



CANADIAN  
LAWYERS  
INSURANCE  
ASSOCIATION

ASSOCIATION  
D'ASSURANCE  
DES JURISTES  
CANADIENS



C B E L A  
THE CANADIAN  
BAR EXCESS  
LIABILITY  
ASSOCIATION

ASSOCIATION  
D'ASSURANCE  
RÉSPONSABILITÉ  
EXCÉDENTAIRE  
DU BARREAU  
CANADIEN



A A R E B C

Éditrice: Karen L. Dyck,  
coordonnatrice du programme  
de prévention des pertes

c/o 250 rue Yonge Street  
Bureau/Suite 2900  
Toronto, Ontario  
M5B 2L7  
karen.l.dyck@gmail.com

# BULLETIN SUR LA PRÉVENTION DES PERTES

LIVRAISON NO. 63

ÉTÉ 2015

*Pour obtenir des conseils de prévention des pertes actuels et mis à jour régulièrement, ainsi que des liens utiles, consultez eBytes. Abonnez-vous par courriel, flux RSS ou visitez souvent notre site Web: [www.clia.ca](http://www.clia.ca).*

## ■ Bulletin # 226 Planifier pour les imprévus

Il existe une myriade de raisons pour lesquelles les avocats doivent se préparer à toute éventualité face à leur pratique. Un cabinet d'avocat peut être endommagé par une catastrophe naturelle ou d'une autre forme, incluant les phénomènes météorologiques comme les tornades ou tempêtes de verglas, les pannes d'électricité, les déraillements de trains ou les incendies.

Un cabinet juridique peut également être touché par la maladie grave d'un avocat ou d'un membre-clé du personnel, par l'invalidité soudaine d'un de ses membres causée par un accident, ou par le décès de celui-ci.

Tout avocat peut être visé par de tels événements, peu importe son âge, sa santé ou ses compétences. Il devrait donc préparer les plans d'urgence nécessaires pour s'assurer que les obligations professionnelles envers ses clients sont maintenues. Par exemple, la responsabilité de l'avocat envers la protection des informations et des biens du client ainsi que la fourniture d'aide compétente continuent malgré les circonstances personnelles de l'avocat.

Les éléments-clés d'un plan d'urgence, tels que décrits sur la liste de contrôle de la Société du barreau de l'Alberta, sont :

1. Gardez à jour un manuel des procédés contenant tous les aspects-clés de votre cabinet et une liste de toutes vos relations de travail.
2. Conservez un registre des dates importantes telles que prescriptions et échéanciers, indiquant clairement toutes les échéances et tous les rappels de façon à ce que les prochaines étapes requises dans les dossiers soient révisées facilement. Tenez ces systèmes mis à jour.
3. Assurez-vous que chaque dossier contienne suffisamment d'information pour que l'avocat remplaçant sache où l'affaire en est en tout temps.
4. Maintenez vos entrées de temps et votre facturation mises à jour.
5. Obtenez une police d'assurance-vie ainsi qu'une police d'invalidité pour vous protéger dans le cas de diminution de la capacité de gain, et aussi pour régler les coûts relatifs à l'embauche d'un avocat pour vous remplacer ainsi que les fonds requis pour l'encaisse jusqu'à ce que le cabinet soit fermé ou vendu.
6. Prenez les arrangements nécessaires pour qu'un collègue ou un autre avocat puisse vous remplacer si vous ne pouvez continuer à pratiquer pour quelque raison que ce soit. Vérifiez si une entente formelle serait adéquate. Dans certains cas, il peut être approprié d'inclure dans votre lettre-contrat des clauses relativement aux arrangements en vigueur advenant votre décès, une incapacité ou un handicap.
7. Assurez-vous que votre testament est valide et qu'il inclut toutes les dispositions nécessaires concernant votre cabinet juridique. Vérifiez également si une procuration est nécessaire pour régler toute affaire concernant le compte bancaire et les comptes en fiducie, ainsi que la gestion générale de votre cabinet.

8. Assurez-vous que votre personnel, associés et avocats-juniors, et votre famille connaissent les arrangements que vous avez pris.

Il existe une quantité abondante de documents sur ce sujet et vous constaterez que dans plusieurs cas les meilleures ressources se trouvent avec votre Société du barreau ou votre bureau régional de l'AAJC. Visitez leurs sites Web pour obtenir les outils de planification de la relève et des imprévus, qui incluent :

- Listes de vérification
- Formulaires (incluant formulaires d'inventaire du bureau, listes de contacts du personnel et de la direction)
- Modèles de lettres pour informer les clients et leur offrir des options suite à l'invalidité d'un collègue

En plus des outils offerts en ligne et sur papier, songez à rencontrer un conseiller en pratique (s'il vous est disponible) pour obtenir des suggestions utiles concernant les besoins spécifiques de votre cabinet ou pratique.

Pour l'avocat d'un petit cabinet ou qui exerce seul, la planification de la relève et un plan d'urgence sont particulièrement importants car il n'y aura peut-être aucune ressource humaine pouvant fournir les services compétents, ou des ressources financières insuffisantes pour faire face aux questions d'infrastructure et d'administration dans le cas du départ soudain d'un avocat.

Détenir une couverture d'assurance personnelle et commerciale suffisante est aussi indispensable, tant pour les individus concernés que pour le cabinet dans la continuité de ses activités. Vous devez vérifier que vous avez suffisamment de couverture pour perte d'exploitation, invalidité ou maladie grave et décès. Votre courtier d'assurances peut vous aider à évaluer vos besoins et fournir des options.

Pour des renseignements plus détaillés ainsi que des liens supplémentaires, visitez:

- Checklist: Planning for the Unexpected [Liste de vérification: planifier pour les imprévus]: [http://www.lawsociety.ab.ca/lawyers/practice\\_advisors/practice\\_management/practice\\_advice\\_succession\\_plan/practice\\_advice\\_succession\\_plan\\_unexpected.aspx](http://www.lawsociety.ab.ca/lawyers/practice_advisors/practice_management/practice_advice_succession_plan/practice_advice_succession_plan_unexpected.aspx) (Société du barreau de l'Alberta)
- Succession Planning webinar for lawyers [Webinaire sur la planification de la relève pour avocats]: <https://www.youtube.com/watch?v=XoxqplUUY4g> (Société du barreau de la Colombie-Britannique)
- Guide de planification d'urgence pour avocats <http://www.lsuc.on.ca/WorkArea/DownloadAsset.aspx?id=2147495061> (Barreau du Haut-Canada)
- Practice Coverage and Succession Planning Resources [Ressources pour l'avocat remplaçant et la planification de la relève] (Société du barreau de la Colombie-Britannique) <https://www.lawsociety.bc.ca/page.cfm?cid=273&t=Practice-coverage-and-succession-planning>
- Succession Planning Package [Trousse de planification de la relève] <http://www.lians.ca/sites/default/files/documents/SuccessionPlanningPackage.pdf> (L'Association d'assurance des juristes de la Nouvelle-Écosse)

---

---

## ■ Bulletin # 227

### Heures facturables: plus est-il nécessairement mieux?

(D'après l'article, *80 Hours and Counting*,  
publié le 20 mai 2015 sur *Slaw.ca*:  
<http://www.slaw.ca/2015/05/20/80-hours-and-counting/>)

J'entendais parler récemment de l'histoire d'une avocate à mi-chemin dans sa carrière, associée dans un petit cabinet boutique spécialisé en litige et qui avait débuté sa carrière dans un grand cabinet juridique. Bien qu'elle soit parfaitement établie dans sa profession, elle arrive toujours au bureau tôt le matin et quitte rarement avant minuit. Ses collègues admettent que c'est ce qu'on attend d'eux également. Je doute qu'elle soit la seule parmi tous les avocats avec ces habitudes ou ces attentes.

Cela n'a jamais été mon approche face au travail alors il m'est difficile de comprendre la motivation d'un tel déséquilibre travail-vie privée, de même que les bienfaits pour l'avocate ou ses clients. Je sais que mon propre rendement diminue sérieusement après avoir été assise à mon bureau pendant huit heures, même à l'aide de quelques pauses. J'en viens à me questionner sur l'efficacité des autres avocats après douze heures ou plus de travail dans une journée, mais plus encore, si les clients reçoivent vraiment un travail de qualité lorsque ce dernier est effectué à la fin d'une telle longue journée.

En fait, la baisse de productivité que j'ai notée est corroborée par une recherche récente qui révèle une baisse marquée des gains après 50 heures de travail par semaine, et aucun gain supplémentaire du tout dans la productivité après 55 heures.<sup>i</sup> Mais même s'il n'y avait aucune baisse de productivité, je me demande comment ces personnes peuvent gérer leurs semaines de travail de 80 heures. Heureusement, quelqu'un d'autre s'est posé la même question. Dans une recherche publiée le mois dernier, Erin Reid de l'Université de Boston explique la façon dont certains régissent ce mode de vie surchargé de travail.

Reid a observé les habitudes de travail des membres d'un cabinet-conseil international où la culture met l'accent sur de longues heures de travail et une réactivité prompte aux besoins de ses clients. Parmi les cent consultants interrogés, elle a remarqué trois groupements évidents. En décrivant les recherches de Reid, Neil Irwin note que :

[traduction] Certaines personnes avaient entièrement adopté cette culture et travaillaient de longues heures, et ces individus avaient tendance à être des plus performants. D'autres étaient clairement en désaccord avec cette culture, insistant sur des heures de travail moindres et plus flexibles, ou avec moins de déplacements; ils ont été punis au moment de l'évaluation de leur rendement.

Le troisième groupement est fort intéressant. Selon les dossiers examinés par Mme Reid, quelque 31% des hommes et 11% des femmes ont réussi à obtenir les bienfaits d'un horaire de travail plus modéré sans nécessairement le demander.

Ils se sont efforcés d'obtenir des clients localement, réduisant ainsi le besoin de voyager. Lorsqu'ils manquaient au travail pour passer du temps avec leur famille, ils n'attiraient pas l'attention sur le sujet. Une des équipes était composée de plusieurs membres ayant de jeunes enfants et ceux-ci s'entendaient entre eux pour remplacer l'un ou l'autre de sorte que chacun puisse profiter d'un horaire plus flexible.<sup>ii</sup>

Le troisième groupement a retenu mon attention. Ils font semblant principalement, ou « outrepassent » selon le langage de Reid. Leurs collègues, du moins leurs supérieurs, les considèrent pour la plupart comme membres acceptant la culture professionnelle des longues heures de travail, alors que ces derniers travaillent de façon inaperçue à l'aide d'une approche du travail et de la vie

beaucoup plus équilibrée.

Cela pose la question de savoir, s'il est possible de travailler moins d'heures et effectuer quand même le travail à la satisfaction du client, pourquoi ne le faisons-nous pas tous? Étant donné qu'il n'est pas productif de travailler de longues heures au-delà d'un certain point, et que certains employés n'acceptent pas ou ne veulent pas accepter un tel horaire, pourquoi cette culture de longues heures équivalant succès persiste-t-elle? Pourquoi trouve-t-on tellement de cabinets, que ce soit de profession

juridique ou non, qui mettent tant de valeur sur de longues heures de travail et mesurent souvent la réussite d'après cette perception de dévouement au travail?

La réponse, selon Irwin, est :

[traduction] ...le fait que les consultants qui allégeaient leur charge de travail discrètement réussissaient aussi bien lors de leur évaluation du rendement que ceux qui travaillaient réellement 80 heures ou plus par semaine suggère que, dans des conditions normales, des charges de travail lourdes peuvent indiquer plus un dévouement à un cabinet qu'une productivité réellement plus élevée de cette personne. L'individu travaillant 80 heures ne sert pas nécessairement mieux ses clients que celui qui en travaille 50.

En d'autres mots, le problème n'est peut-être pas qu'ils font semblant d'être très dévoués au travail. Peut-être que les compagnies récompensent pour les mauvaises raisons, favorisant l'illusion d'efforts extraordinaires au détriment de la productivité réelle.

Reid suggère que :

[traduction] ...une conclusion sérieuse de cette recherche est que travailler de longues heures n'indique pas nécessairement un travail de grande qualité. L'expérience des hommes qui ont outrepassé indique clairement que, même dans un environnement de services aux clients, il est possible de réorganiser son travail de façon à ce qu'il soit plus prévisible et requiert moins d'heures.<sup>iii</sup>

L'accent sur les heures facturables persiste dans le milieu juridique en dépit de ce que vous avez pu lire quant à la nécessité d'apporter des changements dans ce domaine. De tels systèmes de référence perpétuent la mentalité que travailler plus d'heures conduira à un plus grand succès. Toutefois, les objectifs typiques d'heures facturables mettent les avocats dans une position de conflit, s'efforçant de trouver un équilibre entre le désir d'un revenu plus élevé et leur habileté à fournir un service compétent et des produits de qualité aux clients.

Si on ne fournit pas un meilleur produit au client en travaillant plus longtemps, et s'il est possible de travailler moins tout en obtenant des résultats de même qualité, pourquoi les avocats voudraient-ils continuer avec ces habitudes? La recherche de Reid confère une aide pour réduire le recours aux heures facturables comme base dans l'établissement des frais juridiques et devrait donner matière à réflexion aux propriétaires de cabinets juridiques et aux directeurs dans la détermination des objectifs d'heures facturables pour l'avenir.

<sup>i</sup> <http://thenewdaily.com.au/money/2015/04/22/successful-people-work-less-study/>

<sup>ii</sup> <http://www.nytimes.com/2015/05/05/upshot/how-some-men-fake-an-80-hour-workweek-and-why-it-matters.html?abt=0002&abg=0&r=0>

<sup>iii</sup> <https://hbr.org/2015/04/why-some-men-pretend-to-work-80-hour-weeks>