



L'ASSOCIATION DU  
BARREAU CANADIEN

Thomson Reuters Institute

# État du marché des cabinets juridiques canadiens 2024



THOMSON REUTERS®

# Résumé

Les juristes canadiens considèrent généralement que leurs cabinets juridiques ont du succès, ce qui témoigne fortement du professionnalisme, du dévouement, de l'innovation et de la résilience des cabinets juridiques au Canada compte tenu du grand nombre de changements qui sont survenus au cours des dernières années. Toutefois, ces qualités qui ont aidé les cabinets juridiques à faire face aux dernières années continueront d'être mises à l'épreuve alors que les cabinets traversent une période encore incertaine.

Les cabinets juridiques ont connu une forte reprise après la pandémie, mais cette reprise s'est accompagnée d'une concurrence croissante pour recruter les talents, entre autres défis. Les cabinets doivent maintenant trouver un équilibre entre les stratégies de retour au bureau et les modalités de travail à distance et hybride. De plus, l'émergence rapide d'outils d'intelligence artificielle (IA) est susceptible de tout modifier, des flux de travail aux pratiques de facturation en passant par la structure opérationnelle des cabinets juridiques eux-mêmes.

***De même qu'il y avait un décalage évident entre la définition du succès par les cabinets juridiques et ce qu'ils mesurent, il y a également une incongruité entre de nombreux problèmes identifiés par les cabinets juridiques et les solutions qu'ils ont choisi d'apporter en priorité.***

Dans ce premier rapport intitulé *État du marché des cabinets juridiques canadiens*, qui s'appuie sur un sondage mené auprès de ces juristes, l'Institut Thomson Reuters, en partenariat avec l'Association du Barreau canadien, examinera à la fois la façon dont les cabinets évaluent et mesurent leur succès, ainsi que la façon dont ils évaluent leurs objectifs, leurs risques et les défis à relever à l'avenir.

Dans une constatation critique, les définitions du succès des cabinets juridiques ne correspondent pas toujours à la façon dont ils mesurent ou planifient ce succès. Cela présente à la fois des possibilités et des défis pour la direction des cabinets juridiques.

Ailleurs dans le rapport, nous examinons comment les juristes répondants ont une vision généralement optimiste des perspectives de croissance et de rentabilité continues des cabinets juridiques canadiens. Cependant, comme les trois dernières années l'ont clairement démontré, les conditions du marché peuvent changer de façon rapide et inattendue, et les dirigeants et dirigeantes des cabinets doivent bâtir un plan d'affaires suffisamment agile pour résister au besoin d'évolution rapide.

## Autres constatations principales:

- La réputation du cabinet, la satisfaction des clients et la clientèle acquise sont considérées comme les principales mesures du succès.
- Parmi les principaux défis, mentionnons le fait de consacrer trop de temps aux tâches administratives, les problèmes de santé mentale et de bien-être, la pression exercée par les clients sur les tarifs et le contrôle des coûts.
- Les cabinets juridiques ont relevé avec succès les défis de la pandémie en s'adaptant rapidement au travail et à la collaboration à distance.
- Les cabinets reconnaissent bon nombre des défis auxquels ils font face; toutefois, ils ne planifient souvent pas les mesures pour les relever et ne prennent pas des mesures pour les relever.

### Méthodologie

Les conclusions figurant dans le présent rapport sont tirées d'un sondage mené auprès de 330 juristes de cabinets juridiques de partout au Canada. Cela comprend la pratique individuelle, ainsi que les cabinets classés aux fins du présent rapport comme des cabinets de petite taille (2 à 10 juristes), de moyenne

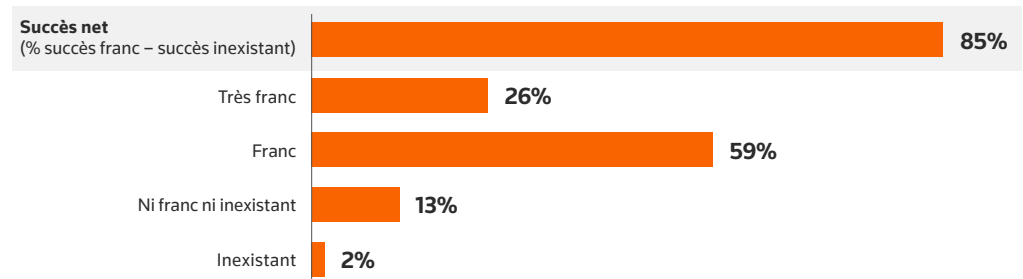
taille (11 à 179 juristes) et de grande taille (180 juristes ou plus). Le sondage a été réalisé en octobre 2023. The survey was conducted in October 2023.

Taille du cabinet juridique	#
Pratique individuelle (1 juriste)	90
Petite taille (1 à 15 juristes)	116
Moyenne taille (11 à 179 juristes)	84
Grande taille (180 juristes ou plus)	40
<b>Total</b>	<b>330</b>

# Dans quelle mesure les cabinets juridiques canadiens ont-ils du succès?

Tableau 1 : **Les juristes canadiens considèrent leurs cabinets comme généralement prospères**

Évaluation du succès du cabinet ou du service



Selon votre définition précédente, comment décririez-vous le succès de votre cabinet ou service au cours de la dernière année? (n=330)

Source: Thomson Reuters 2024

Dans la situation actuelle du marché juridique canadien, les cabinets peuvent avec raison être fiers de leur succès après ces récentes années mouvementées. Une proportion écrasante de 85 % des répondants au sondage estime que leur cabinet a connu du succès au cours de la dernière année. La majorité des juristes (59 %) sont d'avis que le succès de leur cabinet est *franc*, tandis que 26 % estiment que le succès de leur cabinet est *très franc*. Seulement 2 % des répondants croient que le succès de leur cabinet est *inexistant*.

Cela témoigne très clairement du fait que les juristes croient — malgré les perturbations des dernières années — qu'ils ont bien orienté leurs pratiques afin d'assurer une prospérité continue. Toutefois, pour mieux comprendre *pourquoi* les juristes estiment que leur cabinet connaît du succès, nous devons mieux comprendre *comment* ils définissent ce succès.

## Après un examen plus approfondi...

Lors de l'examen de ces résultats, nous nous sommes penchés sur certaines des différences entre les répondants qui estiment que le succès de leur cabinet a été *franc ou très franc*, qui travaillaient généralement pour des cabinets ayant des revenus plus élevés dont une part plus importante du chiffre d'affaires provient d'entreprises clientes, et les répondants qui croient que le succès de leur cabinet est *inexistant ou ni franc ni inexistant* au cours de la dernière année, et qui travaillaient souvent dans des cabinets de plus petite taille qui comptaient davantage sur des clients individuels.

Bien que nous n'ayons pas été en mesure de tirer de solides conclusions sur ce qui a entraîné les différences entre les deux groupes, nous avons tiré des conclusions intéressantes. Par exemple, les répondants qui ont décrit leur cabinet comme moins prospère étaient moins susceptibles d'avoir un plan pour relever les défis auxquels leur cabinet faisait face, tandis que les répondants de cabinets plus prospères ont déclaré qu'ils étaient non seulement plus susceptibles d'avoir un plan, mais ont affirmé que les cabinets avaient également déjà pris des mesures pour régler les principaux problèmes.

Les répondants de cabinets plus prospères ont également déclaré utiliser un plus large éventail de solutions technologiques et mettre davantage l'accent sur les stratégies futures comme les ventes croisées ou l'accroissement du levier.

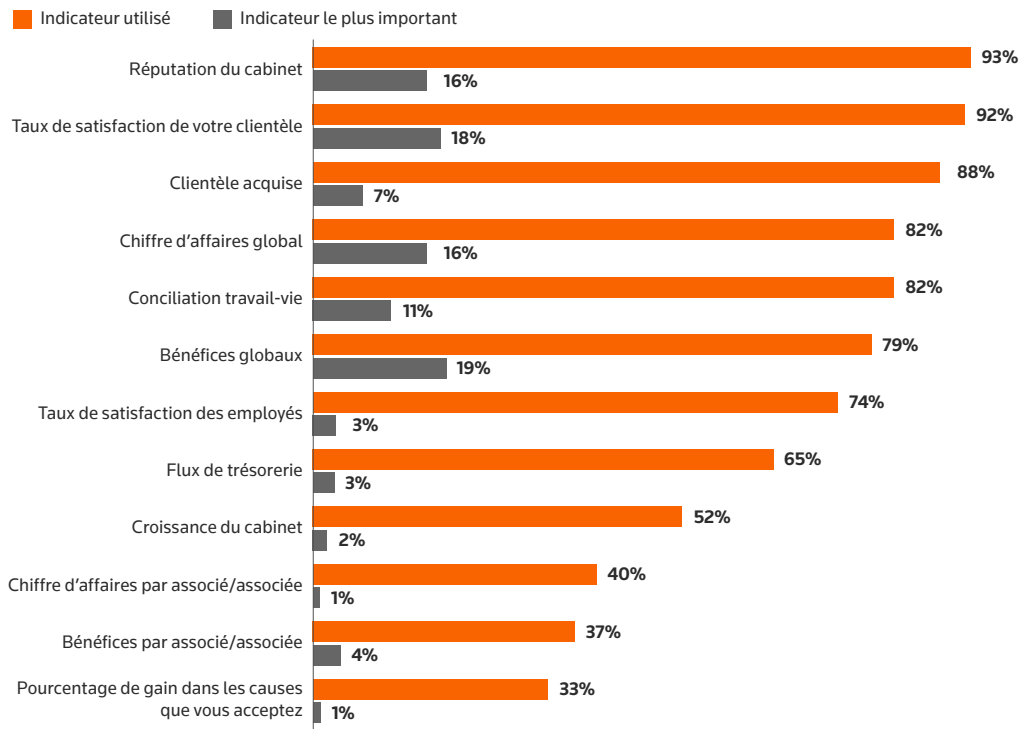
Sans surprise, les répondants de cabinets moins prospères se sont montrés plus prudents quant à l'avenir.

Même si les données de la présente version de l'étude ne nous permettent pas de tirer des conclusions solides, elles fournissent néanmoins des pistes de réflexion intéressantes sur des sujets à explorer. Surveillez les prochaines versions du rapport *État du marché des cabinets juridiques canadiens* pour approfondir ces sujets.

# Définir et mesurer le succès

Tableau 2 : **Définir le succès d'un cabinet juridique**

**Définition du succès du cabinet ou du service**



Comment définissez-vous le « succès » pour votre cabinet juridique? Votre réussite se fonde-t-elle sur...? Parmi les façons dont votre cabinet ou service définit le succès, laquelle est la plus importante? (n=330)

Source: Thomson Reuters 2024

Les répondants ont tenu compte d'un grand nombre d'éléments dans leur définition du succès. Plus de huit juristes sur dix ont affirmé que la réputation de leur cabinet, les taux de satisfaction de la clientèle, la fréquence de la clientèle acquise, la conciliation travail-vie et le chiffre d'affaires global faisaient partie de leur définition du succès. Parmi ces facteurs, les bénéfices généraux étaient le plus souvent considérés comme l'indicateur de succès le *plus important*, tandis que la satisfaction de la clientèle, la réputation du cabinet et le chiffre d'affaires étaient tout près derrière.

Il convient de souligner que la satisfaction de la clientèle se classe de façon presque aussi importante que le principal indicateur financier des bénéfices généraux quant à l'indicateur que les juristes considèrent comme le *plus important* pour évaluer le succès de leurs cabinets. Cela indique probablement que les juristes estiment que l'exécution de travaux considérés par les clients comme de grande qualité et de grande valeur et le maintien de solides relations avec les clients vont de pair avec l'atteinte d'un rendement financier solide. En effet, il a été largement démontré que cette approche est une formule gagnante.

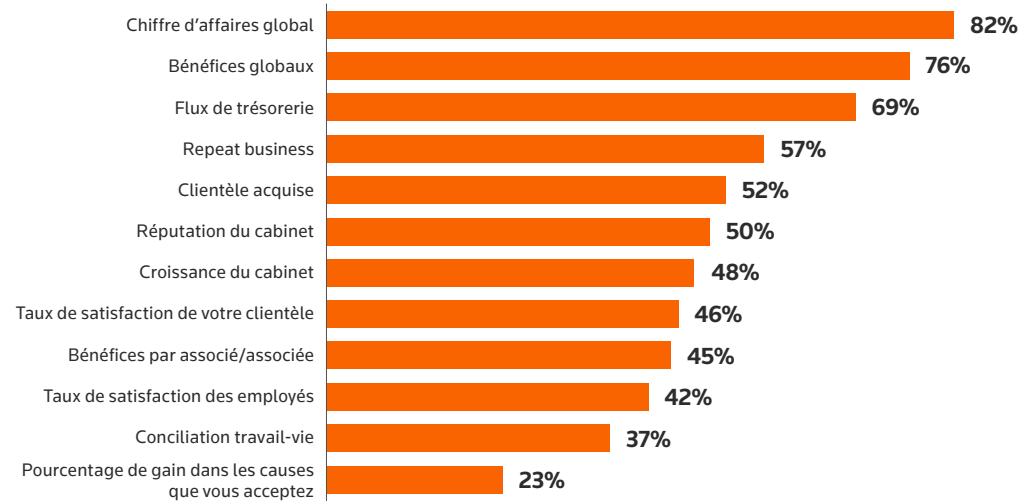
Toutefois, l'importance que de nombreux cabinets juridiques canadiens disent accorder aux taux de satisfaction de la clientèle met en évidence un décalage intéressant dans la façon dont ces taux sont mesurés.

# Mesurer le succès, préciser les priorités

Selon un vieux dicton, *ce qui est mesuré est géré*. Même si les consultants en affaires peuvent avoir des opinions divergentes quant à l'universalité ou à l'applicabilité de ce dicton, mesurer peut être une étape cruciale pour comprendre la dynamique qui sous-tend un indicateur donné.

Tableau 3 : **Les indicateurs mesurés par les cabinets juridiques**

## Suivi des indicateurs du succès



Effectuez-vous le suivi de l'un des indicateurs suivants au sein de votre cabinet ou service? (n=330)

Source: Thomson Reuters 2024

Comme nous le constatons ci-dessus, la satisfaction des clients et la réputation du cabinet font partie des principales mesures du succès. Cependant, à peine la moitié des juristes ont déclaré que leur cabinet effectuait le suivi de la réputation du cabinet, et moins de la moitié mesurait la satisfaction de la clientèle. Il s'agit d'un décalage troublant entre les indicateurs que les cabinets juridiques disent importants — en fait, *les plus importants* — et les indicateurs pour lesquels les cabinets effectuent réellement le suivi.

Pour tout facteur de succès, mais peut-être surtout pour les facteurs qui reposent davantage sur une impression subjective comme la réputation du cabinet et la satisfaction de la clientèle, le suivi des commentaires des clients au moyen d'indicateurs officiels est indispensable pour évaluer le rendement d'un cabinet par rapport à ces mesures du succès.

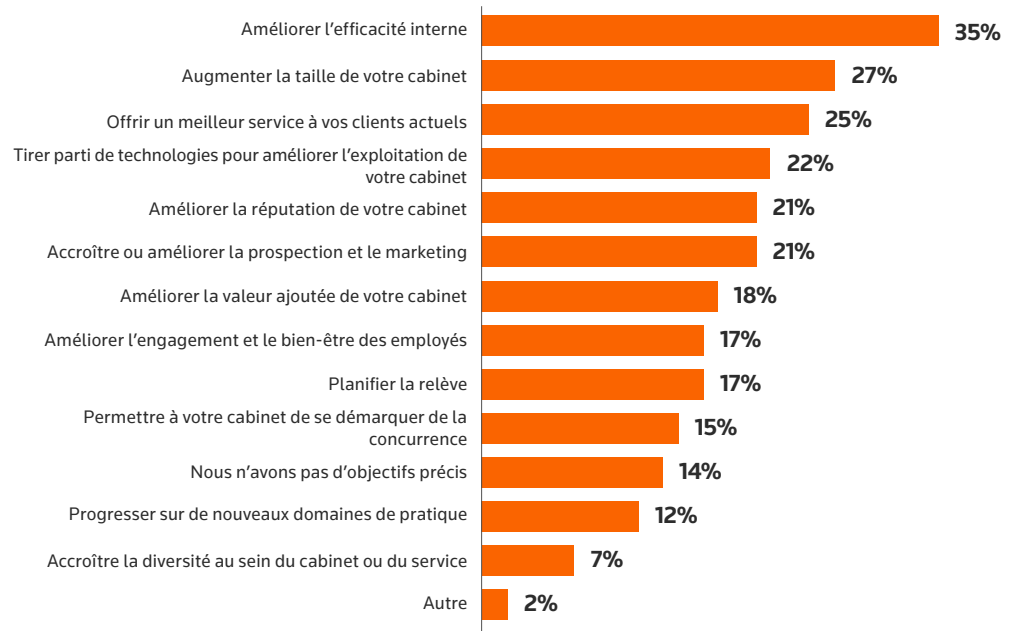
Les cabinets juridiques canadiens qui ne quantifient pas encore leur rendement à l'égard de ces facteurs devraient prendre des mesures, au moins commencer à le faire. Ces étapes pourraient comprendre des sondages ou des entrevues pour fournir des renseignements précieux sur ce qui compte le plus pour les clients et sur les éléments auxquels les clients accordent de la valeur au sein du cabinet.

Cette rétroaction peut fournir des indices importants sur les points à améliorer pour les cabinets, et elle aidera les dirigeants et dirigeantes des cabinets à élaborer des plans stratégiques plus efficaces pour la croissance et le succès futurs.

# Objectifs et priorités

Tableau 4 : **Objectifs et priorités du cabinet juridique**

Principaux objectifs ou priorités (sélectionnés parmi les trois principaux objectifs ou priorités)



Quels sont les trois principaux objectifs ou priorités de votre cabinet ou service?  
Si vous n'avez pas d'objectifs précis, veuillez sélectionner cette réponse au bas de la liste. (n=330)

Source: Thomson Reuters 2024

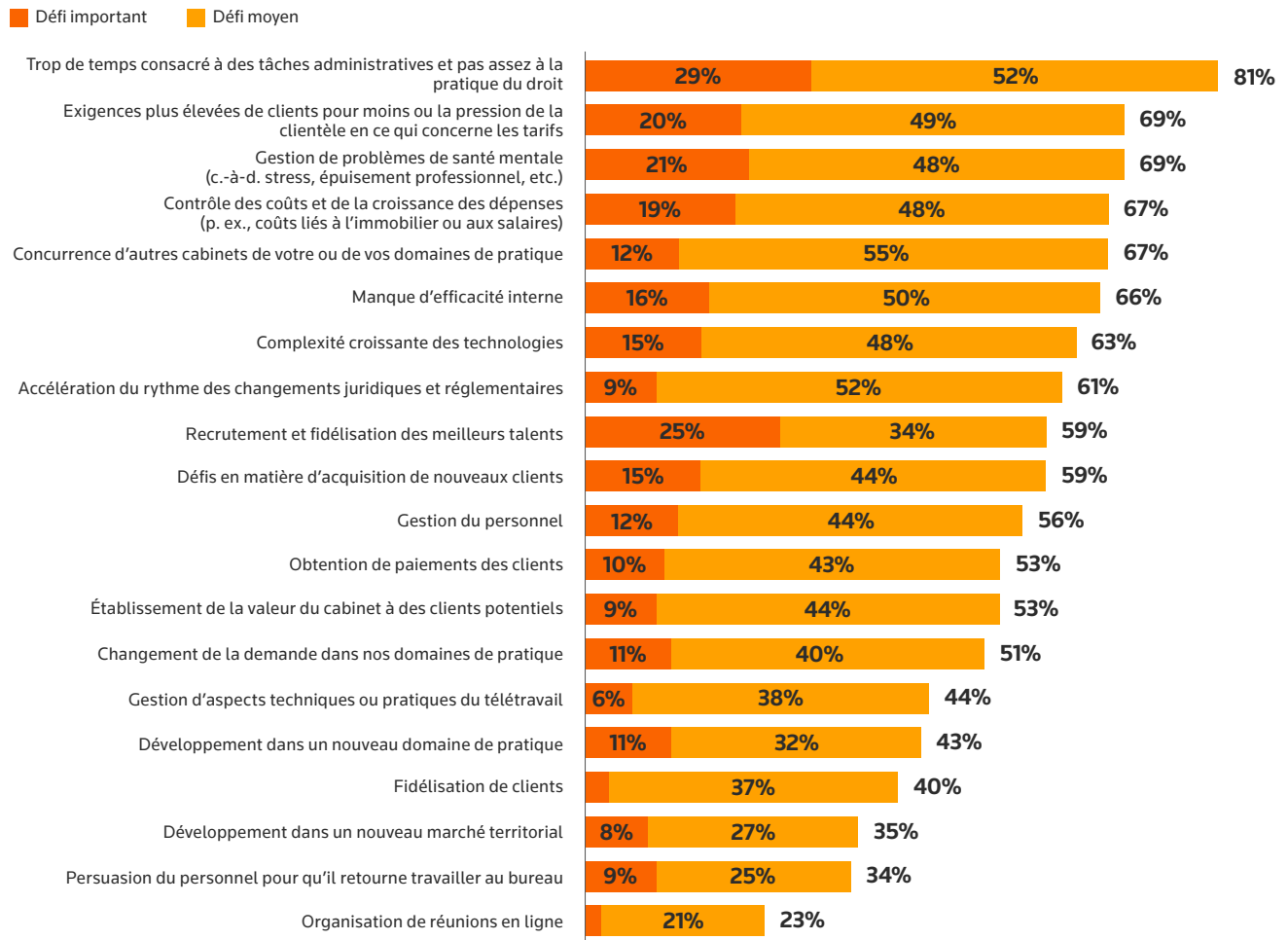
Bien que les cabinets se demandent s'ils doivent élargir leurs moyens de suivi et de mesure pour inclure davantage de facteurs de réussite, ils ont également des objectifs clairs en tête quant à ce qu'ils souhaitent accomplir ensuite. Le principal objectif des cabinets, par une marge importante, est d'améliorer l'efficacité interne, qui est classée comme principal objectif par 35 % des répondants.

Une meilleure efficacité est sans aucun doute un objectif valable, car, lorsqu'elle est atteinte, elle peut contribuer de façon importante aux bénéfices nets et aux chiffres d'affaires des cabinets en augmentant la productivité, ce qui accroît les revenus et en réduisant les coûts, ce qui optimise les profits. Une plus grande efficacité peut également aider les cabinets à atteindre un autre objectif de premier plan, soit d'offrir un meilleur service aux clients, car cela fait en sorte que les juristes du cabinet consacrent moins de temps à des tâches non productives ou sans valeur ajoutée. Cela peut ensuite contribuer à renforcer l'indicateur clé du succès de la satisfaction de la clientèle en améliorant la réputation du cabinet, ce qui, heureusement, permettra d'accroître la clientèle acquise et les recommandations. En résumé, l'obtention de résultats efficaces et de qualité peut être fructueuse pour le cabinet juridique dans un certain nombre de domaines critiques.



# Malgré le succès, les défis abondent

Tableau 5 : **Principaux défis pour les cabinets juridiques**



Veuillez indiquer la mesure dans laquelle les problèmes suivants représentent un défi pour votre cabinet ou service. (n=330)

Source: Thomson Reuters 2024

Les juristes sont très conscients des nombreux défis auxquels ils doivent actuellement faire face. De loin, le problème le plus urgent dans l'ensemble est le fait de consacrer trop de temps aux tâches administratives et pas assez à la pratique du droit — ce qui a été mentionné comme un *défi moyen ou important* par 81 % des cabinets. Un défi étroitement lié, le manque d'efficacité interne, se classe également parmi les cinq principaux défis.

De plus, d'autres défis, comme la pression en ce qui concerne les tarifs ou les exigences plus élevées de clients pour moins, la gestion des problèmes de santé mentale, le contrôle des coûts et de la croissance des dépenses et le maintien au niveau de la concurrence, ont été classés parmi les principaux défis.

Dans un marché de plus en plus serré des cabinets juridiques, cette préoccupation au sujet de la concurrence peut avoir une importance croissante.

# Classement des concurrents

Tableau 6 : **Sources de concurrence d'autres cabinets juridiques**

Concurrents actuels sur le marché	Cabinets juridiques (n=330)	Taille du cabinet			
		Pratique individuelle (n=90)	Petite taille (n=116)	Moyenne taille (n=84)	Grande taille (n=40)
Autres cabinets juridiques de taille similaire	75%	63%	73%	85%	85%
Cabinets juridiques beaucoup plus grands qui sont en concurrence pour les mêmes clients	46%	42%	50%	52%	30%
Cabinets juridiques beaucoup plus petits qui sont en concurrence pour les mêmes clients	14%	11%	11%	21%	10%
Consommateurs individuels qui se représentent eux-mêmes	11%	16%	13%	8%	0%
Conseils juridiques de sites Web ou de services juridiques permettant de se représenter sans aide externe	11%	17%	14%	4%	3%
Juristes d'entreprise qui représentent leur société	9%	3%	6%	15%	18%
Externalisation	7%	11%	7%	5%	0%
Services de jumelage de cabinets juridiques	6%	8%	3%	5%	13%
Parajuristes	4%	3%	4%	4%	8%
Autre	3%	7%	3%	0%	3%
Aucune de ces réponses	4%	11%	3%	0%	0%

Dans laquelle des catégories suivantes la concurrence est-elle la plus forte dans votre marché? Choisissez toutes les réponses pertinentes.

Source: Thomson Reuters 2024

Sans surprise, les préoccupations concernant les sources possibles de concurrence dans le domaine juridique varient selon la taille du cabinet.

Bien que d'autres cabinets de taille similaire soient généralement considérés comme la principale source de concurrence, c'est davantage le cas chez les cabinets de moyenne et grande taille, et c'est un peu moins vrai pour les cabinets de petite taille et la pratique individuelle. Une proportion écrasante de 85 % des juristes de cabinets de moyenne et grande taille considère les cabinets de taille similaire comme leurs principaux concurrents, comparativement à moins des trois quarts des cabinets de petite taille et de la pratique individuelle.

La pratique individuelle, les cabinets de petite taille et les cabinets de moyenne taille considèrent les cabinets juridiques de taille beaucoup plus importante comme l'une de leurs plus grandes sources de concurrence. Toutefois, l'inverse n'est pas vrai : Les cabinets de grande taille ne considèrent généralement pas les cabinets de plus petite taille qui sont en concurrence pour les mêmes clients comme une concurrence féroce, même si certains signes indiquent que des

questions juridiques étaient déplacées vers de plus petits acteurs par des clients qui cherchent à réduire les coûts tout en conservant un travail juridique de qualité<sup>1</sup>.

De nombreux cabinets juridiques reconnaissent également qu'il existe au moins un certain niveau de concurrence de la part de concurrents autres que des cabinets juridiques. Comme de nombreux cabinets juridiques de petite taille et pratiques individuelles accordent une attention particulière aux clients individuels, les personnes qui se représentent elles-mêmes et les soi-disant sites Web et services juridiques permettant de se représenter sans aide externe sont considérés comme la concurrence la plus importante par environ un cabinet de petite taille et pratique individuelle sur sept. À titre de comparaison, les préoccupations concernant les sites juridiques permettant de se représenter sans aide externe ou la perte d'affaires possibles face à des clients qui se représentent eux-mêmes sont extrêmement faibles pour les cabinets juridiques de taille moyenne et essentiellement inexistantes pour les cabinets de grande taille.

---

<sup>1</sup> Voir, p. ex., *2024 Report on the State of the US Legal Market* (en anglais), accessible à l'adresse : <https://www.thomsonreuters.com/en-us/posts/legal/state-of-the-us-legal-market-2024>.

# Relever les défis

Tableau 7 : **Relever les défis**

Mesures prises pour relever les défis propres aux cabinets juridiques



Base : Répondants qui ont répondu qu'un défi précis était un défi moyen ou important. Selon vous, dans quelle mesure votre cabinet ou service relève-t-il bien ces défis? Source: Thomson Reuters 2024

Bien que les cabinets juridiques canadiens comprennent bien les défis et la concurrence auxquels ils font face, leur succès continu dépend de l'élaboration d'un plan, de la détermination des défis et de la mise en œuvre de stratégies efficaces pour relever ces défis.

Un grand nombre de répondants ont déclaré avoir déjà pris des mesures pour relever certains défis. Parmi les défis les plus souvent relevés, mentionnons la persuasion du personnel pour qu'il

retourne travailler au bureau (défi cité par 40 % des juristes), l'obtention de paiements des clients (40 %), la tenue de réunions virtuelles (37 %), les aspects techniques du télétravail (36 %) et la gestion du personnel (36 %).

Il est remarquable et louable qu'un si grand nombre de cabinets affirment non seulement qu'ils élaborent un plan, mais qu'ils le mettent également en œuvre. Toutefois, il convient de noter que plusieurs de ces défis étaient principalement inévitables et ont essentiellement obligé tous les cabinets à trouver un moyen de les gérer — il était tout simplement impossible d'éviter les réalités du télétravail, des réunions virtuelles ou de la planification du retour au bureau pendant et depuis la pandémie. De même, le risque de ne pas obtenir les paiements des clients représente une menace existentielle pour tout cabinet juridique. Il s'agit donc d'un problème exigeant une attention immédiate pour lequel nous nous attendrions à ce que les cabinets prennent rapidement des mesures pour le régler.

Nous constatons également que les initiatives prises à l'égard de ces défis se sont apparemment révélées fructueuses au point où une écrasante majorité de répondants ont déclaré que le télétravail et les réunions virtuelles ne sont plus considérés comme des défis importants. Voilà d'excellents exemples des résultats positifs qui peuvent découler de cabinets qui déploient de grands efforts et font preuve d'une grande innovation pour s'adapter aux défis. Seule la *gestion du personnel* dépasse le seuil de plus de 10 % des juristes qui l'ont mentionné comme un défi important.

Parallèlement, dans de nombreux autres domaines clés, les cabinets *ne prennent pas* de mesures pour relever les défis qu'ils ont cernés. Par exemple, *trop de temps consacré à des tâches administratives et pas assez à la pratique du droit* a été classé par les juristes comme le principal défi auquel ils font face. Toutefois, seulement un maigre 18 % des répondants déclarent avoir mis en œuvre des changements pour régler le problème, et 22 % des répondants affirment avoir un plan, mais ne pas avoir encore pris de mesures concrètes pour régler le problème. Environ 60 % des cabinets n'ont donc mis aucun plan en place pour relever ce qu'elles considèrent comme un défi important.

De même, d'autres défis importants ne sont pas relevés par la plupart des cabinets. *Le recrutement et la fidélisation des talents* ont été classés au deuxième rang des défis les plus importants que doivent relever les cabinets juridiques, suivis de la *gestion de la santé mentale*, de la *pression de la clientèle en ce qui concerne les tarifs et du contrôle des coûts et des dépenses*. Il est naturellement difficile de relever le défi de la pression de la clientèle en ce qui concerne les tarifs en raison de l'influence de comportements externes, notamment ceux du client, dans la planification d'une solution. Par ailleurs, la gestion de la santé mentale, les dépenses des cabinets juridiques et les problèmes de talents relèvent uniquement du contrôle des cabinets. Pourtant, seulement environ le quart des répondants ayant déclaré que leurs cabinets avaient déterminé qu'il s'agissait de défis moyens ou importants avaient effectivement mis en œuvre des mesures pour les relever.

Comme il y avait un décalage évident entre la façon dont les cabinets juridiques canadiens définissent le succès et les indicateurs mesurés par ces cabinets, il existe une incongruité semblable entre bon nombre des problèmes cernés par les cabinets juridiques et ce qu'ils ont choisi de prioriser pour trouver des solutions. Même s'il est bien que les cabinets juridiques aient dressé un bilan complet de leur situation globale pour déterminer les domaines où ils doivent faire face à des problèmes possibles, la prise de conscience des défis n'est que la première étape. Les mesures et les mesures efficaces à prendre sont des éléments essentiels pour surmonter ces défis.

# La gestion des talents gagne en importance

Les défis liés aux talents occupent une place importante sur la liste des problèmes auxquels les dirigeants et dirigeantes des cabinets juridiques doivent faire face aujourd’hui, et compte tenu des réalités du marché des talents juridiques, il semble peu probable que bon nombre des facteurs à l’origine de ce défi s’atténuent bientôt.

Comme nous l’avons mentionné précédemment, près de 60 % des cabinets juridiques affirment que le recrutement et la fidélisation des meilleurs talents représentent un défi. Plus de 80 % des juristes ont déclaré que la conciliation travail-vie était importante pour le succès du cabinet<sup>2</sup>, tandis que près des trois quarts affirment que la satisfaction des employés fait partie de leur définition du succès. Toutefois, moins de la moitié des juristes ont répondu que leur cabinet mesure actuellement soit la satisfaction des employés (42 %), soit la conciliation travail-vie (37 %)<sup>3</sup>.

Compte tenu de l’importance de ces défis liés aux talents, des mesures robustes et des stratégies ciblées ont un potentiel important pour améliorer la satisfaction à l’égard du travail global et de la conciliation travail-vie. De telles mesures pourraient être bénéfiques pour les cabinets en matière d’amélioration de la productivité, de recrutement et de fidélisation. À mesure que la rémunération globale continue d’augmenter<sup>4</sup> pour les juristes et le personnel professionnel, les cabinets qui assurent une meilleure gestion des talents s’en sortiront probablement beaucoup mieux dans la gestion de leurs dépenses globales.

## Prévenir l’épuisement professionnel

Plus des deux tiers des répondants (69%)<sup>5</sup> affirment que la gestion des problèmes de santé mentale comme le stress et l’épuisement professionnel des employés représente un défi pour leur cabinet, ce qui le place à égalité au deuxième rang des défis derrière *trop de temps consacré à des tâches administratives et pas assez à la pratique du droit*.

En 2022, l’Association du Barreau canadien, en partenariat avec la Fédération des ordres professionnels de juristes du Canada et l’Université de Sherbrooke, a mené la première étude nationale exhaustive sur le bien-être des professionnels du droit canadiens; *Étude nationale des déterminants de la santé et du mieux-être des professionnels du droit au Canada*.<sup>6</sup> Le rapport a révélé que les professionnels du droit de tous les domaines de pratique et de toutes les provinces et de tous les territoires souffrent de niveaux très élevés de détresse psychologique, de dépression, d’anxiété, d’épuisement professionnel et d’idées suicidaires. Des taux plus élevés de détresse étaient fréquents chez les juristes dans les premières années de pratique et également chez les juristes issus de groupes traditionnellement sous-représentés, comme les femmes, les minorités ethniques et les membres des communautés 2ELGBTQIA.

<sup>2</sup> Voir le tableau 2.

<sup>3</sup> Voir le tableau 3.

<sup>4</sup> Il est tout à fait possible que les cabinets juridiques de plus grande taille au Canada subissent en 2024 une autre vague d’augmentation salariale engendrée par les cabinets de New York, car bon nombre des mêmes grands cabinets juridiques américains établis à New York, qui sont à l’origine des guerres salariales de 2021-2022, semblent engagés dans une autre ronde de surenchère. Voir, *2024 Report on the State of the US Legal Market* (en anglais), accessible à l’adresse : <https://www.thomsonreuters.com/en-us/posts/legal/state-of-the-us-legal-market-2024>. Voir aussi, Zaretsky, Stacy, « Associate Compensation Scorecard: Biglaw’s 2023 Cash Bash », *Above the Law*, 1er décembre 2023 (en anglais), accessible à l’adresse <https://abovethelaw.com/2023/12/biglaw-raise-bonus-tracker-2023>

<sup>5</sup> Voir le tableau 2..

<sup>6</sup> Accessible à l’adresse [https://flsc.ca/wp-content/uploads/2022/12/FR\\_Rapport\\_Cadieux-et-aL\\_Universite-de-Sherbrooke\\_FINAL.pdf](https://flsc.ca/wp-content/uploads/2022/12/FR_Rapport_Cadieux-et-aL_Universite-de-Sherbrooke_FINAL.pdf)

Dans le sondage mené dans le cadre du présent rapport, un pourcentage écrasant (88 %) de juristes de cabinets de grande taille ont déclaré qu'ils considéraient la gestion des problèmes de santé mentale comme un défi pour leur cabinet, ce qui représente plus de 10 points de pourcentage de plus que toute autre catégorie de cabinet juridique. Cela donne à penser que l'épuisement professionnel est de plus en plus préoccupant, car les pressions perçues au travail peuvent être plus importantes à mesure que la taille du cabinet augmente.

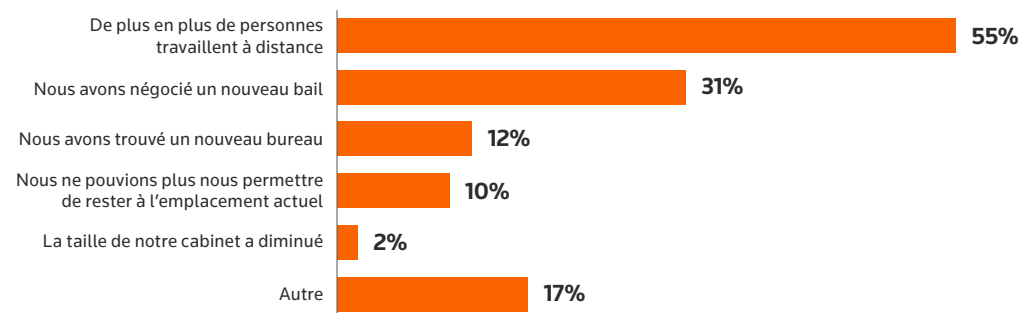
Toutefois, il est souligné dans le sondage que de nombreux cabinets juridiques canadiens de grande taille prennent des mesures pour contrer un éventuel épuisement professionnel. Dans l'ensemble, 71 % des juristes de cabinets de grande taille ont déclaré que leur cabinet avait apporté des changements pour régler le problème, et 14 % des juristes ont déclaré que le cabinet avait élaboré des plans, mais qu'il ne les avait pas encore mis en œuvre. Bien que les cabinets de grande taille devancent le reste du marché au chapitre des préoccupations concernant le défi de la santé mentale, ils sont également plus proactifs pour relever ce défi.

## Retour au bureau

Bien que la mise en œuvre des politiques de retour au bureau varie considérablement d'un cabinet à l'autre, les répondants de la plupart des cabinets juridiques de grande taille (87 %) et de taille moyenne (70 %) ont déclaré que leur cabinet avait mis en œuvre, ou du moins élaboré, des plans pour persuader le personnel de retourner travailler au bureau. En revanche, 58 % des cabinets de petite taille n'ont pas encore élaboré de tels plans.

### Tableau 8 : Raisons de la baisse des coûts immobiliers

Raisons de la baisse des coûts immobiliers au cours de la prochaine année



(n=42)

Source: Thomson Reuters 2024

Même si de tels plans progressent, près de 15 % des répondants ont dit s'attendre à une réduction des coûts immobiliers au cours de la prochaine année, principalement en raison de la popularité du travail à distance. De plus, 31 % des juristes ont déclaré que leur cabinet avait négocié de nouveaux baux. Un autre 12 % des juristes affirment avoir trouvé de nouveaux bureaux.

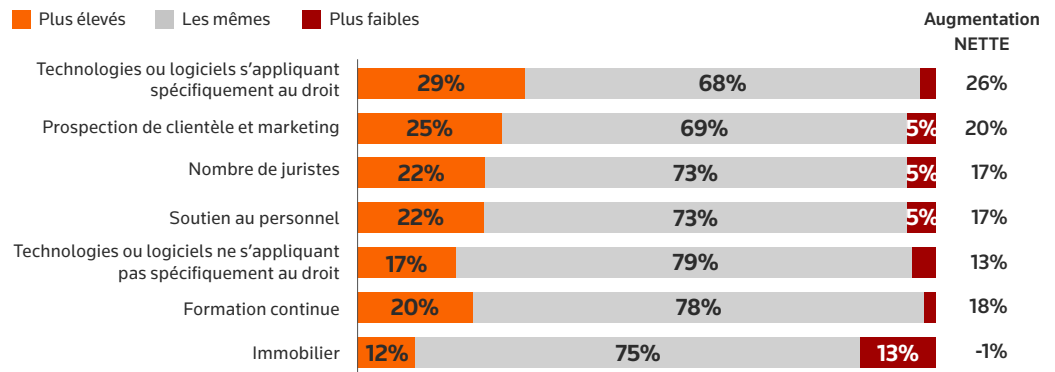
Pour le moment, toutefois, 42 % des juristes travaillent selon un modèle hybride de travail en personne et à distance, 38 % travaillent en personne en tout temps et 20 % travaillent à distance en tout temps. Les juristes ne s'attendent pas à ce que ces pourcentages changent considérablement au cours de la prochaine année.

# Variations prévues des investissements

Un nombre important de juristes ont déclaré que leurs cabinets cherchent à accroître leur niveau d'investissement dans des domaines clés au cours de la prochaine année.

Tableau 9 : **Variations prévues des investissements des cabinets juridiques**

**Variation des investissements au cours de la prochaine année**



Pour chacun des secteurs suivants, veuillez indiquer si vos investissements au cours de la prochaine année seront plus élevés, plus faibles ou demeureront les mêmes que l'année précédente. (n=330)

Source: Thomson Reuters 2024

Plus précisément, près de trois cabinets sur dix prévoient accroître leurs investissements dans des technologies s'appliquant spécifiquement au droit, tandis que seulement un nombre légèrement inférieur de cabinets prévoient accroître leurs investissements dans la prospection de clientèle, le nombre de juristes et le soutien au personnel. Les investissements technologiques, en particulier, seront probablement essentiels pour atteindre plusieurs objectifs des cabinets juridiques et préparer les cabinets canadiens à un avenir basé sur l'IA.



# Les investissements technologiques peuvent-ils aider à atteindre les objectifs en matière d'efficacité et de coûts?

De nombreux cabinets se tournent vers la technologie pour les aider à améliorer l'efficacité et à réduire les coûts. Près du quart des répondants (22 %) ont déclaré que l'utilisation de la technologie pour améliorer le rendement du cabinet ou du service est un objectif, le classant parmi les cinq principaux objectifs<sup>7</sup>.

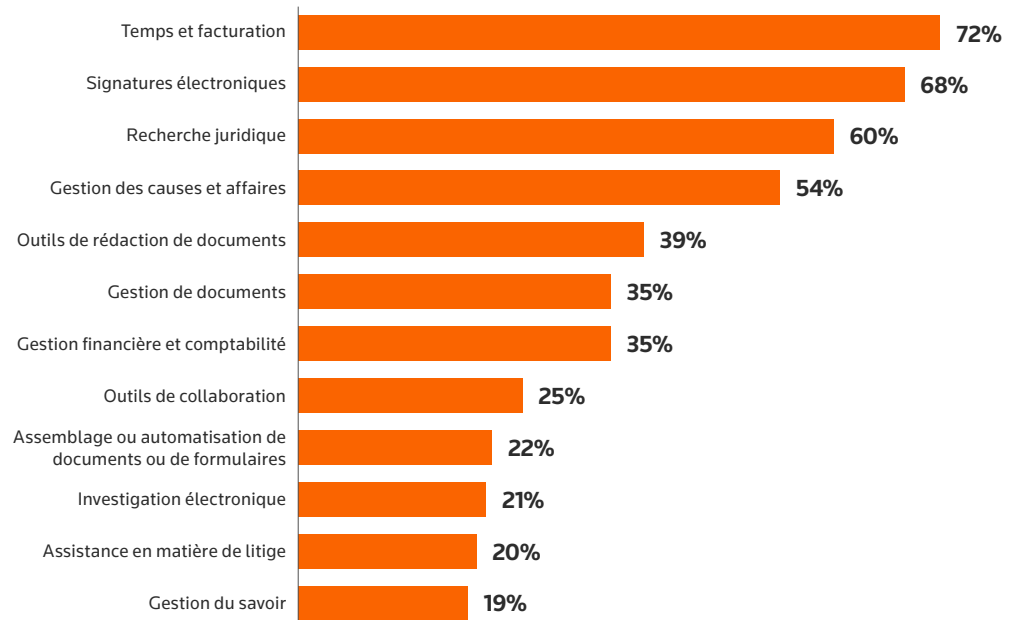
Par conséquent, près d'un cabinet juridique sur trois (29 %) prévoit accroître ses investissements dans la technologie s'appliquant spécifiquement au droit au cours de la prochaine année.<sup>8</sup>

La grande majorité des cabinets restants prévoient au moins maintenir leurs niveaux d'investissement actuels.

Bien qu'il puisse être tentant de penser que la plupart de ces investissements seront consacrés à des technologies de pointe, en réalité, de nombreux cabinets doivent faire de tels investissements simplement pour rattraper leur retard par rapport à ce qui est devenu la norme du secteur.

Tableau 10 : **Utilisation actuelle de la technologie juridique**

## Utilisation de systèmes technologiques (1)



Parmi les systèmes technologiques suivants, lesquels votre cabinet ou service utilise-t-il? Choisissez toutes les réponses pertinentes. (n=330)

Source: Thomson Reuters 2024

<sup>7</sup> Voir le tableau 4

<sup>8</sup> Voir le tableau 9.

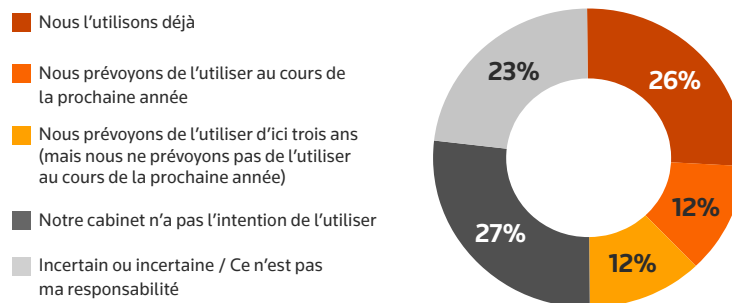
Une grande partie de l'augmentation des dépenses en technologie sera concentrée non pas sur les technologies nouvelles ou émergentes, mais visera plutôt à combler les lacunes du marché afin de rattraper les concurrents qui ont mis en place des technologies comme des logiciels de gestion du temps et de facturation, la signature électronique et la recherche juridique. Même s'il existe un écart entre les cabinets qui possèdent bon nombre de ces technologies et ceux qui ne l'utilisent pas, plus de 10 % des cabinets qui ne l'utilisent pas actuellement ont mentionné que seule la technologie de signature électronique devrait être mise en place au cours de la prochaine année.

Les cabinets qui tentent actuellement de rattraper leur retard risquent de prendre encore plus de retard en matière de technologie alors qu'ils investissent dans la mise en œuvre de technologies que d'autres utilisent déjà, tandis que ces derniers auront plus de souplesse pour investir dans des technologies plus avancées axées sur l'IA.

# L'émergence rapide de l'IA générative

Bien que l'IA soit un facteur dans le domaine juridique depuis un certain nombre d'années, l'évolution rapide des technologies d'IA générative de prochaine génération est la trame dominante depuis plus d'un an, et l'adoption de cette technologie par les cabinets juridiques canadiens est étonnamment forte.

Tableau 11 : **Adoption de l'IA générative**



De quelle manière utilisez-vous ou envisagez-vous d'utiliser l'intelligence artificielle générative pour le travail juridique que vous effectuez au sein de votre cabinet? (n=330)

Source: Thomson Reuters 2024

Quelque 26 % des juristes des cabinets juridiques affirment utiliser l'IA générative. De plus, 12 % ont déclaré qu'ils prévoient d'utiliser au cours de la prochaine année, et un autre 12 % prévoient l'adopter au cours des trois prochaines années. Environ le tiers des juristes affirment qu'ils utiliseraient les fonctionnalités de l'IA générative si ces fonctionnalités sont intégrées aux produits ou services de technologie juridique qu'ils utilisent actuellement. Toutefois, malgré ces chiffres encourageants à l'égard de l'IA générative, la majorité des juristes ont tout de même répondu qu'ils n'avaient pas l'intention d'utiliser l'IA générative ou qu'ils sont incertains.

Quant à la façon dont l'IA générative touchera leurs cabinets à l'avenir, les juristes sont partagés à parts égales sur la question de savoir si elle aura pour effet de rendre certains emplois obsolètes, le tiers des juristes a répondu *oui*, *non* et *incertain/incertaine* dans chacune des catégories. Bien qu'elles semblent n'avoir aucun lien avec l'engagement, ces réponses concordent avec les conclusions du rapport *Thomson Reuters Future of Professionals Report*,<sup>9</sup> dans lequel les professionnels ont exprimé la conviction que l'IA n'entraînera probablement pas d'importants changements au chapitre des emplois, du moins dans un avenir rapproché.

Bien entendu, la *concurrence* est un domaine dans lequel l'IA pourrait avoir une incidence.

9 Accessible (en anglais) à l'adresse : <https://www.thomsonreuters.com/en/campaigns/future-of-professionals.html>.

Tableau 12 : **L'IA comme moteur d'une concurrence accrue**

Concurrence prévue au cours des prochaines années en raison de l'essor de l'IA	Cabinets juridiques (n=330)	Taille du cabinet			
		Pratique individuelle (n=90)	Petite taille (n=116)	Moyenne taille (n=84)	Grande taille (n=40)
Conseils juridiques de sites Web ou de services juridiques permettant de se représenter sans aide externe	46%	43%	53%	49%	28%
Autres cabinets juridiques de taille similaire	37%	34%	37%	36%	43%
Consommateurs individuels qui se représentent eux-mêmes	35%	39%	37%	35%	18%
Cabinets juridiques beaucoup plus grands qui sont en concurrence pour les mêmes clients	33%	31%	34%	40%	18%
Externalisation	32%	28%	34%	32%	33%
Parajuristes	16%	18%	16%	12%	23%
Juristes d'entreprise qui représentent leur société	15%	9%	11%	23%	28%
Services de jumelage de cabinets juridiques	15%	16%	15%	19%	8%
Cabinets juridiques beaucoup plus petits qui sont en concurrence pour les mêmes clients	13%	7%	12%	19%	18%
Autre	1%	1%	0%	1%	3%
Aucune de ces réponses	9%	12%	8%	8%	10%

Desquelles des catégories suivantes attendez-vous une concurrence accrue au cours des prochaines années comme une conséquence directe de l'utilisation croissante de l'intelligence artificielle ou de l'IA générative? Choisissez toutes les réponses pertinentes.

Source: Thomson Reuters 2024

Près de la moitié des répondants ont dit croire que l'IA entraînera une concurrence accrue de la part des sites Web et services juridiques permettant de se représenter sans aide externe au cours des prochaines années. Comme nous l'avons mentionné, bien que les sites juridiques sur le Web permettant de se représenter sans aide externe soient principalement considérés comme des concurrents pour la pratique individuelle et les cabinets de petite taille<sup>10</sup>, 28 % des juristes de cabinets de grande taille ont dit croire que ces sites et services entraîneront une concurrence accrue au cours des prochaines années en raison des capacités de l'IA. Environ le tiers des juristes ont déclaré qu'ils croient également que l'IA améliorera la concurrence des autres cabinets juridiques, de l'externalisation et des personnes qui se représentent elles-mêmes.

Même si c'est le cas, l'attitude générale à l'égard de l'IA demeure positive.

<sup>10</sup> Voir le tableau 6.

Tableau 13 : **Est-ce que l'IA aidera votre cabinet ou elle lui nuira?**

## Incidence de l'IA générative sur l'atteinte des objectifs



Croyez-vous que la montée en puissance de l'IA générative aidera votre cabinet ou service à atteindre ces objectifs ou qu'elle lui nuira? (n=330)

Source: Thomson Reuters 2024

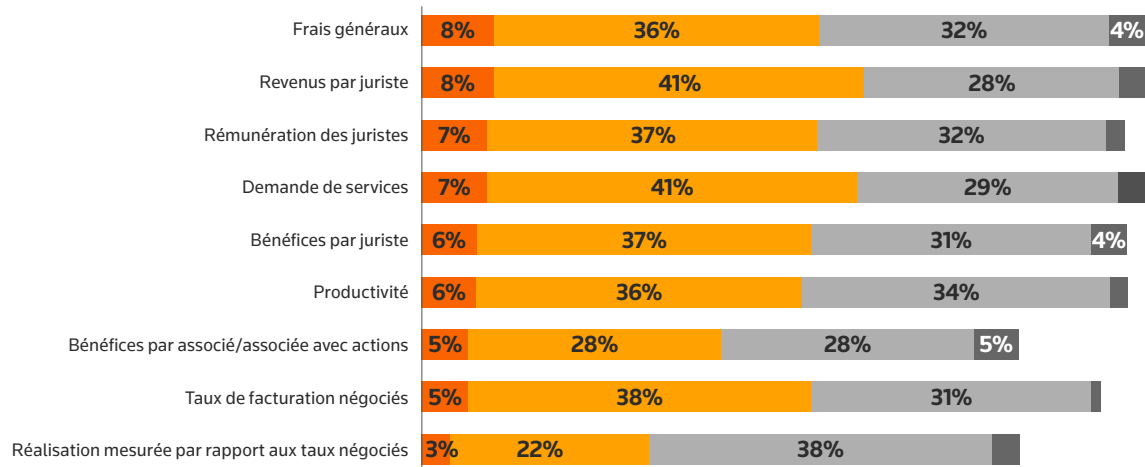
La moitié des juristes sondés estiment que l'IA aidera leur cabinet à atteindre ses objectifs, tandis que seulement 9 % ont dit croire qu'elle nuira aux objectifs de leur cabinet.

# L'avenir : les possibilités et les défis à venir

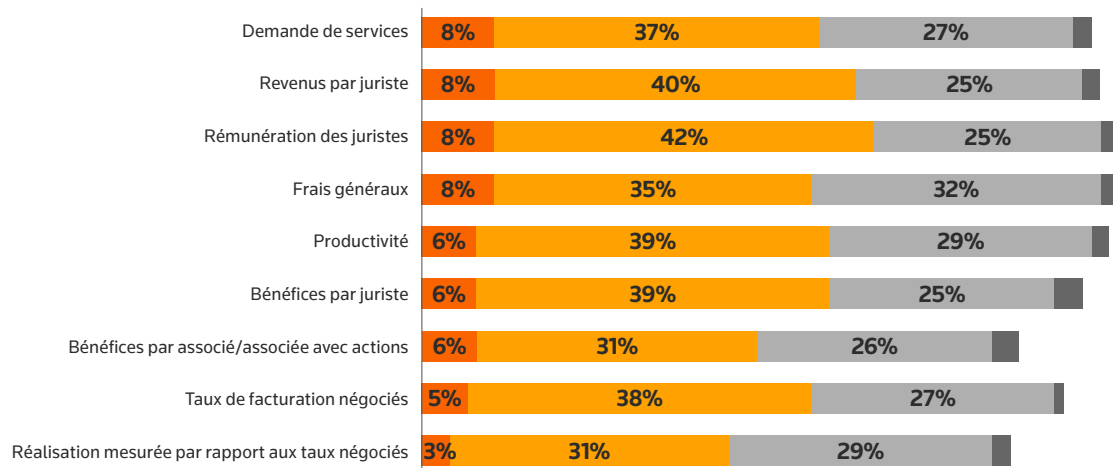
Tableau 14 : **Changements dans le rendement financier**

■ Forte croissance   
 ■ Croissance modérée   
 ■ Stabilité ou faible croissance   
 ■ Diminution   
 Les réponses « Je ne sais pas » ne sont pas affichées.

## Changements dans les indicateurs de rendement financier au cours de la prochaine année



## Changements dans les indicateurs de rendement financier au cours des trois prochaines années



Quels changements vous attendez-vous à voir dans les indicateurs de rendement financier suivants pour votre cabinet au cours des trois prochaines années?

Source: Thomson Reuters 2024

Les juristes canadiens semblent généralement optimistes quant aux perspectives de croissance continue de leurs cabinets respectifs. Un pourcentage extrêmement faible de juristes ont dit s'attendre à une diminution de l'un ou l'autre de leurs indicateurs du rendement financier. Certains d'entre eux sont probablement des valeurs relativement sûres — en effet, il semble peu probable que des indicateurs comme les taux de facturation ou la rémunération des juristes subissent une forte contraction — d'autres facteurs pourraient toutefois être plus sujets à une diminution et les

dirigeants et dirigeantes des cabinets juridiques feraient bien de les surveiller avec prudence. Par exemple, la demande de services de cabinets juridiques est historiquement très irrégulière et est souvent dépassée par la croissance de l'effectif des cabinets, ce qui entraîne une baisse de la productivité.<sup>11</sup> L'hypothèse selon laquelle la demande de services et la productivité pourraient diminuer, individuellement ou de concert à l'échelle de l'industrie, est certainement possible, et une diminution dans l'un ou l'autre des domaines mettrait à rude épreuve les profits des entreprises.

Pour se préparer à l'avenir, de nombreux cabinets juridiques canadiens examinent un certain nombre de mesures possibles.

## Tableau 15 : Mesures prévues pour améliorer le rendement du cabinet

Probabilité que des mesures d'amélioration du rendement soient prises au cours de la prochaine année



Au cours de la prochaine année, quelle est la probabilité que vous preniez les mesures suivantes pour améliorer le rendement de votre cabinet? (n=330)

Source: Thomson Reuters 2024

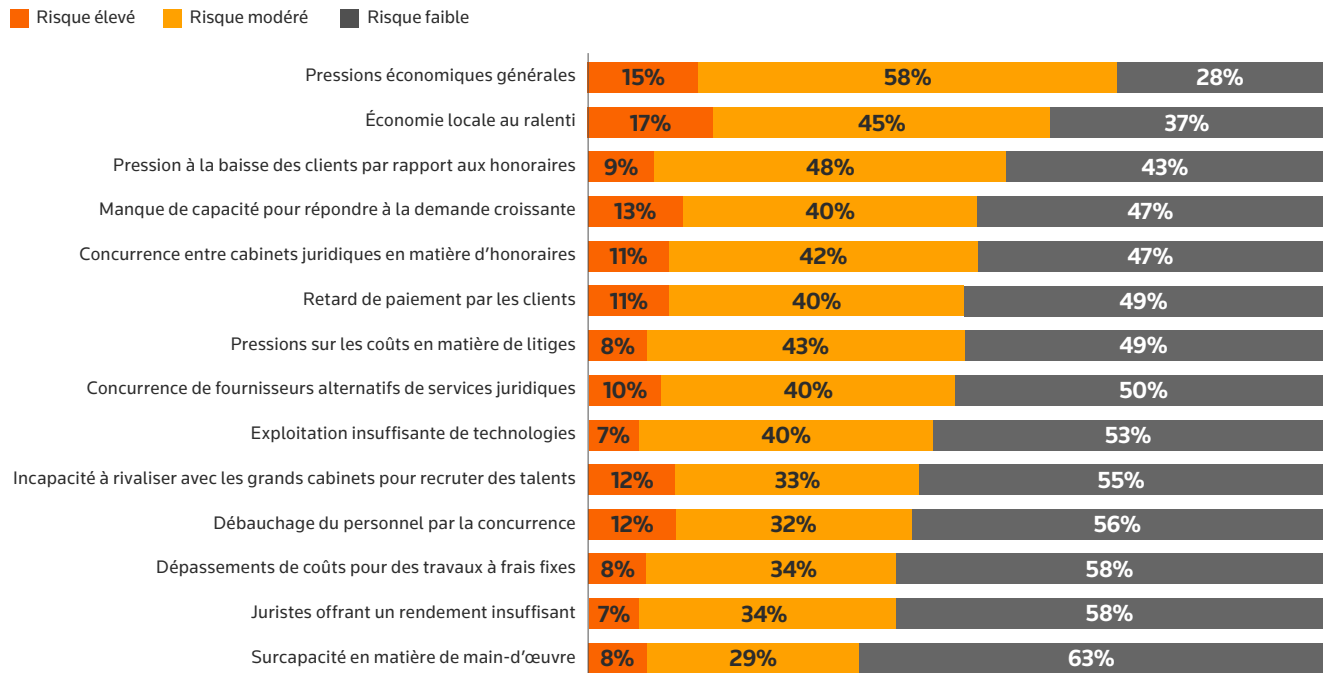
Comme cela a souvent été la norme historique, de nombreux cabinets juridiques considèrent l'augmentation des taux de facturation comme un levier principal pour stimuler le rendement de leur cabinet. Les deux tiers des juristes répondants ont déclaré que leur cabinet augmentera *certainement* ou *probablement* les taux au cours de la prochaine année, la façon la plus souvent mentionnée d'améliorer le rendement financier.

<sup>11</sup> Voir, p. ex., *2024 Report on the State of the US Legal Market*, tableau 7 à la p. 13; accessible (en anglais) à l'adresse : <https://www.thomsonreuters.com/en-us/posts/legal/state-of-the-us-legal-market-2024/>.

Et un peu plus de la moitié ont mentionné qu'ils cherchaient à accroître l'utilisation de la technologie dans le but de réduire les coûts.

Nous avons déjà abordé les sources possibles de concurrence pour les cabinets juridiques et le frein potentiel à la rentabilité qui pourrait découler d'une baisse de la productivité, mais ce ne sont pas les seules sources de risque de rentabilité que les dirigeants et dirigeantes des cabinets juridiques canadiens surveillent.

Tableau 16 : **Risques pour la rentabilité du cabinet juridique**



Dans quelle mesure pensez-vous que les facteurs suivants sont des risques pour la rentabilité de votre cabinet? (n=330)

Source: Thomson Reuters 2024

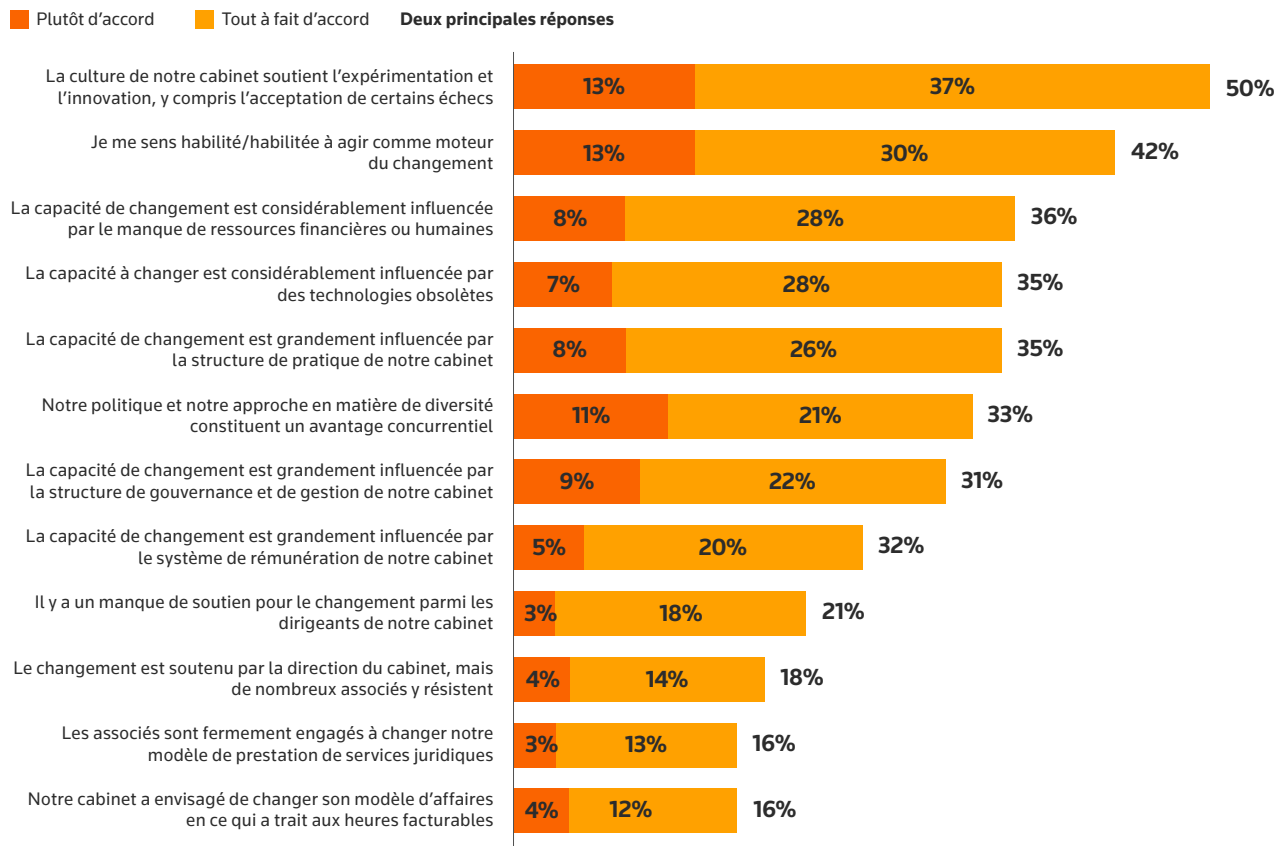
Les pressions économiques générales, l'économie locale au ralenti, la concurrence entre cabinets juridiques en matière d'honoraires et la pression à la baisse des clients par rapport aux honoraires sont considérées comme les plus grands risques pour la rentabilité. De plus, l'un de ces risques est l'incapacité des cabinets juridiques de petite taille à rivaliser avec les cabinets de grande taille pour recruter des talents. Cela met en évidence l'importance possible des acquisitions stratégiques d'autres cabinets, tant pour les cabinets de grande taille comme source d'amélioration de la portée ou de prospection dans de nouveaux marchés que pour les cabinets de petite et moyenne taille comme moyen d'établir un effectif solide pour mieux faire concurrence pour les mêmes clients desservis par les concurrents de plus grande taille.

Bien entendu, la façon dont ces risques possibles se manifestent est une question ouverte, mais les dirigeants et dirigeantes des cabinets juridiques canadiens seraient avisés de ratisser large et de garder l'œil ouvert sur ce que l'avenir leur réserve.



Tableau 17 : **Obstacles au changement**

## Attitudes à l'égard de la gestion du changement et de la culture du cabinet



(n=240)

Source: Thomson Reuters 2024

Bien qu'il soit généralement admis que le changement est inévitable, environ la moitié des répondants estiment que la culture de leur cabinet favorise l'innovation et un nombre encore plus faible de répondants se sentent habilités à encourager le changement au sein de leur cabinet. En outre, plus du tiers des répondants estiment que le manque de ressources a une incidence *importante* sur la capacité de changement de leur cabinet, tandis qu'une part aussi importante affirme que la technologie désuète ou la structure de pratique même du cabinet ont une incidence négative sur le cabinet.

# Conclusion

Les cabinets et les juristes ont chacun leurs propres définitions du *succès*, mais peu importe les définitions, les juristes considèrent en grande partie les cabinets juridiques canadiens auxquels ils appartiennent comme ayant obtenu du succès à ce jour, tout en étant en mesure de résister aux effets de la pandémie en adoptant rapidement le travail à distance et hybride, en trouvant de nouvelles façons de collaborer avec les clients et en adaptant leurs activités d'affaires.

Ces cabinets ont continué d'offrir un travail juridique de qualité et de démontrer la valeur à leurs clients.

Toutefois, d'importants défis subsistent, et les conditions changeantes du marché — qu'elles soient causées par les progrès rapides dans les technologies comme l'IA ou certains facteurs encore inconnus — exigeront une agilité et une innovation continues.

***La mesure la plus importante que peut prendre un cabinet juridique est d'élaborer un plan et de le mener à bien.***

Même s'il faudra trouver de nouvelles solutions pour relever les nouveaux défis, on peut néanmoins tirer parti de l'examen des points communs entre les perceptions des juristes des cabinets considérés comme ayant connu plus de succès à ce jour et de ceux qui considèrent que leur cabinet a connu moins de succès.

Les juristes des cabinets *plus prospères* sont, sans surprise, plus optimistes quant à l'avenir et voient un moins grand nombre de défis à relever. Ils ont également, essentiellement, dit croire que leurs cabinets prennent des mesures concrètes pour relever les défis cernés et ont investi dans un plus grand éventail de technologies.

En revanche, lorsque les juristes estiment que leur cabinet a eu *moins de succès*, ils se méfient davantage de l'avenir, voient un plus grand nombre de défis à venir, sont moins susceptibles de croire que leur cabinet sait comment relever ces défis et sont plus susceptibles de percevoir des obstacles structurels au changement. Ils sont également plus susceptibles de voir leurs cabinets comme ceux qui réduisent les investissements dans les services d'affaires.

## Mesures que nous recommandons pour 2024 et au-delà

À la lumière des résultats de ce sondage, nous suggérons aux dirigeants et dirigeantes de cabinets juridiques canadiens de se préparer à réussir en 2024 et au-delà, en adoptant de telles mesures :

- Convenir de ce que le succès signifie pour leur cabinet et s'assurer qu'ils ont mis en place des instruments, comme des programmes d'écoute des clients, pour mesurer objectivement tous les critères pertinents.
- Prendre des mesures proactives pour relever non seulement les défis auxquels font actuellement face leurs cabinets, mais aussi ceux qui sont prévus dans un avenir rapproché. Les dirigeants et dirigeantes doivent veiller à ce que leurs cabinets maintiennent un équilibre prudent entre un optimisme excessif et un pessimisme excessif.
- Examiner attentivement les risques possibles de réduction des coûts ainsi que les bénéfices possibles découlant des investissements stratégiques, par exemple, dans le domaine de la technologie.
- Communiquer clairement la stratégie à l'échelle du cabinet afin de maximiser la confiance de ses employés envers le cabinet et son optimisme pour l'avenir.
- Éliminer les obstacles structurels et bâtir une culture en milieu de travail qui favorise le changement et permet aux personnes de faire avancer le cabinet.

Peu importe la difficulté qu'un dirigeant ou une dirigeante de cabinet choisit de relever ou l'indicateur du succès qu'il envisage de suivre, la mesure la plus importante que tout cabinet juridique peut prendre est d'élaborer un plan et de le mettre en œuvre.

Les données du présent rapport démontrent clairement un degré élevé de sensibilisation à l'égard du marché juridique au Canada tel qu'il existe aujourd'hui. Toutefois, il existe des écarts importants entre la sensibilisation et l'action, comme en témoigne le nombre relativement faible de cabinets juridiques canadiens qui déclarent mesurer les indicateurs clés ou qui ont réellement adopté des plans pour relever les principaux défis.

En mettant en œuvre les bonnes mesures et en mettant à exécution les plans pour améliorer le rendement, de nombreux dirigeants et dirigeantes de cabinets juridiques seront en mesure d'améliorer la position de leur cabinet sur le marché.

### **Thomson Reuters**

Thomson Reuters est l'un des principaux fournisseurs de services d'information à l'usage des entreprises. Nos produits comprennent des logiciels et des outils hautement spécialisés pour les professionnels du droit, de la fiscalité, de la comptabilité et de la conformité, ainsi que le service d'information le plus internationalisé au monde, Reuters.

Pour de plus amples informations sur Thomson Reuters, veuillez visiter le site Web **tr.com** et consultez le site **reuters.com** pour obtenir les dernières nouvelles du monde.

### **Thomson Reuters Institute**

Le Thomson Reuters Institute rassemble des personnes issues des milieux juridiques, des affaires, de la fiscalité et de la comptabilité, ainsi que des pouvoirs publics, afin de susciter des conversations et des débats, de comprendre les derniers événements et les tendances et de fournir des conseils essentiels sur les occasions et les défis auxquels leur monde est confronté aujourd'hui. En tant qu'extension du leadership éclairé de Thomson Reuters, notre contenu comprend des commentaires de blogue, des ensembles de données de pointe, des analyses pointues, des entretiens avec des dirigeants et dirigeantes du secteur, des vidéos, des balados et des événements de classe mondiale qui offrent une vision précise d'un paysage commercial dynamique.

Veuillez visiter **thomsonreuters.com/institute** pour de plus amples informations.



L'ASSOCIATION DU  
BARREAU CANADIEN

### **Au sujet de l'Association du Barreau canadien**

L'ABC se voue à la profession et à la primauté du droit, ainsi qu'à l'amélioration du droit et de l'administration de la justice. Elle compte quelque 38 000 juristes, notaires du Québec, professeurs, professeures de droit et étudiants, étudiantes en droit de toutes les régions du Canada.

Veuillez visiter le site de l'ABC, **cba.org** pour en apprendre davantage.