

**Deloitte.**

Pleins feux sur  
les directeurs des  
affaires juridiques

2015



# Table des matières

Résumé.....	1
Introduction.....	3
Les avocats en tant que stratèges.....	4
Opérations internes.....	6
Questions relatives aux talents.....	9
La technologie.....	10
Dépenses externes.....	11
Diversité.....	13
Le point de vue de Deloitte.....	14
Méthodologie.....	15
<b>Annexe A : Réponses aux questions du sondage</b>	
« Pleins feux sur les directeurs des affaires juridiques 2015 ».....	16
Renseignements sur l'organisation.....	17
Renseignements sur les affaires juridiques.....	19
Dépenses du service juridique.....	23
Priorités du service juridique.....	26
Modèle d'exploitation.....	30
Pratiques de gestion – services juridiques internes.....	33
Pratiques de gestion pour les fournisseurs de services externes.....	36
Technologie et systèmes d'entreprise.....	39
Gestion des personnes.....	41
Auteurs participants.....	43

# Résumé

La profession juridique au Canada réagit au marché du travail en évolution, à l'intensification de la mondialisation et aux technologies émergentes, et il en va de même pour les directeurs des affaires juridiques. Le rôle des équipes juridiques internes ne se limite plus à assurer la conformité à la loi de leur entreprise : elles sont aujourd'hui dans une position unique pour concilier le risque organisationnel et les objectifs de l'entreprise. C'est pourquoi les directeurs des affaires juridiques s'emploient à bonifier la valeur des conseillers juridiques et des conseillers d'affaires.

Deloitte a effectué un sondage auprès de 70 directeurs des affaires juridiques au Canada afin de mieux comprendre leurs rôles. Nos conclusions mettent en lumière un paysage en mutation où les points de vue stratégiques des équipes juridiques internes sont de plus en plus sollicités et où une quantité de travail plus abondante est exécutée à l'interne, les directeurs des affaires juridiques cherchant à réaffecter les responsabilités dans l'entreprise. Les compétences plus générales telles que l'intelligence émotionnelle prennent également plus d'importance, car les équipes juridiques s'efforcent de déterminer comment acquérir d'une manière optimale les qualités qui propulseront leur entreprise sur la voie de la réussite.

Les avancées technologiques transforment tous les secteurs d'activité, et celui des services juridiques ne fait pas exception. Les services comptent davantage sur les connaissances tirées de données qui sont appliquées à un éventail plus étendu d'enjeux allant de la gestion des frais juridiques à la rationalisation du flux des travaux. L'augmentation des investissements dans la technologie requiert de multiples compétences plus complexes pour que le potentiel de ces outils puisse être pleinement exploité.



L'évolution des attentes transforme en profondeur les relations entre les directeurs des affaires juridiques et les cabinets d'avocats. Les directeurs des affaires juridiques sont largement satisfaits de leurs fournisseurs, et les services des cabinets d'avocats sont retenus essentiellement pour gérer de gros volumes de travaux, aider à atténuer les risques et offrir leur expertise dans des domaines pertinents.

Bien que les frais juridiques externes soient généralement appelés à diminuer et que certaines ententes différentes en matière d'établissement des honoraires soient appelées à gagner en popularité, la plupart des directeurs des affaires juridiques internes ne s'attendent pas à ce que des transformations majeures s'opèrent dans l'utilisation des tarifs horaires traditionnels. Cela pourrait donner à penser que les directeurs des affaires juridiques veulent exercer un contrôle par le volume des travaux impartis plutôt que par l'établissement des honoraires. Comme les directeurs des affaires juridiques attendent de leurs fournisseurs qu'ils soient plus performants, les questions relatives à la diversité sont soulevées pour déterminer si les équipes de fournisseurs sont représentatives des groupes internes et de la population en général.

Dans un contexte où les cycles d'affaires se raccourcissent, les entreprises continuent de répondre à ces pressions; le rôle du directeur des affaires juridiques doit, lui aussi, suivre le rythme des affaires. En nous tournant vers le passé récent et l'avenir, nous avons capté les points de vue et les préoccupations des directeurs des affaires juridiques du Canada au sujet des enjeux complexes et contradictoires auxquels ils font face.

## Introduction

Entre septembre et décembre 2014, Deloitte a mené des entretiens auprès de 70 directeurs des affaires juridiques de neuf secteurs d'activité à l'échelle du Canada.

# Les avocats en tant que stratèges

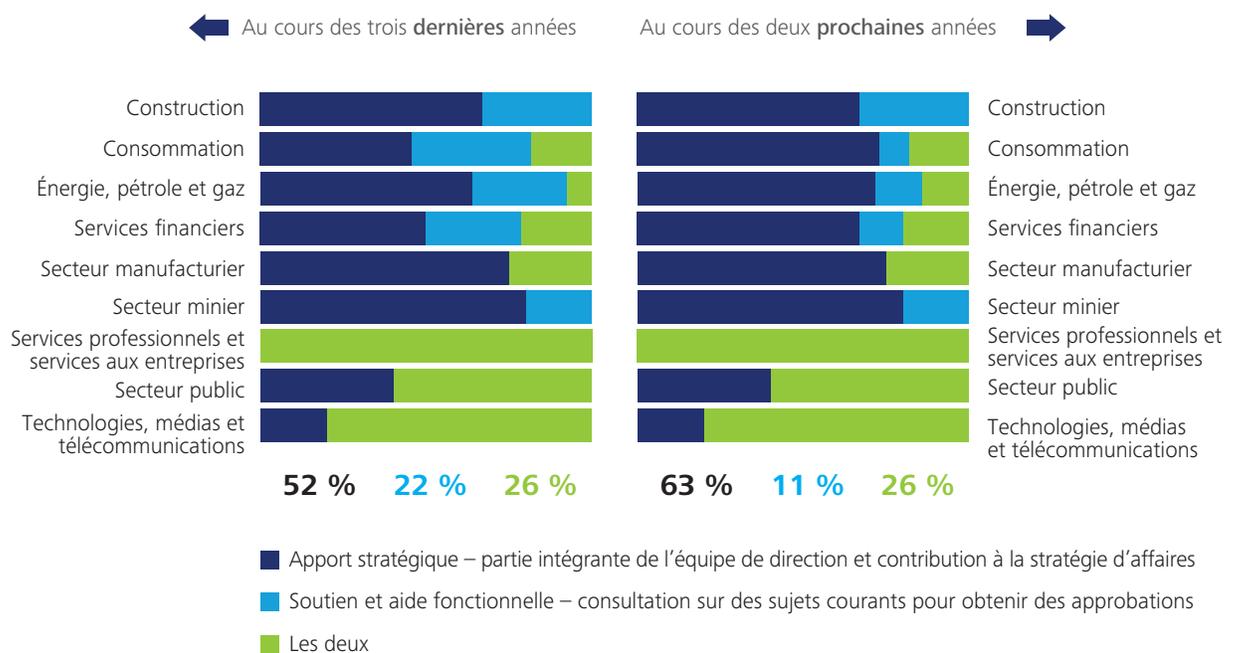
Les directeurs des affaires juridiques s'emploient à devenir des conseillers d'affaires chevronnés ayant de plus en plus de responsabilités et d'influence à l'extérieur de la sphère juridique traditionnelle. Cette tendance cadre avec les pressions que subissent les services juridiques pour assumer un rôle davantage axé sur l'entreprise. Les directeurs des affaires juridiques doivent maintenant concilier la nécessité de gérer les risques et de conserver leur indépendance avec la nécessité de se consacrer activement à la stratégie et à la vision de l'entreprise.

Lorsque Deloitte a mené ce sondage auprès des directeurs des affaires juridiques il y a quatre ans, 62 % d'entre eux avaient déclaré que leur rôle comportait un volet stratégique. Dans le cadre de l'actuel sondage, environ 78 % des participants ont fait état de leur rôle stratégique.

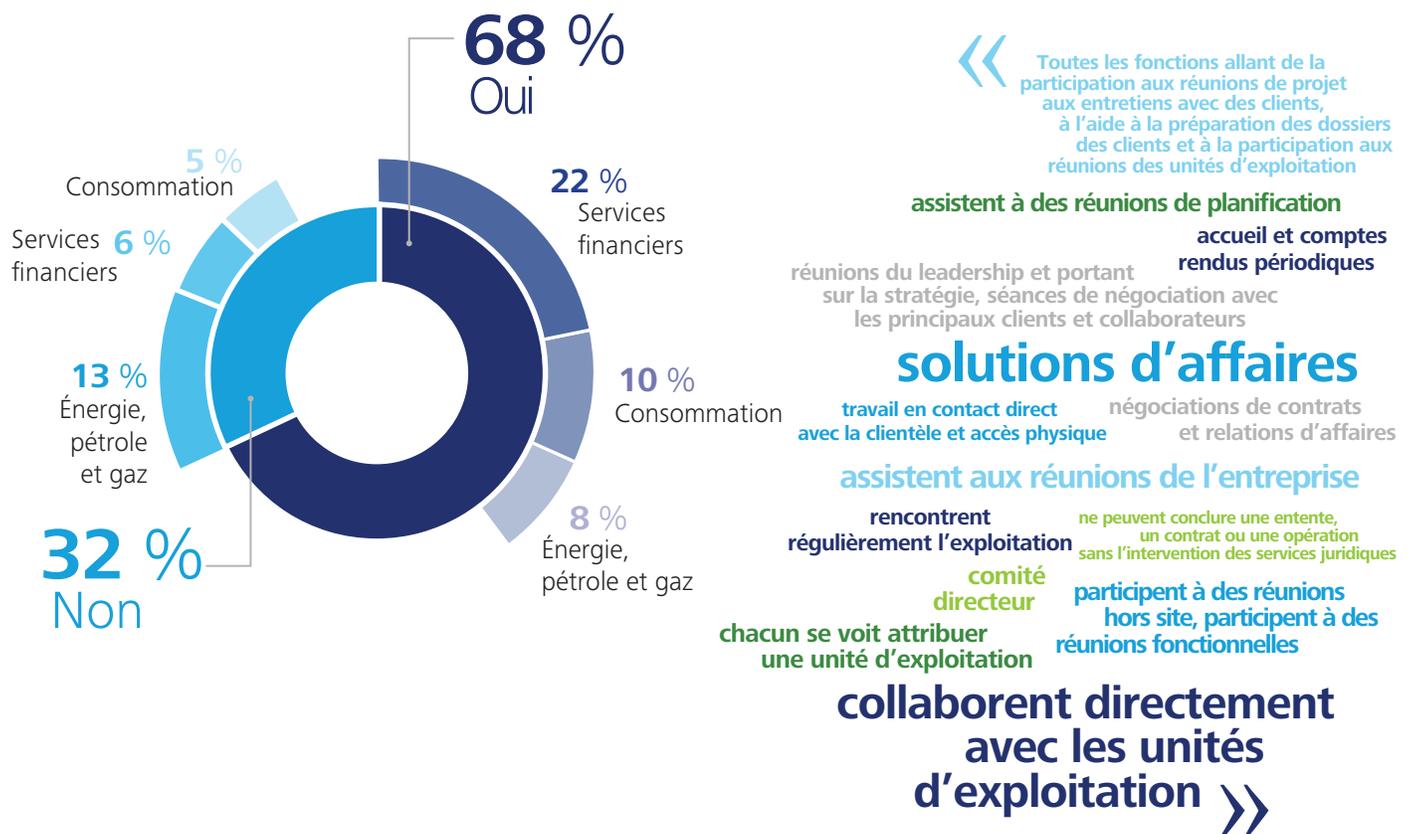
Cependant, sur les 78 % des directeurs des affaires juridiques qui ont mentionné que leur rôle était essentiellement stratégique, moins de 20 % ont déclaré qu'ils apportaient déjà un éclairage à la stratégie d'affaires, ce qui donne à penser qu'il y a place pour jouer un rôle plus actif. Dans le même ordre d'idées, 32 % de l'ensemble des participants ont répondu que leurs services juridiques n'étaient pas tenus de collaborer avec les unités d'exploitation, ce qui pourrait constituer une source d'information clé pour la stratégie de l'entreprise.

Il semble que les directeurs des affaires juridiques prennent des mesures pour s'impliquer davantage. Environ 35 % des participants au sondage ont répondu que leurs rencontres avec les principaux leaders de l'entreprise faisaient partie de leurs trois priorités dominantes pour l'exercice à venir.

## Rôle des services juridiques dans le passé et le futur projeté



## Les membres des services juridiques sont-ils tenus de collaborer avec les unités d'exploitation ou les services de première ligne de l'entreprise?



De plus, les directeurs des affaires juridiques semblent être fort bien exposés à la haute direction de leur entreprise. En effet, à peine moins de 60 % des participants au sondage relèvent officiellement d'un dirigeant, habituellement le chef de la direction. La participation aux activités du conseil d'administration semble également élevée, mais seulement 3 % des participants occupent un siège véritable au conseil de leur entreprise et 5 % n'entretiennent pas de rapports avec le conseil d'administration.

Cela contraste avec les résultats d'une étude sur les rôles et les responsabilités des chefs des services juridiques aux États-Unis, qui a été menée par Deloitte Development LLC en 2014. Cette étude a conclu que 38 % des chefs des services juridiques interrogés occupaient un siège au conseil d'administration de leur entreprise. Nous prévoyons qu'au cours des prochaines années, les directeurs des affaires juridiques du Canada chercheront de plus en plus à occuper des sièges au conseil d'administration et qu'ils en obtiendront.

# Opérations internes

L'exécution à l'interne est en vogue. Dans un contexte où les entreprises prennent de l'expansion et font face à des enjeux juridiques de plus en plus complexes dans de multiples territoires de compétences, l'encadrement des coûts devient problématique. Le défi que les directeurs des affaires juridiques sont appelés à relever consiste à trouver un juste équilibre entre les types de travaux exécutés à l'interne. L'étendue, la complexité et le risque inhérent aux enjeux juridiques auxquels les entreprises font face détermineront ce qui est gérable à l'interne. L'Association of Corporate Counsel dirige un défi annuel à l'occasion duquel elle désigne les entreprises qui ont apporté des améliorations substantielles à la gestion des frais juridiques et à l'échange de connaissances en la matière.

Les finalistes de 2014 avaient un thème commun, à savoir une approche stratégique de l'attribution et de la dotation des dossiers internes.

Comme prévu, les participants au sondage ont indiqué clairement que les travaux exécutés à l'interne augmenteront, ce qui est corroboré par le fait que 30 % des participants au sondage ont mentionné que l'encadrement des dépenses externes représentait l'une de leurs trois principales priorités au cours du prochain exercice. Cela cadre avec le résultat général attendu, selon lequel les dépenses juridiques externes seront stables ou diminueront au cours du prochain exercice.

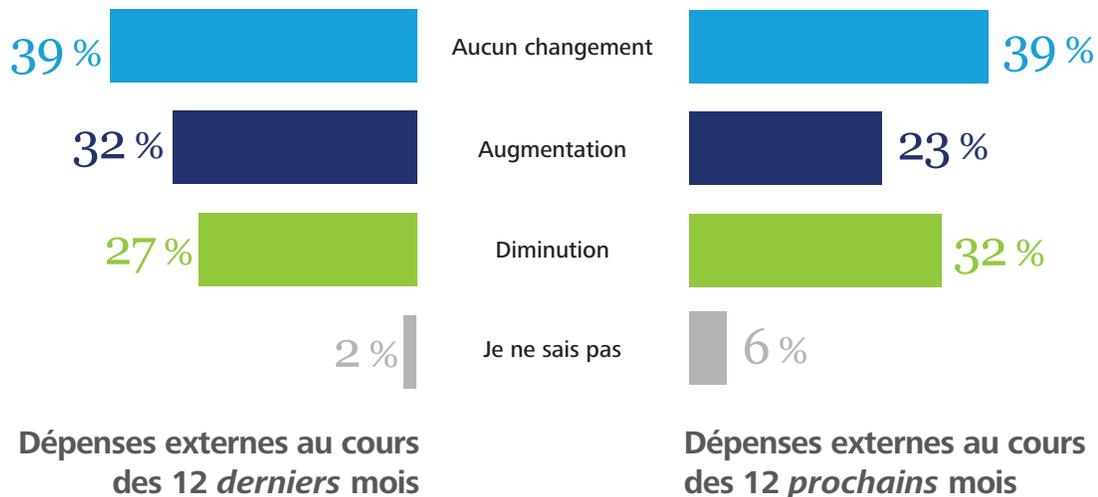
## Quelles seront les trois priorités de vos services juridiques pour les 12 prochains mois ?

	Enjeux en matière de conformité et d'éthique, y compris la confidentialité et la sécurité	Amélioration de l'efficacité interne grâce aux progrès technologiques	Gestion des dépenses internes	Gestion des frais juridiques externes	Rencontres périodiques avec les principaux leaders de l'entreprise	Impartition des travaux non essentiels pour tirer parti d'une entente différente plus rentable	Apporter son point de vue sur le processus de planification stratégique de l'entreprise	Gestion des talents et mentorat	Veiller à ce que la haute direction ou le conseil d'administration soit informé des enjeux juridiques importants et de leurs répercussions sur les dépenses externes du service juridique	Se tenir au courant et bien informé des faits nouveaux pertinents dans le domaine du droit et des changements apportés aux lois	Poursuivre la sensibilisation aux activités qui pourraient avoir des conséquences juridiques pour l'entreprise
Construction	1,5	1,5	1,0	1,5	1,5		1,3	1,5	2,0	2,5	2,3
Consommation	2,2	2,0	2,0	2,0	2,0	3,0	2,7	1,5	1,5	2,0	1,8
Énergie, pétrole et gaz	1,5			2,4	1,7	3,0	2,4	2,0	1,9	1,3	1,9
Services financiers	2,5	1,8		1,0	1,8	2,5		2,3	1,9	2,2	1,8
Secteur manufacturier	2,0	2,0			2,0	3,0	1,0	2,0	3,0		2,0
Secteur minier	1,7	1,0	2,0	3,0	1,0	2,0	2,0	1,5	2,0	2,0	2,8
Services professionnels et services aux entreprises	2,5	1,0		1,0			3,0	2,5	2,0		1,0
Secteur public	3,0			1,5	3,0		2,0		2,3	2,0	1,0
Technologies, médias et télécommunications	2,0	3,0		1,7					2,3		1,8

Cote moyenne de 1 à 3 (1 correspondant à une priorité absolue)

■ 1 à 2   ■ 2 à 2,5   ■ 2,5 à 3

## Dépenses externes des services juridiques?



## Secteurs dans lesquels les entreprises planifient de concentrer les fonctions et les responsabilités au cours des 12 prochains mois

	Ressources internes	Impartition à des sous-traitants de services juridiques au pays (ou à des cabinets spécialisés dans la preuve électronique)	Impartition à des sous-traitants de services juridiques à l'étranger	Conseillers externes	S. O.	
Administration et opérations	89 %				11 %	100 %
Conclusion de contrats	80 %			13 %	7 %	100 %
Gestion de contrats	86 %			5 %	9 %	100 %
Gestion de documents	77 %	2 %		10 %	11 %	100 %
Examen de documents	58 %	12 %		22 %	8 %	100 %
Contrôle diligent	43 %	5 %		38 %	14 %	100 %
Preuve électronique	29 %	20 %		23 %	28 %	100 %
Recherches juridiques	42 %			47 %	11 %	100 %
Rédaction de documents juridiques	43 %			34 %	23 %	100 %
Services liés aux brevets	29 %	4 %		40 %	27 %	100 %
Gestion de dossiers	78 %			9 %	13 %	100 %

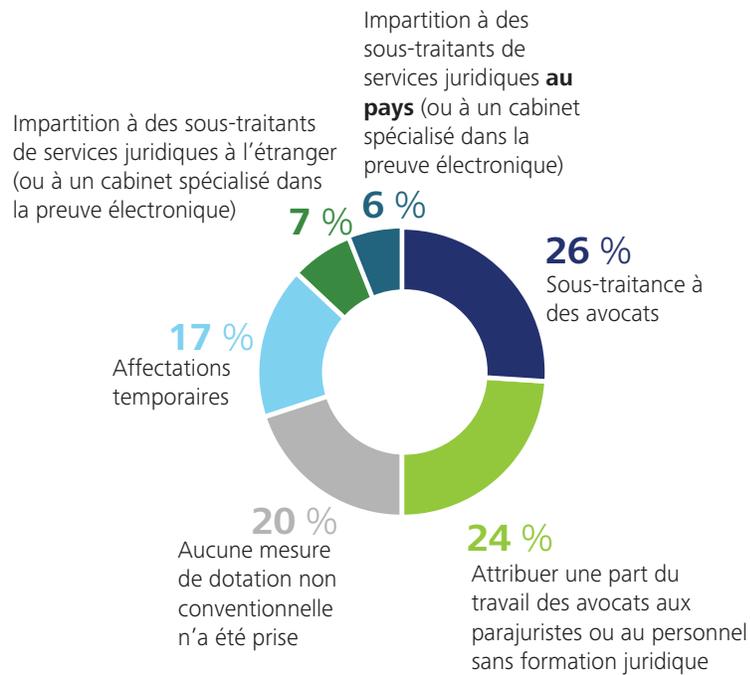
### Pourcentage de la direction planifiée par secteur d'activité

■ 25 % et plus ■ 11 à 25 % ■ 1 à 10 % ■ Non sélectionné

Les contrats, qui représentent actuellement la proportion la plus élevée du temps des services juridiques dans l'ensemble des secteurs d'activité, sont également la fonction qu'on s'attend le plus à être impartie au cours de l'année à venir. Les activités qui ont tendance à ne plus relever de la responsabilité interne sont les services liés aux brevets et la preuve électronique.

Bien que davantage de travaux soient appelés à être attribués à l'interne, la moitié des participants s'attendent à ce que la taille de leur service juridique demeure inchangée. Les travaux continueront d'être réaffectés à l'interne par voie de sous-traitance à des avocats, à des parajuristes ou au personnel sans formation juridique. Ces conclusions dénotent la popularité grandissante des modèles de dotation différents.

### Quelles sont les mesures de dotation non conventionnelles que vous avez employées au cours des 12 derniers mois?



# Questions relatives aux talents

Compte tenu de la tendance à exécuter les travaux à l'interne, il n'est pas étonnant que les directeurs des affaires juridiques cherchent à renforcer leurs bassins de ressources. Au total, 70 % des directeurs des affaires juridiques s'emploient à doter leur service juridique de compétences en administration des affaires. Les tactiques pour parfaire ces compétences ont été variées, allant de la participation aux réunions de projet et des unités d'exploitation à la collaboration avec le personnel de première ligne pendant les périodes très occupées pour obtenir de l'information et comprendre véritablement les enjeux auxquels leurs entreprises font face.

Bien que les directeurs des affaires juridiques aient répondu que la communication et la gestion de projet étaient des compétences auxquelles ils accordaient une importance prioritaire égale (environ la moitié des participants au sondage s'efforçaient d'acquiescer ces deux compétences), l'intelligence émotionnelle est également une compétence dont l'acquisition est prioritaire. Des questions visant à déterminer comment embaucher des candidats qui possèdent cette qualité insaisissable et si elle peut être améliorée ou perfectionnée ont fréquemment été soulevées dans les entretiens.

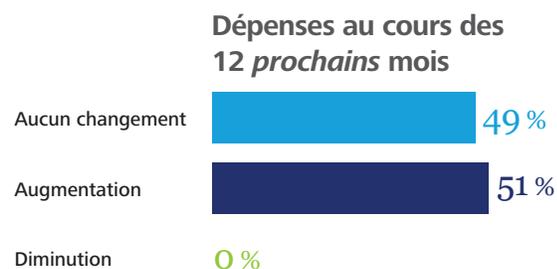
## Quelles sont les compétences autres que d'ordre juridique que vous souhaitez approfondir au sein des services juridiques?



# La technologie

Vu la tendance à exécuter les travaux à l'interne, il est essentiel que les conseillers juridiques internes mettent la technologie à profit, car celle-ci peut réellement jouer un rôle décisif dans la détermination de la nature des travaux qui devraient être exécutés à l'interne. L'analyse de données permet aux entreprises de visualiser de gros volumes de données et de comprendre comment le temps de travail interne est utilisé comparativement au temps de travail externe des conseillers, et de déterminer les tâches ou les secteurs qui se prêtent particulièrement à l'exécution à l'interne.

## Changements attendus à l'égard des investissements dans les TI par les services juridiques



Cependant, une bonne analytique exige des données de qualité, et les entreprises qui utilisent des technologies plus complexes pour gérer le temps et les dossiers et analyser les risques disposent inévitablement d'une information plus abondante pour prendre des décisions. Les systèmes qui permettent aux utilisateurs de toute l'entreprise de collaborer seront également propices à une intégration plus grande entre les services juridiques et les unités d'exploitation.

Un peu plus de la moitié des participants au sondage prévoient augmenter leurs dépenses en technologie au cours de l'année à venir. De plus, 30 % des participants ont mentionné qu'ils accorderaient une importance prioritaire au cours de l'année à venir à l'amélioration de leur efficacité grâce à la technologie, quoique l'importance accordée aux progrès technologiques soit relativement faible pour la plupart des participants.

# Dépenses externes

En dépit du recours accru à l'exécution à l'interne, ou peut-être en raison de cette tendance, la plupart des directeurs des affaires juridiques semblent satisfaits de leurs fournisseurs de services externes, le volume des travaux, l'expertise requise et le risque perçu étant les caractéristiques qui pèsent le plus lourd dans l'embauche de conseillers externes.

Bien que la plupart des directeurs des affaires juridiques semblent satisfaits de leurs fournisseurs de services juridiques externes et accordent une grande importance à des champs d'expertise en particulier, 75 % des participants au sondage ont actuellement recours à plus de cinq cabinets d'avocats. Les directeurs des affaires juridiques qui ont été les plus satisfaits de leurs conseillers externes ont mentionné que les commentaires périodiques sur le rendement représentaient le principal moyen de contrôler leurs frais juridiques externes.

## Aperçu des frais juridiques externes actuels

**42 %**  
ont recours à cinq à dix cabinets d'avocats externes



## Trois principales raisons d'embaucher à l'extérieur

1. La charge de travail qui dépasse les capacités internes
2. La perception de la nature des risques associés aux travaux
3. La valeur de l'avocat et du cabinet

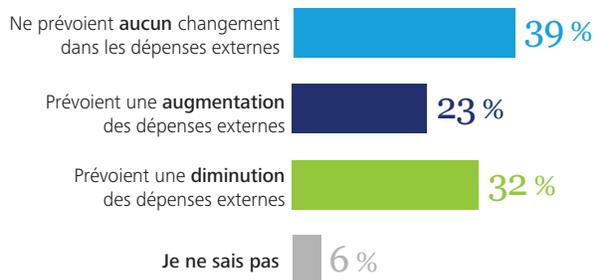
## Trois principaux moyens de contrôler les coûts

1. Évaluer régulièrement le rendement du cabinet d'avocats et faire des commentaires
2. Exiger l'établissement de plans de projet ou de plans de dotation
3. Appliquer les lignes directrices concernant les services juridiques externes

Au cours de l'année à venir, la majeure partie des entreprises s'attendent à ce que leurs dépenses externes soient stables ou diminuent. Le recours à la tarification horaire a été répandu au cours des dernières années, et le sondage « Pleins feux sur les services juridiques 2015 » de Deloitte fait état d'une légère diminution du recours à la tarification horaire en faveur d'ententes de rechange. Pourtant, seulement 20 % des directeurs des affaires juridiques qui ont pris part au sondage prévoient une diminution du recours à la tarification horaire au cours de l'année à venir et les deux tiers ne prévoient aucun changement.

Bien que la plupart des participants n'aient prévu aucun changement dans l'utilisation d'ententes de rechange en matière d'établissement des honoraires, le recours aux ententes les plus appelées à augmenter, selon eux, concernait les rabais sur le volume et les frais fixes. Ces constatations donnent à penser que les mesures prises dans le passé pour améliorer l'établissement des honoraires ont été fructueuses et que les prochaines étapes porteront sur le recours plus abondant à l'exécution à l'interne pour contrôler les dépenses globales.

## Aperçu des dépenses externes l'an prochain



### Trois principaux secteurs dans lesquels les entreprises planifient l'impartition à des conseillers externes

1. Preuve électronique
2. Examen des documents
3. Services liés aux brevets

### Trois principales ententes en matière d'établissement des honoraires qui sont appelées à augmenter

1. Rabais sur le volume
2. Frais fixes pour un dossier complet
3. Frais fixes pour des parties d'un dossier

# Diversité

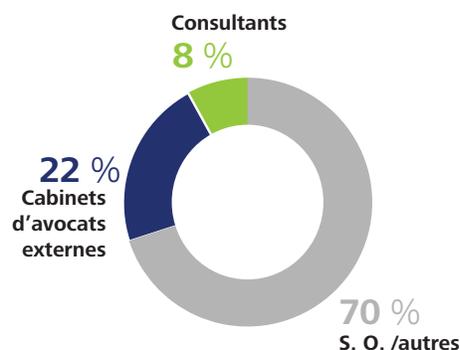
Les approches à l'égard des exigences quant aux programmes de diversité des fournisseurs externes suscitent des réponses mitigées. Bien que certains directeurs des affaires juridiques aient mentionné que la diversité n'était pas applicable dans leur entreprise et que le talent n'avait rien à voir avec l'origine ou l'orientation, ou qu'ils attachaient plus d'importance aux résultats, d'autres avaient mis en place des politiques à l'échelle de leur cabinet pour assurer la diversité des équipes de fournisseurs. Ainsi, ils exigeaient que les fournisseurs adhèrent à la diversité s'ils étaient des cabinets privilégiés et qu'il y ait un avocat représentatif de la diversité dans les gros dossiers. Certains indiquent dans leurs appels d'offres qu'ils travaillent avec des leaders des services juridiques pour promouvoir la diversité et qu'ils demandent que des équipes représentatives de la diversité soient mises sur pied, bien que certains répondants aient des réticences à jouer un rôle dans l'évaluation des programmes de diversité d'autres cabinets.

Le sondage éclair de 2014 sur les tendances mondiales en matière de capital humain de Deloitte a révélé que de nombreuses entreprises encouragent la diversité tout en s'efforçant de mettre pleinement à profit les avantages pour l'entreprise d'avoir un effectif représentatif de la diversité.

Le Canada en particulier est, selon les participants au sondage, un pays où les dirigeants d'entreprise sont très conscients de la nécessité impérieuse de changer les stratégies pour instaurer une culture plus inclusive, mais il est à la remorque d'autres pays en ce qui concerne la mise en place de capacités. Cette constatation est corroborée par le fait que près de 60 % des répondants n'exigent pas la diversité (ou ont mis en place des politiques en matière de diversité) de leurs fournisseurs externes. L'immense majorité des 30 % qui exigent un programme de diversité de leurs fournisseurs imposent cette exigence aux cabinets d'avocats externes dont ils retiennent les services, par opposition aux autres fournisseurs de services professionnels.

Bien qu'un programme de diversité ne soit pas toujours exigé des fournisseurs de services, de nombreux directeurs des affaires juridiques y attachent une importance prioritaire. Par exemple, certains ont observé que lorsque des cabinets étaient égaux, c'était celui qui était le plus représentatif de la diversité qui était choisi ou qu'ils pouvaient recommander la mise en place d'un programme de diversité, sans toutefois l'exiger. D'autres s'emploient à instaurer la diversité dans leurs propres services juridiques dans l'espoir que les fournisseurs leur emboîtent le pas.

## De quels fournisseurs de services avec lesquels vous collaborez exigez-vous la diversité?



« Ne demandent pas ou n'exigent pas un programme de diversité  
**N'est actuellement pas une pratique**  
N'exigent pas, mais posent des questions au sujet de la diversité; si des cabinets se valent, ils accorderont la préférence aux cabinets dotés de programmes de diversité  
**Recommandent la mise en place d'un programme de diversité**  
Leur demandent d'adhérer à la diversité si ce sont des cabinets privilégiés »

# Le point de vue de Deloitte

Le rôle des directeurs des affaires juridiques évolue rapidement dans un contexte où les enjeux juridiques sont de plus en plus complexes. Aujourd'hui plus que jamais, les directeurs des affaires juridiques doivent mettre sur pied et former des équipes internes pour faire face à ces enjeux afin de contribuer activement à la gestion et à l'établissement de la stratégie de leur entreprise.

Deloitte est d'avis que les directeurs des affaires juridiques au Canada peuvent commencer à relever ces défis en prenant quelques mesures clés.

## **Être partie prenante à la stratégie**

Les directeurs des affaires juridiques ont la possibilité de participer plus directement à la stratégie et aux activités de surveillance de leur entreprise. Le fait de consacrer plus de temps aux unités d'exploitation et à la haute direction et de participer activement aux travaux du conseil d'administration ou d'y occuper un siège permettra aux directeurs des affaires juridiques de considérer toutes les facettes des problèmes auxquels leur entreprise fait face.

## **Perfectionner votre équipe**

Comme la quantité des travaux exécutés à l'interne est appelée à augmenter, les cabinets qui investissent dans le perfectionnement de leur personnel professionnel investissent aussi dans leurs résultats. Les avocats qui possèdent d'excellentes techniques de gestion de projet et une solide connaissance des activités de leurs clients sont en mesure d'avoir un impact plus grand sur la clientèle et d'accroître la rentabilité des dossiers.

## **Investir dans vos outils**

La technologie peut soutenir et orienter les décisions d'affaires. L'investissement dans la technologie peut transformer un service juridique en lui permettant de déléguer les analyses réactives au profit d'une connaissance des affaires en temps réel et de la prise de décisions centrées sur des données au sujet de la structure du service juridique et des types de travaux qui devraient être exécutés à l'interne.

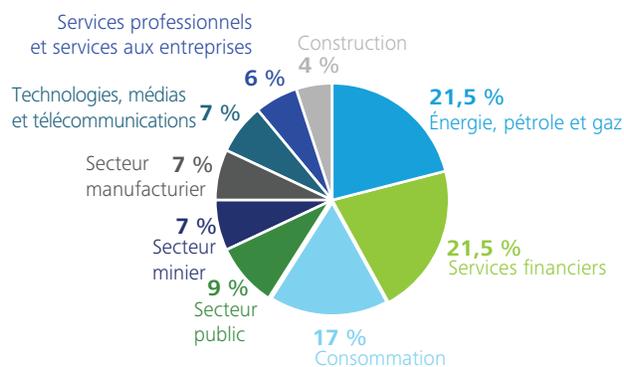
## **Considérer les solutions de rechange**

Malgré les pourparlers croissants qui entourent la facturation horaire et les ententes de rechange en matière d'établissement des honoraires, les directeurs des affaires juridiques qui ont pris part au sondage ne prévoient pas de transformations majeures à l'égard des ententes relatives à l'établissement des honoraires au cours des années à venir. Un dialogue ouvert et honnête avec les fournisseurs de services aura pour effet de faire avancer le débat.

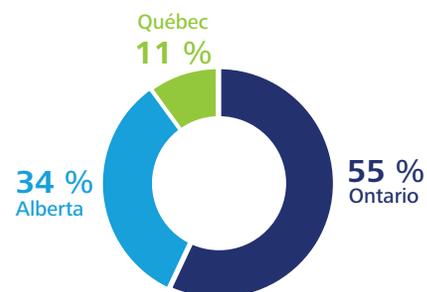
# Méthodologie

Les conclusions du présent rapport reposent sur les réponses de 70 représentants de l'ensemble du Canada qui occupent des postes de directeur des affaires juridiques ou l'équivalent.

**70** répondants  
de **neuf** secteurs d'activité



Répondants par province



**87 %**  
des entreprises du secteur de **l'énergie, du pétrole et du gaz** étaient situées en Alberta

**67 %**  
des entreprises de **services financiers** étaient situées en Ontario

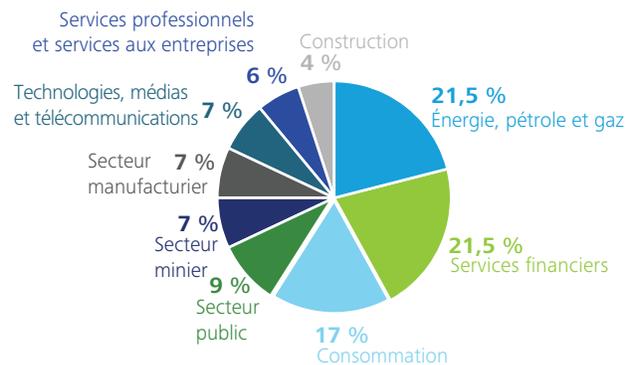
**60 %**  
des entreprises du secteur de la **consommation** étaient situées en Ontario

Annexe A :  
Réponses aux questions du sondage  
« Pleins feux sur les directeurs des  
affaires juridiques 2015 »

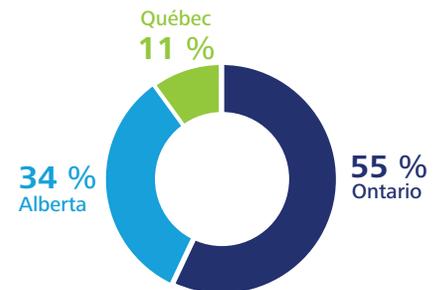
# Renseignements sur l'organisation

## 3. Quel est le secteur d'activité de votre organisation?

**70**  
répondants  
de **neuf** secteurs d'activité



Répondants par province

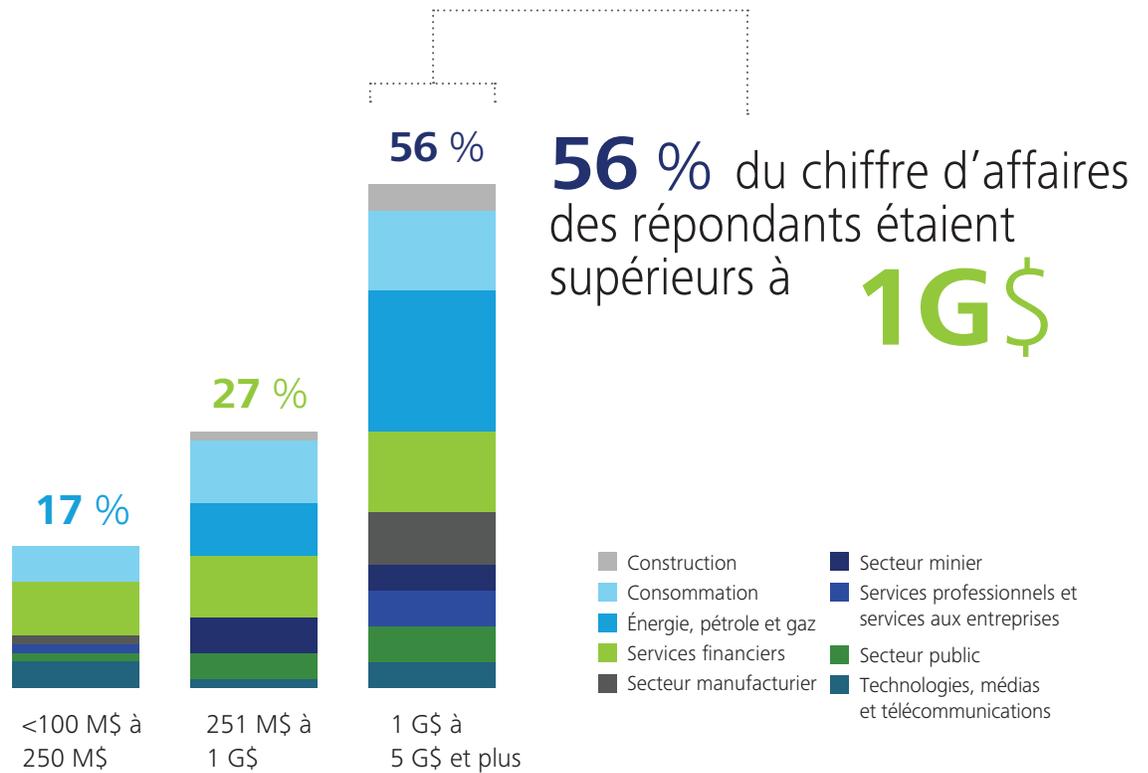


**87 %**  
des entreprises du secteur de  
**l'énergie, du pétrole et du gaz**  
étaient situées en Alberta

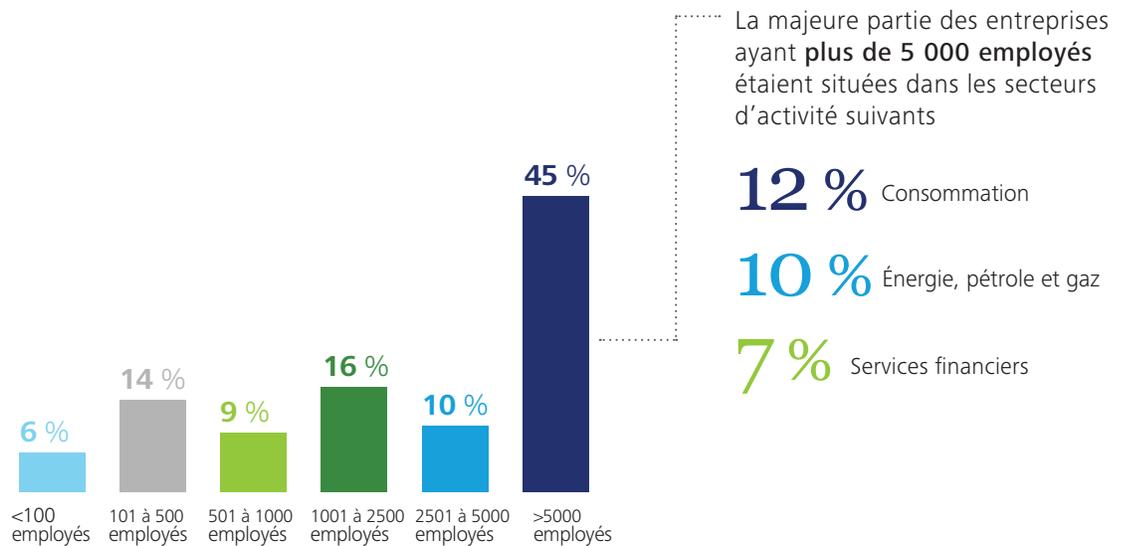
**67 %**  
des entreprises de **services financiers**  
étaient situées en Ontario

**60 %**  
des entreprises du secteur de la **consommation**  
étaient situées en Ontario

#### 4. Quel est le chiffre d'affaires de votre organisation?



#### 5. Combien d'employés votre organisation compte-t-elle en tout?

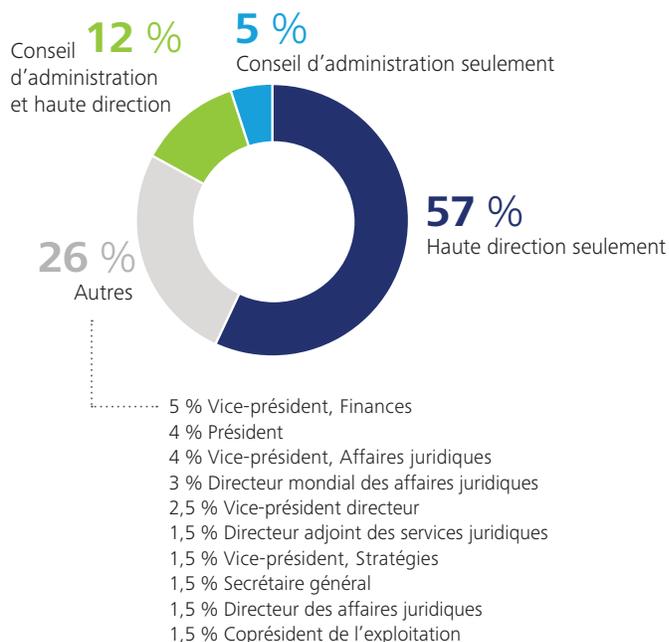


# Renseignements sur les affaires juridiques

6. Quel est votre poste ou titre actuel (veuillez choisir toutes les réponses qui s'appliquent)?



7. De qui relevez-vous (veuillez choisir toutes les réponses qui s'appliquent)?



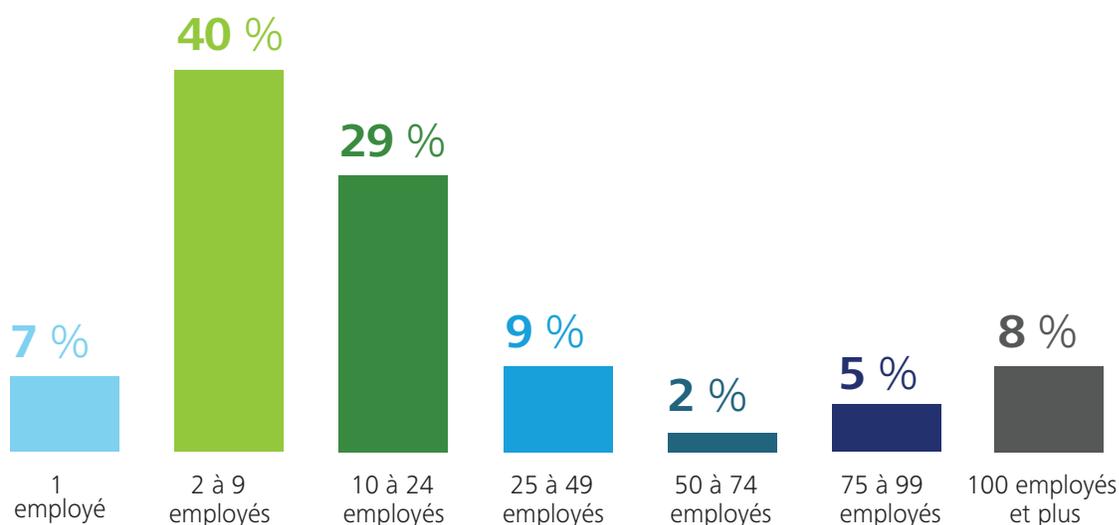
## 8. Quel est votre niveau de participation au conseil d'administration (veuillez choisir toutes les réponses qui s'appliquent)?

	Aucune participation	Participation minimale	Participation régulière (communications aux réunions périodiques)	Grande participation (communications régulières)	Relation de subordination indirecte	Relation de subordination et participation, mais pas à titre de membre	Occupe un siège au conseil d'administration
Construction			2	1			2
Consommation	3	1		6	1	2	
Énergie, pétrole et gaz	1	3	6	6			
Services financiers		1	4	10	1	6	
Secteur manufacturier			1	2		2	1
Secteur minier	1		1	2	1		
Services professionnels et services aux entreprises			1	1			
Secteur public		1	3	3	1	2	
Technologies, médias et télécommunications		1	2	2		2	

### Nombre de réponses

■ 7 et plus ■ 4-6 ■ 1-3 ■ Non sélectionné

## 9. En plus de vous-même, combien d'employés font partie des services juridiques?



## 10. Combien d'ETP y a-t-il à chaque niveau aux services juridiques de votre organisation?

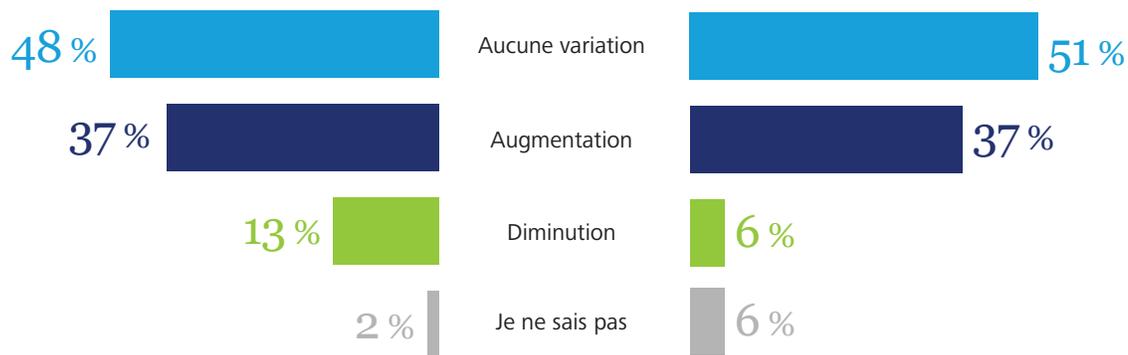
	Directeur adjoint des services juridiques	Commis	Avocats contractuels	Avocats	Parajuristes	Personnel de soutien	Autres
Construction	1,0			1,0			
Consommation	0,3	0,7	0,7	1,3	0,5	0,3	
Énergie, pétrole et gaz	1,3	4,0	1,3	13,7	3,2	8,8	1,0
Services financiers	1,3	15,0	11,0	44,3	17,0	15,0	11,0
Secteur manufacturier				3,0	1,0	1,0	1,0
Secteur minier							
Services professionnels et services aux entreprises				4,0	1,0	2,0	
Secteur public			15,0	4,0	2,0	2,0	
Technologies, médias et télécommunications		2,0		4,0		2,0	

### Nombre moyen d'ETP

■ 10 et plus ■ 3 à 10 ■ 0 à 3 ■ Non sélectionné

## 11. Dans les 12 derniers mois, le nombre d'ETP des services juridiques de votre organisation a-t-il changé?

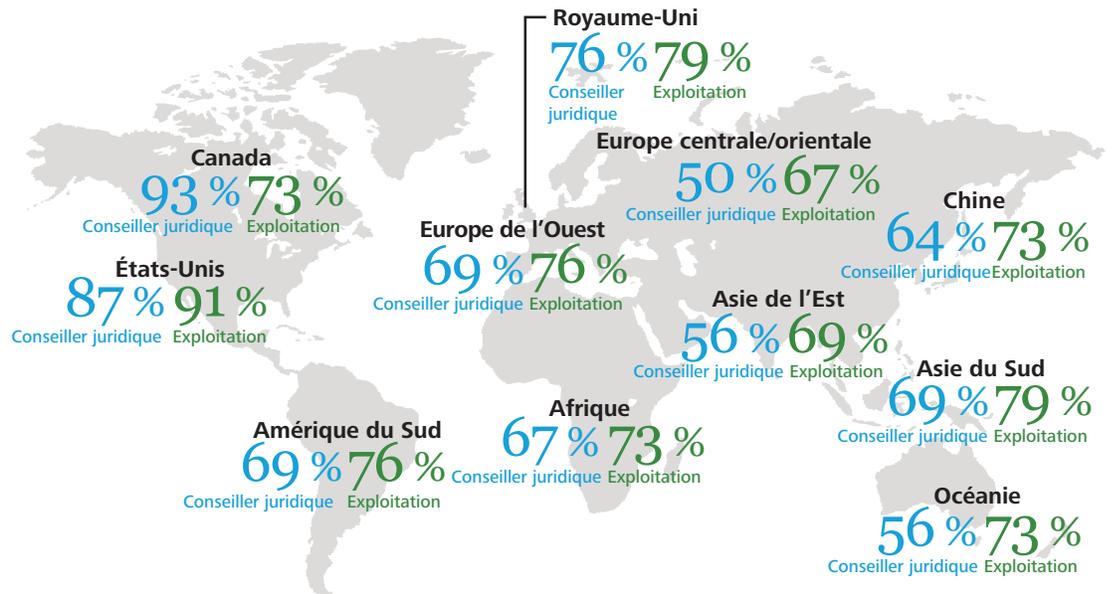
## 12. Dans les 12 prochains mois, des changements sont-ils prévus dans le nombre d'ETP des services juridiques de votre organisation?



Variation du nombre d'ETP au cours des 12 *derniers* mois

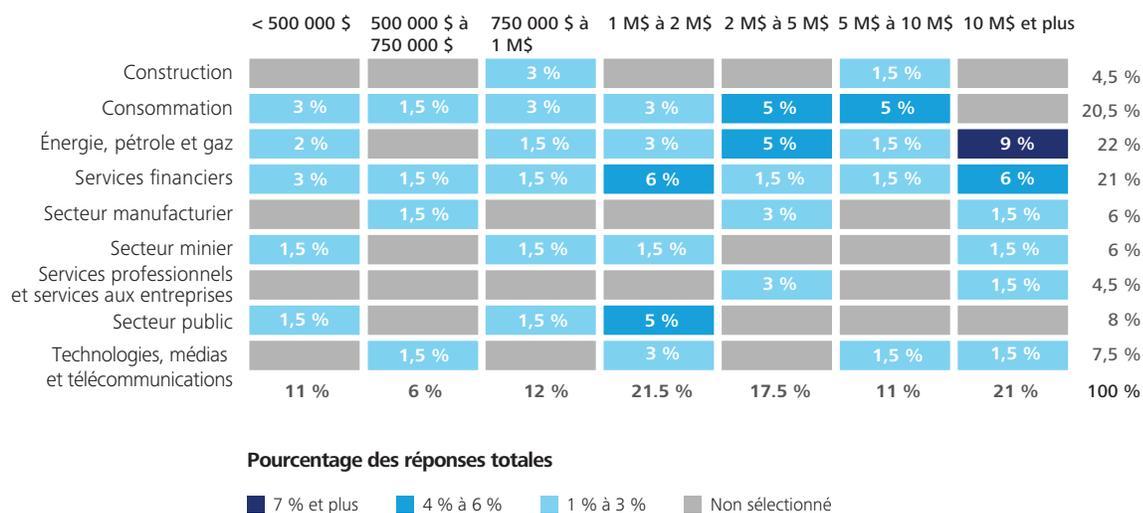
Variation du nombre d'ETP au cours des 12 *prochains* mois

13. Veuillez indiquer si votre organisation exerce des activités à l'extérieur du Canada. Si oui, indiquez le pays et précisez si le bureau qui s'y trouve dispose de services juridiques.



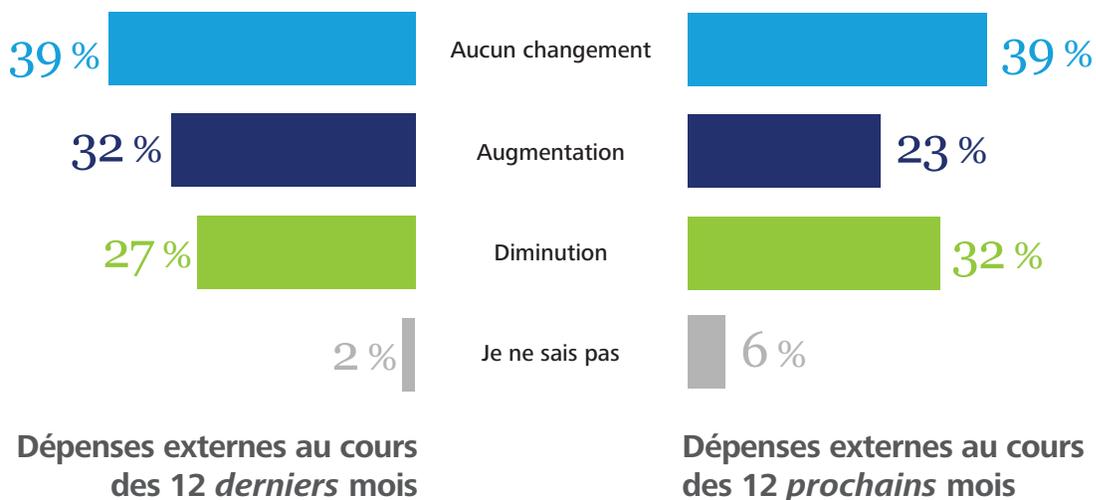
# Dépenses du service juridique

14. À combien se sont chiffrées les dépenses moyennes de l'organisation pour l'achat de services juridiques externes auprès de fournisseurs professionnels depuis deux ans (y compris des consultants, des sous-traitants de services juridiques, des cabinets d'avocats, etc.)?

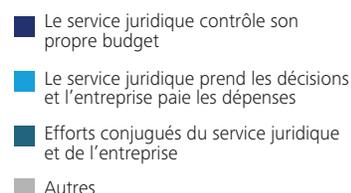
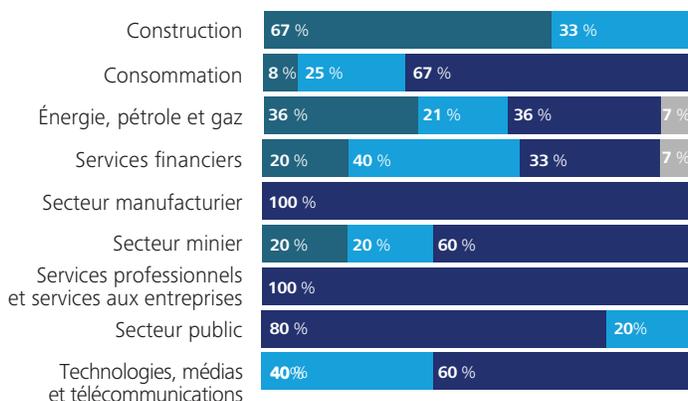
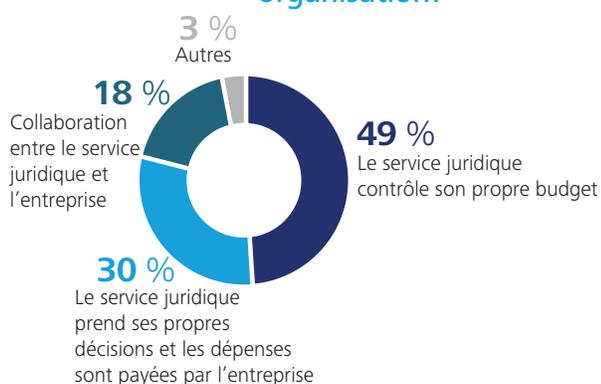


15. Dans les 12 derniers mois, quelle a été la tendance des dépenses externes de votre organisation pour des services juridiques?

16. Dans les 12 prochains mois, quelle sera la tendance des dépenses externes de votre organisation pour des services juridiques?



## 17. Qui est responsable du contrôle des dépenses juridiques externes de votre organisation?



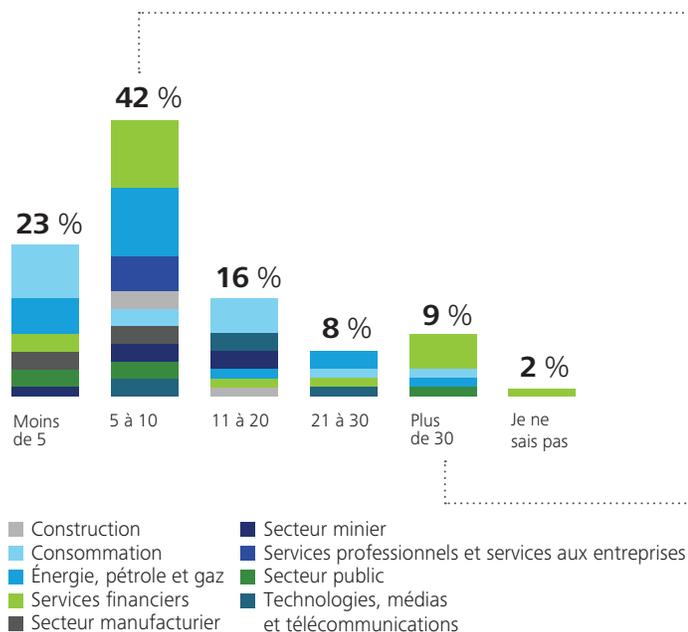
## 18. Dans les deux dernières années, quelle a été la répartition de vos dépenses externes (en pourcentage) entre les catégories suivantes?

	Droit des sociétés et droit commercial	Preuve électronique	Litiges	Immobilier	Réglementation	S. O.	Autres
Construction	37 %	5 %	47 %	3 %	5 %		5 %
Consommation	27 %	1 %	16 %	17 %	11 %	25 %	10 %
Énergie, pétrole et gaz	38 %	3 %	41 %	9 %	22 %	6 %	8 %
Services financiers	27 %		35 %	3 %	15 %	11 %	29 %
Secteur manufacturier	40 %		26 %	10 %	12 %	5 %	35 %
Secteur minier	33 %	3 %	36 %	25 %	12 %		23 %
Services professionnels et services aux entreprises	18 %	5 %	48 %	5 %	10 %		28 %
Secteur public	31 %		24 %	2 %	27 %		28 %
Technologies, médias et télécommunications	22 %		31 %	4 %	8 %		28 %

### Pourcentage moyen des dépenses affectées par catégorie



19. À combien de cabinets d'avocats externes avez-vous recours pour répondre à vos besoins?



**54 %** des entreprises qui retiennent les services de **5 à 10** cabinets externes ont plus de **2 000 employés**

**83 %** des entreprises qui retiennent les services de **plus de 30** cabinets externes ont plus de **5 000 employés**

# Priorités du service juridique

## 20. Dans les 12 derniers mois, quel pourcentage du temps des services juridiques (avocats seulement) a été consacré à chacun des volets suivants?

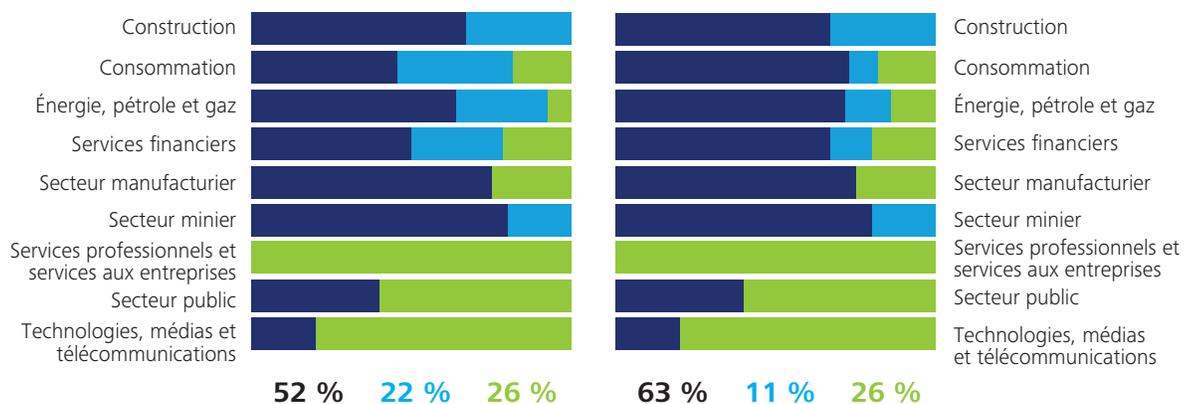
	Contrats	Emploi et main-d'œuvre	Généraliste	Propriété intellectuelle	Litiges	Fusions et acquisitions	Réglementation	Risque et conformité	Autres
Construction	20 %	4 %	17 %	2 %	32 %	10 %	3 %	9 %	9 %
Consommation	27 %	14 %	10 %	11 %	11 %	13 %	13 %	15 %	23 %
Énergie, pétrole et gaz	37 %	9 %	9 %	3 %	16 %	17 %	15 %	11 %	3 %
Services financiers	28 %	9 %	10 %	7 %	12 %	15 %	19 %	13 %	7 %
Secteur manufacturier	34 %	8 %	10 %	16 %	16 %	18 %	11 %	7 %	
Secteur minier	14 %	10 %	13 %	10 %	14 %	26 %	15 %	9 %	10 %
Services professionnels et services aux entreprises	28 %	8 %	8 %		32 %	18 %	8 %	5 %	
Secteur public	39 %	13 %	40 %	15 %	14 %		22 %	20 %	23 %
Technologies, médias et télécommunications	36 %	3 %	18 %	8 %	9 %	14 %	8 %	3 %	

### Pourcentage moyen du temps affecté par catégorie

■ 31 % et plus   ■ 16 % à 30 %   ■ 1 % à 15 %   ■ Non sélectionné

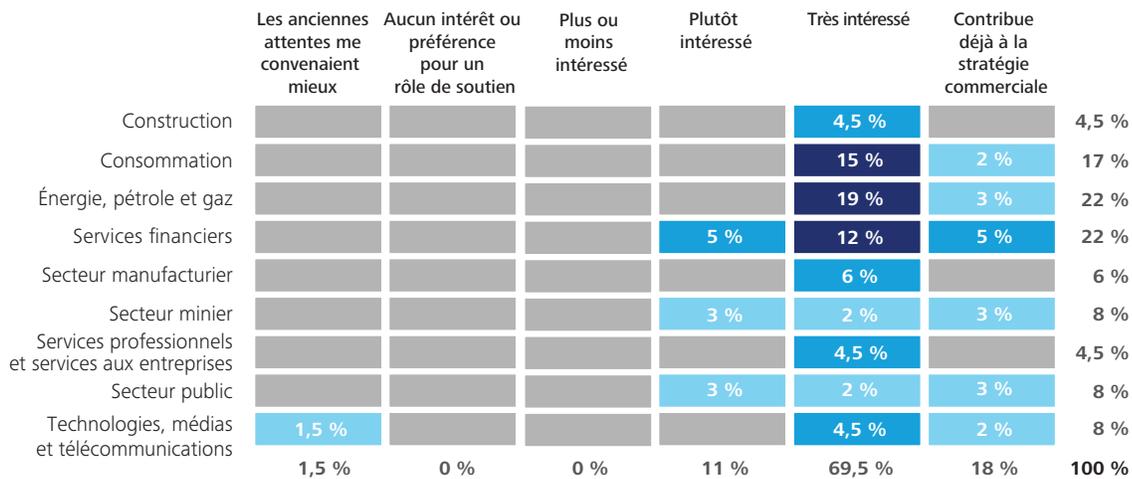
## 21. Durant les trois dernières années, quel a été le rôle principal des services juridiques? 22. Comment imaginez-vous le rôle des services juridiques d'ici un à deux ans?

← Au cours des trois dernières années   Au cours des deux prochaines années →



■ Apport stratégique – partie intégrante de l'équipe de direction et contribution à la stratégie d'affaires  
 ■ Soutien et aide fonctionnelle – consultation sur des sujets courants pour obtenir des approbations  
 ■ Les deux

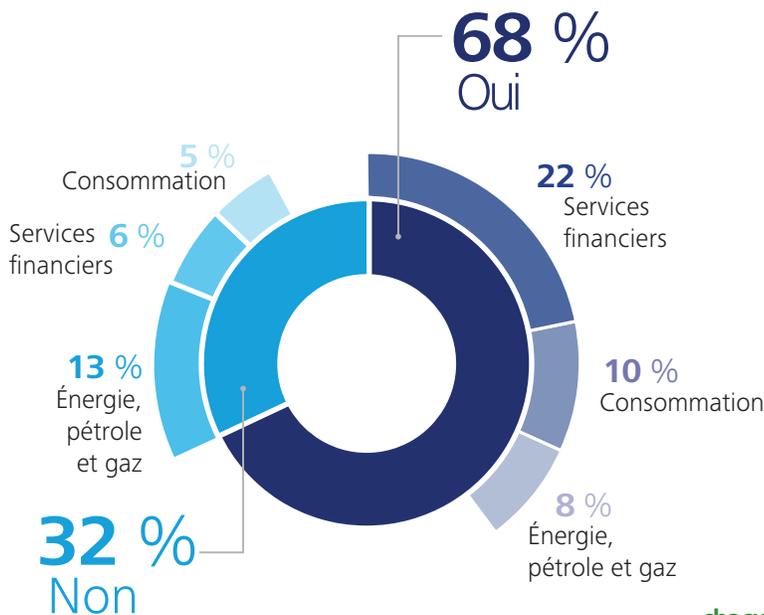
23. D'après l'information sur le marché, il semblerait que les conseillers juridiques internes soient en train de passer d'un rôle fonctionnel à un rôle plus stratégique. À quel point désirez-vous contribuer à la stratégie d'affaires de votre organisation?



Pourcentage du nombre total de réponses

■ 7 % et plus ■ 4 % à 6 % ■ 1 % à 3 % ■ Non sélectionné

24. Les membres des services juridiques doivent-ils passer du temps dans les unités d'affaires ou en première ligne pour se faire une bonne idée du fonctionnement de l'ensemble de l'organisation?



« Toutes les fonctions allant de la participation aux réunions de projet aux entretiens avec des clients, à l'aide à la préparation des dossiers des clients et à la participation aux réunions des unités d'exploitation

**assistent à des réunions de planification**

**accueil et comptes rendus périodiques**

réunions du leadership et portant sur la stratégie, séances de négociation avec les principaux clients et collaborateurs

**solutions d'affaires**

travail en contact direct avec la clientèle et accès physique

négociations de contrats et relations d'affaires

**assistent aux réunions de l'entreprise**

rencontrent régulièrement l'exploitation

ne peuvent conclure une entente, un contrat ou une opération sans l'intervention des services juridiques

comité directeur

participent à des réunions hors site, participent à des réunions fonctionnelles

chacun se voit attribuer une unité d'exploitation

**collaborent directement avec les unités d'exploitation** »

## 25. Indiquez le degré d'importance de chaque volet pour vos services juridiques.

	Loi antitrust et concurrence	Éthique	Pratiques de corruption à l'étranger et mesures anticorruption	Gouvernance de l'information et preuve électronique	Confidentialité de l'information	Litiges	Fusions et acquisitions	Protection de la propriété intellectuelle et litiges connexes	Changements réglementaires et respect de la réglementation	Gestion des médias sociaux et gouvernance	Progrès technologiques	Problèmes de dénonciation
Construction	2,0	4,3	3,3	3,3	3,3	4,0	4,3	2,3	3,3	2,7	2,0	3,7
Consommation	4,0	4,6	3,5	3,0	4,5	3,6	3,5	4,3	4,4	3,5	3,3	3,1
Énergie, pétrole et gaz	3,9	4,4	3,3	3,5	3,1	4,2	4,3	2,8	4,4	3,1	3,4	3,3
Services financiers	3,0	4,1	3,1	3,5	3,9	3,8	3,9	3,8	4,5	3,4	3,4	3,6
Secteur manufacturier	4,0	5,0	4,3	2,5	4,0	4,5	3,8	4,5	4,8	2,5	3,3	3,8
Secteur minier	3,2	4,8	4,6	3,3	3,2	4,4	4,4	2,5	4,0	2,8	3,0	3,8
Services professionnels et services aux entreprises	3,3	4,7	4,3	3,3	4,0	4,7	4,7	3,3	4,3	4,3	3,7	4,0
Secteur public	2,0	4,8	3,2	4,0	4,8	3,8	2,2	4,0	4,4	4,4	3,8	4,4
Technologies, médias et télécommunications	4,3	4,8	2,4	3,6	4,6	4,2	4,6	5,0	4,4	3,2	3,4	3,8

Moyennes de cotes attribuées de 1 à 5 (5 étant le plus important)

■ 4 et plus ■ 3 à 4 ■ 1 à 3

## 26. Quelles seront les trois priorités de vos services juridiques pour les 12 prochains mois (veuillez les classer par ordre d'importance, 1 étant la plus importante et 3 la moins importante)?

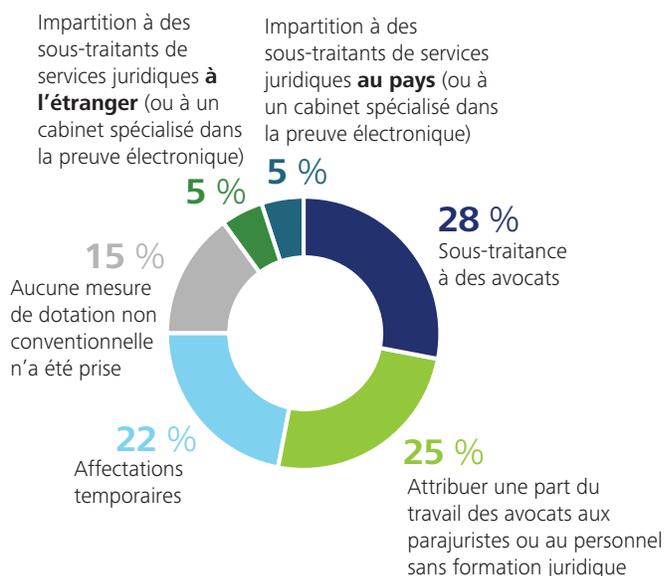
	Enjeux en matière de conformité et d'éthique, y compris la confidentialité et la sécurité	Amélioration de l'efficacité interne grâce aux progrès technologiques	Gestion des dépenses internes	Gestion des frais juridiques externes	Rencontres périodiques avec les principaux leaders de l'entreprise	Impartition des travaux non essentiels pour tirer parti d'une entente différente plus rentable	Apporter son point de vue sur le processus de planification stratégique de l'entreprise	Gestion des talents et mentorat	Veiller à ce que la haute direction ou le conseil d'administration soit informé des enjeux juridiques importants et de leurs répercussions sur les dépenses externes du service juridique	Se tenir au courant et bien informé des faits nouveaux pertinents dans le domaine du droit et des changements apportés aux lois	Poursuivre la sensibilisation aux activités qui pourraient avoir des conséquences juridiques pour l'entreprise
Construction	1,5	1,5	1,0	1,5	1,5		1,3	1,5	2,0	2,5	2,3
Consommation	2,2	2,0	2,0	2,0	2,0	3,0	2,7	1,5	1,5	2,0	1,8
Énergie, pétrole et gaz	1,5			2,4	1,7	3,0	2,4	2,0	1,9	1,3	1,9
Services financiers	2,5	1,8		1,0	1,8	2,5		2,3	1,9	2,2	1,8
Secteur manufacturier	2,0	2,0			2,0	3,0	1,0	2,0	3,0		2,0
Secteur minier	1,7	1,0	2,0	3,0	1,0	2,0	2,0	1,5	2,0	2,0	2,8
Services professionnels et services aux entreprises	2,5	1,0		1,0			3,0	2,5	2,0		1,0
Secteur public	3,0			1,5	3,0		2,0		2,3	2,0	1,0
Technologies, médias et télécommunications	2,0	3,0		1,7					2,3		1,8

Cote moyenne de 1 à 3 (1 correspondant à une priorité absolue)

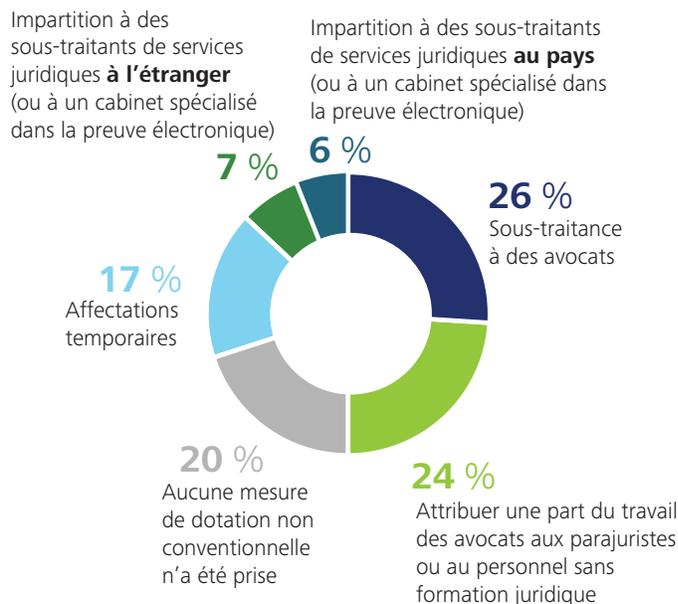
■ 1 à 2 ■ 2 à 2,5 ■ 2,5 à 3

# Modèle d'exploitation

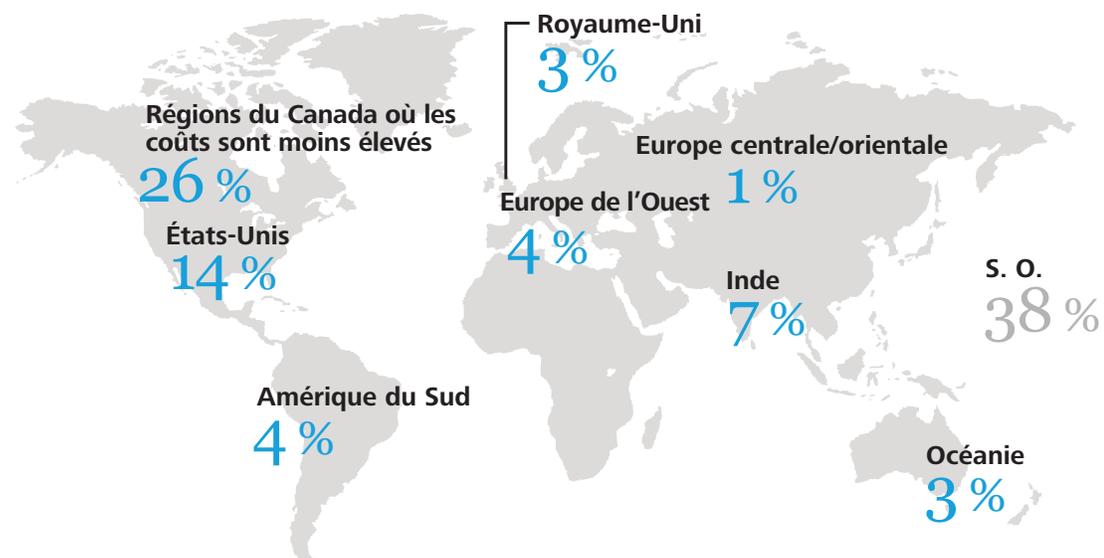
## 27. Quelles sont les mesures de dotation non conventionnelles que vous avez employées au cours des 12 derniers mois (veuillez choisir toutes les réponses qui s'appliquent)?



## 28. Quelles mesures de dotation non conventionnelles comptez-vous employer dans les 12 prochains mois (veuillez choisir toutes les réponses qui s'appliquent)?

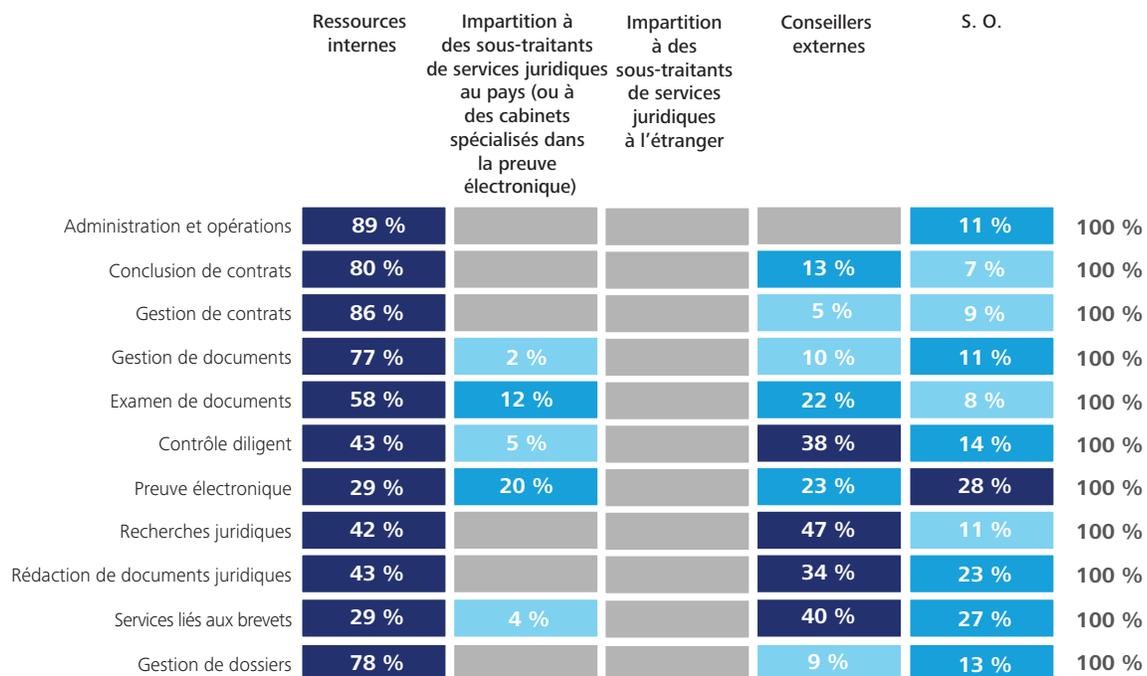


29. Où avez-vous l'intention de faire de l'impartition ou envisagez-vous de le faire (veuillez choisir toutes les réponses qui s'appliquent)?



Répartition en **pourcentage** des travaux impartis selon l'endroit

### 30. Comment comptez-vous remplir principalement les fonctions et responsabilités suivantes dans les 12 prochains mois?



#### Pourcentage de la direction planifiée par secteur d'activité

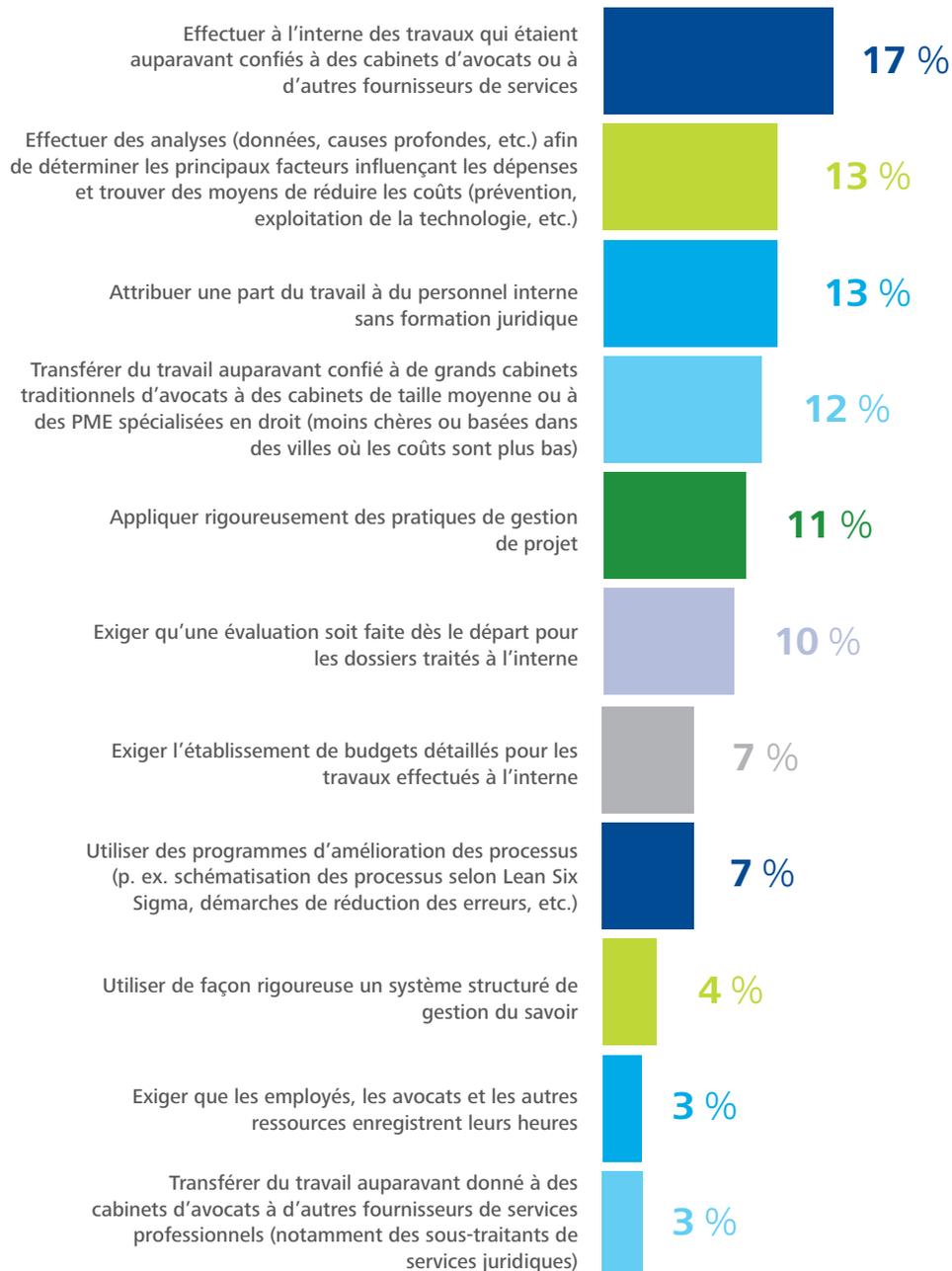
25 % et plus
  11 à 25 %
  1 à 10 %
  Non sélectionné

# Pratiques de gestion – services juridiques internes

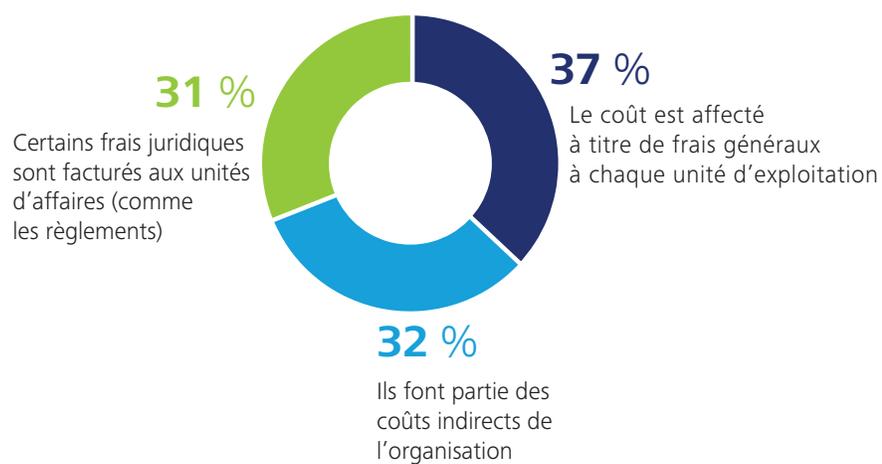
31. Comment pensez-vous que votre organisation évaluerait l'efficacité de vos services juridiques?



### 32. Quelles pratiques de gestion employez-vous pour améliorer l'efficacité de vos services juridiques (veuillez choisir toutes les réponses qui s'appliquent)?



### 33. Comment les coûts des services juridiques sont-ils comptabilisés?



# Pratiques de gestion pour les fournisseurs de services externes

34. Indiquez les trois principaux motifs justifiant le recours à des services juridiques externes (veuillez les classer par ordre d'importance, 1 étant le plus important et 3 le moins important).

	La capacité de fournir d'autres solutions de tarification	La volonté d'impartir une partie des travaux	La perception de la nature des risques associés aux travaux	Les sources des recommandations et les outils de prise de décisions de l'entreprise	L'emplacement géographique précis	La valeur de l'expertise des avocats et de l'entreprise	La charge de travail qui dépasse les capacités internes
Construction					3,0	1,0	2,0
Consommation			1,0		1,0	3,0	2,0
Énergie, pétrole et gaz			1,8	2,0	2,8	1,3	1,7
Services financiers	2,3		1,3	2,0	1,0	2,0	1,7
Secteur manufacturier			2,0			3,0	1,0
Secteur minier	2,0	3,0	1,0	3,0	1,0	2,0	2,0
Services professionnels et services aux entreprises	2,0		1,0			1,0	1,0
Secteur public			2,0			3,0	
Technologies, médias et télécommunications					2,0	1,0	1,0

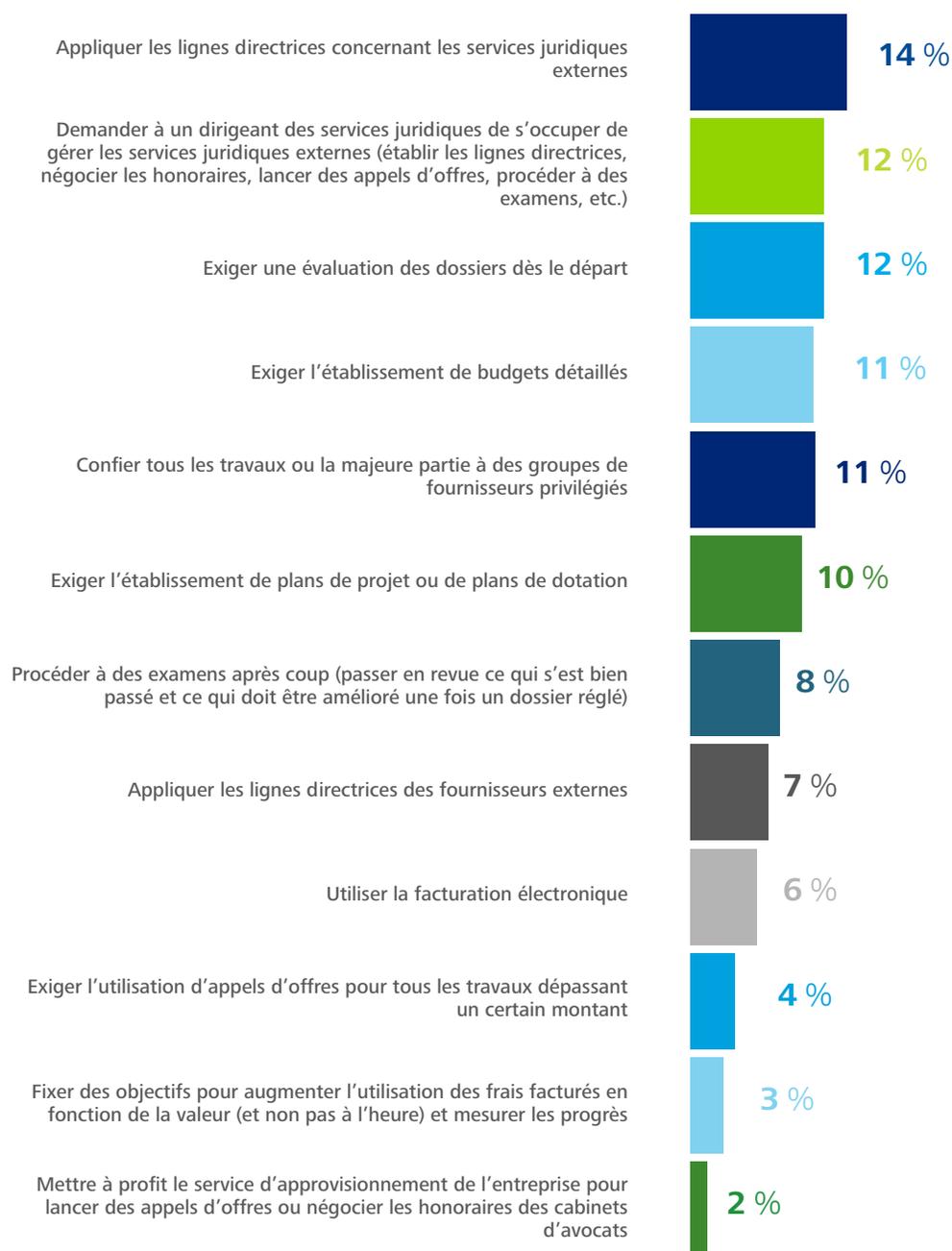
Cote moyenne de 1 à 3 (1 correspondant à une priorité absolue)

■ 1 à 2   ■ 2 à 2,5   ■ 2,5 à 3

35. Quel est votre degré de satisfaction à l'égard des fournisseurs externes?



### 36. Quelles pratiques de gestion des services juridiques externes employez-vous pour limiter les frais juridiques (veuillez choisir toutes les réponses qui s'appliquent)?



### 37. Dans quelle mesure la fréquence à laquelle vous employez les modes de tarification suivants pour les services externes changera-t-elle durant les 12 prochains mois?

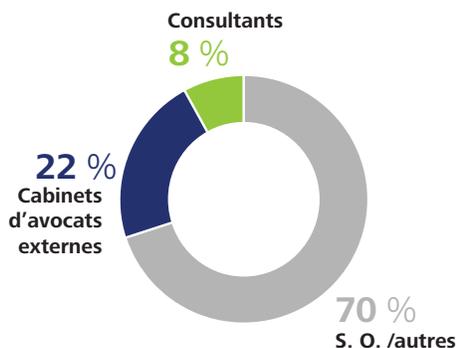
1 = Diminution importante; 2 = Diminution; 3 = Aucun changement; 4 = Augmentation; 5 = Augmentation importante

	Fourchette de taux	Honoraires conditionnels	Frais fixes pour un dossier complet	Frais fixes pour des parties d'un dossier	Frais fixes pour un portefeuille de dossiers semblables	Facturation horaire	Versements périodiques pour un portefeuille de services	Honoraires fondés sur le résultat (p. ex. sur la réalisation de l'opération)	Tarification basée sur la valeur et le montant de l'opération	Rabais au volume
Construction	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	4,0	4,0
Consommation			4,0	4,0	4,0	3,0				3,0
Énergie, pétrole et gaz	3,2	3,2	3,2	3,2	3,0	3,0	3,0	3,2	3,2	3,3
Services financiers	3,0	3,0	3,6	3,6	3,6	2,8	3,0	3,0	3,2	3,6
Secteur manufacturier	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	4,0	4,0	3,2
Secteur minier	3,0	3,0	2,0	2,0	2,0	3,0	3,0	3,0	2,0	2,0
Services professionnels et services aux entreprises	2,0	2,0	4,0	4,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,5	4,0
Secteur public	3,0	3,0	4,0	4,0	4,0	4,0	3,0	3,0	4,0	4,0
Technologies, médias et télécommunications	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	4,0	3,0	3,0	3,1

Cote moyenne de 1 à 5 (1 correspondant à une diminution importante et 5 à une augmentation importante)

■ 4 et plus ■ 2,5 à 4 ■ 1 à 2,5

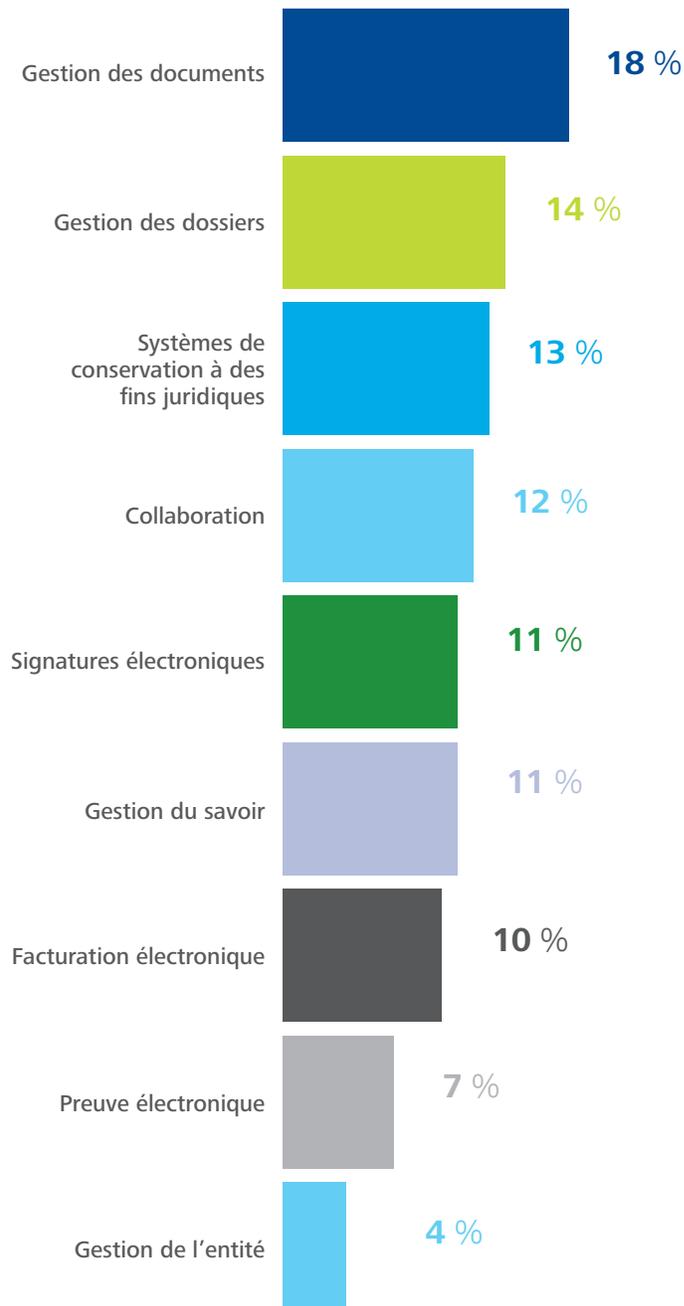
### 38. De quels fournisseurs de services exigez-vous le respect de la diversité (veuillez choisir toutes les réponses qui s'appliquent)?



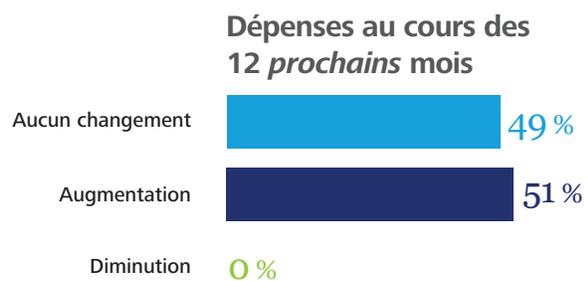
« Ne demandent pas ou n'exigent pas un programme de diversité  
**N'est actuellement pas une pratique**  
 N'exigent pas, mais posent des questions au sujet de la diversité; si des cabinets se valent, ils accorderont la préférence aux cabinets dotés de programmes de diversité  
**Recommandent la mise en place d'un programme de diversité**  
 Leur demandent d'adhérer à la diversité si ce sont des cabinets privilégiés »

# Technologie et systèmes d'entreprise

39. Quels sont les systèmes informatiques dont vous disposez pour soutenir des services juridiques efficaces (veuillez choisir toutes les réponses qui s'appliquent)?



40. Quelles tendances suivront, selon vous, les investissements des services juridiques dans l'informatique durant les 12 prochains mois?

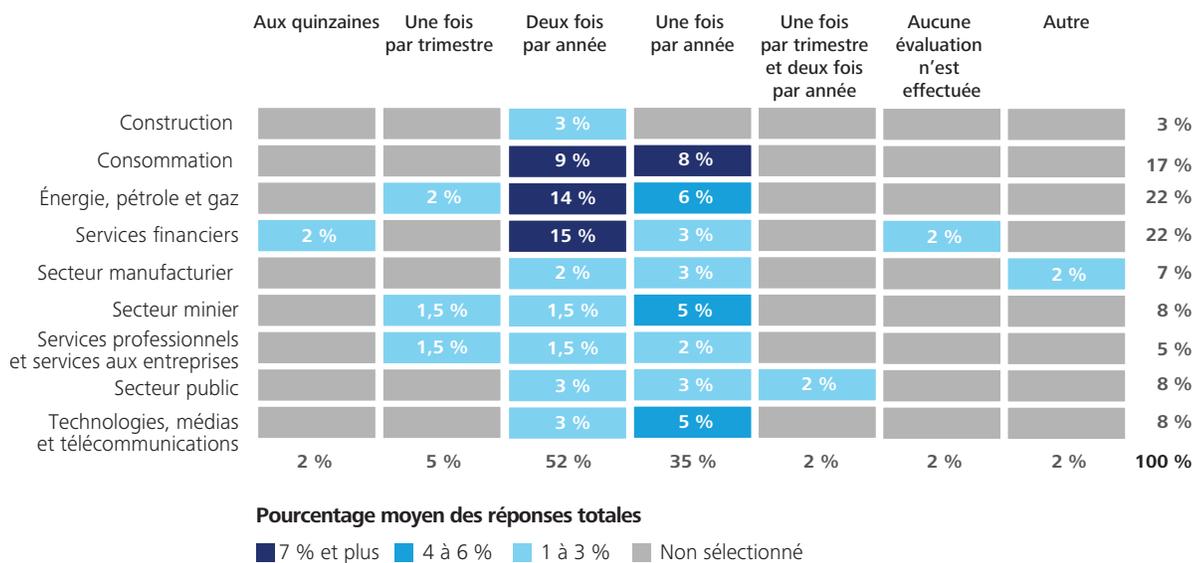


# Gestion des personnes

41. Des programmes officiels de mentorat et de coaching ont-ils été mis en œuvre dans vos services juridiques ou votre organisation?

Non. **51 %**      Oui. **49 %**

42. Quelle est la fréquence des évaluations du rendement dans votre organisation?



43. Quelles sont les compétences autres que d'ordre juridique que vous souhaitez approfondir au sein des services juridiques (veuillez choisir toutes les réponses qui s'appliquent)?



# Auteurs participants



**Karen Werger**  
Associée  
Conseils financiers  
kwerger@deloitte.ca  
+1 416 601 6058



**David Stewart**  
Associé  
Conseils financiers  
davstewart@deloitte.ca  
+1 416 775 7484



**Shelby Austin**  
Associée  
Conseils financiers  
shaustin@deloitte.ca  
+1 416 202 2609



**Emmy Babalola**  
Directrice principale  
Conseils financiers  
ebabalola@deloitte.ca  
+1 416 601 5747



**Christopher Lynch**  
Associé  
Consultation  
jclynch@deloitte.ca  
+1-416-601-6581





## **[www.deloitte.ca](http://www.deloitte.ca)**

Deloitte, l'un des cabinets de services professionnels les plus importants au Canada, offre des services dans les domaines de la certification, de la fiscalité, de la consultation et des conseils financiers. Deloitte S.E.N.C.R.L./s.r.l., société à responsabilité limitée constituée en vertu des lois de l'Ontario, est le cabinet membre canadien de Deloitte Touche Tohmatsu Limited.

Deloitte désigne une ou plusieurs entités parmi Deloitte Touche Tohmatsu Limited, société fermée à responsabilité limitée par garanties du Royaume-Uni, ainsi que son réseau de cabinets membres dont chacun constitue une entité juridique distincte et indépendante. Pour obtenir une description détaillée de la structure juridique de Deloitte Touche Tohmatsu Limited et de ses sociétés membres, voir [www.deloitte.com/ca/apropos](http://www.deloitte.com/ca/apropos).

© Deloitte S.E.N.C.R.L./s.r.l. et ses sociétés affiliées.

Conçu et produit par le Service de conception graphique de Deloitte, Canada. 15-2813H