

# Trois moteurs de changement dans les services juridiques

Épisode 2 : Les modèles opérationnels



## Lisa Cabel (KPMG cabinet juridique)

Je m'appelle Lisa Cabel, et je dirige le groupe 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)

Merci de l'invitation.

## Lisa Cabel (KPMG cabinet juridique)

Compte tenu de l'efficacité et de la puissance d'analyse que procurent l'automatisation et l'IA générative, les modèles traditionnels d'honoraires à taux horaire et les notions de valeur des professionnels du droit sont certainement remis en question. Je me demande parfois pourquoi les clients paieraient des honoraires pour le travail des avocats que l'IA générative pourrait produire instantanément. J'aimerais donc connaître votre opinion à ce sujet. Commençons par la question suivante : à mesure que la technologie traitera davantage de tâches juridiques simples ou axées sur des processus, comment cela changera-t-il l'approche de votre groupe lorsque vous ferez des choix quant au type et au niveau de services juridiques dont vous avez besoin? Est-ce que ce sera un facteur?

## Isabelle Durand (iA Groupe financier)

C'est une question cruciale. Merci d'avoir posé la question. Nous espérons vraiment utiliser la technologie comme un outil pour libérer du temps afin de travailler davantage sur notre offre de conseils stratégiques. Notre travail est donc diversifié, il est abondant, et comme vous pouvez l'imaginer, nous travaillons dans divers domaines, donc il y a toujours des questions juridiques, des changements réglementaires à venir ou des dossiers complexes.

Nous abordons donc l'IA et d'autres technologies comme un moyen de libérer du temps. Je pense que c'est notre priorité. Par exemple, nous cherchons à libérer du temps pour que nos avocats et notre équipe puissent apprendre à connaître leurs

associés, d'abord et avant tout, ce qui les tracasse, leur réalité, leurs irritants, et à comprendre le secteur dans lequel nous exerçons nos activités.

Nous évoluons dans un secteur réglementé où les associations sectorielles sont solides. Il faut y participer, comprendre les modèles des concurrents, ce qui intéresse le secteur, ce qui s'en vient selon les tendances. Ce sont des choses qu'on ne peut faire que si on libère du temps. Je dirais donc que le premier espoir que nous avons en la technologie, l'IA en particulier, c'est qu'elle nous libère des tâches fastidieuses ou moins importantes qui sont répétitives et à faible valeur ajoutée.

La tendance qui est déjà bien amorcée, c'est que l'information juridique est abondamment disponible partout afin que nos associés puissent y avoir accès. Comment mon équipe peut-elle rester à ce niveau et non seulement offrir l'information juridique, qui est l'élément le plus fondamental de notre travail, mais aussi l'analyse juridique, les conseils, la réflexion stratégique qui tient compte, oui, de l'information juridique, mais aussi de toutes les autres variables?

Et aussi, idéalement, il faut comprendre l'état d'esprit de notre associé, vous savez, sa réalité dans la formulation de ces conseils. Il s'agit donc de nous améliorer, mais sans effectifs supplémentaires. Alors, comment travailler avec les effectifs que nous avons? Comment maximiser leur valeur? Comment leur épargner le travail qu'ils aiment moins faire généralement et utiliser le gain de temps pour fournir des conseils stratégiques et assurer une présence stratégique sur le marché? C'est là le genre de questions que nous nous sommes posées. Et si je peux ajouter, en lien avec l'IA, je pense que nous, en tant qu'équipe juridique, voulons nous attaquer à ce sujet. Nous avons donc abordé la question sous deux angles. Tout d'abord, tous les membres de l'équipe reçoivent un nombre minimal d'heures de formation sur des sujets juridiques liés à l'IA. Ils s'améliorent, deviennent des avocats plus intelligents et prennent conscience des risques et des enjeux juridiques. C'est donc le premier volet. Le deuxième consiste à l'essayer, à s'amuser avec. Vous avez certainement compris ou trouvé, en utilisant un outil d'IA, qu'il faut savoir rédiger les requêtes, s'y familiariser, travailler intelligemment, poser les bonnes questions et les poser d'une

manière qui nous obtiendra la réponse que nous cherchons.

Des avocats chevronnés de notre équipe et d'autres avocats provenant de différentes villes ont organisé un groupe dans le cadre duquel ils ont lancé un jeu, celui où il faut trouver la meilleure recette culinaire avec l'aide de l'IA. Ce n'est donc pas du tout lié au travail. C'est vraiment fait pour être amusant. C'était un concours pour savoir qui obtiendrait la recette la plus originale, vous savez, avec des contraintes d'ingrédients et de directions.

Mais en réalité, l'objectif était de se familiariser avec les outils qu'iA a déployés à l'interne. Nous avons des outils d'IA, vous savez dans un environnement sûr qui peuvent être testés sans aucun des risques juridiques associés aux outils ouverts. Nos gens peuvent se familiariser avec les outils et apprendre à rédiger des requêtes, à générer une image, ou une recette, dans ce cas.

Mais l'objectif est de l'utiliser dans votre vie et de le faire d'une manière intelligente et intentionnelle. Ce fut donc un succès pour nous, et cela s'est avéré très fructueux. Et c'était amusant. C'était une bonne occasion de communiquer aussi.

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

C'est formidable.

Eh bien, c'est une compétence qui doit être exercée et développée, car elle n'est pas toujours intuitive, mais elle sera essentielle à l'avenir. Il suffit de l'apprendre de façon amusante, pour qu'à un moment donné, lorsque nous aurons les bons outils en place, nous puissions vraiment arriver à en faire une sorte de solution de base pour commencer à examiner un problème. Et au sujet de votre point sur la capacité, le temps et l'espace dont on doit disposer pour être un conseiller stratégique, un conseiller de confiance et tenir ces conversations que nous ne priorisons pas toujours parce que nous sommes dans le brouillard. Nous essayons de le faire, et certainement pour les associés qui grandissent, nous examinons les aspects techniques.

Nous voulons libérer du temps pour qu'ils puissent apprendre à tenir ces conversations stratégiques. Pensez-vous que cela s'applique également aux modèles de tarification? Vous attendez-vous à vous éloigner de la facturation au temps et aux documents? Quelles nouvelles pratiques de facturation pourraient émerger?

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

Cela fait des années que nous cherchons à changer les choses, et je ne pense pas que cela ait changé aussi rapidement lorsqu'on regarde les autres ententes sur les honoraires; il y a beaucoup de travail répétitif qui, vous le savez, arrive dans un flux constant et se prête bien à des arrangements alternatifs.

Mais ce n'est pas si répandu. Et je dois dire que selon mon expérience, ce n'est pas une sorte de tarification que les cabinets de droit offrent intuitivement ou de leur propre initiative. Je pense donc qu'en tant que professionnels du droit à l'interne, nous devons nous pencher sur la question et tenir

une séance de remue-ménages ou une discussion ouverte sur la façon de faire en sorte que tout le monde y gagne.

Et, bien sûr, il y a d'autres arrangements juridiques pour des mandats précis. Mais à mon avis, encore une fois, il faut savoir tirer parti des relations avec les cabinets d'avocats ou les fournisseurs de services juridiques tout en investissant pour apprendre à les connaître. C'est crucial parce que les conseils juridiques qu'ils vous donneront par la suite seront d'autant meilleurs et d'autant plus pertinents.

Comment tirer parti de ce qu'ils ont à offrir? Nous couvrons littéralement tous les domaines du droit auxquels je peux penser. Nous avons des investissements, nous avons une offre de produits directement réglementée. Nous avons des litiges, nous sommes des émetteurs assujettis, donc les domaines du droit qui m'intéressent et qui intéressent mon équipe sont vastes et variés, alors je cherche à tirer suffisamment parti de la relation que j'ai avec les cabinets qui me donnent de bons conseils juridiques dans des formations gratuites ou les bulletins; ces cabinets sont si précieux.

Utilisons-nous le bon cabinet? Avons-nous accès à tous les cabinets? Et c'est là que tout le réseau de l'équipe devient essentiel. On doit s'assurer de savoir qui peut offrir les plus récents conseils en droit du travail en Alberta, qui est la personne la mieux placée pour donner des conseils pour chaque domaine où l'on exerce des activités, chaque région et chaque type de produit.

Et cela fait partie non pas d'ententes alternatives sur les honoraires, mais de la maximisation de la valeur des relations qui, selon moi, exige que nous prenions un peu de temps et que nous tenions des séances de remue-ménages avec nos fournisseurs de services juridiques pour cerner les occasions.

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

Oui. Et comme fournisseur de services, investir du temps et de l'argent pour les clients.

Personnellement, j'ai travaillé 20 ans dans des cabinets d'avocats traditionnels, puis j'ai joint KPMG. Je travaille au cabinet depuis un certain temps maintenant, et je peux voir que l'on apprend de la façon dont les autres services professionnels travaillent avec les clients, et exactement de cette façon : c'est cet investissement, c'est un autre type de regard sur la relation, qui exclut le temps et les documents.

Je pense que le modèle fondé sur le temps et les documents nous détourne de notre objectif, qui est d'être des conseillers, d'apprendre à connaître les entreprises et, enfin, d'être les personnes en qui ils ont confiance lorsqu'ils font appel à des services juridiques. Nous sommes à un point de départ différent parce que nous connaissons l'entreprise, la tolérance au risque et, en quelque sorte, l'historique.

Nous pouvons donc avoir un tout autre genre de conversation qui dépasse la partie technique et juridique. Je pense que parfois, nous nous enlisons avec des heures facturables et le temps et les documents, et nous perdons de vue ce genre de choses.

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

C'est tellement vrai! Oui. Et ça se remarque. En tant que professionnel du droit interne, on aime vraiment qu'un avocat qu'on appelle pour son expertise en réglementation et en assurance, par exemple, nous dise : « Oh, et saviez-vous que cette loi dans le droit du travail était en train de changer et que cela pourrait avoir des conséquences sur vous ou sur le côté investissement? » Ce genre de remarque apporte de la nouveauté, et j'apprécie vraiment ça. J'aime que les gens comprennent que même si je les ai consultés pour un domaine limité du droit, ma réalité en implique d'autres, qu'ils en soient conscients et qu'ils sachent me signaler quelque chose. C'est extrêmement précieux d'avoir cette visibilité avancée sur ce qui change dans l'éventail extrêmement large de questions juridiques que nous couvrons, ce qui me donne une meilleure apparence à l'interne. J'aime vraiment ce genre de professionnalisme. Ainsi, lorsque la personne investit du temps dans la relation, cela se voit, et l'expérience est plus fluide. Certainement.

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

Exactement. Et c'est une belle segmentation pour la prochaine question dont je voulais parler en tant que conseillère juridique interne. Je veux vous entendre sur la quantification et la démonstration de la valeur que vous apportez à l'organisation. Y a-t-il une sorte de changement à venir là? Comment la technologie évoluera-t-elle pour vous et votre service?

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

Je pense que la démonstration de valeur est un élément clé. Je travaille dans une entreprise qui compte beaucoup d'actuaires, qui se soucient des chiffres et des statistiques, mais je pense que nous sommes au-dessus de ça dans mon entreprise. Il est évident qu'un service juridique doit être en mesure de présenter des données pour démontrer sa valeur.

Regardez donc les processus que vous avez dans votre service juridique qui peuvent se transformer en ICP avec des chiffres. Nous avons donc toute une équipe de secrétaires d'entreprise, qui tient nos réunions pour le conseil d'administration au niveau de la société mère ouverte, mais aussi pour les filiales en exploitation.

Donc, on sait combien de réunions on a organisées l'année dernière et combien de procès-verbaux on a rédigés. Il faut avoir ces statistiques à portée de main, et elles peuvent aller au nombre d'opérations de F&A que l'on a conclues pour combien de millions et combien de boîtes de documents on a réussi à détruire qui vont libérer de l'espace de stockage.

Il peut s'agir d'une gamme très large de données. Il faut savoir connaître les chiffres, les avoir à portée de main et les suivre comme une tendance pour voir ce double objectif. Il s'agit de savoir comment on peut améliorer ces chiffres qui sont ceux qui comptent, mais aussi comment les diffuser et expliquer rapidement avec des chiffres percutants, la portée que l'on a en tant qu'équipe.

Autrement, les gens normaux avec qui nous interagissons quotidiennement verront très rarement l'étendue de ce que nous couvrons. C'est donc une très bonne façon de vendre notre équipe. Et je ne veux pas dire vendre, vous savez, de manière insistante. Je veux simplement que les gens sachent ce que l'on fait tous les jours.

Et je pense que les chiffres sont la meilleure façon de le faire. Et parce qu'ils sont amusants, on passe rapidement du nombre de réunions et de procès-verbaux à des faits comme « nous sommes une équipe diversifiée qui parle 15 langues ». C'est bon à savoir, et ce n'est pas nécessairement pour la valeur ajoutée, mais cela montre la profondeur de l'expertise et des connaissances que nous avons dans cette équipe et combien de valeur ajoutée va à l'entreprise.

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

C'est un excellent conseil. Merci.