

Cinquième sommet annuel des chefs des affaires juridiques

Résilience : Comment gérer en ces temps où le chaos est devenu la normalité

PRINCIPAUX ÉLÉMENTS À RETENIR

Merci à toutes les personnes qui ont pu se joindre à nous pour assister au 5^e sommet annuel des chefs des affaires juridiques. Nous avons lancé cette série de sommets annuels en 2020 afin d'offrir un forum permettant aux avocates et avocats généraux et aux chefs des affaires juridiques de diverses organisations et de divers secteurs d'activité de se joindre à leurs pairs pour discuter de thèmes d'intérêt commun tout en fournissant une plateforme d'apprentissage collaboratif dans un environnement favorisant le soutien et la collégialité.

Le sommet de cette année a examiné la manière dont votre rôle d'avocate ou d'avocat général doit s'adapter en raison de l'évolution rapide des exigences, créant un contexte où les règles théoriques changent continuellement. Les principaux thèmes de nos discussions ont été l'adaptation à l'aide des bonnes stratégies pour faire face à l'avenir, l'utilisation d'un leadership audacieux pour composer avec l'accélération des priorités et comment anticiper ce que l'avenir nous réserve. Les points clés à retenir ci-dessous offrent un résumé de haut niveau des présentations de nos invité(e)s. Nous espérons qu'ils seront utiles à toutes les personnes qui ont participé au sommet ainsi qu'à celles qui n'ont pu se joindre à nous cette année.

Nous remercions les invité(e)s de nos trois tables rondes d'avoir partagé leurs points de vue. Nous sommes honorés d'avoir reçu plus de 250 leaders éminents du secteur juridique qui ont participé virtuellement ou en ligne à l'évènement cette année. Merci de prendre part à la conversation. Nous avons hâte de vous revoir au 6^e sommet annuel des chefs des affaires juridiques qui se tiendra en février 2025!

TABLE RONDE N° 1 | ADAPTATION : LA GRANDE ÉVOLUTION DES SERVICES JURIDIQUES D'ENTREPRISE

Nick Henn, vice-président à la direction et directeur juridique, Les Compagnies Loblaw Limitée

Kikelomo Lawal, vice-présidente à la direction et chef des affaires juridiques, CIBC

Sue-Lynn Noel, vice-présidente principale, chef des affaires juridiques et secrétaire générale, Purolator

Judith McKay, chef, Innovation service-client

– Aligner les valeurs et partager les responsabilités pour pérenniser les entreprises

Le changement est la seule constante dans notre monde trépidant, c'est pourquoi il est de plus en plus important que les entreprises adoptent des stratégies efficaces de gestion du changement.

La meilleure solution est de bien planifier, de savoir quand effectuer le réajustement nécessaire, de s'adapter et d'avoir toujours une vue l'ensemble. Le plus important est de s'assurer que les dirigeants et les membres du personnel respectent les valeurs de l'entreprise, et d'adopter un modèle de gouvernance où les responsabilités et l'obligation de rendre des comptes sont partagées. Cela aura pour effet de favoriser la culture d'appartenance du groupe et la collaboration entre les équipes, et garantira une mise en œuvre systémique et durable.

– Apprendre à gérer l'ambiguïté permet d'enrichir les perspectives

Les avocates et les avocats généraux doivent souvent apprendre à gérer l'ambiguïté, qu'il s'agisse des faits sous-jacents pertinents, des systèmes de réglementation ou des réalités politiques.

Pour être en mesure de composer avec cette ambiguïté, il faut savoir assumer différents rôles et modifier continuellement les perspectives. Une avocate ou un avocat général doit savoir analyser avec perspicacité l'influence politique, les relations gouvernementales et les risques d'entreprise pour arriver à déterminer quels facteurs devraient alimenter leur réflexion. Pour cibler ce qui compte le plus, il suffit de se poser les questions suivantes : « Quoi? Et alors? Que se passe-t-il à présent? »

– **L'avocate ou l'avocat général est un partenaire stratégique**

Ce positionnement permettra à l'avocate ou à l'avocat général de mettre en lumière la valeur ajoutée que représente le service juridique interne d'une entreprise et de s'éloigner du stéréotype qui sous-entend que « les services juridiques sont un centre de coûts ». Outre la capacité de gérer les coûts de façon efficace, l'aptitude à résoudre efficacement les problèmes amène une grande valeur ajoutée. Un service juridique met en avant son avantage concurrentiel en affinant sa stratégie plutôt que de miser uniquement sur le volume, en comprenant très bien le domaine, et en formant les avocates et les avocats pour qu'ils soient en mesure de réfléchir à l'incidence de leur activité et de s'aligner sur le plan opérationnel de l'entreprise. En jouant ce rôle de premier plan, l'avocate ou l'avocat général devient un partenaire stratégique indispensable au sein de l'entreprise.

– **L'avocate ou l'avocat général est un défenseur de la culture de l'entreprise**

La protection de la culture de l'entreprise fait partie du travail quotidien des dirigeants. Cela vaut aussi pour l'avocate ou l'avocat général qui joue un rôle essentiel lorsqu'il s'agit de façonner la culture et d'adopter un leadership fondé sur des principes. Toutes les entreprises qui réussissent ont une culture solide. En tant que défenseur de la culture l'avocate ou l'avocat général donne l'exemple, transmet un message et explique comment les choses se font au sein de l'entreprise au niveau structurel.

– **Le travail d'équipe a été repensé**

La COVID-19 a non seulement fait ressortir la nécessité du travail en équipe, mais a aussi modulé sa signification, principalement en mettant l'accent sur le bien-être des gens. Aujourd'hui, la dynamique recherchée consiste à accepter la vulnérabilité et créer un environnement sûr, où les gens peuvent s'exprimer librement sans crainte de répercussions. Il est plus probable que cette nouvelle vision du travail d'équipe réussisse si le leader est prêt à montrer sa propre vulnérabilité et est capable de faire preuve d'humilité. La pandémie a forcé les avocates et les avocats généraux, et autres cadres dirigeants, à s'adapter et à faire de l'autoréflexion, tout en redéfinissant le travail d'équipe et l'appréciation des valeurs organisationnelles.

TABLE RONDE N° 2 | ACCÉLÉRATION : SAISIR LES NOUVELLES PRIORITÉS QUI SE PRÉSENTENT AUJOURD'HUI

Jane Langford, vice-présidente à la direction et chef du contentieux, Groupe Banque TD

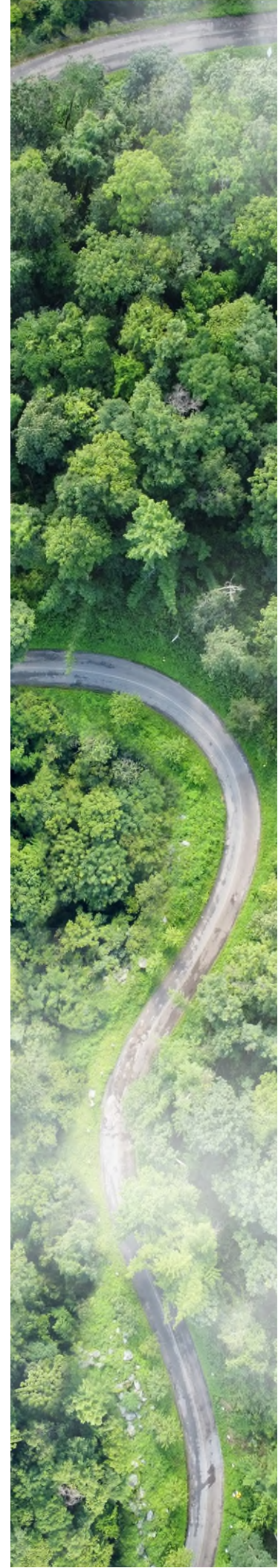
Shara Roy, directrice des affaires juridiques, EY Canada

Andre Vogl, avocat général, Home Depot Canada

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

– **L'incertitude réglementaire constitue un défi**

Une des façons pour les gouvernements des différents pays de contrôler les menaces mondiales grandissantes consiste à adopter des lois locales qui promettent la mise en œuvre de changements rapides. Les industries réalisent qu'il faut devancer la réglementation et anticiper ces changements gouvernementaux accélérés. Les entreprises privées sont aussi en train de forger des partenariats publics-privés plus solides qui leur



permettront de composer avec les besoins des parties prenantes, de travailler avec différentes industries et de collaborer avec les organismes de réglementation. Même lorsque l'entreprise n'est pas entièrement d'accord avec la politique de l'organisme de réglementation, les réalités politiques demeurent pertinentes et la conformité devra être priorisée. À l'intérieur de cette sphère, l'avocate ou l'avocat général est un décideur indispensable au sein de l'entreprise.

– **L'avocate ou l'avocat général sert de guide pour la gestion des ressources et la répartition des risques**

Cela peut sembler décourageant pour la haute direction d'une entreprise de suivre les changements réglementaires et de ressentir le besoin d'investir continuellement dans des ressources liées à la conformité. L'avocate ou l'avocat général est un conseiller essentiel qui aide à établir des relations solides et à bâtir la confiance. Lorsqu'il devient crucial pour l'entreprise d'évaluer le degré d'investissement approprié et la réponse à la volatilité réglementaire, ce sont les conseils prodigués par l'avocate ou l'avocat général qui aident à déterminer les risques réels, les conséquences et la manière la plus efficace d'allouer les ressources de l'organisation.

– **Le défi lié à l'augmentation exponentielle des crimes**

Malheureusement, la prolifération des technologies a ouvert la voie à une multiplication des crimes. Les criminels sont dans une meilleure position que les entreprises, qui entre autres doivent jongler avec de multiples priorités, tout en cherchant à réduire le risque de cybercriminalité et de fraude. Les clients ne sont pas les seules victimes de crimes; les entreprises le sont aussi. Mais il revient aux entreprises de trouver des façons de faire respecter leurs droits réglementaires dans un contexte marqué par l'érosion du lien de confiance avec les clients. Il est primordial que toutes les parties prenantes au sein des industries se mobilisent et collaborent davantage pour faire face aux opérations criminelles complexes et transfrontalières.

– **La résilience est un pilier essentiel du succès**

La résilience se construit sur l'échec, la succession d'essais multiples et les erreurs. Elle s'acquiert aussi en saisissant les opportunités, en prenant des risques, en s'adaptant, en partageant les informations et en donnant l'exemple. L'autoréflexion est essentielle; c'est un processus de réflexion itératif sur ce qui aurait

pu être mieux fait. Enfin, il ne faut pas oublier que la perfection est l'ennemie de l'excellence. La perfection revient à tout savoir, ce qui est en parfaite contradiction avec l'apprentissage à vie. Nous savons tous que la résilience est décuplée grâce à l'apprentissage, aux questions posées, et aux erreurs commises qui nous permettent de tirer des leçons.

TABLE RONDE N° 3 | ANTICIPATION : UNE ÉVOLUTION SANS FIN

Sonia Baxendale, présidente et chef de la direction, Global Risk Institute in Financial Services (GRI)

Marc-André Blanchard, premier vice-président et chef de la CDPQ mondial et chef mondial de l'investissement durable

Michael Lindsay, président-directeur général, Infrastructure Ontario

Jennifer Publicover, cheffe de la direction, RBC Assurances

Debra Finlay, associée, Droit des affaires, McCarthy Tétrault

– **La diversité de pensée est une qualité fondamentale des cadres dirigeants**

En plus d'avoir le courage de dépasser le statu quo, les cadres dirigeants devraient adopter une diversité de pensée et apporter des points de vue diversifiés. Ces points de vue façonnent leurs stratégies et les aident à mieux comprendre ce qui motive le personnel. La diversité de pensée ne se limite pas aux enjeux quotidiens. Les leaders devraient être entourés de personnes sur lesquelles ils peuvent compter, et ils devraient chercher à obtenir différents points de vue, mais aussi lire, échanger et beaucoup sonder pour bien comprendre les enjeux nationaux et internationaux pouvant avoir une incidence sur leur entreprise.

– **La mesure de la réussite organisationnelle a changé**

Une proportion de 87 % des millénaires et de 94 % de la génération Z s'attendent à ce que les organisations s'occupent des questions sociales et environnementales. Cela signifie que les objectifs de rentabilité et les objectifs stratégiques clés ne sont plus les seules mesures de la réussite. L'éthique, la gouvernance responsable et même les points de vue politiques d'une entreprise sont des éléments déterminants d'évaluation de rendement.

Les entreprises doivent faire face à de multiples défis, notamment prioriser les clients qui ont des attentes élevées en raison de la technologie. Les secteurs plus traditionnels doivent intégrer la technologie dans leur service à la clientèle et le secteur de la conformité réglementaire. Idéalement, ces multiples changements sont anticipés et planifiés pour améliorer l'efficacité opérationnelle et le rendement commercial de l'entreprise.

– **Le rôle des conseils d'administration n'a jamais été aussi important**

Traditionnellement, un conseil d'administration a pour obligation de pousser la réflexion le plus loin possible pour s'assurer que la direction se concentre sur la situation globale pour mettre au point sa stratégie finale. Les conseils d'administration incarnent le sens de responsabilité en donnant le ton au sein de l'entreprise, en respectant ses valeurs et sa culture. Enfin, les conseils d'administration devraient plus souvent questionner la prise de décision stratégique de la direction, ce qui n'est malheureusement pas le cas. Une entreprise prospère possède un conseil d'administration qui est prêt à questionner les décisions de la direction et qui passe beaucoup de temps à examiner ce que la direction ne fait pas. Étant donné le contexte économique et les enjeux mondiaux actuels, ce rôle est plus important que jamais.

– **Évolution du rôle des institutions mondiales**

Nous vivons dans un monde où règne la multipolarisation. Même si certains émettent l'hypothèse que nous nous orientons vers une démondialisation, il s'agit plutôt d'un mouvement vers la remondialisation. Les enjeux mondiaux vont donc se métamorphoser; par exemple, les problèmes liés aux chaînes d'approvisionnement vont devenir plus complexes, les analyses de rentabilisation seront différentes, et aussi bien les employé(e)s que les clients continueront de faire pression sur les organisations. Dans ce monde remondialisé, les investisseurs, dont les valeurs en fonds dépassent de loin celles des institutions mondiales comme la Banque mondiale et la Société financière internationale, joueront un rôle de plus en plus important dans l'économie mondiale.

– **La technologie et l'intelligence artificielle peuvent être mises à profit pour accroître la productivité**

Les paramètres de productivité du Canada ont baissé au fil des années. La technologie de façon générale et plus précisément l'intelligence artificielle peuvent être utilisées pour accroître la productivité, améliorer les processus de flux de travail et faire progresser les projets, même ceux qui nécessitent beaucoup de capitaux, pour maximiser la productivité des travailleurs. Heureusement, les discussions politiques nécessaires pour étendre les limites entre chaque province enchâssée dans le système fédéral du Canada sont de plus en plus fréquentes. Cela assurera une plus grande fluidité au sein du système canadien et un plus grand nombre de partenariats public-privé. Même si le défi du manque de main-d'œuvre reste pertinent, l'intelligence artificielle pousse les entreprises à penser autrement lorsqu'il s'agit des gains d'efficacité de leurs employé(e)s. À cet égard, l'intelligence artificielle pourrait être un remède miracle pour améliorer la productivité et la prospérité à long terme du Canada.

– **Les dirigeants apprécient certaines qualités chez leurs avocates ou avocats généraux**

Ils apprécient leurs points de vue qui apportent une valeur ajoutée, leur curiosité intellectuelle, leur ouverture d'esprit, le fait qu'ils encouragent et recherchent la diversité de pensée, le fait qu'ils tiennent le rôle d'une boussole qui guide l'entreprise, ainsi que le courage dont ils font preuve lorsqu'il s'agit de remettre les choses en question et d'être eux-mêmes remis en question.