

# Trois moteurs de changement dans les services juridiques

## Épisode 3 : La main-d'œuvre



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

Merci de vous être joints à nous aujourd'hui. 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)**

Merci de l'invitation.

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

Parfait, merci. Nous allons parler de l'évolution des attitudes à l'égard des carrières juridiques chez les jeunes. Alors que le marché des services juridiques continue de prendre de l'expansion, nous entendons dire que le bassin de nouveaux talents rétrécit.

La profession juridique perd de son attrait auprès des nouveaux talents potentiels et les jeunes avocats recherchent de la souplesse et une variété de choix dans leur parcours de carrière et pourraient être moins disposés que les générations précédentes à consacrer une dizaine d'années ou plus afin d'obtenir une promotion à des grades supérieurs ou de devenir associés.

La profession doit donc relever quelques défis. Commençons par la technologie. Comment pensez-vous que nous pouvons déployer la technologie pour aider à combler le manque de talents en droit?

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

C'est une excellente question. Nous en avons parlé plus tôt au sujet de la technologie et de son potentiel pour libérer du temps afin de faire un travail juridique plus stratégique et pertinent, ce qui va au-delà de l'accès à l'information juridique; on parle de la capacité d'être un associé de confiance, de comprendre son associé, sa tolérance au risque, ses irritants et les autres variables non liées au droit, mais qui entreront en ligne de compte dans toute décision.

Donc, je pense que l'objectif, et le rêve avec la technologie et l'IA en particulier, est de faire gagner du temps aux jeunes avocats, aussi de toute l'équipe juridique, pour les tâches répétitives, sans valeur ajoutée, qui consistent simplement à analyser des données juridiques ou des contrats et des clauses, et redonnez-leur le temps gagné afin qu'ils puissent appliquer leurs connaissances à la partie stratégique du travail.

Pour ma part, je trouve toujours que la meilleure façon de pratiquer en tant qu'avocat interne consiste à participer à la prise de décisions. Je ne veux pas dire qu'ils suivront nécessairement notre exemple, mais si nous étions à leur place, si c'était nous qui prenions la décision en portant le chapeau juridique, que ferions-nous de toutes les autres variables?

Il faut exercer ce muscle, cette capacité d'être au-delà de la partie légale du conseil. Et je pense qu'à tous les niveaux de l'équipe, il est important de favoriser ce genre d'état d'esprit, je dirais. Comment y arriver? On peut essayer de le faire avec l'aide de l'IA ou en uniformisant les processus et en s'assurant que chaque fois que l'on traite une question, on le fait de la même manière, soit celle qui s'est avérée la plus efficace.

Il faut maximiser l'efficacité, surtout dans les processus répétitifs à grand volume; c'est vraiment payant. Je parle entre autres du temps passé à regarder la façon de signer un contrat de location ou un prêt, ou d'établir une politique. Ces petites choses, si vous les multipliez par milliers, en vaudront vraiment la peine. Déterminez quels processus de votre équipe peuvent être optimisés et investissez un peu de temps pour le faire, pour les améliorer ou les rendre plus efficaces, puis utilisez le temps que vous gagnez pour éléver votre équipe. Je pense que cela rend vraiment le travail plus intéressant, ce qui rejoint bien le sujet dont nous discutons, à savoir ce que veulent les avocats.

Je parle pour moi-même. J'ai toujours voulu savoir ce pour quoi je travaillais, comprendre la réalité commerciale de la question que j'examinais d'un point de vue juridique, connaître mes associés en tant qu'êtres humains, mais aussi savoir ce qui les tracasse, ce que font leurs concurrents, ce que pense le secteur et ce qui s'y passera à l'avenir.

C'est le genre de choses que l'on ne fait pas si l'on est submergés de travail, comme vous l'avez très justement souligné. Et on devient un moins un bon avocat par conséquent. Alors, comment gagner du temps? C'est donc notre objectif en matière de technologie. Je parle de technologie, mais encore une fois, il s'agit aussi de processus. Et je pense que les deux ne peuvent pas être dissociés.

Donc, si l'on n'intègre pas l'IA dans un processus efficace, elle n'apportera pas grand-chose. Enfin, l'objectif est de travailler avec ces deux aspects pour libérer du temps.

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

En effet. Je pense qu'une approche très similaire s'applique aux conseillers juridiques externes. En fin de compte, notre travail est axé sur les relations, l'établissement de relations avec les conseillers juridiques internes, dans notre monde, habituellement des professionnels des ressources humaines, des professionnels des relations de travail au sein de l'organisation, et aussi avec l'organisation elle-même.

Apprendre son histoire, ses tendances et ses changements, et avoir la capacité et le temps de le faire au cours de sa carrière est vraiment ce qui améliore cette dernière et en fera une partie de quelque chose de plus grand que l'on peut développer et recréer selon une voie différente. Il faut se détacher des heures facturables et de la rédaction de documents et de plaideoiries, et toute autre tâche du genre. Ces tâches sont essentielles, mais si l'on peut utiliser l'IA pour s'aider, comme vous l'avez dit, à gagner du temps et ensuite, si possible, donner aux jeunes de meilleures occasions de sortir de la monotonie, d'en voir plus, de participer aux réunions et aux conversations, cela les encouragerait à rester dans la profession et à continuer de travailler dans le domaine juridique.

Comment iA Groupe financier modifie-t-il son approche pour améliorer l'attrait de son équipe interne pour la prochaine génération d'avocats, comme ses processus de recrutement et la formation, les parcours de carrière, la planification de la relève, et tous les aspects du travail au sein de votre groupe?

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

Tout d'abord, je dois dire que j'ai de la chance parce que iA Groupe financier soutient depuis très longtemps l'encadrement, la formation et la mobilité interne. Le développement de compétences générales et de ce qui fait de vous un meilleur travailleur, un meilleur gestionnaire, un meilleur dirigeant est très ancré dans la culture de notre organisation. Nous avons des outils à notre disposition. Nous avons une équipe RH extrêmement réactive, mais aussi des programmes d'encadrement, des groupes de co-développement dans le cadre desquels on est groupé avec des gens de différents secteurs d'activité au sein de l'organisation afin de se co-développer, d'échanger et aussi d'élargir le précieux réseau dont nous avons parlé.

Nous pouvons donc compter sur ces outils. Je dirais que mon approche du développement et de la croissance est qu'il faut sortir de sa zone de confort. Cela a fonctionné pour moi.

Comment l'équipe de direction peut-elle repérer les candidats à haut potentiel, mais aussi les avocats qui pourraient évoluer dans un domaine précis? Comment choisir intentionnellement un dossier, une affectation ou un nouveau poste où ces personnes évolueront pour devenir des professionnels plus accomplis?

C'est donc là-dessus que nous nous sommes concentrés en tant qu'équipe, avec bien entendu une perspective d'affaires. Vous serez donc toujours plus pertinent en tant qu'avocat si vous comprenez le contexte commercial. C'est un fait, c'est évident, c'est facile à dire, mais encore une fois, au quotidien, il faut investir du temps et développer cette capacité à penser au-delà du monde juridique.

C'est l'une des choses sur lesquelles nous insistons en tant qu'équipe de direction. Et je pense que cela donne lieu à une façon de travailler beaucoup plus intéressante. C'est certainement le cas pour moi. C'est ce que j'ai essayé d'inculquer au reste de l'équipe, et ça a bien fonctionné jusqu'à maintenant.

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

Super.

Eh bien, je vous remercie encore une fois de nous avoir fait part de vos réflexions et de ce qui attend votre profession juridique, ainsi que le groupe que vous supervizez.

Il semble qu'il y ait beaucoup de choses vraiment excitantes que je pourrais vous suggérer pour développer des recettes avec l'IA à l'avenir. Mais pour terminer, quels sont, selon vous, les aspects les plus importants que les conseillers juridiques doivent prendre en considération pour préparer votre équipe interne à la réussite future?

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

Nous en avons parlé. Je reviens à l'état d'esprit d'affaires, et cet état d'esprit ne se limite pas à la compréhension des chiffres. Qui sont vos associés? Qui sont-ils en tant qu'êtres humains? Qu'est-ce qui les préoccupe? Que recherchent-ils? Où vont-ils? Quelle est leur orientation stratégique?

Et comment peut-on, en tant que professionnel du droit, amplifier leur stratégie et la rendre possible? C'est vraiment ce sur quoi nous devrions nous concentrer dans tout ce que nous faisons.

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

Parfait. Merci encore une fois de nous avoir parlé aujourd'hui. Nous vous sommes reconnaissants d'avoir pris le temps de nous faire part de vos réflexions et de vos points de vue.

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

Merci, Lisa. Ce fut un plaisir.