

Évolution globale

Alors que l'internationalisation et la diversification de l'industrie des services juridiques les cabinets juridiques font face à la nouvelle réalité : il est temps d'adopter un nouveau modèle d'affaires.

N'attribuez pas la Grande Récession aux problèmes des cabinets juridiques. En fait, la débâcle économique de 2008-2009 a plutôt dévoilé au grand jour les faiblesses du modèle d'affaires traditionnel des cabinets. Mais elle n'en est pas pour autant la cause.

Du moins, c'est la conclusion d'une conférence tenue ce printemps au Georgetown Law Centre à Washington.

Les avocats-conseils, universitaires et consultants présents étaient unanimes au sujet des changements dans le monde juridique : paramètres différents, implication plus grande des clients, la diversification des fournisseurs de services juridiques et répercussions pour la formation et la rémunération des juristes.

David Wilkins, vice-doyen à l'Université Harvard et spécialiste des initiatives globales de la profession juridique, constate d'abord que le cœur de l'économie globale est passé de New York à Londres, puis en direction de l'est à la suite de la crise.

Tout porte à croire que les futurs avocats proviendront de la Chine, de l'Inde et du Brésil, pays qui, de plus en plus, forment leurs juristes en fonction de l'économie globale.

Par exemple, Jeffrey Lehman, chancelier et doyen fondateur de la Peking University School of Transnational Law à Shenzhen, en Chine, prédit que ses diplômés seront bilingues (chinois/anglais) et formés en droit transnational américain et britannique. L'établissement de Lehman est l'une des 500 écoles de droit établies en Chine au cours des 10 dernières années.

Entre temps, l'essor des technologies de l'information redéfinit la pratique du droit en laissant place aux approches multidisciplinaires. Pour Wilkins, cela se traduira par des services juridiques délocalisés qui apporteront des défis sans précédent. Les avocats-conseils engagent des fournisseurs bon marché par sous-traitance locale. L'attention est réorientée sur les résultats, la création de valeur plutôt que sur les titres des juristes.

Le blues des grands cabinets

Les grands cabinets juridiques américains ont été ébranlés par la récession. En 2008 et 2009, 14 347 personnes ont été licenciées par les cabinets majeurs selon le site *Law Shucks*. Parmi eux figurent 5 632 avocats. Plus de 100 cabinets ont également reporté le recrutement de 2 800 nouveaux avocats et ont réduit leur embauche pour leurs programmes d'été.

Quant aux cabinets canadiens, ils n'ont pas subi autant de réductions d'effectifs.

Toujours est-il que le modèle de cabinets juridiques américains qui a prévalu dans les années 60 s'est étendu au Canada et en Grande-Bretagne. Selon l'étude de Bernard Burk, directeur chez Howard Rice Nemerovski Canady Falk & Rabkin, et de David McGowan, professeur en droit de la concurrence et de l'innovation à l'Université de San Diego, ce modèle a été adopté par des organisations nécessitant des spécialistes pour répondre à des services juridiques sophistiqués requérant un haut niveau de connaissances, des qualifications et du jugement, en échange d'un salaire très élevé.

L'âge d'or de ce modèle de juristes élitistes s'est imposé vers 1970, à un moment de croissance rapide. Aux États-Unis, la taille des cabinets a crû, les filiales ont proliféré et les revenus ont explosé. En 2008, les 250 plus grands cabinets américains comptaient en moyenne 535 avocats et 23 cabinets employaient plus de 1 000 avocats.

En 1970, la mobilité latérale a débuté en raison de la concurrence entre cabinets pour attirer des associés réclamés par les conseillers juridiques. Leur rétention est devenue plus précaire, ce qui a amené les cabinets à recourir à des associés de moindre niveau sans droit de participation. Compte tenu de la forte demande, les salaires de base des associés chevronnés ont atteint 160 000 \$.

C'est en augmentant leur tarif horaire à 250 \$ ou 300 \$ que les cabinets ont pu amortir les salaires astronomiques de ces associés. Tarif considérable pour utiliser les services d'un avocat de première année relégué à des tâches routinières et moins bien formé par des associés sous pression. Les salaires ont continué de grimper jusqu'en 2007. Jeffrey Haidet, président du cabinet international

McKenna Long & Aldridge, a décrit cette période comme suit : « Les cabinets sont devenus gros, bêtes et heureux. »

Mais lorsque la récession est survenue, ils ont essuyé un double revers.

L'étude de Burk et McGowan a conclu que la récession a forcé cabinets, avocats et clients à réévaluer leur façon de faire des affaires. Les clients ont commencé à examiner les types de travaux requérant des juristes de haut niveau; les cabinets se sont débarrassés de leurs associés coûteux en faveur de contractuels.

L'évolution des cabinets juridiques

Larry Ribstein, vice-doyen à l'école de droit de l'Université de l'Illinois, a une vision pessimiste du futur. Il considère que le modèle traditionnel d'offre de services juridiques n'est pas viable, d'autant plus que les clients sont mieux informés et que la concurrence est devenue plus globale. Il faut adopter des modèles d'affaires différents orientés vers un financement externe, selon lui.

Burk et McGowan sont plus optimistes. À leur avis, le cabinet américain n'agonise pas. Ils prévoient que certains clients profiteront plutôt de la technologie pour accéder aux solutions les plus efficaces à mesure que la sous-traitance, l'internalisation et l'impartition deviendront courantes.

Les cabinets auront une équipe distincte de juristes contractuels plus économiques. Le nombre d'emplois bien payés diminuera pour les récents diplômés, ce qui forcera plusieurs d'entre eux à accepter un emploi contractuel, temporaire ou de sous-traitant. Cela correspondra aux emplois à la chaîne du 21^e siècle : ennuyants, répétitifs, urgents et axés sur la quantité. Tout de même de quoi s'inquiéter du sort des prochaines générations d'avocats.

S'insuffisant, la sous-traitance compte actuellement 440 millions sur les 460 milliards de dollars de revenus globaux des services juridiques. Les solutions forfaitaires sont aussi sollicitées par les clients. Autant de changements à prévoir. **N**

— Yasmina El Jamaï