

Sommet 2025 des chefs des affaires juridiques

Se tourner vers l'avenir

Le 6 février 2025, McCarthy Tétrault a tenu son sixième Sommet annuel des chefs des affaires juridiques, qui a accueilli plus de 500 participantes et participants, que ce soit en personne ou par vidéoconférence.

Nous avons lancé nos Sommets des chefs des affaires juridiques en 2020, afin de permettre aux avocates et aux avocats en entreprise et aux chefs des affaires juridiques œuvrant au sein de diverses organisations et divers secteurs d'activité de se réunir avec leurs pairs pour discuter de questions d'intérêt commun dans un cadre de collégialité et de collaboration.

Le Sommet de cette année portait sur la façon dont les chefs des affaires juridiques peuvent aider leur organisation à être bien préparée aux changements et à renforcer sa résilience face à ceux-ci. Suivant les thématiques abordées, nos invité(e)s ont convenu que pour assurer la « pérennité » d'une organisation il faut créer et maintenir une équipe solide, se tenir informé des changements et favoriser la collaboration, et faire en sorte que la stratégie de l'équipe juridique s'harmonise aux objectifs fixés par le conseil d'administration et la haute direction. Les principaux points cités ci-dessous sont un résumé de ce qu'ont dit nos invité(e)s. Nous espérons que ce résumé sera aussi utile aux personnes qui ont assisté au Sommet qu'à celles qui n'ont pas pu se joindre à nous cette année.



TABLE RONDE 1 | L'équipe de demain comme moteur de transformation

Sacha Fraser, chef des affaires juridiques et secrétaire générale, IBM Canada

Dominic Paradis, premier vice-président, Affaires juridiques et secrétaire corporatif, Banque Nationale du Canada

Katrina Prokopy, chef des affaires juridiques, Commission des valeurs mobilières de l'Alberta

Sarah Woods, associée et co-présidente du groupe Arbitrage international, McCarthy Tétrault

La direction et la gestion d'un service juridique performant ne sont pas des tâches faciles. Les chefs des affaires juridiques sont appelés à attirer et retenir les talents, et bâtir une équipe d'avocates et d'avocats ainsi que d'autres professionnels qui saura comprendre les objectifs et les enjeux commerciaux de l'entreprise mieux que les conseillers juridiques externes, et qui pourra fournir des conseils pragmatiques et opportuns respectant la culture, les valeurs et l'appétit pour le risque de cette dernière.

– **La première étape consiste à se connaître soi-même et à connaître son équipe**

Bien que chacune et chacun possède sa propre personnalité, les avocates et les avocats sont pour la plupart des personnes intelligentes, curieuses et dotées d'un esprit critique qui souhaitent conserver un

haut niveau d'autonomie. On ne saurait trop insister sur l'importance d'instaurer un climat de confiance entre les avocates et les avocats en entreprise, le chef des affaires juridiques, le reste de l'équipe juridique et l'équipe de la haute direction. Il est nécessaire de vous connaître vous-même en tant que leader

pour convaincre les autres non seulement de vous suivre, mais aussi d'adhérer à votre vision. Une fois que vous aurez découvert votre propre style de leadership, vous devrez chercher à comprendre la composition de votre équipe. Qu'il s'agisse d'une équipe héritée d'un prédécesseur ou que vous êtes en train de bâtir, il est important de connaître chacun de ses membres, de savoir ce qui compte pour eux, ce qui les motive et comment ils fonctionnent afin qu'ils s'intègrent harmonieusement à l'équipe, et que cette dernière s'intègre à son tour dans l'ensemble de l'organisation.

– **Créer des frictions intellectuelles plutôt qu'émotionnelles**

La sécurité psychologique peut être une source de motivation pour les équipes. En favorisant l'ouverture d'esprit et en incitant les gens à remettre en question les idées reçues, on contribue à ouvrir la voie à un débat sain, qui favorise les frictions intellectuelles. Toutes les organisations structurées ont besoin de ce type de frictions qui font évoluer les mentalités, font émerger de nouvelles idées et préviennent les erreurs ou en réduisent le risque. Les frictions intellectuelles se distinguent des frictions émotionnelles. Lorsqu'elles sont de type intellectuel, les frictions sont bénéfiques, contrairement aux frictions émotionnelles qui peuvent inciter les membres de l'équipe à penser qu'ils ne peuvent pas exprimer leurs véritables pensées ou opinions, de sorte que l'équipe peut s'en trouver affaiblie.

– **Utiliser des outils pour alléger la charge votre équipe**

Le temps est précieux pour les chefs des affaires juridiques. La gestion efficace de toutes les questions et de tous les dossiers qui vous sont soumis et l'évaluation des capacités de votre équipe sont essentielles à la réussite du service juridique. Les chefs des affaires juridiques doivent tirer pleinement profit du savoir-faire de leurs collègues et de l'ensemble du personnel, ainsi que de tous les outils à leur disposition pour maximiser le rendement et optimiser l'efficacité. Malgré l'utilisation croissante de l'intelligence artificielle, les conversations téléphoniques ou en personne peuvent vous faire gagner un temps

considérable en remplaçant les chaînes de courriels par des discussions courtes et efficaces. Contrairement à la correspondance, les conversations vous permettent davantage de développer votre leadership personnel. De plus, le fait de confier aux parajuristes tout travail juridique qui ne nécessite pas l'intervention d'une avocate ou d'un avocat permettra à ces derniers de consacrer davantage de temps aux aspects juridiques de leur travail. Par ailleurs, les chefs des affaires juridiques devraient avoir des discussions sur une base régulière avec les chefs d'entreprise pour s'entendre sur l'utilisation appropriée du temps et de l'expertise des avocates et des avocats, afin de les libérer des tâches administratives ou de bureau qui ne nécessitent pas de formation juridique. Collectivement, ces efforts peuvent contribuer à libérer votre équipe pour qu'elle se concentre sur les tâches ayant une plus grande valeur ajoutée, et permettre à ses membres de se surpasser.

– **Tout le monde ne veut pas être un leader**

Un service juridique performant a besoin à la fois d'avocates et d'avocats ayant des ambitions de leadership et d'autres qui sont satisfaits d'être des professionnels compétents et performants, sans responsabilités de gestion. Certaines avocates et certains avocats acceptent des postes en entreprise motivés par l'intérêt qu'ils portent à un domaine du droit en particulier ou par la possibilité de mieux pouvoir concilier vie professionnelle et vie personnelle que s'ils travaillaient dans un cabinet d'avocats. D'autres privilégient un emploi en entreprise, car ils aiment travailler dans un environnement à l'intersection du droit et des affaires, où ils apportent à un client unique des conseils pragmatiques et axés sur les solutions au sein d'une équipe intégrée. Il est inutile d'essayer de les changer; comme c'est le cas pour les cabinets d'avocats, les services juridiques internes ont aussi besoin d'avocates et d'avocats ayant des compétences, des motivations et des ambitions différentes. Les entreprises performantes savent gérer les talents et, pour les soutenir efficacement, les chefs des affaires juridiques doivent bien connaître leurs collaborateurs et trouver des moyens de les aider à développer leur plein potentiel.



– **Donner des occasions d'avancement à vos « aspirants-leaders »**

En choisissant de jeunes avocates ou avocats ambitieux pour vous succéder au poste de chef des affaires juridiques, vous créez un bassin de talents qui garantira le succès des services juridiques et de l'entreprise de manière plus générale. Si le budget de l'entreprise ne permet pas de financer une grande partie du perfectionnement professionnel, les chefs des affaires juridiques doivent miser sur l'embauche latérale pour assurer le développement de leur équipe. En offrant à vos « aspirants-leaders » une formation multisectorielle leur permettant de travailler dans différents services, vous leur donnerez l'occasion de développer leurs compétences et de se constituer un réseau au sein de l'entreprise, ce qui aura pour effet de créer une valeur ajoutée. Lorsque de nouveaux projets ou des possibilités de spécialisation se présentent, encouragez-les à se démarquer et à s'imposer comme leaders dans les domaines en question, par exemple en leur donnant l'occasion de faire des présentations ou de donner des conférences. Les « aspirants-leaders »

aiment présenter leurs idées, et l'expansion de leur réseau ne peut être que bénéfique pour eux. De la même manière, les chefs des affaires juridiques doivent tirer parti des possibilités de perfectionnement professionnel offertes par leurs cabinets d'avocats externes.

– **Savoir ce qui se passe à l'extérieur de l'organisation**

Pour que votre équipe soit prête à relever les défis futurs, il ne suffit pas d'embaucher les meilleurs talents, il faut aussi leur offrir les ressources nécessaires. Dans la sphère juridique et commerciale, la meilleure façon de se préparer aux changements, peu importe leur source, est d'anticiper ces derniers et de planifier en conséquence. Dans cet esprit, vous pouvez organiser régulièrement des réunions sur les risques, au cours desquelles l'équipe aborde les points importants et élabore un plan d'action, ou encore rédiger des résumés concis sur l'actualité de votre secteur. Pour vous tenir à jour sans engager de frais supplémentaires, vous pouvez vous tourner vers des sources fiables, telles que [The Daily Corporate Governance Report](#), préparé quotidiennement par Benjamin Silver, avocat-conseil chez McCarthy Tétrault.

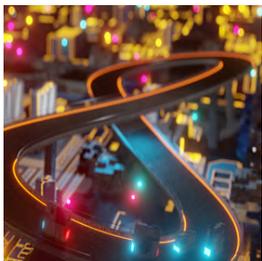


TABLE RONDE 2 | **Les crises à venir : savoir les maîtriser dans un contexte d'instabilité accrue**

Nancy Brennan, première vice-présidente, Affaires juridiques et externes et secrétaire générale, TransAlta Corporation

Tariq Remtulla, vice-président principal, chef des affaires juridiques et secrétaire général, Parkland Corporation

Darren Watt, chef des affaires juridiques, RB Global Inc.

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

Dans le monde changeant où nous vivons, les crises sont inévitables. Les chefs des affaires juridiques sont de plus en plus souvent appelés à gérer des situations complexes, telles que des catastrophes environnementales, des mesures réglementaires et des actions gouvernementales imprévisibles.

– **Principes directeurs et points de repère**

Le dénominateur commun entre toutes les personnes invitées, c'était la volonté ferme de respecter les principes directeurs. Ces principes directeurs servent de « points de repère » aux équipes de gestion de crise lorsqu'elles doivent prendre des décisions à partir d'une quantité d'informations limitée, en particulier lorsqu'il faut faire des compromis difficiles ou un choix qui peut mettre en jeu la réputation de l'entreprise ou son appétit pour le risque. Ils aident aussi la direction à se concentrer sur ce qui compte le plus, à mobiliser les membres de l'organisation et à élaborer les communications internes et externes. Les principes directeurs varient d'une organisation à l'autre et ne

peuvent pas simplement être copiés. C'est pourquoi les chefs des affaires juridiques ne doivent pas attendre qu'une crise survienne pour définir leurs propres principes directeurs.

– **Ralentir : garder l'esprit clair et rester calme**

Même si la prise de décision urgente est inévitable, il faut toutefois trouver un équilibre entre la vitesse d'exécution et la prise de décision réfléchie. En période de crise, les chefs des affaires juridiques sont souvent sollicités de plusieurs côtés, et il est alors facile de dévier de l'objectif principal et de réagir de façon trop impulsive. Malgré tout, ils sont la plupart du temps les mieux placés pour faire entendre la voix

de la raison en situation de crise. Il est vivement recommandé aux chefs des affaires juridiques de se réserver du temps pendant lequel ils pourront se garder l'esprit clair et se concentrer sur les objectifs clés, les résultats attendus et les priorités. Le fait de prendre du recul leur permet de prendre des décisions réfléchies et de guider leur organisation dans les moments difficiles. Il n'y a pas de mal de vouloir prendre le temps nécessaire avant une prise de décision importante.

– **Des équipes d'intervention fiables**

En période de crise, il est important de pouvoir compter sur des équipes d'intervention pluridisciplinaires capables de prendre des décisions rapides en toute efficacité. Les chefs des affaires juridiques peuvent tirer parti de leurs connaissances et de leurs relations en réunissant une équipe de décideurs provenant de différents services de l'organisation. Une telle approche facilite la résolution de problèmes et favorise une communication claire et cohérente avec les parties prenantes, notamment le conseil d'administration, les clients et les membres du personnel.

Il est important de ne pas vous limiter à des membres de votre organisation lorsque vous constituez votre équipe d'intervention; faites appel à des ressources externes, notamment des cabinets de conseil, de relations gouvernementales et de relations publiques. Il a été souligné qu'il est important d'établir des relations avec des partenaires externes *bien avant* de passer au mode de gestion de crise, car ceux-ci disposeront ainsi des connaissances institutionnelles requises pour vous fournir des conseils personnalisés sur les conséquences potentielles des nouveaux enjeux et sur la façon de faire progresser votre entreprise. Les chefs des affaires juridiques doivent également se demander s'il convient d'encourager le conseil d'administration ou d'autres parties intéressées à faire appel à leur propre conseiller juridique ou à d'autres conseillers pour les aider à gérer les activités entourant la situation de crise, p. ex., lorsqu'il faut mener une enquête ou lorsqu'il y a potentiellement des irrégularités ou de la malfeasance de la part de la direction.

– **Le rôle des chefs des affaires juridiques dans l'établissement et le maintien de relations solides**

Les chefs des affaires juridiques peuvent jouer un rôle déterminant dans la création et le maintien de solides relations avec l'équipe de direction de l'entreprise et les autres parties prenantes concernées. En période de crise, ils peuvent instaurer un climat de confiance avec la direction, les membres du conseil d'administration ou d'autres intervenants clés en favorisant des échanges proactifs et en proposant ou en élaborant des solutions innovantes. Il a d'ailleurs été recommandé d'éviter le « recours excessif aux avocat(e)s ». Plutôt que de s'engager dans la voie du litige, des avis de force majeure et des procédures judiciaires, les chefs des affaires juridiques peuvent aider leur équipe de la direction en proposant des solutions d'affaires pragmatiques. Ils peuvent par exemple téléphoner au client pour lui expliquer la situation et définir l'essentiel de ses besoins. Les solutions d'affaires de ce type peuvent être plus bénéfiques que les solutions juridiques, car elles



instaurent la confiance. Cependant, pour construire ce climat de confiance, il faut faire preuve de beaucoup de transparence, c'est-à-dire énoncer avec précision ce que vous ne savez pas encore. Il ne faut jamais surévaluer ce que vous savez déjà pendant le processus de recherche d'une solution.

– Tirer avantage d'une crise

Une crise peut faire couler une organisation ou lui servir de tremplin pour croître. La crise de la COVID-19 a marqué un tournant pour certaines entreprises, les poussant à investir dans leurs pratiques et à les

révolutionner. La pandémie a incité la direction à investir dans les technologies de télétravail, à mettre à jour ses stratégies numériques et à élaborer de nouveaux modèles de gouvernance plus efficaces. Les crises étant inévitables, il est essentiel de déterminer dans quelle mesure la réponse à la crise s'inscrit dans les objectifs à long terme de votre organisation. En adoptant une approche collaborative et en suivant à la lettre les principes clés, les organisations peuvent traverser des périodes de crise et même en sortir plus fortes, tant sur le plan de la cohésion interne que des relations avec les clients externes.



TABLE RONDE 3 | L'avenir du leadership : l'harmonie au niveau de la haute direction

Caitlin Gubbels, directrice générale principale et chef mondiale, Actions de sociétés fermées, Investissements RPC

Jonathan Gitlin, président et chef de la direction, RioCan

Yung Wu, président de NFAQ Ventures, entrepreneur en série, investisseur de capitaux privés et ancien chef de la direction de MaRS Discovery District

Shevaun McGrath, associée, co-chef, Capital d'investissement privé, et leader nationale, Initiatives stratégiques, McCarthy Tétrault

Les chefs des affaires juridiques travaillent à l'intersection du droit et des affaires. Non seulement ils font bénéficier leur équipe de direction de leur formation juridique et de leur expérience, mais ils doivent également faire preuve de pragmatisme et de sagesse lorsqu'il s'agit d'identifier les risques et de trouver des solutions à une multitude de problèmes, petits ou grands.

– La curiosité, une qualité indispensable des meilleurs chefs des affaires juridiques

Les meilleurs chefs des affaires juridiques ne sont pas seulement des experts dans leur domaine, ils font également preuve d'une grande curiosité pour les intérêts commerciaux de l'entreprise qu'ils servent. L'intelligence et la confiance sont fondamentales, mais la véritable valeur d'un chef des affaires juridiques réside dans sa parfaite compréhension des activités de l'entreprise. Il est certes utile de fournir des conseils juridiques généraux, mais ces derniers ont beaucoup moins d'incidence que les conseils axés sur les défis et les objectifs propres à l'entreprise. Cette connaissance approfondie favorise le respect et la confiance entre le chef des affaires juridiques et l'équipe de direction.

– Gérer les désaccords entre les membres de la direction

Lorsque les membres du conseil d'administration et les membres de la haute direction ne sont pas sur la même longueur d'onde, le chef des affaires juridiques doit jouer le rôle de négociateur impartial pour les rapprocher. La confiance n'est pas forcément acquise

immédiatement, elle se bâtit avec le temps grâce à des conseils cohérents, fiables, opportuns et judicieux. En outre, les chefs des affaires juridiques se retrouvent parfois à jouer le rôle d'arbitre et doivent servir de médiateurs entre certains membres de la direction qui voient les choses différemment et militent en faveur de stratégies ou de demandes concurrentes. Les meilleurs chefs des affaires juridiques écoutent tous les points de vue, trouvent un terrain d'entente et orientent avec doigté les discussions pour que chaque partie prenne conscience de ses responsabilités, le tout, sans susciter de dysfonctionnement.

– Gérer les risques dans un monde instable

Dans le contexte d'imprévisibilité du monde des affaires actuel, les chefs des affaires juridiques doivent être en mesure de faire la distinction entre les véritables risques et les risques présumés. Les équipes juridiques doivent suivre l'évolution des facteurs de risque pour aider l'équipe de direction à déterminer ce qui est gérable et établir les vulnérabilités de l'entreprise. Personne ne souhaite devoir dire non à de nouvelles idées, mais il est essentiel

que les chefs des affaires juridiques se fassent entendre lors des discussions sur les décisions importantes concernant l'entreprise. Le rôle des chefs des affaires juridiques consiste notamment à atténuer les craintes, à tempérer les excès de zèle, et à s'assurer que l'équipe de direction aborde les décisions en toute objectivité.

– **Adopter une approche axée sur la culture**

La priorité pour un chef des affaires juridiques qui débute dans une entreprise, c'est d'apprendre et de comprendre la culture de l'entreprise. En établissant des relations avec les principales parties prenantes et en se familiarisant avec les éléments moteurs de l'entreprise, les chefs des affaires juridiques instaurent un climat de confiance et s'assurent que la fonction juridique est parfaitement intégrée au processus décisionnel. En prenant connaissance des aspects non négociables de l'entreprise, ils peuvent fournir des conseils stratégiques judicieux tout en conservant

une certaine souplesse, le cas échéant. De plus, en démontrant comment leur expertise juridique peut améliorer l'efficacité, les chefs des affaires juridiques renforcent leur crédibilité et leurs relations avec les autres.

– **Le rôle des chefs des affaires juridiques au sein de la direction**

Bien que les chefs des affaires juridiques soient des experts juridiques, leur rôle dépasse le cadre du droit. Ce sont des membres clés de l'équipe de direction, et ils doivent contribuer à l'évolution de l'entreprise au-delà du domaine juridique. Les chefs des affaires juridiques qui participent activement aux décisions stratégiques apportent une valeur ajoutée considérable à l'entreprise et bénéficient personnellement d'une intégration plus étroite au sein de cette dernière. Un bon chef des affaires juridiques ne se contente pas d'interpréter la loi : il façonne l'entreprise, définit sa stratégie, et assure sa réussite à long terme.

Conclusion

McCarthy Tétrault aimerait remercier les personnes invitées pour avoir donné leurs points de vue et parlé de leur expérience dans le cadre du Sommet. Merci d'avoir participé à la conversation et au plaisir de vous retrouver au septième Sommet annuel des chefs des affaires juridiques en février 2026!

Veillez envoyer vos commentaires à l'équipe des événements aux clients de McCarthy Tétrault à l'adresse clientevents@mccarthy.ca.

En outre, si vous avez des idées ou des sujets à proposer en vue du Sommet de l'année prochaine, veuillez communiquer avec Debra Finlay ou Bob Richardson. Ils seront ravis de connaître vos suggestions, car ces dernières contribuent à la réussite de cet événement.



Debra Finlay

Vancouver
+1 604-643-5880
dfinlay@mccarthy.ca



Bob Richardson

Toronto
+1 416-601-7632
rrichardson@mccarthy.ca