

# Rapport 2026 sur les juristes en contentieux au Canada

Perspectives sans pareilles sur la profession de juriste en contentieux au Canada

[TÉLÉCHARGER LE RAPPORT COMPLET](#)

[VIEW ENGLISH LANGUAGE REPORT](#)



Nous contacter



Réfléchissez avant d'imprimer

# INTRODUCTION

L'ABC-Juristes en contentieux et Mondaq ont le plaisir de présenter les résultats du cinquième sondage annuel auprès des juristes en contentieux du Canada. S'appuyant sur près de 500 réponses de juristes en contentieux de partout au Canada et occupant divers niveaux hiérarchiques, ce rapport offre un aperçu inégalé des priorités, des défis et des occasions qui influencent la profession de juriste en contentieux et façonnent les services juridiques aujourd'hui. Élaboré en collaboration avec un comité consultatif composé de juristes en contentieux de premier plan, le sondage propose une analyse opportune des enjeux les plus pressants de la profession, ainsi qu'une perspective tournée vers l'avenir pour 2026.

Nous tenons à remercier la collectivité canadienne des juristes en contentieux pour l'excellent appui accordé à ce sondage, qui s'est imposé comme le rapport annuel de référence sur la profession de juriste en contentieux au Canada, ainsi que les membres de notre comité consultatif pour leurs précieux conseils.



## À propos de l'ABC-Juristes en contentieux

L'ABC-Juristes en contentieux (anciennement l'Association canadienne des conseillers juridiques d'entreprise) est la voix nationale des juristes d'entreprise au Canada. Fondée en 1988, nous représentons plus de 5 000 juristes en contentieux dans toutes les provinces et tous les territoires, couvrant l'ensemble des secteurs, des industries et des niveaux de pratique.

Notre travail vise à soutenir les juristes en contentieux dans leur rôle de conseillers stratégiques et de partenaires d'affaires, grâce à une combinaison de perfectionnement, de leadership éclairé et de mise en réseau entre pairs. Nous offrons des programmes pratiques et pertinents qui reflètent les réalités de la pratique interne et l'évolution du rôle des services juridiques.

Notre plateforme nationale comprend :

- Une communauté pancanadienne des secteurs public et privé
- Des programmes de formation de haute qualité, du développement du leadership et des initiatives de benchmarking
- Des analyses et des perspectives actuelles sur les tendances qui façonnent la profession
- Des occasions de mentorat, de réseautage et de partage de connaissances à toutes les étapes de carrière

Ensemble, nous contribuons à renforcer les équipes juridiques internes et à faire progresser la profession en offrant des perspectives fiables, des outils concrets et une communauté nationale engagée. Pour en savoir plus, visitez le site [cbainhouse.org](http://cbainhouse.org).



## À propos de Mondaq et Legal 500

Mondaq et Legal 500 se sont associés pour créer l'une des plateformes de renseignements juridiques les plus complètes offertes aujourd'hui. En combinant les capacités de référenciation et de recherche approfondie de Legal 500, reconnues dans le monde entier, avec les perspectives de Mondaq propulsées par l'IA, les analyses expertes et les analyses de lectorat, nous offrons désormais une vue inégalée sur le panorama juridique.

Notre plateforme commune réunit :

- Plus de 150 spécialistes de la recherche, technologues et analystes de données
- Plus de 60 000 soumissions provenant de cabinets juridiques examinées chaque année
- Plus de 700 000 arbitres clients interrogés chaque année
- Un réseau mondial de collaboration couvrant l'expertise juridique, réglementaire, fiscale et financière
- Des renseignements en temps réel sur les tendances et les développements

Ensemble, nous fournissons une information plus riche, plus rapide et plus exploitable dans plus de 100 juridictions. Allant de l'étalonnage concurrentiel à l'analyse de marché en passant par le leadership éclairé et le suivi des tendances, nos capacités combinées permettent aux cabinets juridiques, aux équipes juridiques et aux cadres de haute direction de prendre des décisions plus intelligentes, fondées sur des données.

Ce partenariat renforce notre mission commune : fournir au marché juridique une destination unique qui fait autorité en matière de recherche, d'information et de veille stratégique.

# MÉTHODOLOGIE

En octobre 2025, l'ABC-Juristes en contentieux et Mondaq ont lancé le cinquième sondage annuel des juristes en contentieux du Canada, conçu pour fournir des renseignements inégalés sur l'évolution du rôle des juristes en contentieux au Canada. Largement reconnu comme formant l'étude la plus complète et la plus représentative des services juridiques d'entreprise à l'échelle nationale, ce sondage fournit un aperçu définitif de l'état actuel de la profession et des tendances émergentes.

Près de 500 personnes ont répondu au sondage en ligne entre octobre et décembre 2025. Le sondage comportait 36 questions explorant des domaines clés comme l'activité des organisations et des services juridiques, les budgets et les investissements, l'externalisation, la technologie et l'innovation, ainsi que les priorités, les défis et les sujets axés sur les personnes.

## PROFIL DES PARTICIPANTS

Le sondage nous a permis d'obtenir un aperçu représentatif des personnes répondantes, y compris des caractéristiques principales de leurs postes et des affiliations de leurs organisations :

- Représentation de l'ensemble du Canada : Colombie-Britannique (17 %); Alberta (19 %); Saskatchewan (7 %); Manitoba (4 %); Ontario (36 %); Québec (7 %); Nouveau-Brunswick (2 %); Nouvelle-Écosse (2 %).
- Représentation de différents échelons d'emploi dans les services juridiques, avec des réponses provenant de directeurs juridiques et d'avocats généraux (29 %), de vice-présidents directeurs et de vice-présidents de services juridiques (4 %), d'avocats généraux adjoints (11 %), d'avocats principaux (25 %), de conseillers juridiques (18 %) et de directeurs des services juridiques/gestionnaires juridiques (9 %).
- Un excellent taux de réponse dans les différents secteurs : 17 % de sociétés publiques, 35 % d'entreprises privées, 27 % d'organisations gouvernementales et 8 % d'organisations à but non lucratif.
- Une répartition bien équilibrée en fonction de la taille de l'organisation : 38 % des réponses provenant d'organisations comptant jusqu'à 500 employés, 36 % d'organisations de 501 à 5 000 employés et 26 % d'organisations réunissant plus de 5 001 employés.

Pour plus de détails sur les caractéristiques des personnes participantes, consultez les tableaux de leurs profils à droite.

Afin d'assurer une surveillance et une autorité rigoureuses, le sondage a été conçu en partenariat avec notre comité consultatif en matière de sondages, qui comprend d'éminents juristes en contentieux canadiens.

### Conseil consultatif



**Ranj Sangra**

Avocat général adjoint  
Ballard  
Power Systems



**Heidi Schedler**

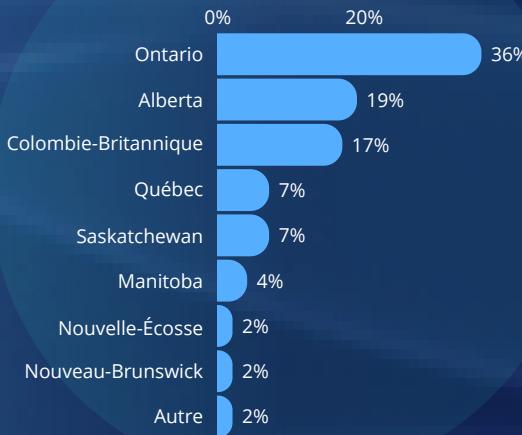
Conseillère juridique et secrétaire générale  
Port Halifax



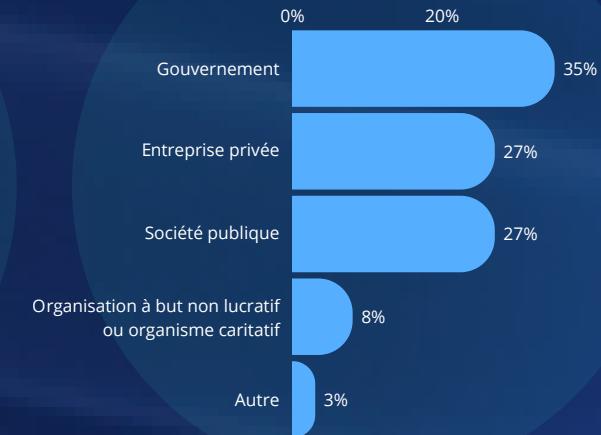
**Dev Jagdev**

Conseiller juridique principal  
Rogers  
Communications

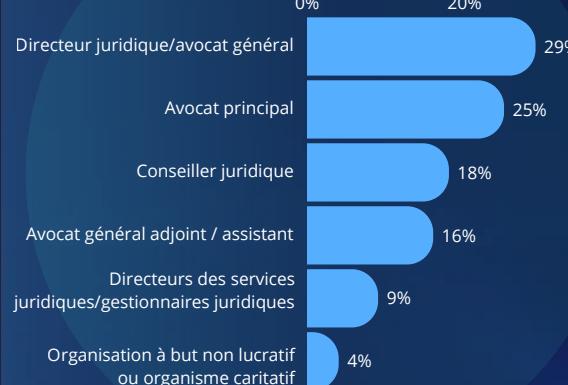
#### Emplacement



#### Type d'organisation



#### Titre



#### Taille de l'organisation en nombre d'employés



# RÉSUMÉ

Dans un contexte de conflits géopolitiques, de droits de douane fluctuants et d'incertitude économique mondiale, le sondage auprès des juristes en contentieux de l'ABC-Juristes en contentieux et de Mondaq cherche à faire la lumière sur l'état des services juridiques d'entreprise et de la profession au Canada.

Le questionnaire approfondi et la vaste participation permettent d'obtenir une vision inégalée des budgets, des investissements, des effectifs, des activités, de l'internalisation et de l'orientation vers l'externalisation des services juridiques. Les résultats révèlent les plus grands défis et priorités à tous les niveaux d'emploi, et offrent un aperçu de ce qui caractérise les meilleurs juristes en contentieux en 2026.

**La tendance du travail hybride et les questions de l'engagement des employés se stabilisent :** Plus des trois quarts (77 %) des services juridiques travaillent sur une base hybride, la plupart des organisations (56 %) imposant désormais trois jours de travail au bureau, ce qui était auparavant la tendance connaissant la plus forte croissance. L'engagement des employés, auparavant considéré comme l'aspect le plus difficile par deux tiers des organisations, est retombé à 60 %, et ce, même si les problèmes de rétention du personnel ont légèrement augmenté.

**La demande de services juridiques d'entreprise continue de croître, mais l'accent se déplace :** Environ la moitié des répondants prévoient une augmentation de l'activité dans les domaines de la confidentialité des données, du risque et de la conformité, ainsi que de la gestion des contrats – tout comme l'année dernière. Toutefois, la demande de soutien en matière de résolution des différends et des litiges ainsi que de questions liées au travail et à l'emploi a fortement augmenté, dépassant la stratégie et les conseils aux entreprises, qui avaient enregistré la plus forte hausse l'année dernière.

**La technologie reste la principale priorité d'investissement, les équipes juridiques étant également appelées à se développer :** La croissance des investissements dans les technologies juridiques se poursuit à un rythme soutenu, 49 % des organisations prévoient désormais de dépenser davantage, ce qui représente une nouvelle hausse par rapport à l'année précédente. Pour répondre à la demande croissante de services juridiques, 36 % des organisations vont augmenter leurs dépenses en personnel juridique, soit un peu moins qu'il y a un an. Ce ralentissement sera compensé par une proportion légèrement plus élevée qui prévoit d'augmenter les investissements dans les services juridiques externalisés.

**La pression se relâche sur les dépenses en externalisation alors que les cinq grands critères restent constants :** Parmi toutes les organisations, 37 % prévoient d'augmenter leurs dépenses en conseillers externes, soit une hausse de 3 points de pourcentage pour cette année, et moins d'entre elles que l'année dernière prévoient de réduire ces dépenses. Comme précédemment, plus de 90 % des personnes interrogées considèrent que l'expertise juridique, les conseils pratiques, le service à la clientèle, la compréhension des activités du client et le rapport qualité-prix sont les principaux facteurs qui influencent leurs décisions d'achat.

**Les responsabilités accrues des juristes en contentieux entraînent une augmentation des investissements dans les équipes juridiques :** La conformité semble désormais faire partie intégrante de la fonction juridique, près de la moitié (47 %) des personnes interrogées assumant ce rôle. Le travail de relations gouvernementales est en hausse, ce qui reflète peut-être certains facteurs comme l'élection fédérale, les nouvelles priorités et les nouveaux mandats du gouvernement, ainsi que l'évolution du panorama des droits de douane internationaux.

**Les niveaux de stress et d'anxiété liés au travail ont augmenté et touchent plus de la moitié de la profession :** Plus de la moitié des personnes interrogées (51 %) ont fait état d'une augmentation du stress et de l'anxiété liés au travail. Ce chiffre est le plus élevé au sein des sociétés publiques (53 %), mais ce sont les organisations gouvernementales qui ont enregistré les plus fortes augmentations, soit près d'un cinquième, pour atteindre 47 %. Cela souligne le besoin aigu et croissant d'accorder la priorité au soutien et au bien-être du personnel.

**L'égalité, la diversité et l'inclusion dans les services juridiques ont dégringolé dans les priorités :** Moins de la moitié des services juridiques canadiens considèrent désormais l'EDI comme une priorité au sein de leur organisation, soit une baisse de 13 points de pourcentage par rapport à l'année dernière. Le manque de priorité signalé par les directeurs juridiques et avocats généraux a fait un bond important, amplifiant les préoccupations relatives à la composition des équipes juridiques et aux perspectives pour les employés issus de milieux différents.

**Les principales priorités et les plus grands défis des services juridiques d'entreprise :** Le volume de travail et la gestion de la charge de travail ont surpassé les autres choix de réponse, pour devenir le plus grand défi pour les juristes en contentieux à tous les échelons. Les changements réglementaires et la conformité/mise en œuvre de l'IA arrivent en deuxième position, un peu plus loin. Les juristes en contentieux considèrent le soutien à la croissance de l'entreprise comme leur principale priorité, mais le soutien et le bien-être du personnel ne sont pas aussi prioritaires qu'ils devraient l'être compte tenu d'autres données relatives à la pression de la charge de travail et au niveau de stress élevé. L'apprentissage et le développement forment maintenant une priorité d'importance croissante pour les juristes en contentieux.

**Les attributs clés des meilleurs juristes en contentieux en 2026 :** La compréhension des affaires a dépassé les compétences en communication en tant qu'attribut le plus important d'un juriste en contentieux efficace aujourd'hui, la flexibilité et l'adaptabilité arrivant en troisième position. Ces compétences éminemment transférables peuvent expliquer pourquoi une proportion croissante de répondants (23 % contre 19 %) constate une augmentation des mouvements de collègues juristes vers des fonctions commerciales plus larges, le plus souvent au sein des RH, de la conformité et des fonctions de direction.

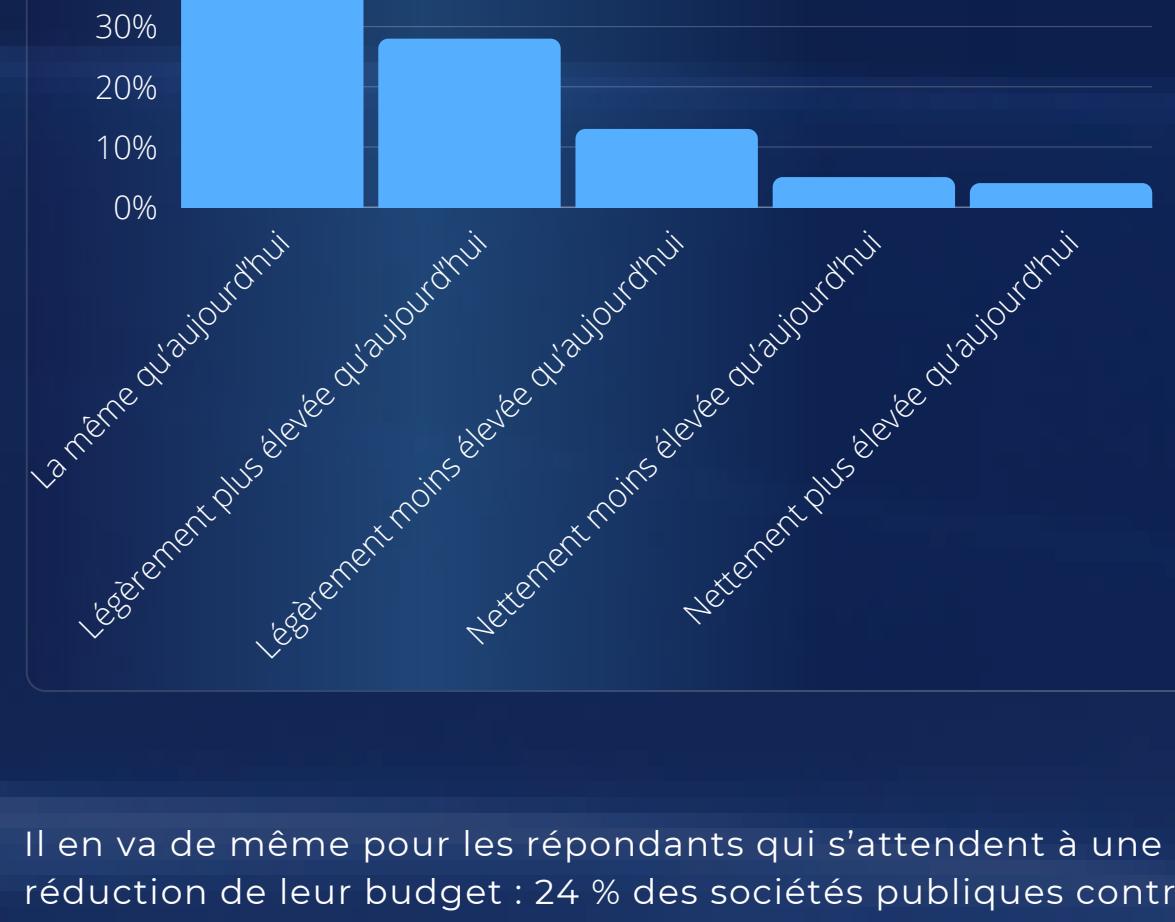
# BUDGETS ET PRIORITÉS D'INVESTISSEMENT

La croissance du budget des services juridiques d'entreprise semble ralentir, poursuivant la tendance des trois dernières années.

Un tiers (33 %) des répondants s'attendent toujours à ce que leur budget augmente, soit un peu moins que les 35 % de 2025. Pour la deuxième année consécutive, près de la moitié des personnes interrogées s'attendent à ce que leur budget reste inchangé.

Néanmoins, le nombre de celles qui s'attendent à une réduction du budget en 2026 a fortement augmenté, passant de 12 % en 2025 à 17 % en 2026. Il s'agit du taux le plus élevé de diminution du budget prévu dans les 5 sondages annuels réalisés à ce jour. Ce sont les sociétés publiques qui subissent la plus forte pression budgétaire. Seuls 26 % d'entre elles prévoient une augmentation budgétaire, contre 30 % en 2025. Cela creuse l'écart avec les entreprises privées, qui résistent bien, 40 % d'entre elles prévoyant à nouveau une croissance de leur budget.

## Taille attendue du budget du service juridique d'entreprise au cours de l'année à venir :



Il en va de même pour les répondants qui s'attendent à une réduction de leur budget : 24 % des sociétés publiques contre seulement 14 % des entreprises privées.

Les perspectives budgétaires générales des organisations gouvernementales sont, dans l'ensemble, les mêmes qu'il y a un an : 32 % envisagent une augmentation de leur budget (contre 33 % en 2025), tandis que 14 % (contre 13 %) s'attendent à une réduction.

La demande d'activités accrues de la part des équipes juridiques dans une vaste gamme de domaines d'activité reste plus forte que jamais. Les trois premiers domaines sont les mêmes qu'en 2025, avec seulement quelques points de variation dans chaque cas :

## Risque et conformité – 51 % (contre 53 %)

## Confidentialité des données – 51 % (contre 50 %)

## Gestion des contrats – 48 % (contre 50 %)

## Résolution des différends et litiges – 41 % (contre 34 %)

## Questions liées au travail et à l'emploi – 32 % (contre 26 %)

Ces domaines sont souvent des indicateurs de conditions économiques difficiles. Les chiffres relatifs à la résolution des différends et des litiges en particulier sont comparables à ceux de la plus forte progression de 2025, la stratégie et les conseils commerciaux, qui ont légèrement reculé, pour finir à la cinquième place du classement général.

Peu de répondants s'attendent à des baisses dans quelque domaine d'activité que ce soit. Il semble probable qu'une telle croissance généralisée de la demande de services juridiques d'entreprise soit l'une des principales raisons de l'augmentation correspondante des dépenses prévues en matière de personnel juridique, de technologie, d'externalisation et de fournisseurs de services juridiques alternatifs (FSJA).

Pour la troisième année consécutive, la technologie est le principal domaine de croissance des dépenses, atteignant cette année 49 %, soit près de la moitié de toutes les organisations. Parmi les sociétés publiques, le chiffre d'une année sur l'autre a augmenté de près d'un cinquième, pour atteindre 57 %.

**49 % des services juridiques dépenseront davantage en technologie, ce qui représente le domaine dont la croissance est la plus forte depuis 3 ans**

L'investissement dans les technologies juridiques est désormais une priorité pour 57 % des organisations, soit une augmentation de 4 points par rapport à l'année précédente, l'accent étant le plus marqué au sein des organisations gouvernementales.

La croissance des investissements dans le personnel continue de ralentir : 36 % prévoient de dépenser plus (contre 38 %), mais cette tendance à la baisse se maintient depuis 4 ans. En outre, le nombre d'organisations qui dépenseront moins pour le personnel au cours de l'année à venir a augmenté de 2 points, passant à 11 %.

*La demande d'activités de la part des équipes juridiques continue de croître dans une vaste gamme de domaines*

Les sociétés publiques connaîtront la croissance la plus faible (31 % d'augmentation des dépenses contre 19 % de réduction) et les entreprises privées, la plus forte (36 % d'augmentation contre 8 % de réduction). Les sociétés publiques connaîtront la croissance la plus faible (31 % d'augmentation des dépenses contre 19 % de réduction) et les entreprises privées, la croissance la plus forte (36 % d'augmentation contre 8 % de réduction).

Malgré cela, 24 % des personnes interrogées s'attendent à ce que les effectifs des services juridiques augmentent en 2026, soit une légère baisse par rapport aux 27 % de l'année dernière. La tendance générale est constante depuis maintenant cinq ans, mais il existe de grandes variations entre les différents types d'organisations.

Les entreprises privées sont 60 % plus nombreuses que les sociétés publiques à prévoir d'augmenter la taille de leur équipe. Ainsi, 32 % des entreprises privées prévoient une augmentation de leurs effectifs, contre seulement 20 % des sociétés publiques. En conséquence, 11 % des sociétés publiques envisagent de réduire leurs effectifs, contre seulement 4 % des entreprises privées.

La croissance sera la plus faible au sein des organisations gouvernementales, où moins d'une personne sur cinq s'attend à ce que son équipe s'agrandisse; c'est là une chute brutale, de 26 % à seulement 18 %. Le nombre de personnes qui prévoient la réduction de leurs effectifs est également en forte hausse, passant de 7 % à 10 %.

Malgré cela, les prévisions de croissance des effectifs sont nettement plus élevées que les prévisions de réduction. Le chiffre des répondants qui s'attendent à une baisse des effectifs a légèrement augmenté, passant de 6 % l'année dernière à 7 %.

Le nombre d'organisations qui prévoient de réduire leurs dépenses en personnel a également presque doublé, passant à 9 %.

*La croissance des investissements dans la dotation en personnel des services juridiques continue de ralentir*

C'est dans les entreprises privées que le contraste entre les prévisions de croissance et de réduction des effectifs est le plus marqué. Ici, 6 fois plus de répondants (30 %) prévoient une croissance, contre 5 % qui s'attendent à une réduction des effectifs. Les sociétés publiques sont les plus prudentes : 23 % seulement prévoient une croissance, contre 8 % qui prévoient une réduction de la taille de leur équipe juridique en 2025. Dans le secteur gouvernemental, 26 % des répondants prévoient une augmentation contre 7 % qui prévoient une réduction de la taille de l'équipe.

*Au cours des 12 prochains mois, je prévois une augmentation de l'activité dans les domaines juridiques internes suivants :*



Les plus de 30 % qui s'attendaient à développer leurs équipes juridiques en 2022/2023 ont ralenti à 26 % pour 2024 – et sont à peu près au même niveau pour l'année à venir. En ce qui concerne les dépenses en avocats externes, l'écart est encore plus étroit entre les organisations qui prévoient de dépenser plus et celles qui dépenseront moins. Le nombre de personnes répondantes qui prévoient d'augmenter leurs dépenses a légèrement augmenté cette année, passant de 27 % à 29 %. Celles qui s'attendent à réduire leurs dépenses ont également augmenté, passant à 24 % des personnes interrogées, contre 20 % l'année précédente.

Parmi les personnes interrogées, 15 % prévoient de faire appel à des FSJA, soit les mêmes proportions que lors du sondage de l'année dernière. Au sein de ce segment, cependant, 20 % des services juridiques prévoient de dépenser davantage pour les FSJA, ce qui laisse supposer que les organisations qui en perçoivent le besoin font davantage appel à ces services externalisés.

Ainsi, tandis que la demande de services juridiques dans les entreprises continue d'augmenter dans l'ensemble des activités commerciales – et dans un contexte d'incertitude socio-économique persistante – les organisations continuent à augmenter leurs investissements, particulièrement en ce qui a trait à la technologie et au personnel, afin de relever le défi.

# L'EXTERNALISATION

## Les avocats externes

La pression semble se relâcher sur les dépenses en externalisation, l'écart se creusant pour la première fois en trois ans entre les organisations qui prévoient d'augmenter leurs dépenses et celles qui prévoient de les réduire.

Trente-sept pour cent (37 %) prévoient désormais d'augmenter leurs dépenses en avocats externes, contre 34 % il y a un an. On observe également une baisse correspondante avec 20 % (contre 22 %) des personnes interrogées qui s'attendent à dépenser moins, ce qui creuse l'écart de 5 points, à 17 %, soit la marge la plus élevée depuis que ce sondage est réalisé.

Ce sont les organisations gouvernementales qui seront les principaux moteurs de cette croissance : 45 % d'entre elles (contre 34 %) déclarent s'attendre à une augmentation de leurs dépenses en externalisation. La croissance est moins prononcée dans les entreprises privées (34 %) et les sociétés publiques (35 %).

**37 % des répondants prévoient maintenant d'augmenter leurs dépenses en matière d'avocats externes**

En effet, les sociétés publiques sont le seul type d'organisation où une plus grande proportion prévoit de réduire plutôt que d'augmenter le volume de travail confié à des avocats externes (27 % moins d'externalisation contre 23 % plus). L'écart s'est creusé de deux points de pourcentage au cours de l'année écoulée, ce qui ne manquera pas d'inquiéter les fournisseurs de services juridiques.

L'inverse est vrai pour les entreprises privées et les organisations gouvernementales, où une plus grande proportion s'attendent toujours à externaliser davantage de tâches qu'à en réduire le nombre. Les chiffres sont légèrement supérieurs à ceux de 2025, mais l'écart se réduit entre une externalisation plus importante et une externalisation moins importante.

En ce qui concerne les critères d'achat pris en compte lors de la sélection d'un avocat externe, les cinq critères principaux restent cohérents avec les résultats des sondages précédents. L'expertise juridique arrive en tête avec 98 % des personnes répondantes, juste devant les conseils pratiques (97 %) et le service à la clientèle (95 %), sans changement par rapport à l'année dernière.

La compréhension de l'activité du client (92 % contre 94 %) et le rapport qualité-prix (91 % contre 87 %) conservent leur place parmi les cinq premiers critères. Ces deux facteurs sont ceux dont l'importance s'est le plus accrue au cours des cinq années de ce sondage. Les quatre premiers facteurs jugés « très importants » correspondent aux cinq principaux, à l'exception du rapport qualité-prix, avec des chiffres et des positions pratiquement inchangés d'une année sur l'autre.

## Les principaux critères d'achat jugés importants ou très importants :



Il y a ensuite un écart important avec le niveau suivant de critères du côté de l'achat, où la réputation de la marque a réaffirmé son importance (de 52 % à 59 %). En outre, la moitié des personnes interrogées considèrent aujourd'hui que les relations existantes avec les cadres supérieurs sont importantes, ce qui est encore plus élevé que le sommet atteint en 2022.

Derrière cela, environ une personne interrogée sur quatre (23 %) cite l'investissement des avocats externes dans la technologie et l'innovation comme étant important, en harmonie avec les résultats des dernières années. La diversité et l'inclusion ont cependant chuté, avec seulement 19 % (contre 28 %) des organisations qui considèrent aujourd'hui ce facteur comme important, après des gains mineurs au cours des années précédentes.

## Domaines de travail les plus souvent externalisés :



Les types de travail les plus susceptibles d'être externalisés restent cohérents avec les années précédentes et se concentrent sur les lacunes en matière de capacités à l'interne.

Il s'agit notamment des domaines dans lesquels les services juridiques recherchent des conseils d'experts dans des domaines qu'ils ne connaissent pas (70 %), une aide en cas de litige (60 %), ou une assurance, un avis ou une couverture juridique de la part d'un conseiller juridique externe (60 %). On constate également une nouvelle augmentation de 5 points par rapport à l'année précédente (60 %) des organisations qui externalisent lorsqu'elles ne disposent pas de capacités suffisantes à l'interne.

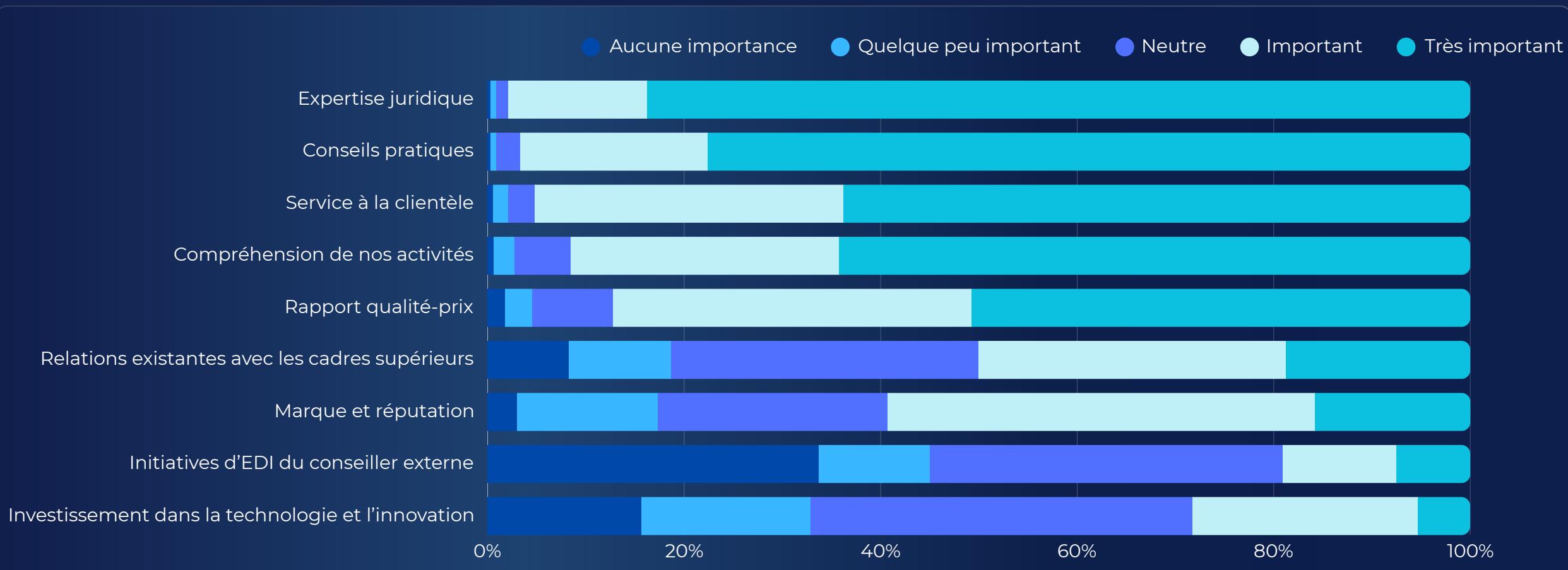
Deux autres domaines ont connu des augmentations distinctes, ce qui peut indiquer des domaines où les juristes en contentieux font face à des défis. Près de la moitié des personnes répondantes déclarent aujourd'hui que leur organisation externalise des travaux à court terme, soit une augmentation de 10 points de pourcentage, passant de 38 % à 48 %. La proportion de ceux qui recherchent des renseignements et des perspectives sur le secteur est en hausse, passant d'un peu moins d'un quart (24 %) à un peu plus d'un tiers (29 %).

## Facteurs jugés importants ou très importants lors du choix d'un avocat externe :



# EXTERNALISATION (SUITE)

**Quelle importance revêtent les facteurs suivants lors du choix d'un avocat externe :**



## L'externalisation additionnelle

Comme l'année dernière, 15 % des services juridiques externalisent leur travail auprès de FSJA. Un cinquième des services juridiques qui font appel aux FSJA prévoient d'augmenter ces dépenses.

L'augmentation des dépenses relatives aux FSJA est assez cohérente entre les différents types d'organisations : 21 % pour les sociétés publiques et les entreprises privées, 20 % pour les organisations gouvernementales.

La répartition entre ceux qui délocalisent à l'étranger et ceux qui délocalisent le travail au pays est cohérente avec les deux années précédentes. Un peu moins d'un tiers (30 %) fait appel à la délocalisation à l'étranger, tandis que 94 % utilisent l'externalisation au pays. Ces chiffres ne montrent qu'une évolution marginale par rapport à 2025. Cette année, les entreprises privées (44 %) devancent les sociétés publiques comme étant les plus susceptibles de délocaliser du travail à l'étranger. Les organismes publics restent les moins enclins à délocaliser le travail à l'étranger. Mais la proportion de ceux qui le font, soit 17 %, est presque deux fois plus élevée qu'il y a un an.

*L'augmentation des dépenses relatives aux FSJA est cohérente entre les différents types d'organisations*

**Pourcentage de services juridiques utilisant :**

**15 %**  
FSJA

**9 %**  
Services de traduction

**7 %**  
E-discovery

**En cas d'externalisation :**

**94 %**

Externalisation au  
Canada

**30 %**

Externalisation hors  
du Canada

# INNOVATION ET TECHNOLOGIE

## L'innovation

La majorité des répondants (57 %) considèrent l'innovation comme une priorité dans la gestion des risques juridiques et réglementaires. C'est là une légère augmentation par rapport au chiffre de 54 % enregistré en 2025 dans l'ensemble des types d'organisations. Cela indique un engagement soutenu envers l'innovation, en particulier parmi les sociétés publiques et les entreprises privées.

L'intelligence artificielle générative (IA) est au centre des préoccupations pour la deuxième année consécutive. Plus d'un tiers des services juridiques (34 %) ont cité l'IA comme leur plus grand domaine d'innovation.

**57 % des répondants considèrent l'innovation comme une priorité dans la gestion des risques juridiques et réglementaires**

Toutefois, les priorités varient considérablement d'un type d'organisation à l'autre : les entreprises (43 %) sont presque deux fois plus nombreuses que les organisations gouvernementales (23 %) à citer l'IA comme priorité.

L'innovation en matière de gestion des processus est devenue la deuxième priorité de toutes les organisations – 18 % des entreprises interrogées, 24 % du secteur gouvernemental – devant les priorités précédentes en matière de gestion des contrats et des documents.

**87 %**

des organisations évaluent, pilotent ou mettent en œuvre des solutions juridiques d'IA générative

## La technologie

Une nette majorité (57 %) d'organisations donne la priorité à l'investissement dans les technologies du service juridique. Il s'agit d'une augmentation forte et soutenue, le chiffre de cette année étant supérieur d'un tiers à celui d'il y a deux ans.

Les technologies juridiques sont également le domaine le plus important dans lequel des augmentations d'investissement sont attendues. Près de la moitié des personnes interrogées (49 %) s'attendent à une augmentation des dépenses au cours de l'année à venir. Cette intention est particulièrement marquée dans les sociétés publiques, où 57 % s'attendent à des investissements plus importants dans les technologies juridiques.

Comme on pouvait s'y attendre, l'IA est l'un des principaux moteurs de cette croissance. Il semble néanmoins que les services juridiques soient légèrement en retard par rapport à l'ensemble de l'organisation en ce qui concerne la mise en œuvre de l'IA.

Pour la première fois cette année, le sondage a demandé aux répondants de nous indiquer l'état d'avancement de leur mise en œuvre des solutions technologiques d'IA, tant au niveau du service juridique que de l'organisation.

**39 % des répondants ont cité le manque de compétences en IA comme un défi**

**Nombre d'organisations prévoyant d'investir davantage dans ces technologies :**

 **36 %** Gestion des documents

 **30 %** Gestion de la confidentialité et de la sécurité des données

 **29 %** Gestion du cycle de vie des contrats

 **27 %** Gestion des flux de travail

Or, 86 % des organisations évaluent, pilotent ou mettent en œuvre des solutions juridiques d'IA générative. Cependant, le chiffre pour les services juridiques eux-mêmes est légèrement inférieur, à 8 sur 10 (78 %).

Pourtant, les chiffres révèlent la direction prise par les services juridiques qui adoptent des solutions technologiques d'IA :

**3 %**

des services juridiques ont entièrement mis en œuvre des solutions technologiques juridiques d'IA générative.

**22 %**

mettent actuellement en œuvre des solutions technologiques juridiques d'IA.

**52 %**

sont en cours d'évaluation ou en sont au stade du projet pilote ou de la mise à l'épreuve.

La répartition des autres domaines de croissance de l'investissement est globalement cohérente d'une année sur l'autre. La gestion des documents (36 %) reste une priorité, de même que la gestion de la sécurité et de la confidentialité des données (30 %).

Cependant, les réponses montrent un glissement de la confidentialité des données (en baisse de 6 points) vers la gestion des flux de travail (29 %) et la gestion du cycle de vie des contrats (27 %) – qui ont toutes deux gagné 6 points de pourcentage par rapport à 2025.

Les obstacles à l'investissement et à l'adoption des technologies ont été quelque peu bouleversés, probablement en raison de l'attention accrue portée à l'IA. Le coût reste le principal obstacle, mais son poids a nettement diminué, passant de 78 % à 62 %. Après une montée en puissance importante l'année dernière, la confidentialité des données a de nouveau fait un bond en avant et est maintenant considérée comme le deuxième plus grand défi, cité par 53 % des réponses, soit plus du double du chiffre de 2023.

Près de quatre personnes interrogées sur 10 (39 %) ont cité le manque de compétences en IA comme un nouveau défi, entrant clairement dans le portrait avec le manque d'intégration avec la technologie existante (42 %) et le risque associé à la mise en œuvre (40 %).

Pour les fournisseurs de technologie, ces chiffres impliquent un besoin de solutions plus rentables, une plus grande attention à la confidentialité des données et un meilleur soutien à l'intégration.

# LES PRIORITÉS ET LES DÉFIS

Cette année, le volume de travail et la gestion de la charge de travail ont devancé les autres facteurs en tant que plus grand défi auquel la profession fait face. La mise en œuvre et la conformité de l'IA se sont stabilisées en tant que défi majeur pour les services juridiques d'entreprise, au même titre que le sujet plus établi concernant l'évolution de la réglementation.

Si l'on considère les priorités à tous les échelons hiérarchiques, l'accent est mis sur le soutien à la croissance de l'organisation et l'amélioration de l'efficacité opérationnelle. Cette situation est compensée à certains niveaux par une plus grande attention portée à l'apprentissage et au développement, ainsi qu'à d'autres questions relatives au soutien et au bien-être du personnel.

*Le volume de travail constitue le plus grand défi auquel font face les juristes en contentieux à tous les échelons*

## Les défis

Le volume de travail est le plus grand défi auquel sont confrontées les équipes juridiques à tous les niveaux pour la troisième année consécutive. Il a été cité par plus d'un tiers des personnes répondantes (34 %), soit près de quatre fois plus que tout autre sujet.

La conformité et/ou la mise en œuvre de l'IA – une nouvelle catégorie pour 2026 – est considérée comme le deuxième plus grand défi. Cela confirme le statut de l'IA en tant que question clé pour les services juridiques, après les récentes augmentations au cours des deux dernières années. Les changements réglementaires arrivent en deuxième position, à égalité avec l'IA, chacun étant cité par 9 % des personnes interrogées.

Il existe une large communauté d'opinion entre la plupart des niveaux d'emploi au sein des services juridiques. Il y a néanmoins des nuances à faire :

**Directeurs juridiques et avocats généraux :** Derrière le meneur incontesté des défis liés à la charge de travail, la gestion des risques apparaît comme le deuxième défi le plus important à ce niveau hiérarchique, à égalité avec l'IA pour 11 % des répondants. Parmi les directeurs juridiques et avocats généraux, 8 % expriment également des inquiétudes quant au soutien et au bien-être de l'équipe, ce qui reflète probablement les problèmes persistants liés à la pression de la charge de travail et aux niveaux de stress élevés qu'elle engendre.

**Conseillers juridiques et avocats principaux :** À ces niveaux hiérarchiques, le défi des changements réglementaires gagne légèrement en importance par rapport à l'IA, et est cité par respectivement 12 % et 11 % des répondants. Mais la charge de travail et le volume de travail représentent le principal problème des conseillers juridiques et avocats principaux, comme c'est le cas pour les autres niveaux de fonction.

**Directeurs et gestionnaires des affaires juridiques :** Le volume de travail atteint son apogée à ce niveau, 38 % de ces répondants déclarant qu'il s'agit de leur plus grand défi. Mais les défis liés au personnel sont également mieux notés à ce niveau, puisque 16 % des personnes interrogées considèrent le soutien et le bien-être de l'équipe comme leur principal défi, devançant ainsi les changements réglementaires, qui retombent cette année à la troisième place.

Sur le plan organisationnel, les conseils d'administration de tous les types d'organisations sont confrontés à deux défis majeurs : la gestion des risques, tout d'abord, suivie de près par le principal enjeu de l'année dernière, l'évolution de la réglementation.

Dans toutes les entreprises, le volume de travail et le manque de budget sont deux facteurs importants. Mais le commerce et les droits de douane sont également très bien notés par les sociétés publiques (12 %) et les entreprises privées (11 %).

En fait, le commerce et les droits de douane sont le troisième défi le plus important pour les sociétés publiques et le cinquième pour les entreprises privées, à un point seulement des défis budgétaires. Cela reflète de façon claire la récente volatilité du commerce international.

## Les priorités

Plus d'un cinquième (21 %) des juristes en contentieux, tous niveaux hiérarchiques confondus, considèrent que le soutien à la croissance de l'entreprise arrive en tête des priorités. C'est un indicateur fort du fait que les services juridiques continuent à s'intégrer au cœur de la croissance de l'entreprise.

*Le soutien à la croissance de l'organisation est la priorité des juristes en contentieux*

L'efficacité opérationnelle (16 %) est considérée comme la deuxième plus grande priorité, l'apprentissage et le développement personnel arrivant en troisième position avec 15 %. La gestion des risques, la conformité réglementaire et le soutien et le bien-être du personnel/de l'équipe – chacun à 9 % – sont les priorités suivantes les mieux notées.

Mais même s'il s'agit d'une des six priorités absolues, moins d'une personne sur dix accorde la priorité au soutien et au bien-être du personnel. Compte tenu d'autres données concernant les pressions toujours croissantes liées à la charge de travail et les niveaux très élevés d'anxiété et de stress liés au travail, cela suggère qu'il faut en faire davantage pour réduire le risque d'épuisement professionnel au sein des équipes juridiques.

## Les 3 principales priorités des juristes en contentieux :



Accompagner la croissance des entreprises



Efficacité opérationnelle



Apprentissage et développement personnel

Les directeurs juridiques et les avocats généraux sont les premiers à se concentrer sur l'amélioration de l'efficacité opérationnelle (25 %) et le soutien à la croissance de l'entreprise (22 %) comme double priorité. Parmi les conseillers juridiques et les avocats principaux, plus d'un quart (27 %) place désormais la formation et le développement au-dessus des autres priorités, ce qui est de loin le taux le plus élevé de tous les échelons hiérarchiques. Les dirigeants de contentieux feraient bien de s'assurer que les bons programmes et le bon soutien sont en place pour maximiser le potentiel de leurs équipes.

Les directeurs et les gestionnaires des affaires juridiques ont également intensifié l'attention portée aux questions relatives au personnel, la plus grande proportion (19 %) considérant le soutien et le bien-être du personnel comme leur principale priorité. Parmi ceux-ci, 13 % ont également cité la rétention du personnel. Ces deux chiffres sont plus élevés, et de loin, que pour les autres niveaux hiérarchiques.

# ÉGALITÉ, DIVERSITÉ ET INCLUSION

Plus de la moitié des services juridiques canadiens (52 %) ne considèrent plus l'égalité, la diversité et l'inclusion (EDI) comme une priorité au sein de leur organisation. Ce chiffre a augmenté d'un tiers, partant de 39 %, au cours de la dernière année seulement.

Aux échelons supérieurs, la proportion de directeurs juridiques et d'avocats généraux qui déclarent que l'EDI n'est pas une priorité pour eux est passée de 44 % l'année dernière à 55 %.

Cela ne peut qu'amplifier les préoccupations existantes concernant la composition des équipes juridiques et les perspectives de carrière des employés issus de différents milieux, ainsi que leur expérience professionnelle dans son ensemble.

Les écarts entre les provinces se sont creusés depuis l'année dernière. La Colombie-Britannique a enregistré la plus forte hausse, de 20 points de pourcentage, avec 58 % des organisations – soit près de 6 sur 10 – qui ne considèrent pas l'EDI comme une priorité. L'Ontario (50 % contre 38 %) et l'Alberta (51 % contre 42 %) enregistrent également de fortes hausses.

L'origine de ces changements spectaculaires n'est pas claire. L'attitude de plus en plus négative à l'égard de l'EDI aux États-Unis pourrait cependant se répercuter au Canada.

**52 % des services juridiques canadiens ne considèrent plus l'égalité, la diversité et l'inclusion comme une priorité**

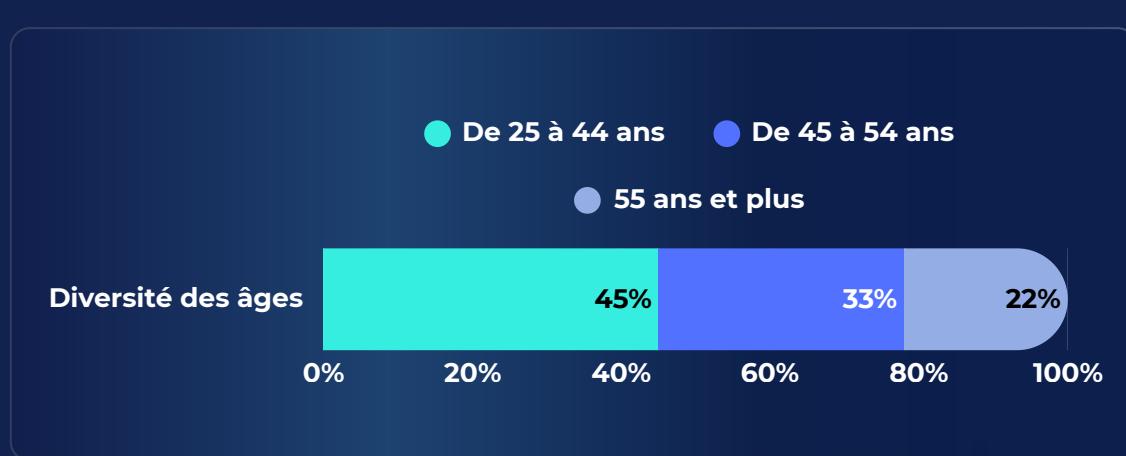
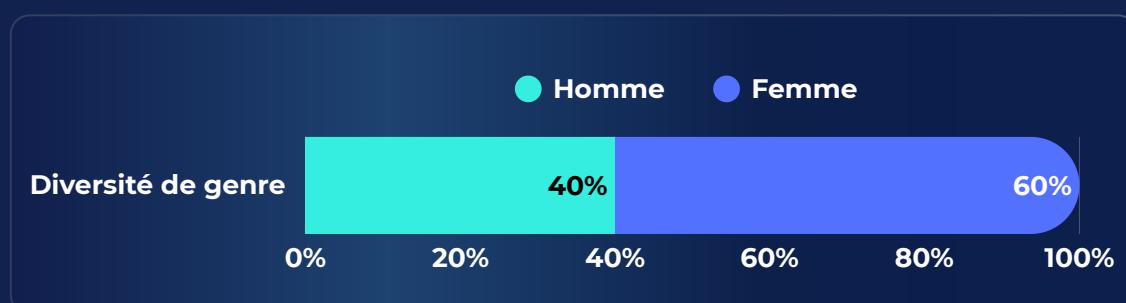
Le désintérêt pour l'EDI est plus prononcé dans les grandes organisations de plus de 5 000 personnes, 52 % seulement de celles-ci considérant qu'il s'agit d'une priorité. Après l'augmentation considérable de l'année dernière (75 %), il s'agit d'une baisse notable, menant à un chiffre encore plus bas que celui rapporté en 2024.

Seules les petites entreprises de moins de 500 employés signalent une augmentation (49 % contre 44 %) d'organisations qui considèrent l'EDI comme une priorité.

C'est au sein du service juridique lui-même que la priorité accordée à l'EDI est la plus forte, mais on observe toujours un recul qui fait écho à la situation générale des organisations dans leur ensemble. En fait, la plupart des équipes juridiques de plus de 10 personnes considèrent toujours l'EDI comme une priorité. Dans les services comptant plus de 30 personnes, le chiffre est de 65 % (en baisse par rapport à 85 %). Dans les services employant entre 10 et 30 personnes, ce chiffre est de 56 % (en baisse par rapport à 66 %). Mais dans les petites équipes de 10 personnes tout au plus, ce chiffre n'est que de 40 %.

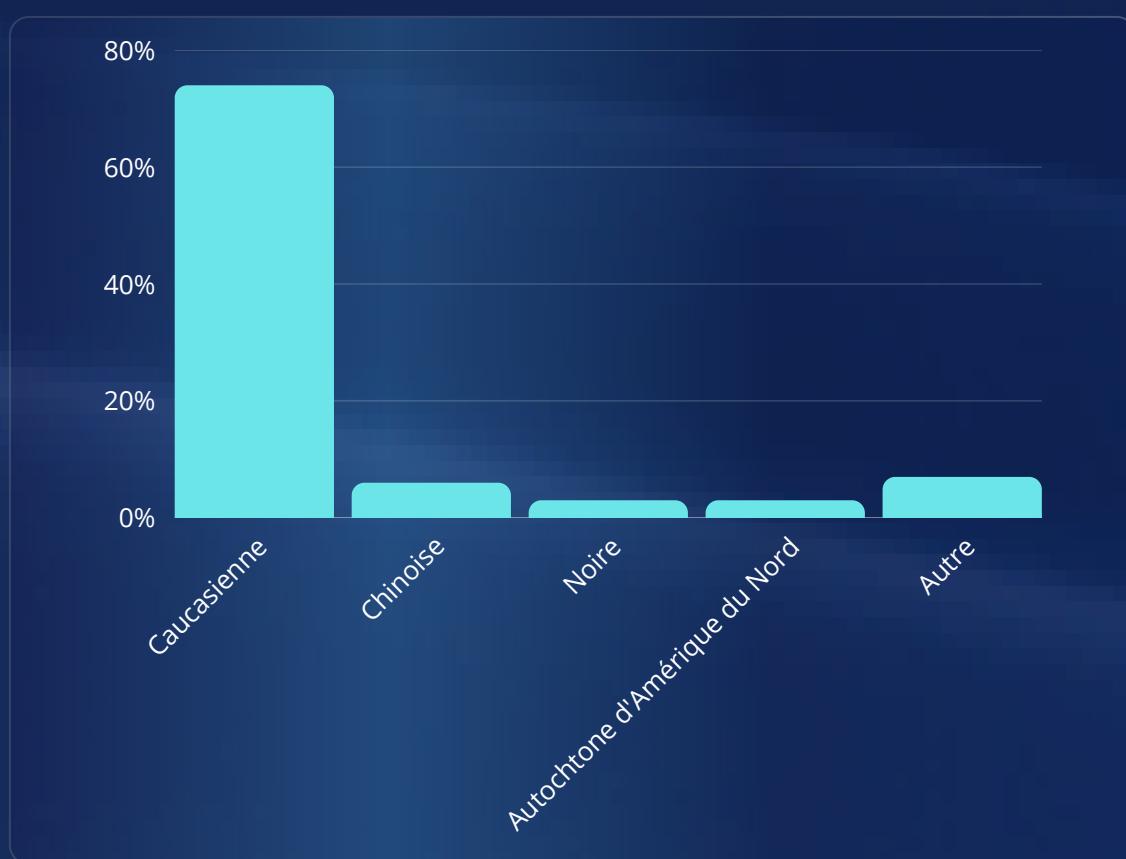
En ce qui concerne les données relatives à la diversité, deux tiers des personnes interrogées ont rempli la section de l'enquête consacrée à l'identification volontaire. Les réponses montrent une collectivité de juristes en contentieux qui est diversifiée en matière de genre et d'âge. Parmi les personnes interrogées, 60 % sont des femmes, 40 % des hommes, et l'équilibre entre les tranches d'âge est le suivant : 45 % ont de 25 à 44 ans, 33 % ont de 45 à 54 ans et 22 % ont 55 ans ou plus.

**Les données sur la diversité des répondants sont basées sur des questions d'identification volontaire :**



En ce qui concerne la diversité raciale et ethnique, plus des trois quarts (78 %) s'identifient comme caucasiens. Les autres répondants s'identifient principalement comme Chinois (6 %), Autochtones d'Amérique du Nord (3 %) et Noirs (2 %).

**Origine raciale/ethnique des répondants :**



# GENS ET TALENT

Compte tenu du taux élevé de participation au sondage, nous sommes en mesure d'examiner un nombre important de réponses à tous les échelons d'emploi, ce qui nous permet d'avoir une vue d'ensemble du haut de la hiérarchie ainsi que des fonctions de juriste en contentieux de niveau intermédiaire et en début de carrière.

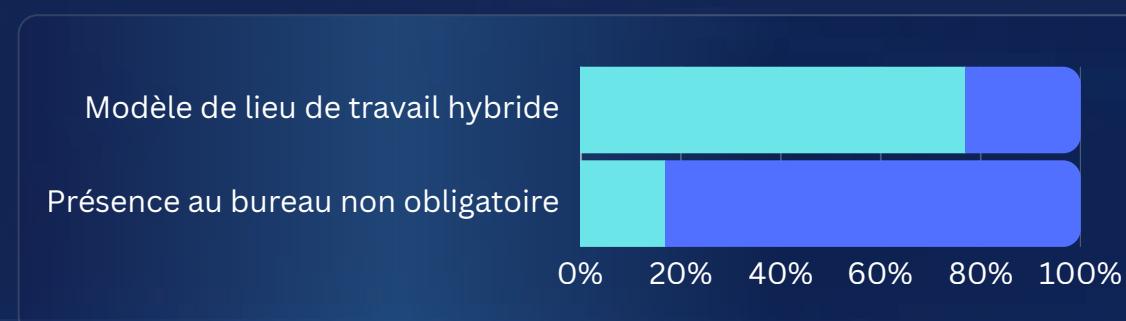
**77 % des services juridiques d'entreprise canadiens utilisent encore un modèle de travail hybride**

## Les milieux de travail

Une grande majorité (77 %) des services juridiques au Canada utilisent encore un modèle de travail hybride. Ce chiffre est légèrement inférieur à celui de 2025 (82 %), mais les chiffres d'une année sur l'autre semblent se situer dans cette fourchette. Les organisations gouvernementales ont reculé par rapport au pic de l'année dernière (88 %), mais ont tout de même déclaré la proportion la plus élevée (82 %), au même titre que les sociétés publiques. Une proportion plus faible (70 %) d'entreprises privées applique une politique hybride, ce qui correspond à peu près à la situation de 2025.

Si le travail hybride est désormais bien ancré dans la majorité des organisations, on observe également un raffermissement de celles qui ont imposé des journées de travail au bureau. Plus de la moitié des entreprises (56 %) s'attendent désormais à ce que leurs employés passent au moins trois jours par semaine au bureau, ce qui représente un bond considérable pour la deuxième année consécutive. En fait, 40 % d'organisations de plus qu'il y a deux ans exigent maintenant que le personnel soit basé au bureau pendant plus de la moitié de la semaine.

### Modalités de travail à distance/hybride :



La proportion la plus élevée se trouve dans les grandes organisations (5 000 salariés et plus), où 58 % exigent plus de trois jours de travail, soit une augmentation de 7 points d'une année sur l'autre. Ce modèle est moins répandu dans les petites organisations (jusqu'à 500 personnes) où 50 % (contre 46 % l'année dernière) appliquent le modèle des trois jours. Près d'une grande entreprise sur cinq impose désormais de travailler cinq jours par semaine au bureau.

Cette évolution semble avoir permis de relever le défi le plus courant du travail hybride, à savoir l'engagement des employés, puisque la proportion de ceux qui considèrent qu'il s'agit de l'aspect le plus difficile est retombée à 60 %, contre 67 % en 2025. Mais cette évolution est contrebalancée par une nouvelle hausse des problèmes de fidélisation des employés, qui augmentent de 10 % pour la deuxième année consécutive.

**56 % des services juridiques s'attendent à ce que leurs employés passent au moins 3 jours par semaine au bureau**

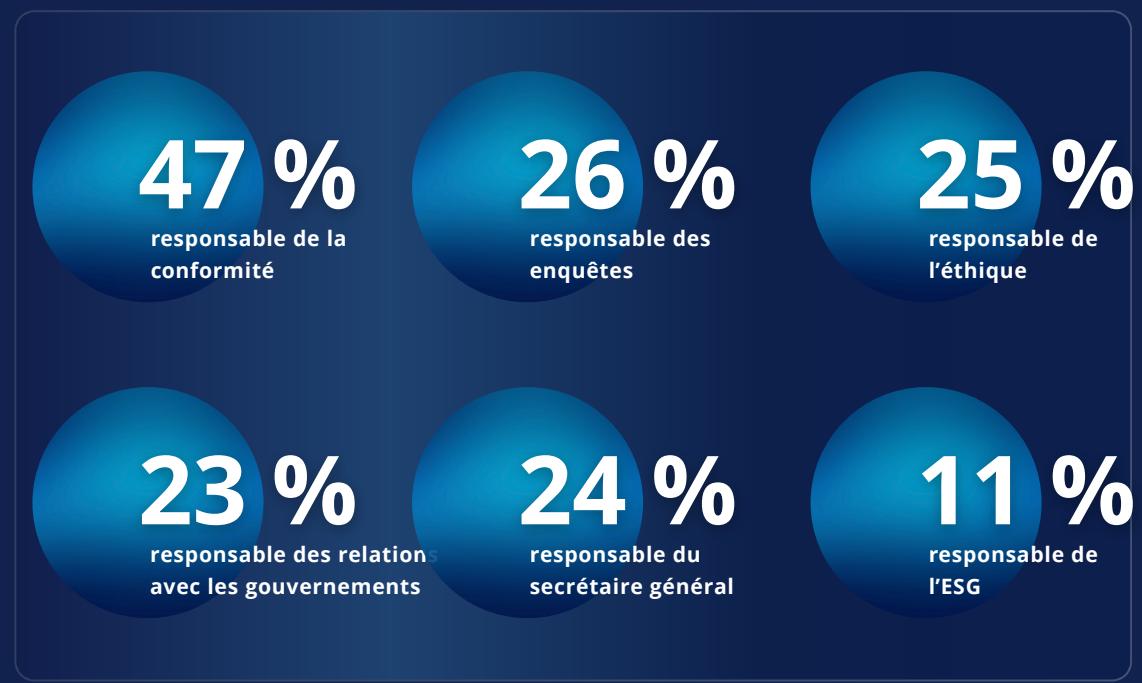
## Les responsabilités

Il y a peu de changements substantiels dans la gamme ou les niveaux de responsabilités supplémentaires que les juristes en contentieux assument en plus de leur rôle juridique.

Les relations avec les gouvernements sont le seul domaine en augmentation : elles sont citées par 23 % des répondants, contre 17 % l'année dernière. Il y a également eu un léger glissement des fonctions de secrétariat d'entreprise et de l'ESG vers les enquêtes.

Dans l'ensemble, les réponses montrent que la charge de responsabilité supplémentaire, reportée d'une année sur l'autre, est vaste et importante. Voici les chiffres de l'année en cours, comparés à ceux de 2025 (entre parenthèses) : Conformité 47 % (47 %), Enquêtes 26 % (22 %), Éthique 25 % (25 %), Relations avec les gouvernements 23 % (17 %), Secrétariat d'entreprise 22 % (24 %), ESG 11 % (12 %).

## Responsabilités du personnel au-delà du service juridique :



On peut raisonnablement supposer que ces responsabilités non juridiques supplémentaires jouent un rôle dans la demande croissante pour des services juridiques d'entreprise. Il est probable qu'ils constitueront un facteur majeur de la poursuite des investissements dans la croissance des services juridiques. Près d'un quart des personnes interrogées (24 %) s'attendent à une augmentation des effectifs de leur équipe juridique au cours de l'année à venir, tandis que près de 7 sur 10 (69 %) n'envisagent aucune réduction.

Mais ces responsabilités semblent également être à l'origine de niveaux très élevés et durables d'anxiété et de stress liés au travail. Une majorité de répondants (51 %) a signalé une augmentation du stress lié au travail, dépassant de peu la barre des 47 % en 2025. Le nombre de personnes qui signalent une diminution est à nouveau en baisse, à 7 % seulement, soit un tiers de moins qu'il y a deux ans.

Le stress est le plus répandu dans les sociétés publiques (53 %) et les entreprises privées (51 %). Mais c'est au sein des organisations gouvernementales que la hausse est la plus forte, de près d'un cinquième, à 47 % (contre 40 %), bien que les élections et les troubles géopolitiques de cette année puissent en être des facteurs contributifs.

## Augmentation signalée du stress et de l'anxiété liés au travail :

*Il est important de noter que cette légère augmentation s'inscrit dans un contexte déjà très stressant.*



Les réponses montrent des augmentations importantes à la fois au niveau des directeurs juridiques et des avocats généraux (54 % contre 46 %) — et des directeurs et gestionnaires des affaires juridiques (57 % contre 51 %), chez qui les niveaux de stress et d'anxiété les plus élevés ont été signalés.

Plus de la moitié (53 %) des grandes organisations (plus de 5 000 employés) et des petites organisations (jusqu'à 500 employés) ont fait état d'une augmentation de l'anxiété et du stress, et ce, avec des bonds importants dans chaque cas. Dans les petites organisations, le chiffre de cette année a augmenté de près d'un tiers par rapport au sondage de l'année dernière (53 % contre 40 %).

De nombreux signalements indiquent que l'augmentation de la charge de travail et l'épuisement professionnel sont les principales sources de stress et d'anxiété liés au travail. Une fois de plus, cela met en évidence un besoin aigu et croissant de programmes de bien-être pour les employés.

**Il existe un besoin aigu et croissant de programmes de bien-être pour les employés**

# GENS ET TALENT (SUITE)

## Les compétences et les occasions

La compréhension de l'entreprise est devenue la principale compétence jugée nécessaire pour un juriste en contentieux efficace. Pour la première fois, elle a dépassé les compétences en matière de communication, qui étaient jusqu'à présent en tête du classement. Elle a également dépassé l'adaptabilité et la flexibilité, qui occupent désormais la troisième place. Dans l'ensemble, les trois compétences les plus importantes restent cependant les mêmes.

En ce qui concerne les occasions à saisir, 23 % des personnes interrogées constatent que les juristes en contentieux s'orientent de plus en plus vers des fonctions purement commerciales (non juridiques). Il s'agit d'une courbe ascendante d'une année sur l'autre, passant de 19 % en 2025 et de 17 % en 2024, ce qui indique une tendance au renforcement. Les chiffres les plus élevés concernent les entreprises privées (27 %), les sociétés publiques (24 %) et les organisations gouvernementales (18 %). Tous les types d'organisations ont fait état d'une augmentation.

Les mutations dans le domaine des ressources humaines sont parmi les plus fréquentes, tandis que les nominations de cadres supérieurs ont pris le pas sur les fonctions de conformité. La preuve reste faite que les professionnels du droit progressent davantage vers les postes de direction que lorsque nous avons mené ce sondage pour la première fois, en 2021.

*La compréhension de l'entreprise est maintenant la principale compétence jugée nécessaire pour être un juriste en contentieux efficace*

**Le stress et l'anxiété augmentent dans tous les secteurs d'activité :**



55%

des directeurs juridiques/avocats généraux ont rapporté des niveaux accrus de stress et d'anxiété



58%

des directeurs des services juridiques/gestionnaires des affaires juridiques ont rapporté des niveaux accrus



23%

des personnes interrogées constatent une augmentation du nombre de conseillers juridiques d'entreprise occupant des fonctions non juridiques dans l'organisation



ASSOCIATION DU BARREAU CANADIEN  
**JURISTES EN  
CONTENTIEUX**

**mondaq**  
Legal500 | Intelligence

# Rapport 2026 sur les juristes en contentieux au Canada

Perspectives sans pareilles sur la profession de juriste en contentieux au Canada

[TÉLÉCHARGER LE RAPPORT COMPLET](#)

[VIEW ENGLISH LANGUAGE REPORT](#)



Nous contacter



Réfléchissez avant d'imprimer