente partout sur le marché. Les cabinets qui s'adaptent aux nouvelles tendances sont ceux qui continueront à réussir. Quel secteur de votre entreprise pourriez-vous perturber de façon proactive au cours de l'année? En découvrant d'autres services à valeur ajoutée pour vos clients, vous conserverez une longueur d'avance.
- **Évaluez les options de croissance** : Il peut parfois être aussi risqué de maintenir le statu quo que de saisir de nouvelles occasions de croissance. Quels que soient vos objectifs de croissance, assurez-vous d'examiner toutes les options possibles. Souvent, cette réflexion sans limites oriente les dirigeants vers des stratégies qu'ils n'auraient jamais adoptées autrement.
- **Déterminez ce qui favorise vraiment votre réussite** : Prendre du recul peut vous permettre de faire un pas en avant. Une meilleure compréhension des vecteurs de profits, au moyen de l'analytique et de la visualisation de perspectives opérationnelles historiques et courantes, peut vous fournir une idée très précise des facteurs qui stimulent vraiment les affaires.
- **Familiarisez-vous avec les cybermenaces** : Une seule faille dans la sécurité informatique pourrait suffire à paralyser n'importe quelle organisation de service à la clientèle. Les répercussions de ces menaces peu fréquentes, mais à fort impact, font souvent l'objet d'une couverture médiatique importante. Évitez de vous retrouver parmi ces statistiques.

# Méthodologie

Les constatations de ce rapport se fondent sur les réponses des représentants de 28 cabinets juridiques partout au Canada.

Répartition par taille/revenus des 28 cabinets qui ont participé au sondage de Deloitte auprès des cabinets d'avocats canadiens



# Auteurs participants



**Karen Werger**  
Associée,  
Conseils financiers  
kwerger@deloitte.ca  
+1 416 601 6058



**Michael Parent**  
Directeur principal,  
Consultation  
mparent@deloitte.ca  
+1 416 643 8396



**Chris Lynch**  
Associé,  
Consultation  
jclynch@deloitte.ca  
+1 416 601 6581



**Steve Quinn**  
Directeur,  
Consultation  
squinn@deloitte.ca  
+1 416 775 8558



**David Stewart**  
Associé,  
Conseils financiers  
davstewart@deloitte.ca  
+1 416 775 7484



**David P. Stewart**  
Conseiller,  
Consultation  
davistewart@deloitte.ca  
+1 416 813 2346







**[www.deloitte.ca](http://www.deloitte.ca)**

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.

Conçu et produit par le Service de conception graphique de Deloitte, Canada. 15-2813H