mccarthy tétrault

3e Annual General Counsel Summit

Les avocats généraux en tant que leaders de la croissance à l'ère des grands bouleversements

Rapport et points clés à retenir

mccarthy tétrault

En 2020, nous avons lancé notre série des Annual GC Summit dans le but d'offrir un forum aux avocats généraux et aux chefs des services juridiques pour discuter des questions d'intérêt commun aux diverses entreprises et secteurs d'activité, et dans le but de leur fournir une plateforme d'apprentissage dans un environnement de collégialité conviviale. L'année dernière, nous avons exploré les facteurs environnementaux, sociaux et de gouvernance qui ont une importance croissante dans toute entreprise au sein de la société et, de ce fait sur le rôle des avocats généraux au sein des dîtes entreprises. Cette année, nous nous sommes intéressés au rôle des avocats généraux et à leur capacité à influer sur l'incidence organisationnelle en appuyant la stratégie, la culture et les décisions de leur entreprise en cette période de grands bouleversements. Dans le cadre de cet évènement, nous avons eu l'honneur d'accueillir plus de 160 avocates et avocats chefs de file.

Vous trouverez dans ce rapport le contenu des discussions de nos deux tables rondes et les points clés à retenir. Au cours de ces évènements, nos invités ont partagé leurs différentes perspectives à propos des occasions d'affaires au Canada et dans le reste du monde, et ont abordé les diverses façons de convertir les risques en opportunités, afin de promouvoir la croissance et la prospérité des entreprises.

Nous vous remercions d'avoir participé à ces tables rondes et avons hâte de vous revoir au 4e Annual GC Summit qui aura lieu en février 2023!

Dave Leonard
Chef de la direction, McCarthy Tétrault

3e Annual General Counsel Summit

Les avocats généraux en tant que leaders de la croissance à l'ère des grands bouleversements :

Rapport et points clés à retenir

Organisé par McCarthy Tétrault le 2 juin 2022

Le leadership en période d'incertitude : trouver la solution miracle

Dans son discours d'ouverture, **Judith McKay,** Chef, Innovation service-client chez McCarthy Tétrault, et elle-même ancienne avocate générale, a expliqué le rôle crucial des avocats généraux et l'incidence qu'ils peuvent avoir sur leur entreprise en cette période de grands bouleversements. L'objectif premier du sommet était de favoriser le partage d'idées et d'informations, et de permettre aux avocats généraux de l'ensemble du pays de se retrouver.

Dans ses remarques préliminaires, le chef de la direction de McCarthy Tétrault, Dave Leonard, a souligné à quel point les deux dernières années avaient été déstabilisantes pour les chefs d'entreprise. Ils ont dû notamment composer avec une pandémie qui a paralysé la plupart des pays du monde, prendre part au débat sur l'avenir du travail alors que nous découvrions le potentiel de l'application Zoom, tenir compte des questions liées au racisme systémique dans le monde et sur le lieu du travail, et aussi de l'invasion de l'Ukraine qui a poussé les chefs d'entreprise à s'interroger de nouveau sur les meilleurs endroits où ils devraient mener leurs activités commerciales. Si l'on ajoute à cela les défis posés par une plus grande sensibilisation à l'égard du changement climatique, nous pouvons aisément comprendre pourquoi les chefs d'entreprise se posent des questions d'ordre existentiel telles que « Quel est vraiment notre devoir moral dans cette guerre? » et des questions d'ordre organisationnel telles que « Comment minimiser les perturbations de la chaîne d'approvisionnement causées par la pandémie ou la guerre? ».

Il importe toutefois de réaliser que ces événements qui font la une des journaux créent à la fois des menaces et des opportunités. Le rapport *The Geopolitical Business* du Baromètre de confiance Edelman 2022[1] a révélé que 6 répondants sur 10 souhaitaient que les entreprises intègrent les questions d'enjeux géopolitiques dans leur programme. Par comparaison, 85 % des personnes interrogées estimaient que les entreprises devraient inclure les pratiques environnementales plus responsables dans leurs stratégies, et ce pourcentage était de 77 % pour les responsabilités sociétales.

Alors que les chefs d'entreprise se préoccupent des aspects fondamentaux, on leur demande également d'aider à résoudre les défis mondiaux omniprésents. Les avocats généraux occupent une place cruciale à la table de direction. Aujourd'hui plus que jamais, leur position unique leur permet d'apporter une valeur ajoutée considérable lorsqu'il s'agit d'orienter la stratégie de l'entreprise et de présenter les risques et les opportunités aux dirigeants.

Dave Leonard a animé une table ronde réunissant des dirigeants d'entreprises qui défendent et aident les entreprises non seulement à réussir, mais également à exceller au Canada et ailleurs :

- **Janet De Silva,** Présidente et directrice générale, Chambre de commerce de la région de Toronto;
- **Karl Tabbakh**, Associé directeur, Région du Québec, McCarthy Tétrault et président du conseil d'administration de la Chambre de commerce du Canada.

1 Rapport spécial du Baromètre de confiance Edelman 2022 : The Geopolitical Business (May 2022), en ligne : Daniel J. Edelman Holdings, Inc. <https://www.edelman.com/trust/2022-trust-barometer/special-report-geopolitical-business>.

Janet et Karl ont partagé leurs points de vue sur les opportunités d'affaires au Canada et dans le monde; ils ont discuté des moyens d'exploiter la valeur économique et sociale de l'économie du savoir, et de la manière dont les entreprises canadiennes deviennent des pionnières de l'innovation tant au sein de leur organisation que dans leur secteur d'activité, en concevant de meilleurs produits, en offrant de meilleurs services et en obtenant des résultats supérieurs. Ils ont également examiné le rôle des partenariats public-privé en tant que plateforme et soutien de la croissance à long terme au Canada.

La communauté internationale et les enjeux mondiaux pressants

Qu'il s'agisse de la pandémie de COVID-19, de la guerre en Ukraine, de la crise climatique ou d'autres problèmes pressants, tous ont des répercussions planétaires. Dans un tel contexte, les entreprises canadiennes ont été forcées de prendre position sur des questions difficiles pouvant les obliger à devoir choisir entre la réputation et la rentabilité. Comme nous l'avons vu par exemple au début de l'invasion de l'Ukraine par la Russie, certaines entreprises ont cessé leurs activités en Russie, parfois volontairement, ou sous la pression, ou simplement pour respecter les sanctions établies, ou refléter l'opinion populaire.

Les invités ont entamé la conversation en précisant qu'aujourd'hui les entreprises concentrent leur action à résoudre les nombreux défis du monde, et qu'elles cherchent à se positionner pour pouvoir profiter des occasions futures. Les perturbations de la chaîne d'approvisionnement constituent actuellement un problème critique pour les entreprises canadiennes. En 2021, les fabricants canadiens ont subi des pertes de vente d'environ 10 milliards $ et une augmentation des coûts d'environ 1 milliard $ ce qui a entraîné des répercussions au niveau de la compétitivité et de la durabilité. Il est donc primordial que les entreprises canadiennes se tournent vers les technologies de pointe pour régler les problèmes de congestion liés au transport des marchandises, et améliorer la compétitivité.

Les fabricants canadiens qui se trouvent face à de telles complications doivent pouvoir collaborer avec tous les paliers de gouvernement pour trouver des solutions. Le Canada dispose d'une occasion rêvée pour utiliser la délocalisation. Si toutefois nous ne parvenons pas à résoudre les problèmes de compétitivité, les États-Unis seront en meilleure posture que nous et notre occasion de relocalisation pourrait bien nous échapper.

Les entreprises canadiennes sont reconnues comme des leaders mondiaux dans le domaine de la recherche en intelligence artificielle. L'occasion consiste dans le cas présent à mettre en œuvre cette recherche au profit de notre économie. Par exemple, pour ce qui est de l'économie climatique, le Canada a le potentiel de devenir une puissance mondiale en la matière. Ce potentiel peut être maximisé en se concentrant sur des initiatives qui (i) résoudront les problèmes d'aujourd'hui, et (ii) rendront le Canada compétitif au niveau mondial peu importe la taille des entreprises. Ainsi par exemple, le fait de s'attaquer à l'enjeu des émissions et de collaborer pour trouver une solution donnerait aux entreprises canadiennes un avantage concurrentiel considérable.

En conclusion, il est clair que le Canada doit accroître sa compétitivité interne pour créer une plateforme favorisant davantage les investissements, et qui tient compte des considérations géopolitiques en tant qu'éléments clés dans le processus de prise de décision. Les entreprises doivent vraiment tenir compte de ces enjeux au lieu de laisser les gouvernements et les chambres de commerce s'en charger. Les avocats généraux doivent notamment savoir quels sont les enjeux géopolitiques, car ces derniers ont une incidence directe sur les affaires, la stratégie et la participation des entreprises à l'économie mondiale.

Répondre à la pénurie de main-d'œuvre

Les invités ont poursuivi la discussion en précisant que le Canada passait à côté de nouvelles opportunités pouvant accroître sa compétitivité économique en n'intégrant pas adéquatement les immigrants hautement qualifiés dans sa main-d'œuvre. Bien que la politique d'immigration du Canada attire une main-d'œuvre qualifiée, elle ne permet pas toujours de combler les postes disponibles.

À leur arrivée au Canada, les immigrants qualifiés se heurtent à des obstacles qui les empêchent de travailler dans leur domaine d'expertise, ce qui, par conséquent, entrave notre capacité à tirer parti de compétences qui pourraient accroître la compétitivité économique régionale du Canada. Nous devons faire les efforts nécessaires pour mieux comprendre la nature évolutive de l'offre et de la demande en compétences, et trouver des moyens pour rapidement reconnaître et intégrer les compétences acquises à l'étranger dans notre bassin de main-d'œuvre.

Les invités ont également fait valoir le fait que l'approche du Canada en matière de recrutement de talents est plus passive que celle d'autres pays. Il semble donc crucial que le Canada adopte une approche plus active pour recruter des personnes qualifiées, particulièrement si l'on tient compte du fait que lorsqu'il s'agit d'attirer une main-d'œuvre qualifiée, le niveau de la concurrence mondiale est très élevé. Il faut néanmoins noter que l'image de marque du Canada est très forte et que nous avons la capacité, par le biais de l'élaboration de politiques appropriées, de supprimer les obstacles qui empêchent les travailleurs qualifiés d'entrer sur le marché du travail.

« La pénurie de main-d'œuvre n'est pas due à la COVID; elle est liée aux aspects fondamentaux de l'évolution démographique et de l'immigration. Il est donc essentiel de tenir compte de ces facteurs et de les évaluer en tant que risque potentiel pour votre entreprise avant de prendre vos décisions. »

– **Karl Tabbakh**, Associé directeur, Région du Québec, McCarthy Tétrault et président du conseil d'administration de la Chambre de commerce du Canada.

Nous pouvons également remédier à la pénurie de main-d'œuvre en investissant dans le développement des talents. Comme par le passé, la pénurie de talents n'était pas un problème, les entreprises canadiennes n'ont pas pris l'habitude d'investir dans les talents au pays. Il est maintenant primordial que nous commencions à le faire. L'avantage notamment d'investir dans les talents présents est que ces derniers deviennent une source de recrutement pour les nouveaux talents puisqu'ils peuvent partager leur expérience de développement de leurs compétences dans une culture qui investit dans les talents et qui contribue ainsi à renouveler le capital humain de l'entreprise.

Énergie : Capacités locales et opportunités économiques mondiales

En tant que producteur d'énergie, le Canada peut aider à résoudre le problème d'approvisionnement en énergie créé par le conflit russo-ukrainien. Les invités ont rappelé l'importance d'être proactif plutôt que réactif pour être en mesure de capitaliser sur les opportunités telles que les difficultés actuelles liées à l'approvisionnement énergétique.

L'approche vis-à-vis du secteur de l'énergie doit être stratégique et voulue, et le raisonnement stratégique utilisé par les entreprises doit aussi se retrouver dans les échelons les plus élevés des paliers de gouvernement. Les événements actuels révèlent le décalage entre la dépendance mondiale au pétrole russe et le manque d'infrastructures nécessaires pour permettre au Canada d'être un partenaire éthique crédible capable de répondre aux besoins énergétiques mondiaux. Bien que la construction d'infrastructures ne puisse survenir immédiatement, le fait de ne pas développer les capacités locales du Canada et de ne pas élaborer de stratégies axées sur les questions géopolitiques nous fait manquer des opportunités.

Les véhicules électriques sont un parfait exemple de domaine qui permettrait au Canada de développer ses capacités locales pour répondre à un besoin mondial. Le fait de pouvoir tirer profit de l'avantage que le pays représente, dépend entièrement de la capacité de ce dernier à mettre en œuvre un réseau performant et à se procurer les composants nécessaires pour établir un marché viable. Le défi réside dans l'approche fragmentée du développement d'un marché viable. Les entreprises – et plus particulièrement les avocats généraux – jouent un rôle clé dans le développement d'une approche plus cohérente au sein de l'organisation et dans la mise en œuvre d'une stratégie proactive visant à tirer profit de cette opportunité..

Croissance et compétitivité : Comment mettre en œuvre un plan d'action économique solide?

Les invités ont aiguillé leur réflexion sur le fait qu'au fur et à mesure que les entreprises du monde entier s'habituent à une éventuelle coexistence avec le virus à long terme, la « nouvelle normalité » commence à émerger. Cette dernière a rapidement déclenché une course visant à réaffirmer la compétitivité industrielle et technologique, et potentiellement, à réorganiser le paysage économique mondial.

Les invités ont affirmé que la compétitivité mondiale du Canada n'était pas un nouveau sujet et qu'elle était déjà au centre des préoccupations avant la pandémie de COVID-19. Maintenant que nous entrons dans cette « nouvelle normalité », trouver une solution au problème de la compétitivité et de la croissance au Canada doit redevenir notre priorité. Le point positif est que le Canada possède ce dont le monde a besoin. Pour pouvoir tirer profit de cette position unique, nous devons prioriser la croissance économique et la création de richesses, et faire de cet enjeu une question de sécurité nationale.

Pour y parvenir, les entreprises canadiennes devront accorder la priorité à la croissance et à la compétitivité, et collaborer avec les associations d'entreprises telles que la Chambre de commerce pour véhiculer ce message à tous les paliers de gouvernement. Le gouvernement fédéral doit intervenir et s'engager dans des stratégies de croissance concurrentielle à long terme pour faire face à la grave crise qui menace aujourd'hui notre pays.

L'un des défis du partenariat avec le gouvernement pour faire face à cette crise consiste à établir des lignes de communication efficaces. Les invités ont offert deux importantes suggestions pour y parvenir : (1) utiliser des associations telles que la Chambre de commerce pour transmettre les messages des entreprises à tous les paliers de gouvernement et (2) constituer des coalitions pour créer une seule voix et souligner l'importance des enjeux prédominants dans tous les secteurs.

Les invités ont suggéré de combattre le populisme qui empêche la croissance en parlant des entreprises canadiennes rentables sous un autre angle. Avec le vieillissement de la population, l'épargne-retraite et les caisses de retraite sont d'une importance capitale. Les entreprises rentables devraient être félicitées d'assurer les retraites plutôt que d'être perçues comme étant seulement motivées par leurs propres intérêts. Les entreprises risquent d'avoir du mal à changer ce discours, mais des organisations telles que la Chambre de commerce pourraient être leur porte-parole.

Les avocats généraux peuvent devenir des agents de changement en renforçant ces messages au sein de leur entreprise, ce qui aura pour effet d'avoir une incidence sur l'agenda gouvernemental.

« Si au sein de votre entreprise, il y a une problématique majeure liée à un écosystème, discutons d'une façon de vous réunir, d'utiliser les données pertinentes au problème et de cerner pourquoi ce problème est important afin de trouver la solution pour le résoudre. Vous n'êtes pas seul. »

– **Janet De Silva**, Présidente et directrice générale, Chambre de commerce de la région de Toronto

Cybersécurité : Le Canada prend-il cette menace suffisamment au sérieux?

Nous avons été témoins, à l'échelle mondiale, d'un nombre croissant de conflits internationaux menés sur le front numérique, que ce soit par le biais de campagnes de désinformation, de cyberespionnage ou de cyberattaques. Les invités se sont demandé si les cadres dirigeants canadiens prenaient cette menace suffisamment au sérieux, si leurs investissements visant à réduire l'exposition aux attaques étaient proportionnels aux risques, et ce que l'on pouvait faire de plus pour contrer ce risque à l'échelle planétaire.

Les invités ont convenu que les entreprises étaient très exposées sur ce front et que la cybersécurité devrait figurer en tête de liste des mesures de gestion des risques. L'ampleur des attaques illustre l'importance de cet enjeu. Actuellement, tous les paliers de gouvernement adoptent une approche différente sur la question, ce qui n'est pas efficace. Nous devons impérativement créer une plateforme unique pour simplifier les processus de gestion de ce risque. Il importe toutefois de noter que nous ne pouvons pas combattre ce problème au niveau de chaque entreprise ou de chaque province; il doit être abordé collectivement.

Il incombe à tous les avocats généraux de se préparer à ce risque et de comprendre à quel point le partage d'informations et la collaboration sont essentiels.

Transformer les risques en opportunités pour favoriser la croissance et la prospérité

Compte tenu de la pénurie de main-d'œuvre, de la perturbation dans la chaîne d'approvisionnement et des conséquences du changement climatique sur l'ensemble des opérations, il devient crucial que chaque entreprise saisisse les nouvelles opportunités, fasse preuve d'innovation, et prenne des risques lors des périodes de crise, si elle souhaite réussir.

Christine Lonsdale, Associée du groupe Litiges de McCarthy Tétrault, a animé une table ronde au cours de laquelle d'influents avocats généraux ont présenté les stratégies qu'ils utilisaient pour assurer une prospérité et une croissance ciblée dans des domaines complexes comme la sécurité environnementale, sociétale, alimentaire, financière, informatique et de la santé. Les invités de cette table ronde étaient les suivants :

- **Lilac Bosma,** Première vice-présidente et conseillère générale, Banque HSBC Canada;
- **Daniel Holden**, Vice-président principal, Ressources humaines et avocat général, Nestlé Canada;
- **Miranda Lam**, Cheffe des affaires juridiques et directrice principale, Développement des affaires, Acuitas Therapeutics Inc.;
- **Miguel Simard,** Premier vice-président et chef des affaires juridiques, Exportation et développement Canada.

« Chaque risque comprend une part d'opportunité et chaque opportunité, une part de risque. L'élément le plus important pour discerner les aspects d'une situation donnée est de faire preuve de curiosité et d'ouverture d'esprit. »

– **Lilac Bosma**, Première vice-présidente et conseillère générale, Banque HSBC Canada

Transformer les risques en opportunités

Les invités ont entamé leur discussion en traitant de la transformation des risques en opportunités. Ils sont tombés d'accord sur le fait qu'il fallait faire preuve de curiosité et d'ouverture d'esprit. Bien que le rôle des avocats généraux consiste à examiner les défis qui se présentent de manière objective, les invités ont souligné l'importance de ne pas aborder les problèmes de façon binaire, et d'éviter de tirer des conclusions hâtives. Les situations difficiles doivent être perçues comme des expériences, des occasions d'apprentissage permettant de réévaluer la meilleure façon de relever un défi ou de profiter d'une opportunité.

Si l'approche utilisée pour faire face aux situations difficiles crée un climat de paralysie et de peur, vous éliminez automatiquement les opportunités. Le fait de former les membres de votre organisation pour qu'ils comprennent non seulement ce qu'ils doivent éviter de faire, mais aussi pour les aider à identifier les alternatives possibles, permet de détecter des risques qui valent la peine d'être pris. Également, le fait de donner l'occasion au personnel d'expérimenter et d'être ouvert à l'échec change la perception du risque et crée des opportunités qui auraient pu être ignorées.

Les risques qui touchent l'ensemble d'un secteur sont en fait des opportunités d'avantage concurrentiel et poussent les juristes à délaisser les analyses purement juridiques au profit d'analyses de risques plus vastes leur permettant de voir jusqu'où leur entreprise peut aller plutôt que de simplement voir leurs limites. Une bonne compréhension du secteur est essentielle pour transformer les risques en opportunités.

« Si votre système crée des personnes peu disposées à prendre des risques, cela signifie que votre système a été conçu pour produire ce résultat. Vous devez éliminer les éléments causant ces comportements et instaurer des mesures incitatives pour encourager les personnes à prendre plus facilement des risques. »

– **Daniel Holden,** Vice-président principal, Ressources humaines et avocat général, Nestlé Canada

Les invités ont précisé qu'il était possible d'apprendre à percevoir les opportunités lorsqu'on était confronté à un risque ou à un défi. En pratique, le fait de considérer un défi comme un point de départ plutôt qu'un obstacle dans l'atteinte d'un objectif commercial peut mener à un résultat positif. C'est en comprenant le « pourquoi » à un niveau plus profond que l'on peut saisir l'opportunité. Pour ce faire, les avocats généraux et leurs clients doivent favoriser un environnement qui permet de discuter des problèmes sous-jacents et des enjeux systémiques devant être abordés.

Créer une culture qui stimule l'innovation

Il est facile de percevoir les risques comme des menaces plutôt que des opportunités d'innovation. Si une équipe juridique affiche une mentalité du risque zéro, cela entraînera une paralysie de l'entreprise. Les avocats généraux ne devraient pas systématiquement tout refuser; il leur incombe plutôt de présenter les risques et d'essayer de trouver le moyen de les gérer efficacement. Le fait de permettre aux membres de l'équipe juridique de prendre des risques gérables, donne l'occasion aux autres intervenants de prendre des risques qui stimulent l'innovation.

Pour favoriser l'innovation, il est important de créer un environnement qui permet à toutes et à tous de faire des erreurs et d'en tirer un enseignement. Le fait de faire des reproches nuit à l'innovation, à la productivité, à la culture et à la créativité. En général, l'erreur en elle-même n'est pas le problème; c'est souvent ce que l'on fait par la suite qui le devient. En tant que leaders, les avocats généraux doivent faire preuve d'un esprit curieux et de bienveillance à l'égard des erreurs plutôt que de juger et de punir.

« Les talents sont attirés par les entreprises engagées; ils considèrent la mission de l'entreprise comme un incitatif pour venir travailler chaque jour. Il est très important que les talents sachent que leur entreprise les appuie dans leur évaluation de prise de risque quotidienne. »

– **Miguel Simard**, Premier vice-président et chef des affaires juridiques, Exportation et développement Canada

Les invités ont mentionné l'intérêt de la jeune génération envers les entreprises engagées dont la mission est la raison pour laquelle elle vient travailler tous les jours. Vous pouvez promouvoir un changement de culture en créant une structure de soutien où l'évaluation et la prise de risques calculés pour stimuler l'innovation font partie des objectifs de rendement.[6]

On dit que chaque système est parfaitement conçu pour produire les résultats qu'il donne. Au lieu de répondre par oui ou par non, il peut être judicieux de fournir des réponses plus nuancées à propos de l'évaluation des risques de façon à ce que le service juridique ne soit pas perçu comme étant fermé, mais plutôt comme faisant partie de l'équipe favorisant l'innovation en prenant des risques mieux évalués.

Les invités ont donné plusieurs conseils pratiques :

1. Assurez vous d'amener les personnes à penser aux bonnes choses lorsqu'elles doivent prendre une décision;
2. Identifiez rapidement les personnes qui vous appuient, ainsi que celles qui pourraient nuire à votre cause afin de désamorcer la situation à l'avance;
3. Assurez-vous que les personnes sachent que leurs intérêts et leurs opinions sont pris en compte afin de créer un processus de prise de décision empathique; et
4. Rappelez aux personnes que les cadres supérieurs – et notamment les avocats généraux – font leur possible pour réaliser les objectifs stratégiques de l'entreprise et soulignez la façon dont les décisions font avancer ces objectifs.

Collaborer avec des juristes externes pour créer des opportunités

Les invités ont poursuivi la conversation en discutant du rôle des juristes externes dans l'identification des domaines d'opportunité. Les juristes externes ont souvent une vue d'ensemble du secteur et se doivent d'être à l'avant-garde des tendances juridiques, contrairement aux avocats généraux qui ont une vue plus locale des activités de leur entreprise. La meilleure façon de collaborer consiste à expliquer à un juriste externe le fonctionnement de l'entreprise, ses objectifs et ses points faibles.

Les avocats généraux doivent assumer un rôle d'interprète et d'intermédiaire entre les juristes externes, les partenaires commerciaux de leurs clients communs et les cadres supérieurs de l'entreprise. Les avocats généraux doivent fréquemment interpréter l'évaluation fournie par le juriste externe et établir le lien avec les décisions et objectifs de la direction interne pour offrir au juriste externe le contexte

nécessaire lui permettant de cerner les éléments utiles et pratiques pour l'entreprise.

Les invités ont souligné qu'il était important que les services juridiques mettent en avant l'innovation de leurs membres pour justifier la valeur ajoutée qu'ils apportent à l'entreprise. Ils ont également indiqué que le fait de favoriser une culture de narration permettait de mettre en valeur l'image de marque de l'équipe juridique. Souvent, une occasion manquée se présente après qu'on ait surmonté un défi de taille, alors que les membres de l'équipe ne veulent plus y penser. D'ailleurs, c'est précisément à ce moment-là que l'équipe doit discuter de la manière de replacer le succès et d'en faire la promotion puisqu'il renforcera l'image de marque de l'équipe juridique.

Les facteurs ESG à la croisée des risques et des opportunités

Les facteurs ESG se situent à la croisée des risques et des nouvelles opportunités, en particulier en raison de l'évolution rapide des enjeux sociétaux qui menacent le statu quo. Ce concept relativement nouveau représente une occasion rêvée pour les juristes externes, puisqu'il leur donne l'occasion de fournir des conseils. Les entreprises doivent établir une feuille de route en précisant quel est leur objectif et la façon dont elles comptent gérer les nouveaux risques et les nouvelles opportunités, mais pour ce faire, elles ont besoin d'un regard extérieur pour être en mesure d'effectuer une analyse comparative.

« Par moment, il faut apprendre à vivre avec l'incertitude. Ces moments représentent une énorme opportunité pour les équipes juridiques en leur donnant l'occasion d'encourager l'entreprise à accepter l'ambiguïté et en présentant une feuille de route précise expliquant ce qui va se passer pendant la traversée de la zone grise. »

– **Miranda Lam**, Cheffe des affaires juridiques et directrice principale, Développement des affaires, Acuitas Therapeutics Inc.

L'ESG est intrinsèquement un secteur de croissance prometteur qui offre aux entreprises la possibilité de favoriser et d'instaurer le changement. C'est un secteur en pleine évolution vers lequel les gens se précipitent, mais parfois, il est nécessaire de ralentir, de poser les bonnes questions et de s'assurer que les entreprises atteignent leurs objectifs. Ce secteur offre aux avocats généraux la possibilité d'apporter des changements positifs en agissant à titre de « conscience » pour leur entreprise.

Utiliser les zones grises pour favoriser la prise de risque

Les invités ont expliqué que le fait d'accepter l'ambiguïté présente en zone grise crée une énorme opportunité pour la prise de risque et l'innovation. Peu de personnes au sein d'une entreprise ont le courage de s'aventurer dans la zone grise, mais celles qui le font en tenant compte des risques peuvent vraiment accélérer l'obtention de résultats positifs.

S'éloigner des expressions « tout blanc, tout noir » ou « oui ou non » pour entrer dans la zone grise est une question de culture et de communication. Vous devrez inévitablement faire face à des périodes d'incertitude, mais le simple fait de présenter une feuille de route expliquant ce qui va se passer lors de ces périodes à votre personnel, le réconfortera l'encouragera à saisir les opportunités découlant de l'ambiguïté.

Les invités ont unanimement encouragé les juristes à reconnaître que la zone grise est plus vaste qu'il n'y paraît, à accepter l'ambiguïté et à avoir le courage de prendre des risques correctement évalués.

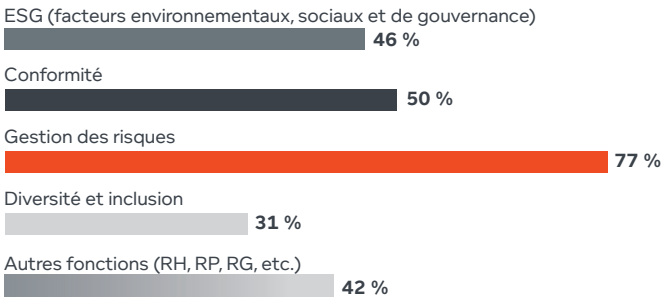
Sondage éclair

Dans le but d'obtenir des commentaires de la part de toutes les personnes présentes à l'évènement, en personne ou virtuellement, Judith McKay, Chef, Innovation service-client chez McCarthy Tétrault, a posé un certain nombre de questions clés à propos de l'évolution du rôle des avocats généraux. Les résultats ont donné un aperçu de la complexité du rôle, notamment en période d'incertitude.

Selon vous, quelle est la plus grande opportunité créée par la pandémie?

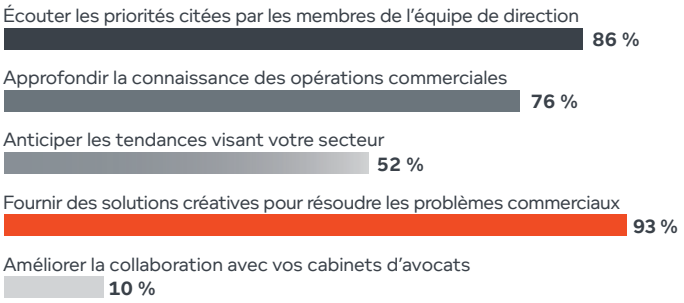
Le sondage a permis d'identifier les cinq principales opportunités créées par la pandémie : (1) la flexibilité; (2) l'empathie; (3) la souplesse; (4) les gens; et (5) le travail flexible. Ces opportunités dépendent toutes de la culture. Vous devez réfléchir à la façon d'intégrer ces éléments au sein du service juridique et de l'entreprise dans son ensemble afin d'aligner la culture de l'entreprise et de tirer profit des opportunités.

Quels domaines vous semblent désormais relever des avocats généraux?



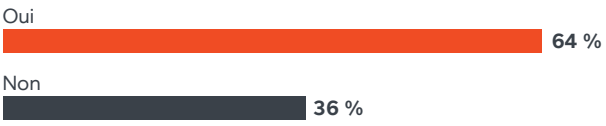
La majorité des personnes interrogées ont déclaré que les avocats généraux sont désormais responsables de la gestion des risques. Cela n'est pas surprenant au lendemain de la pandémie. Bien que la gestion des risques exige que les avocats généraux évaluent les risques et trouvent des moyens pour les minimiser, elle leur donne également l'occasion d'accepter l'ambiguïté et de devenir des catalyseurs de résultats positifs.

Quelle est la meilleure façon de renforcer la crédibilité du service juridique auprès de l'équipe de direction?



Les avocats généraux et les équipes juridiques doivent tenir compte d'une multitude de facteurs pour renforcer leur crédibilité auprès de leur équipe de direction. La majorité des personnes interrogées ont indiqué que la meilleure façon de renforcer la crédibilité est de fournir des solutions créatives pour résoudre les problèmes de l'entreprise. Cela va de pair avec la création d'opportunités à partir de risques et l'acceptation de l'ambiguïté. Ce contexte offre également la possibilité de combiner la perspective plus générale des juristes externes à la perspective plus locale des avocats généraux afin de fournir des solutions créatives pour régler des problèmes commerciaux uniques.

Seriez-vous d'accord de faire partie d'un groupe de travail national composé d'avocats généraux pour exercer une influence sur la politique publique visant la compétitivité et la croissance économique au Canada?



Bien que les résultats ne faisaient absolument pas l'unanimité, la vaste majorité des personnes interrogées étaient prêtes à faire partie d'un groupe de travail national pour aider à exercer une influence sur la politique publique visant la compétitivité et la croissance économique au Canada. L'hésitation des autres était peut être due à un désenchantement quant à la capacité d'établir des lignes de communication efficaces avec tous les paliers de gouvernement afin de réellement influencer la politique publique, ou encore être fondée sur le scepticisme quant à la capacité d'un groupe de travail national d'avocats généraux à parvenir à un consensus sur une ou deux grandes questions d'intérêt étant donné la grande variété des secteurs industriels canadiens.

Quoi qu'il en soit, la réponse indique que les participantes et les participants croient qu'un groupe de travail national d'avocats généraux pourrait exercer une influence sur la politique publique visant la compétitivité et la croissance, et que des organisations comme la Chambre de commerce et la Chambre de commerce de la région de Toronto pourraient aider à établir les lignes de communication avec le gouvernement pour permettre le changement.

Observations finales

Godyne Sibay, Associée directrice pour la Région de l'Ontario chez McCarthy Tétrault, a clos le débat et a remercié les invités pour les excellentes discussions qui ont permis de considérer les avocats généraux comme des contributeurs essentiels aux équipes de direction grâce à leurs points de vue uniques en tant que leaders, partenaires stratégiques et créateurs de culture. Elle a souligné que les avocats généraux qui s'efforcent de résoudre les problèmes et d'identifier les opportunités inhérentes aux risques améliorent la vie de leurs clients et des entreprises qu'ils servent. Godyne a encouragé les participantes et les participants à faire front commun pour construire une plateforme qui contribuera à assurer la compétitivité mondiale du Canada.

Nous vous remercions d'avoir été des nôtres et nous espérons vous retrouver l'an prochain.

Merci à nos invité(e)s et animatrices et animateurs :

Séance 1 : Le leadership en période d'incertitude : Trouver la solution miracle

Janet De Silva, Présidente et directrice générale, Chambre de commerce de la région de Toronto

Karl Tabbakh, Associé directeur, Région du Québec, McCarthy Tétrault et président du conseil d'administration de la Chambre de commerce du Canada

Dave Leonard, Chef de la direction, McCarthy Tétrault

Séance 2 : Transformer les risques en opportunités pour favoriser la croissance et la prospérité

Lilac Bosma, Première vice-présidente et conseillère générale, Banque HSBC Canada

Daniel Holden, Vice-président principal, Ressources humaines et avocat général, Nestlé Canada

Miranda Lam, Cheffe des affaires juridiques et directrice principale, Développement des affaires, Acuitas Therapeutics Inc.

Miguel Simard, Premier vice-président et chef des affaires juridiques, Exportation et développement Canada

Christine Lonsdale, Associée, groupe Litiges, McCarthy Tétrault

Sous-groupes de discussion - Table ronde des avocats généraux – Maximiser l'effet des prises de décisions stratégiques : Histoires vécues

Cam Belsher, Associé, Droit des affaires, McCarthy Tétrault, Toronto

Wendy Berman, Associée, Litiges, McCarthy Tétrault, Toronto

Nancy Choi, Associée, Droit des affaires, McCarthy Tétrault, Toronto

Shane D'Souza, Associé, Litiges, McCarthy Tétrault, Toronto

Alyson Goldman, Associée, Droit des affaires, McCarthy Tétrault, Calgary

Christine Ing, Associée, Technologie, McCarthy Tétrault, Toronto

Pavan Jawanda, Associé, Droit des affaires et coleader du groupe national de fusions et acquisitions dans le secteur des technologies, McCarthy Tétrault, Vancouver

Hartley Lefton, Associé, Droit des affaires, McCarthy Tétrault, Toronto

Wendi Locke, Associée, Droit des affaires, McCarthy Tétrault, Toronto

Jennifer Longhurst, Associée, Droit des affaires, McCarthy Tétrault, Toronto

Clemens Mayr, Associé, Droit des affaires, McCarthy Tétrault, Montréal

Anca Neacsu, Associée, Droit des affaires, McCarthy Tétrault, Montréal

John Osler, Associé, Droit des affaires, McCarthy Tétrault, Calgary

Robert Richardson, Associé, Droit des affaires, McCarthy Tétrault, Toronto

Farhiyah Shariff, Associée, Droit des affaires, McCarthy Tétrault, Calgary

Sonia Struthers, Associée, Droit des affaires, McCarthy Tétrault, Montréal

4e Annual GC Summit

Nous avons la chance incroyable de travailler avec des avocats généraux et des juristes internes exceptionnels de partout au pays, et nous vous remercions pour votre soutien et la confiance que vous nous avez accordée tout au long de l'année. Nous apprécions les occasions de vous rencontrer en personne et nous espérons que vous pourrez vous joindre à nous pour notre 4e Annual GC Summit qui aura lieu en 2023. Veuillez envoyer un message à **Judith McKay**, Chef, Innovation service-client chez McCarthy Tétrault (jmckay@mccarthy.ca) pour que nous vous avisions de l'ouverture des inscriptions pour le 4e sommet annuel. N'hésitez pas à nous faire part de vos suggestions à propos de conférencières ou de conférenciers pour les tables rondes ou de sujets à présenter.

À propos de McCarthy Tétrault

McCarthy Tétrault est un cabinet d'avocats de premier ordre offrant des services complets et fournissant des conseils sur les transactions et les litiges importants et complexes à des clients nationaux et internationaux. Le cabinet possède des bureaux dans les principaux centres d'affaires du Canada, ainsi qu'à New York et à Londres. L'approche sectorielle du cabinet et l'expertise approfondie de ses groupes de pratique aident les clients à obtenir des résultats commerciaux exceptionnels.

mccarthy tétrault

VANCOUVER
Suite 2400, 745 Thurlow Street
Vancouver BC V6E 0C5

CALGARY
Suite 4000, 421 7th Avenue SW
Calgary AB T2P 4K9

TORONTO
Suite 5300, TD Bank Tower
Box 48, 66 Wellington Street West
Toronto ON M5K 1E6

MONTRÉAL
Suite 2500
1000 rue De La Gauchetière Ouest
Montréal QC H3B 0A2

QUÉBEC CITY
500, Grande Allée Est, 9e étage
Québec QC G1R 2J7

NEW YORK
55 West 46th Street , Suite 2804
New York, New York 10036
États-Unis

LONDRES
1 Angel Court, 18th Floor
London EC2R 7HJ
Royaume-Uni