

Les cabinets d'avocats canadiens ne saisissent pas encore le message sur la vraie nature des besoins des clients

Affiché le 7 avril 2011 par Susan Hackett, AG

par Martine Turcotte, chef principale du service juridique de BCE, et Zygmunt Jablonski, chef principal du service juridique de Domtar

À titre d'avocat général pour deux types de clients différents, il existe de nombreuses choses qui distinguent nos rôles respectifs. L'un d'entre nous à un service important, l'autre à un service plus petit. L'un d'entre nous travaille au sein d'une entreprise axée sur les technologies et les communications, l'autre travaille pour une entreprise qui est orientée sur les ressources et les produits. L'un de nos clients met l'accent sur le travail national au Canada et l'un est une société du Delaware établie à Montréal ayant une assise manufacturière nord-américaine et un réseau mondial de clients.

Mais au sujet de nos rôles à titre d'avocat général, ce qui nous distingue n'est pas aussi important que ce que nous avons en commun; c'est-à-dire : que nous avons de nombreuses responsabilités variées qui nous demandent de jongler avec un éventail de rôles et de structures de base chaque jour. Nous réglons les problèmes juridiques, gérons le risque, coordonnons les marques, surveillons les affaires publiques et gouvernementales, occupons les rôles du secrétariat général — vous le nommez, nous en sommes responsables.

L'avocat général d'aujourd'hui – peu importe la société pour laquelle il travaille – est tiré dans différentes directions par les demandes parfois concurrentes des dirigeants, des actionnaires, des membres du conseil, des employés, des adversaires et des compétiteurs. Nous avons beaucoup de travail qui demande notre attention immédiate, mais du même coup, nous devons nous concentrer sur les besoins stratégiques à long terme de notre service juridique et de nos sociétés. Donc, qui nous soutient? Les excellents membres de notre équipe de service, notre direction, et bien sûr, notre réseau de soutien personnel composé d'amis et de la famille à l'extérieur du bureau.

Qui est absent de cette liste? Bien que nous ayons tous deux la chance de travailler avec des avocats indépendants extrêmement talentueux, dont nous chérissons la plupart pour leurs

compétences et leur amitié, il n'y a pas encore assez de cabinets qui se considèrent comme faisant vraiment partie de nos équipes et qui « nous soutiennent » en tout temps.

De nombreux cabinets canadiens ne semblent pas comprendre que le programme et les attentes de service de l'avocat général sont en constante évolution; beaucoup trop de cabinets auxquels nous nous sommes fiés traditionnellement sont trop lents à travailler avec nous à l'aide de techniques fondées sur la valeur comme la tarification, la dotation et les connaissances novatrices, ainsi que les solutions axées sur les processus que nos affaires et les problèmes juridiques complexes nécessitent. Il existe quelques exceptions vraiment notables, mais ce sont des exceptions plutôt que la règle.

Lors d'une récente réunion de réflexion des chefs principaux de service juridique de l'ACC (organisée par Zyg au siège social de la société Domtar au Québec, commanditée par Ogilvy Renault et à laquelle a assisté Martine (Martine est aussi membre du Conseil d'administration de l'ACC), certains des principaux chefs service juridique de Montréal se sont rencontrés pour discuter des questions de valeur cabinet d'avocats/client : ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas.

Nous avons été étonnés par les expériences communes de chaque avocat général présent dans la salle. Il y avait un fort sentiment de déception à l'égard de la résistance de bon nombre des principaux cabinets du Canada lorsque nous leur avons demandé une nouvelle approche pour notre travail juridique et nos dépenses juridiques afin d'accroître l'efficacité, pas seulement les heures. Il y avait aussi du mécontentement à l'égard de l'absence d'intérêt des cabinets envers les compétences en gestion de processus et de projets. Pour la plus grande partie, nous ne voyons pas encore de cabinets d'avocats s'aligner sur nous en ce qui concerne l'exploitation de nos résultats proportionnellement à la valeur des services qu'ils nous fournissent.

Après cette réunion de réflexion des chefs principaux de service juridique de l'ACC, nous voulions rédiger ce blogue pour aider les chefs principaux de service juridique et les AG canadiens à entamer la conversation entre les responsables à l'interne et les cabinets d'avocats canadiens. Il est important de ne pas oublier les deux revers de la médaille ici — nous devons tous deux faire mieux pour tenir la conversation de « valeur ». À titre de conseillers juridiques d'entreprise, nous devons définir clairement ce que la valeur signifie pour chacun de nous, et récompenser les cabinets qui en donnent; et les cabinets doivent s'améliorer et s'ajuster, ou réinventer leurs modèles de service pour intégrer la « nouvelle norme » d'économies et le travail axé sur les résultats, pas les heures.

De concert avec l'initiative Défi de valeur de l'ACC, nous visions à alimenter la conversation pour que chaque partie, les clients et les cabinets au Canada et ailleurs, se concentrent sur la façon dont nous pouvons nous améliorer, ensemble.