

# Trois moteurs de changement dans les services juridiques

## Épisode 1 : L'offre et la demande



### **Lisa Cabel (KPMG cabinet juridique)**

Merci beaucoup d'être avec nous aujourd'hui. Le domaine juridique subit une transformation sans précédent, et des changements importants se produisent en même temps dans trois grands domaines que surveillent les conseillers juridiques, à savoir l'offre et la demande, les modèles d'affaires et la valeur, et la main-d'œuvre. La technologie alimente un changement rapide dans tous ces domaines, et la promesse de nouvelles avancées comme l'intelligence artificielle génératrice demeure largement inexploitée.

Parlons d'abord de l'offre et de la demande. Je m'appelle Lisa Cabel, et je suis associée et leader nationale en droit de l'emploi et du travail chez KPMG cabinet juridique. Je parle aujourd'hui à Isabelle Durand, Vice-présidente et cheffe des Services juridiques d'iA Groupe financier, l'un des plus importants groupes d'assurance et de gestion de patrimoine au Canada, qui exerce aussi des activités aux États-Unis.

Je vous remercie d'avoir accepté de nous parler aujourd'hui.

### **Isabelle Durand (iA Groupe financier)**

Je suis ravie d'être avec vous.

### **Lisa Cabel (KPMG cabinet juridique)**

Super.

Aujourd'hui, nous allons parler des grands changements que nous observons sur le marché. Parlons d'abord de l'offre et de la demande de services juridiques. À mesure que les entreprises évoluent, leurs besoins à cet égard ont changé et se sont développés au-delà des capacités des cabinets juridiques traditionnels.

En particulier, le marché des services juridiques connaît une expansion importante et beaucoup plus rapide que celui des conseils juridiques traditionnels ou des services transactionnels. Isabelle, quels changements avez-vous observés dans les types et les sources de services juridiques sur lesquels iA s'est appuyé au cours des dernières années?

### **Isabelle Durand (iA Groupe financier)**

C'est une question très intéressante parce que cela fait partie de notre travail, en tant qu'avocats à l'interne, de suivre ces tendances et d'être au courant des changements et des approches novatrices qui émergent. La hausse du nombre de cabinets spécialisés en serait un exemple. Je parle de petits cabinets qui se spécialisent dans un nombre très restreint de domaines et qui ont avoir une expertise très pointue, ce qui est intéressant pour nous.

J'ai une grande équipe qui surveille et connaît bien la plupart des domaines juridiques dans lesquels elle travaille. Mais nous devons apprendre à connaître cette expertise pointue sur le marché. Où est-elle? Est-ce dans un grand cabinet national? Est-ce dans un petit cabinet qui vient d'être fondé? Est-ce dans les cabinets de comptabilité, où nous ne regarderions habituellement pas pour les services juridiques? Connaître l'éventail et les options est certainement un élément central de mon rôle, et j'encourage mon équipe à rester à l'affût et à comprendre ce qui existe ainsi que les options possibles. Je dirais donc que les grands cabinets sont encore, bien sûr, une partie importante des ressources auxquelles nous faisons appel. Connaître les cabinets spécialisés et les autres dispositions juridiques qui peuvent être prises pour différents types de travail est certainement une autre option.

Dans l'ensemble, je pense que les relations sont au cœur de nos choix. Qui connaît ses clients? Qui a pris le temps d'investir pour comprendre sa réalité d'un point de vue juridique, ses divers secteurs d'activité? Qui lui envoie des mises à jour juridiques intéressantes et qui est prêt à investir du temps dans la relation? Selon moi, ces éléments caractérisent de bons services juridiques.

Que ce soit un très petit cabinet agile ou un très grand cabinet national ou international, les relations et les gens qui entretiennent ces relations sont selon moi la composante la plus importante des services juridiques. Et ce sur quoi nous nous fions, je dirais.

## **Lisa Cabel (KPMG cabinet juridique)**

Je comprends. Constatez-vous qu'au fil du temps, le réseau a changé? Maintenant, vous avez accès à une combinaison différente de fournisseurs externes maintenant, peut-être en raison de la façon dont vous cherchez des services juridiques?

## **Isabelle Durand (iA Groupe financier)**

Oui. Et nous avons été, à dessein, créatifs dans la façon dont nous envisageons de structurer le travail. Le volume élevé de travail est un bon exemple. Donc, si l'on a un flux constant de travail, comme des contrats de location dans mon ancienne vie, ou maintenant des prêts, qui arrive de façon fiable, comment le structurer le plus efficacement possible? Il s'agit d'exemples simples, et nous avons fait appel soit à des cabinets nés de cabinets nationaux, que nous avons trouvés intéressants parce qu'ils se consacrent à des types de travaux précis, soit à des cabinets spécialisés, ou simplement à des cabinets nationaux, pour structurer le travail de manière à ce que tout le monde y gagne.

Ce que j'ai trouvé le plus important, encore une fois, c'est que mon équipe couvre un vaste éventail de sujets juridiques. Le groupe iA diversifie ses activités. Il a des investissements et fait des affaires dans un domaine très réglementé; il est un émetteur assujetti, donc nous avons des litiges, bien sûr. Donc, le spectre sous-jacent des questions juridiques est extrêmement large et mon équipe est très compétente, mais il y aura toujours un moment où nous avons besoin d'une couche d'expertise supplémentaire.

Nous cherchons donc soit une très grande expertise, soit une très grande capacité pour des fonctions à volume élevé que nous avons ciblées. Et encore une fois, nous avons accès à ce réseau. Une chose que j'encourage les membres de mon équipe à tous les niveaux à faire, c'est développer leur réseau. Je leur dis de trouver les gens avec qui ils étaient à l'université! Où sont-ils?

Il faut garder son réseau ouvert, vivant, et toujours savoir qui peut faire quel type de travail dans quel cabinet, pour quelle région, pour quel type de produit, parce que le fait d'être bien informés fait aussi partie de notre travail. Le jour où l'on doit passer un appel pour clarifier un point, savoir qui est la bonne personne à appeler fait tout à fait partie de notre valeur ajoutée. C'est donc, à mon avis, un élément majeur.

## **Lisa Cabel (KPMG cabinet juridique)**

En tant que conseillers juridiques externes, nous encourageons nos associés à faire la même chose, à rester en contact avec leur réseau, à rester en contact avec les personnes avec lesquelles ils ont étudié en droit et avec qui ils ont fait leur stage s'ils sont passés à un autre cabinet. Vous avez mentionné le modèle de KPMG.

Nous avons sous un même toit une variété de professionnels et de fournisseurs de services différents. Dans quelle mesure avez-vous trouvé ce modèle utile pour votre organisation?

## **Isabelle Durand (iA Groupe financier)**

Cela nous a été extrêmement utile. En fait, nous faisons appel à KPMG pour mettre en œuvre les nouvelles exigences de la Loi sur la protection des renseignements personnels du Québec adoptée il y a quelques années et que nous avons prise très au sérieux.

Notre organisation place l'avenir et le client au centre de ses préoccupations. Il a donc fallu apporter des changements d'un point de vue logistique et stratégique qui nécessitaient également des conseils juridiques. Donc, le fait d'avoir accès aux deux services avec un seul fournisseur a été extrêmement précieux pour que nous puissions, de façon impeccable et fluide, je dirais, passer d'un domaine à l'autre.

Vous êtes donc un fournisseur axé sur les processus. Vous savez, dans une entreprise qui vend ses produits et services au public, les processus sont toujours essentiels à toute modification réglementaire, et l'on doit s'assurer de comprendre la façon dont ils sont mis en œuvre partout. Vous avez aussi soulevé une question juridique précise. Pour nous, avoir accès à ce savoir-faire juridique ciblé ainsi qu'à de l'aide avec les processus, la réflexion et la prise de risque a été extrêmement précieux.