



mccarthy  
tétrault

4<sup>e</sup> Annual General Counsel Summit

# L'avocat général et le leadership juridique à une époque incertaine

Rapport et points clés à retenir

mccarthy  
tétrault





Merci à toutes celles et tous ceux qui ont pu se joindre à nous pour assister au 4<sup>e</sup> Annual General Counsel Summit.

Nous avons créé la série des sommets annuels en 2020 pour donner l'occasion aux avocates et aux avocats généraux ainsi qu'aux directrices et aux directeurs de services juridiques d'entreprise de rencontrer leurs pairs dans le but de discuter de divers thèmes sectoriels d'intérêt commun en leur fournissant une plateforme d'apprentissage collaboratif dans un environnement convivial et propice aux échanges.

En cette période de changements sans précédent, le sommet de cette année s'est intéressé aux divers rôles de l'AG, à savoir celui de gestionnaire des risques juridiques, de chef d'équipe, et de cadre de la haute direction. Parmi les nombreux enjeux auxquels les AG font face aujourd'hui, on peut citer les suivants : les relations du Canada avec ses partenaires commerciaux étrangers (en particulier les États-Unis et l'Europe); l'incidence des dépenses gouvernementales et leur part dans l'économie globale depuis le début de la pandémie de COVID-19; et les conséquences de l'invasion de l'Ukraine sur les secteurs en développement, comme celui des énergies alternatives. L'effet conjugué de tous ces événements a élargi davantage votre rôle, en vous plaçant au centre de l'action.

Dans ce rapport, nous résumons les discussions et les points importants à retenir suite aux trois tables rondes au cours desquelles nos invité(e)s ont échangé leurs points de vue sur la gestion des risques et des équipes, et sur le rôle que vous occupez à titre de conseiller de confiance auprès des membres de la haute direction et du conseil d'administration. Cette année, nous avons eu l'honneur d'accueillir à notre sommet plus de 250 éminents juristes.

Nous vous remercions pour votre présence, et nous espérons que vous serez des nôtres l'année prochaine pour notre 5<sup>e</sup> Annual GC Summit!

**Dave Leonard**

*Chef de la direction, McCarthy Tétrault*



## 4<sup>e</sup> Annual General Counsel Summit

# L'avocat général et le leadership juridique à une époque incertaine

## Rapport et points clés à retenir

Animé par McCarthy Tétrault – 9 février 2023

### L'avocat(e) général(e) en tant que gestionnaire des risques juridiques

Toute entreprise qui souhaite stimuler sa croissance et créer un environnement propice à la réussite doit trouver le bon équilibre pour gérer les risques sans entraver l'innovation. Dans un monde caractérisé par la constante évolution des risques et le nombre toujours grandissant de parties prenantes, l'AG doit tenir le rôle de décideur entreprenant.

**Robert (Bob) Richardson**, associé, Fusions et acquisitions, McCarthy Tétrault a animé une table ronde au cours de laquelle des AG connus ont discuté des stratégies et tactiques pratiques qu'ils utilisent en tant qu'AG pour assurer la croissance ciblée, empreinte d'innovation, de leur entreprise malgré les risques. Ils ont ensuite expliqué comment ils géraient le flux décisionnel, ont abordé l'implication des niveaux hiérarchiques supérieurs pour régler les problèmes, et la planification de l'action en fonction des risques. Voici la liste des personnes ayant participé à cette table ronde :

- **Sharon Haward-Laird**, conseillère générale, BMO Groupe financier;
- **Sarah Qadeer**, directrice des affaires juridiques, Deloitte;
- **Ryan Szainwald**, associé directeur, Capital-investissement, Brookfield Asset Management; et
- **Eric Tilley**, avocat général, Infrastructure Ontario.

### Gestion des risques juridiques au niveau de l'entreprise

Dans le cadre de leurs activités quotidiennes, les entreprises sont exposées à des risques juridiques implicites. La gestion de ces risques peut relever de la compétence de l'AG. Toutefois, il est important de noter que l'approche visant la protection de l'encadrement de la gestion des risques juridiques diffère d'une entreprise à l'autre, selon l'ampleur de la gamme d'activités de l'entreprise et le niveau de développement des systèmes visant à répartir les risques juridiques dans l'ensemble de l'entreprise, élément important pour un succès durable.

Les invité(e)s ont entamé la discussion en analysant les procédures et les protocoles mis en place pour assurer la gestion des risques juridiques au sein de leurs entreprises respectives. Le contrôle et l'équilibrage des risques juridiques peuvent être réalisés par l'équipe des services juridiques dans le cadre de mandats formels ou par le biais de politiques établies à l'échelle de l'entreprise

exigeant la consultation ou l'approbation du service juridique avant la prise de certaines décisions. Nos invité(e)s ont toutefois convenu que le fait d'inviter les gestionnaires de risques juridiques aux réunions de prise de décisions dès le début du processus et tout au long de ce dernier est un mécanisme de gestion des risques utile et pratique.

En impliquant de manière proactive les gestionnaires de risques juridiques dans la prise de décisions, les entreprises peuvent équilibrer les risques juridiques de façon stratégique avec les autres intérêts de l'entreprise, et être de ce fait en mesure de prendre des décisions éclairées dès le départ. Le rôle de l'AG consiste à considérer le risque comme étant un élément permettant d'obtenir un résultat satisfaisant et informé. La participation active du service juridique d'une entreprise favorise l'intégration de l'innovation dans la prise de décision éclairée.

« En tant qu'avocate générale, mon rôle n'est pas seulement de gérer les risques, mais de faire en sorte que l'entreprise obtienne le résultat souhaité. »



– **Sarah Qadeer**, directrice des affaires juridiques, Deloitte;

## Le lien étroit entre le risque juridique et le risque d'entreprise

Le risque juridique n'est qu'un des risques auxquels les entreprises sont exposées au quotidien. Les invité(e)s ont expliqué qu'en tant qu'AG leur rôle consistait souvent à gérer à la fois le risque juridique et le risque d'entreprise. Bien que les paramètres qui définissent ces deux types de risque diffèrent d'une entreprise à l'autre et dépendent de plusieurs facteurs, notamment du secteur d'activité de l'entreprise et de ses parties prenantes respectives, les invité(e)s ont convenu que le rôle du service juridique d'une entreprise ne pouvait pas être examiné indépendamment de l'ensemble de l'entreprise ou de l'équipe commerciale.

Les invité(e)s ont souligné que leur sincérité et leur objectivité dans l'évaluation et la pondération du risque juridique, en tant que sous-ensemble des risques auxquels leurs entreprises respectives sont confrontées, renforcent leur crédibilité et créent un lien de confiance entre eux et les autres gestionnaires de leur entreprise. Cette confiance et

cette crédibilité créent et favorisent un environnement dans lequel l'AG est impérativement intégré à une équipe élargie de gestion des risques de l'entreprise et où on lui demande souvent son avis et sa contribution sur une vaste gamme de décisions. Toutes et tous les invité(e)s ont précisé que leur rôle d'AG consistait notamment à faire entendre leur voix lors de la prise de décisions et de l'élaboration des stratégies, et à contribuer à la gestion d'une gamme élargie de risques dépassant le seul risque juridique.

« Les avocat(e)s réfléchissent aux enjeux avec un certain niveau d'objectivité. Leur point de vue unique renforce leur crédibilité auprès des cadres de la haute direction et suscite la confiance dans la gestion d'un large éventail de risques. »



– **Ryan Szainwald**, associé directeur, Capital-investissement, Brookfield Asset Management

## Créer un environnement favorisant la confiance et la prise de risques calculée

Certaines situations peuvent créer des tensions entre les dirigeants d'une entreprise et son AG, notamment lorsque les risques juridiques d'un objectif commercial sont plus grands que l'avantage potentiel de ce dernier. Dans un tel cas, l'AG peut être obligé de refuser de donner le feu vert à une décision opérationnelle donnée ou un objectif commercial particulier. Bien que ces discussions puissent être difficiles, les invité(e)s ont déterminé qu'un service juridique ne devrait pas systématiquement dire non ni créer des obstacles pouvant nuire à la croissance et entraver l'innovation. La promotion d'un environnement où la confiance mutuelle règne entre le service juridique et les autres membres de l'entreprise est essentielle au succès de l'entreprise.

L'AG évolue aux côtés de professionnels intelligents qui tiennent compte des risques au quotidien dans leur travail. Lorsqu'il présente une solide justification, l'AG est bien placé pour expliquer le risque juridique et présenter d'autres solutions lorsqu'il se trouve face à un risque juridique prédominant pour l'entreprise. Le fait de considérer le



service juridique comme faisant partie de l'équipe élaborant la stratégie favorise le dialogue à propos des risques et permet à l'entreprise d'obtenir un résultat positif.

« S'assurer que l'AG est présent lors de l'élaboration des projets commerciaux permet d'éviter de dire non trop souvent et aide à affirmer que « nous pouvons le faire. » »



– **Eric Tilley**, avocat général, Infrastructure Ontario

Nos invité(e)s ont également discuté du fait que l'AG ne pouvait pas être la seule ou le seul responsable de tous les contrats et de toutes les décisions opérationnelles de l'entreprise. La fonction juridique peut consister à déchiffrer les risques commerciaux cachés dans un jargon technique ou juridique complexe. La démystification de ces risques permet au gestionnaire de risques concerné d'examiner la situation et de prendre des décisions éclairées. Une entreprise qui favorise une culture de prise de risques et de gestion efficace des risques est en mesure de responsabiliser les personnes appropriées à l'égard des risques qu'elles sont les plus aptes à gérer.

« Un conseiller juridique externe peut aider l'AG à déterminer où les éléments se situent dans une norme sectorielle et lui permettre de prendre des décisions éclairées appropriées. » »



– **Sharon Haward-Laird**, conseillère générale, BMO Groupe financier

Bien que les invité(e)s étaient d'accord pour dire que les moyens utilisés pour parvenir à une gestion efficace des risques variaient d'une entreprise à l'autre, ils ont expliqué comment leur entreprise faisait, notamment en utilisant un mécanisme qui incluait l'implication des niveaux hiérarchiques supérieurs pour régler les problèmes et la création de comités directeurs.

## Le rôle du conseiller juridique externe dans la gestion des risques

Selon les invité(e)s, bien que l'équipe juridique interne d'une entreprise d'un secteur d'activité donné possède les connaissances nécessaires à propos des contrats et des processus juridiques, le conseiller juridique externe joue un rôle important dans les activités d'une entreprise. En effet, le conseiller juridique externe connaît les plus récentes tendances juridiques et peut fournir des informations précieuses sur les normes industrielles dans une vaste gamme de dossiers et de transactions et permettre à l'AG et à l'entreprise de prendre des décisions éclairées en matière de risque. En outre, les invité(e)s ont mentionné que lorsqu'une transaction ou des faits et processus juridiques déviaient du cours normal des affaires d'une entreprise (par exemple, des transactions de fusion et acquisition ou de litiges complexes), seul le conseiller juridique externe était en mesure d'interpréter le risque et d'obtenir les résultats commerciaux souhaités.

Les invité(e)s ont précisé que pour assurer l'harmonie de la relation entre le conseiller juridique externe et l'équipe juridique interne de l'entreprise, cette dernière devait être basée sur la confiance et la rétroaction constructive. L'établissement d'une bonne relation permet à l'AG de mandater le conseiller juridique externe pour qu'il soit attentif aux risques juridiques importants pour l'entreprise et de créer un dialogue ouvert en matière de gestion des risques. L'AG sert souvent d'intermédiaire entre l'équipe de la haute direction de l'entreprise et le conseiller juridique externe, notamment lorsqu'il s'agit de déchiffrer les objectifs commerciaux et les risques importants pour l'entreprise pour les présenter au conseiller juridique externe et expliquer les risques juridiques importants à l'équipe de la haute direction.

## L'avocat(e) général(e) en tant que chef d'équipe

L'une des tâches les plus importantes de l'AG est de créer une culture d'équipe positive, accompagnée d'un engagement à l'égard du succès de l'entreprise. Comme l'équipe juridique a un rôle purement consultatif et dynamique, sa culture doit s'aligner sur celle de l'entreprise, mais aussi venir la compléter, dans le but de remplir son double rôle qui consiste à soutenir la croissance et la gouvernance.

**Judith McKay**, chef, Innovation service-client, McCarthy Tétrault, a animé une table ronde au cours de laquelle d'éminents AG issus de divers secteurs d'activité et d'équipes de tailles variées ont discuté des éléments favorisant une forte culture d'équipe, notamment le

recrutement, le perfectionnement et la rétention des meilleurs talents, ainsi que le perfectionnement des compétences et l'acquisition d'un bon jugement. Voici la liste des personnes ayant participé à cette table ronde :

- **Peter Brady**, avocat général, Vale Base Metals Global
- **Trish Callon**, Vice-présidente principale et directrice juridique générale, Sun Life
- **Ellen Yifan Chen**, avocate générale, Audiokinetic

Cette discussion de groupe a examiné les principales stratégies et considérations requises pour gérer les équipes juridiques. Les invité(e)s ont reconnu le rôle essentiel des avocat(e)s en tant que conseillers stratégiques et ont débattu du caractère inné ou acquis de leurs compétences. Ils ont également discuté de l'importance de mettre en place une structure organisationnelle appropriée pour avoir une équipe juridique hautement performante, et de la pertinence d'avoir des entrevues rigoureuses pour favoriser la rétention des talents. En outre, les invité(e)s ont abordé la question de l'implication des niveaux hiérarchiques supérieurs au sein d'une équipe juridique pour régler les problèmes, et ont souligné l'importance d'avoir une structure interne bien établie et une communication ouverte. Les invité(e)s se sont également intéressés à la nécessité de mettre en place une équipe de conseillers juridiques au sein de l'entreprise pour faire face à l'incertitude qui règne dans le milieu économique actuel, et aux défis liés au maintien de la culture d'entreprise dans un environnement de travail hybride post-COVID-19.

## Devenir un conseiller stratégique : compétences innées et pratiques acquises au sein d'une équipe juridique

Les invité(e)s ont discuté des diverses stratégies pour gérer le travail des avocat(e)s afin qu'elles et ils soient considérés comme des conseillers stratégiques de l'entreprise et puissent agir en tant que tels. Les invité(e)s ont reconnu que la capacité à donner des conseils stratégiques est une compétence essentielle pour l'ensemble des avocat(e)s. Les invité(e)s ont ensuite souligné l'importance de bien comprendre ce que fait l'entreprise et la nécessité de faire preuve de curiosité et de dynamisme. Les éléments à connaître à propos de l'entreprise sont les suivants : quelle est sa source de revenus, qui sont ses clients, quels paramètres financiers sont mesurés, et qu'est-ce qui compte le plus. Il est particulièrement important de bien comprendre le goût du risque de l'entreprise, c'est-à-dire jusqu'où et pourquoi elle est prête à prendre des risques.

Certaines et certains des invité(e)s estimaient qu'il était possible de devenir une conseillère ou un conseiller stratégique avisé avec le temps grâce à l'apprentissage et à l'expérience, plutôt que grâce aux compétences innées. Il est possible d'inculquer les pratiques requises à une conseillère ou à un conseiller stratégique si on permet aux juristes en début de carrière de participer au processus de prise de décision, afin qu'ils acquièrent des connaissances concrètes grâce à l'expérience et à l'observation. Il est également très important d'avoir une bonne compréhension des subtilités culturelles, commerciales et juridiques générales, surtout au sein d'une multinationale. D'autres invité(e)s partageaient du principe que la conseillère ou le conseiller stratégique interne efficace possédaient certaines compétences et qualités innées. Ces invité(e)s considéraient que ces personnes pouvaient néanmoins s'améliorer grâce à l'expérience, et affinaient leurs compétences, mais affirmaient que les juristes d'entreprise avaient besoin de ces qualités innées pour exceller dans leur rôle. L'objectif ultime d'un juriste d'entreprise est d'être considéré comme un conseiller de confiance, ce qui nécessite la présence d'une pensée critique indépendante, plutôt que de simplement suivre les instructions ou de systématiquement recourir à l'aide d'un conseiller externe.

« Nous aspirons toutes et tous à devenir cette conseillère ou ce conseiller de confiance de l'entreprise. On ne pratique pas le droit pour que l'on nous demande « combien font 3 + 2 » alors que l'on pourrait remettre en question la nécessité d'ajouter, de soustraire ou de faire des maths; voilà là l'analogie que l'on peut faire à propos du conseiller stratégique. »



- **Peter Brady**, avocat général, Vale Base Metals Global

Peu importe si ces compétences sont innées ou acquises (ou une association des deux), la totalité des invité(e)s a reconnu la valeur associée à l'embauche et au développement d'une solide équipe à rendement supérieur. Les éléments importants cités pour acquérir l'expérience nécessaire sont l'utilisation de pratiques d'embauche rigoureuses et le fait

d'offrir la possibilité aux équipes d'acquérir une expérience pratique sur le terrain pour avoir l'occasion de se retrouver au centre des activités de l'entreprise.

## Structure organisationnelle pour avoir une équipe juridique hautement performante : Doit-elle être décentralisée, centralisée ou hybride?

Les invité(e)s ont discuté de l'importance de mettre en place une structure organisationnelle appropriée pour assurer l'efficacité de l'équipe juridique. Le concept de la structure organisationnelle prend de plus en plus d'importance ces derniers temps, notamment en raison des licenciements massifs et des restrictions budgétaires dans de nombreux secteurs d'activité. Les invité(e)s ont convenu que la structure devait être adaptée aux caractéristiques uniques et à la taille de chaque entreprise. Une approche centralisée a l'avantage de permettre aux avocat(e)s de partager les meilleures pratiques et de développer une expertise sectorielle plus pointue. Une approche où les avocates et les avocats sont intégrés aux activités de l'entreprise permet d'établir des relations plus étroites et de fournir des conseils plus adaptés au contexte. Pour les entreprises internationales, il pourrait être nécessaire de répartir l'équipe dans le monde entier afin qu'elle soit plus près de l'action. Il n'existe pas de solution unique, mais l'approche hybride a vraisemblablement plus de chances de produire de meilleurs résultats.

Il est important de faire preuve de créativité, particulièrement cette année en raison du contexte économique instable et de la menace potentielle de récession. C'est pour cela que les invité(e)s ont souligné que l'AG ne devait pas uniquement se considérer comme le chef d'une équipe juridique interne, mais plutôt comme le chef d'équipe de la fonction juridique de l'entreprise. Il existe de nombreuses façons d'élargir l'influence de la fonction, en ayant recours à un conseiller juridique externe, à des avocat(e)s à contrat ou à des détachements.

## L'importance d'un processus d'entrevue rigoureux et de l'adoption de tactiques de rétention de personnel

Les invité(e)s ont souligné l'importance d'accorder une attention particulière à la phase des entrevues au cours du processus de recrutement, en faisant remarquer qu'il

était parfois plus sage d'investir plus de temps pour trouver la meilleure candidate ou le meilleur candidat. Il est essentiel de faire preuve de patience et de diligence pour trouver les meilleurs talents, et il ne faut jamais se contenter de trouver une personne qui répond seulement aux exigences minimales du poste; surtout lorsque la pression est là en raison de forts volumes de travail. Les pratiques d'embauche rigoureuses permettent d'améliorer la rétention des talents à long terme. Il est opportun d'avoir des panels d'entrevue diversifiés où les membres posent des questions axées sur les compétences et recherchent des qualités précises afin de trouver la meilleure ou le meilleur candidat. Les invité(e)s ont également souligné l'importance de communiquer clairement les attentes du poste, pour que la candidate ou le candidat puisse décider si cet environnement lui convient, afin d'éviter les mauvaises surprises.

Pour retenir les meilleurs talents, il est important que l'AG ne se contente pas de simplement recycler le travail de l'équipe afin de le présenter aux cadres dirigeants de l'entreprise. L'équipe interne doit avoir la possibilité de partager ses idées directement avec les membres de la haute direction. Les avocat(e)s ne considèrent plus le travail en entreprise comme un choix leur donnant une meilleure qualité de vie, mais plutôt comme une occasion de travailler dans un environnement dynamique et de traiter des affaires intéressantes, complexes et à haute visibilité. Le fait de donner des dossiers exigeants à son équipe et de lui permettre de briller est la clé de la rétention à long terme.

« Je considère la structure visant l'implication des niveaux hiérarchiques supérieurs pour régler les problèmes comme un orchestre. Le chef de la direction étant le chef d'orchestre et la fonction juridique remplissant le rôle du percussionniste en donnant aux gens d'affaires des repères pour les aider à mieux comprendre les enjeux complexes. Les AG agissent comme des facilitateurs pour l'entreprise. »

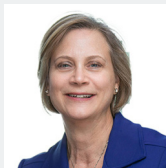


– **Ellen Yifan Chen**, avocate générale, Audiokinetic

## Aborder l'implication des niveaux hiérarchiques supérieurs au sein d'une équipe juridique pour régler les problèmes : l'importance de la structure interne et de la communication ouverte

Lors de cette discussion, les invité(e)s ont reconnu que l'implication des niveaux hiérarchiques supérieurs pour régler les problèmes de risques émergents était une problématique courante dans de nombreuses entreprises. Il est important d'inciter le conseiller juridique interne à répondre aux préoccupations potentielles en temps opportun, avant que la situation ne s'aggrave. L'organisation de réunions d'équipe régulières et la planification d'autres occasions d'échange peuvent contribuer à la création d'un environnement propice où les membres de l'équipe se sentent suffisamment à l'aise pour exprimer leurs préoccupations.

« Il ne faut pas hésiter à régulièrement impliquer les niveaux hiérarchiques supérieurs pour régler les problèmes. Je le fais moi-même souvent et j'essaie de trouver l'occasion, lors de réunions d'équipe ou d'entretiens individuels, de demander aux autres quelles sont leurs préoccupations. J'achemine ensuite cette information aux niveaux hiérarchiques supérieurs. Il ne faut jamais attendre, car sinon, on vous demandera depuis combien de temps vous étiez au courant de la situation. »



– **Trish Callon**, Vice-présidente principale et directrice juridique générale, Sun Life

Souvent, la personne qui demande conseil au service juridique pour régler un problème particulier n'est pas forcément la mieux placée pour évaluer l'avis de l'équipe juridique et prendre une décision opérationnelle éclairée. Les invité(e)s ont souligné l'importance d'avoir une structure interne bien établie et des lignes directrices précises pour tout ce qui est lié au processus de prise de décision et à la responsabilisation. La nature du cadre peut varier en fonction de la structure de l'entreprise et de son approche à l'égard de la gouvernance interne. La

gouvernance interne entourant le processus de prise de décision peut sembler lourde, mais elle permet d'éviter que les décisions soient prises par une personne ne disposant pas du contexte et de l'autorité nécessaires.

## S'adapter à l'incertitude au sein de l'équipe de conseillères et de conseillers juridiques internes

Au cours de la discussion, tout le monde s'est entendu pour dire que le contexte économique actuel était incertain et que les équipes de conseillers juridiques internes devaient s'adapter en conséquence. Les invité(e)s ont souligné l'importance d'avoir un « ordre de priorité implacable », où l'équipe est informée avec précision des priorités sur lesquelles elle doit se concentrer. Ces priorités peuvent changer selon des rythmes différents, et c'est pourquoi il est nécessaire de prévoir des points de communication réguliers pour préciser l'attribution des nouvelles priorités. On peut, par exemple, opter d'attribuer aux avocat(e)s des tâches juridiques qui requièrent leur expertise, plutôt que des tâches qui peuvent être déléguées à d'autres services. Les invité(e)s ont insisté sur l'importance d'établir une relation de confiance avec certain(e)s associé(e)s responsables de la relation avec le client au sein d'un cabinet d'avocats donné, au lieu de choisir uniquement le cabinet qui propose les tarifs les plus bas. L'établissement de relations personnelles avec des conseillers juridiques externes est très bénéfique à long terme, car ils auront une meilleure compréhension du contexte commercial, ils comprendront mieux les contraintes budgétaires et ils proposeront des solutions qui correspondent aux intérêts de l'entreprise.

## Préserver la culture de l'entreprise dans un environnement de travail hybride : gestion des effets à long terme de la COVID-19

Pour clore la table ronde, les invité(e)s ont abordé le sujet des effets durables de la pandémie de COVID-19 sur le milieu de travail. Ils ont aussi discuté des stratégies visant à préserver la culture interne d'une entreprise dans un environnement de travail hybride. Les invité(e)s ont reconnu que le retour au bureau à temps plein de toutes et tous les employé(e)s n'était plus envisageable, même si le fait de se retrouver en personne sur une base régulière était important pour le maintien d'une culture d'entreprise forte. Pour s'assurer que les employé(e)s se sentent valorisés et n'aient pas l'impression d'être peu importants, il faut faire preuve d'empathie vis-à-vis de ces derniers et se poser les bonnes questions, comme Pourquoi nos employé(e)s voudraient-ils venir au bureau? Les invité(e)





s ont souligné l'importance d'offrir de la flexibilité aux employé(e)s pour leur donner l'occasion de choisir les jours et l'horaire qui leur convient le mieux. Ils considèrent également qu'il est essentiel que les avocates et les avocats aient leurs collègues à proximité pour pouvoir les consulter et valider avec eux leurs décisions s'ils le souhaitent; et on sait que le fait de pouvoir faire cela en personne est très motivant. Les invité(e)s ont proposé de mettre l'accent sur les « moments qui comptent », où la présence au bureau doit être judicieuse et voulue, notamment pour participer aux discussions de groupe et aux activités de l'équipe juridique pour améliorer l'expérience de travail.

## L'avocat(e) général(e) en tant que cadre de la haute direction

Le conseil d'administration et les gestionnaires comptent de plus en plus sur l'AG pour fournir des conseils stratégiques et jouer un rôle polyvalent, et parfois même contradictoire, en tant que partenaire d'affaires et voix de la conscience organisationnelle. Pour réussir à concilier les intérêts divergents, il faut faire preuve d'un bon jugement, d'influence et de courage.

**Debra Finlay**, associée du groupe de droit des affaires de McCarthy Tétrault S.E.N.C.R.L., s.r.l., a animé une table ronde au cours de laquelle d'éminents chefs d'entreprise ont débattu des compétences et des capacités qu'ils appréciaient chez l'AG. Voici la liste des personnes ayant participé à cette table ronde :

- **Rania Llewellyn**, présidente et chef de la direction, Banque Laurentienne du Canada; et
- **Kate Stevenson**, présidente du conseil, Banque Canadienne Impériale de Commerce

## Compétences et aptitudes essentielles d'un(e) avocat(e) général(e) du point de vue du conseil d'administration

Les invité(e)s ont commencé par évoquer le fait qu'un conseil d'administration souhaitait avant tout que l'AG soit une conseillère ou un conseiller de confiance. Le conseil d'administration se tourne vers l'AG pour qu'il utilise ses expériences passées afin de faire des recommandations claires et concises. L'AG doit s'efforcer d'avoir une approche calme, équilibrée et pragmatique à l'égard de la résolution des problèmes juridiques, tout en collaborant avec les membres de l'équipe pour trouver des solutions.

Les invité(e)s ont convenu que l'AG et le conseil d'administration d'une entreprise partageaient la même responsabilité à l'égard de la viabilité à long terme de l'entreprise. Si jamais un désaccord survenait entre les gestionnaires et le conseil d'administration, l'AG aurait un rôle crucial de médiateur. Cela prouve que l'AG doit avoir de solides compétences en relations interpersonnelles. L'une des premières choses qu'un(e) avocat(e) général(e) doit faire lorsqu'il arrive dans une entreprise est de chercher à comprendre la dynamique qui existe entre le conseil d'administration et l'équipe des gestionnaires.

## Savoir faire la différence entre une bonne ou un bon avocat général et une excellente ou un excellent avocat général

Les invité(e)s ont unanimement dit qu'une ou un excellent avocat général devait être capable « d'éliminer le superflu » et de fournir des conseils succincts et pratiques. Il ne faut jamais oublier que l'objectif d'une entreprise n'est pas l'absence totale de risque, mais plutôt d'être prête à prendre des risques calculés. Pour être en mesure de gérer les risques de façon appropriée et de transformer

ces risques en opportunités, éléments essentiels pour les perspectives d'avenir d'une entreprise, il est primordial de bien comprendre le fonctionnement de cette entreprise.

L'une des tâches principales de l'AG est d'être le lien entre les différents intervenant(e)s, aussi bien à l'interne qu'à l'externe. Les invité(e)s ont réitéré l'importance des solides compétences interpersonnelles et de communication. Une excellente ou un excellent AG doit s'efforcer de forger sa réputation de conseiller de confiance au sein de l'entreprise pour être en mesure de prendre part aux discussions importantes dès le début pour orienter adéquatement la décision finale.

## Passer du poste d'avocat(e) à celui de cadre dirigeant

Les invité(e)s ont poursuivi leur discussion en parlant des compétences les plus importantes d'un(e) avocat(e) et du comportement à avoir pour passer du rôle de juriste à celui de cadre dirigeant. Les deux invité(e)s ont affirmé que lorsqu'un(e) avocat(e) cherchait à passer du rôle de juriste à celui de cadre dirigeant, elle ou il devait bien comprendre l'activité de l'entreprise dans son ensemble, au-delà du seul aspect juridique. Elle ou il devait se poser certaines questions, à savoir comment l'entreprise génère ses revenus, comment elle se démarque par rapport à la concurrence, et quelles sont ses opportunités de croissance.

Les invité(e)s ont également fait remarquer que la curiosité, le courage et l'agilité sont des traits de caractère essentiels qui aident une avocate ou un avocat lorsqu'elle ou il passe du rôle de juriste à celui de cadre dirigeant.

## Aller au-delà de la définition du terme « juriste »

Les invité(e)s ont ensuite discuté de la manière dont la nouvelle ou le nouvel AG, ou toute personne souhaitant le devenir, pouvait transformer son image de simple « juriste » et s'impliquer dans toutes les discussions importantes de l'entreprise. Les invité(e)s se sont entendus pour dire qu'il fallait avant tout gagner la confiance de l'ensemble du personnel de l'entreprise. Comme parfois les avocat(e)s sont considérés comme étant intimidants et difficiles à approcher, les invité(e)s ont insisté sur le fait que l'AG devrait s'efforcer en tout temps d'être accessible et devrait être toujours à l'écoute.

Comme cela prend du temps d'établir des relations durables au sein d'une entreprise et que cela ne sert à

rien de précipiter les choses, une ou un nouvel AG devrait prendre le temps d'établir ses relations une à une. Elle ou il devrait également accepter d'assumer un plus grand rôle que ce qui est prévu dans sa description de travail. Avec le temps, les membres de l'entreprise seront en mesure de voir la valeur apportée par l'AG et l'apprécieront.

## Évolution du rôle de l'AG

Le rôle de l'AG a beaucoup évolué au cours des dix dernières années, et cela se poursuivra. Nous avons demandé aux invité(e)s de discuter de l'évolution future du rôle. Ils ont affirmé qu'il était assez difficile de répondre à cette question en raison de l'impossibilité de prévoir l'avenir, mais ont toutefois mentionné qu'une bonne ou un bon AG devait avoir une mentalité empreinte d'agilité, de vivacité et de résilience pour faire face aux événements imprévisibles et inédits, notamment l'évolution rapide de la technologie, telle l'arrivée de ChatGPT récemment.

On demande de plus en plus souvent à l'AG de s'impliquer dans les initiatives environnementales, sociales et de gouvernance (ESG) de son entreprise, et celles concernant la diversité et l'inclusion. Il est impératif que l'AG soit au courant des nouvelles obligations de divulgation et des normes du marché. Toutes ces initiatives représentent une réelle opportunité pour l'AG et lui donne l'occasion de proposer des changements positifs pour façonner l'orientation sociale de son entreprise.

## Rôle de l'AG dans les questions liées aux problèmes géopolitiques

Les invité(e)s ont ensuite réfléchi au rôle de l'AG lorsqu'il s'agit de questions liées aux problèmes géopolitiques. L'AG doit bien comprendre les conditions macroéconomiques dans lesquelles son entreprise exerce son activité. Les entreprises nationales doivent quand même tenir compte des nombreux problèmes géopolitiques en raison de l'environnement connecté dans lequel nous vivons aujourd'hui. Les deux invité(e)s ont reconnu que depuis quelque temps, l'AG apportait une immense valeur ajoutée à son entreprise en l'aidant à gérer les implications commerciales du conflit entre la Russie et l'Ukraine.

L'AG doit toujours être au courant de l'actualité et doit faire preuve de discernement dans le choix de ses sources d'information pour s'assurer de ne recevoir que des informations exactes et impartiales dont elle ou il a besoin pour prendre des décisions éclairées.

## Réussir l'intégration de l'AG auprès du conseil d'administration

Les invité(e)s ont ensuite discuté de la manière dont l'AG pouvait s'intégrer avec succès au conseil d'administration. Pour les invité(e)s l'AG doit faire preuve de proactivité et organiser des rencontres individuelles avec chaque membre du conseil d'administration afin d'établir une bonne relation avec chacun des membres. Le fait de prendre le temps d'apprendre à connaître les membres du conseil d'administration en dehors de la salle du conseil, permettra à l'AG de découvrir la personnalité de chaque membre et ses obligations en dehors de l'entreprise. Au début de son mandat, l'AG devrait écouter plutôt que de parler et devrait demander au président du conseil d'administration de l'aider à s'intégrer.

## Siéger au conseil d'administration avec une expérience antérieure d'AG

Le fait d'avoir au moins une administratrice ou un administrateur qui a une expérience antérieure d'AG peut être un réel atout pour le conseil d'administration, car cette personne apporte non seulement une compétence juridique technique, mais elle est aussi capable d'analyser

efficacement les enjeux pour les présenter au conseil. Elle ou il apporte un point de vue différent et une réflexion nouvelle aux réunions du conseil.

## Présenter les mauvaises nouvelles

L'AG est souvent chargé de présenter les mauvaises nouvelles à l'équipe de direction, notamment au chef de la direction. Il est essentiel que les entreprises créent une culture de travail où la confiance et la sécurité règnent pour que les membres de l'équipe se sentent à l'aise de présenter les mauvaises nouvelles. L'exemple doit venir de la haute direction. Les chefs de la direction devraient toujours bien réagir lorsqu'ils sont mis au défi et devraient encourager les membres de leurs équipes à faire de même.

## Une seule expression pour qualifier l'AG

Les deux expressions choisies par les invitées pour qualifier l'AG sont les suivantes : « Personne pragmatique » et « Maître du domaine ». L'AG idéal est capable de fournir des solutions pratiques et axées sur les affaires, tout en servant de lien entre les personnes au sein de l'entreprise et à l'extérieure de cette dernière.

---

## Conclusion :

Pour conclure le sommet, Dave Leonard, chef de la direction de McCarthy Tétraut, a partagé quelques observations à propos des trois tables rondes :

- En tant que gestionnaire de risques, l'AG doit avoir un esprit créatif pour résoudre les problèmes et un bon jugement pour se pencher sur les enjeux uniques qui se présentent au quotidien.
- En tant que chef d'équipe, l'AG a récemment été chargé d'aider son entreprise à s'adapter au mode de travail hybride dans un contexte post-pandémique et de préparer cette dernière à l'instabilité économique qui semble imminente. L'AG doit attirer, embaucher, retenir et former les meilleurs talents, c'est-à-dire des personnes qui non seulement sont des expert(e)s juridiques, mais qui savent aussi gagner la confiance de leurs collègues grâce à leur bon jugement professionnel et à leurs solutions pratiques.
- En tant que cadre de la haute direction, l'AG est souvent appelé à concilier divers intérêts contradictoires, ce qui nécessite un bon jugement professionnel, de l'influence et du courage. L'AG joue un rôle essentiel pour assurer le succès du conseil d'administration, de l'équipe de direction, et bien évidemment, de l'entreprise dans son ensemble.



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

### L'avocat(e) général(e) en tant que gestionnaire du risque juridique

**Robert (Bob) Richardson**, associé, Fusions et acquisitions, McCarthy Tétrault S.E.N.C.R.L., s.r.l.

**Sharon Haward-Laird**, conseillère générale, BMO Groupe financier

**Sarah Qadeer**, directrice des affaires juridiques, Deloitte

**Ryan Szainwald**, associé directeur, Capital-investissement, Brookfield Asset Management

**Eric Tilley**, avocat général, Infrastructure Ontario

### L'avocat(e) général(e) en tant que chef d'équipe

**Judith McKay**, chef, innovation service-client, McCarthy Tétrault S.E.N.C.R.L., s.r.l.

**Peter Brady**, avocat général, Vale Base Metals Global

**Trish Callon**, Vice-présidente principale et directrice juridique générale, Sun Life

**Ellen Yifan Chen**, avocate générale, Audiokinetic

### L'avocat(e) général(e) en tant que cadre de la haute direction

**Debra Finlay**, associée, groupe du droit des affaires, McCarthy Tétrault S.E.N.C.R.L., s.r.l.

**Rania Llewellyn**, présidente et chef de la direction, Banque Laurentienne du Canada

**Kate Stevenson**, présidente du conseil, Banque Canadienne Impériale de Commerce

### Sous-groupes de discussion - Table ronde des avocats généraux

**Linda Beairsto**, présidente, MT>Réseau

**Wendy Berman**, associé, groupe Litiges, McCarthy Tétrault

**Ranjeev Dhillon**, associé et co-chef, groupe Cannabis, McCarthy Tétrault

**Shane D'Souza**, associé, groupe Litiges, McCarthy Tétrault

**Maureen Gillis**, associée, groupe Droit des affaires, McCarthy Tétrault

**Alyson Goldman**, associée, groupe Droit des affaires, McCarthy Tétrault

**Jake Irwin**, associé, groupe Droit des affaires, McCarthy Tétrault

**Pavan Jawanda**, associé et co-chef, groupe Technologie et fusions et acquisitions, McCarthy Tétrault

**Kosta Kalogiros**, associé, groupe Litiges, McCarthy Tétrault

**Fiona Legere**, associée, groupe Litiges, McCarthy Tétrault

**Wendi A. Locke**, associée, groupe Droit des affaires, McCarthy Tétrault

**Jennifer Longhurst**, associée, groupe Droit des affaires, McCarthy Tétrault

**Donovan Plomp**, associé, groupe Droit du travail et de l'emploi, McCarthy Tétrault

**Awanish Sinha**, associé et co-leader, groupe Secteur public, McCarthy Tétrault

**Junior Sirivar**, associé et co-président, groupe Arbitrage international, McCarthy Tétrault

**Sonia J. Struthers**, associée, groupe Droit des affaires, McCarthy Tétrault

**Isabelle Vendette**, associée, groupe Litiges, McCarthy Tétrault

**Véronique Wattiez Larose**, associée, groupe Litiges, McCarthy Tétrault

**Sarah Woods**, associée, groupe Litiges, McCarthy Tétrault

**Susan Wortzman**, associée et fondatrice, MT>3



## 5<sup>e</sup> 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 5<sup>e</sup> Annual GC Summit qui aura lieu en 2024.

Veuillez envoyer un message à **Judith McKay**, Chef, Innovation service-client chez McCarthy Tétrault ([jmckay@mccarthy.ca](mailto:jmckay@mccarthy.ca)) pour que nous vous avisions de l'ouverture des inscriptions pour le 5<sup>e</sup> 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.



**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