



**mondaq**  
Connecting knowledge & people



# CCCA | Mondaq

Rapport 2023 sur les conseillers et conseillères juridiques d'entreprise au Canada  
Perspectives sans pareilles sur la profession de juriste d'entreprise au Canada, par l'ACCJE | Mondaq

TÉLÉCHARGER LE RAPPORT COMPLET

VIEW ENGLISH LANGUAGE REPORT

Commandité par

**RICOH**  
imagine. change.



# INTRODUCTION

L'Association canadienne des conseillers et conseillères juridiques d'entreprise (ACCJE) et Mondaq sont heureuses de présenter les résultats de leur deuxième sondage annuel auprès des juristes d'entreprise au Canada. Basé sur plus de 670 réponses provenant de tout le pays et de tous les niveaux d'emploi, ce rapport fournit aux juristes d'entreprise canadiens et à la profession juridique un aperçu inégalé sur les questions et problèmes clés qui ont un impact sur les juristes individuels et les services juridiques aujourd'hui. Conçu en partenariat avec un conseil consultatif composé d'éminents juristes d'entreprise, ce rapport fournit une analyse actualisée et solide des questions brûlantes actuelles ainsi que des perspectives d'avenir.

Nous tenons à remercier la collectivité des juristes d'entreprise canadiens pour l'appui fantastique offert à notre sondage, qui s'est déjà imposé comme le rapport annuel de référence sur la profession de juriste d'entreprise, ainsi que les membres de notre conseil consultatif pour leurs conseils avisés. Merci également au commanditaire de notre rapport d'enquête, Ricoh Canada, qui nous a permis d'approfondir encore les résultats et l'analyse de l'enquête.

Nous espérons que vous trouverez ce rapport utile lorsque vient le temps de prendre des décisions éclairées sur vos priorités et celles de votre service juridique, maintenant et à l'avenir.



**Alexandra Chyczij**  
**Directrice générale**

Association canadienne des conseillers et conseillères juridiques d'entreprise



**Tim Harty**  
**Chef de la direction**

Mondaq



## À propos de l'ACCJE

L'ACCJE est le chef de file et le porte-voix des juristes d'entreprise du Canada. Fondée en 1988 comme forum de l'Association du Barreau canadien, elle rassemble plus de 5000 conseillers et conseillères juridiques d'entreprise de toutes les provinces et tous les territoires, de tous les secteurs et de toutes les industries, ce qui en fait l'association professionnelle la plus inclusive et la plus représentative des conseillers et conseillères juridiques d'entreprise au Canada. Ses membres sont des avocats et avocates travaillant pour des entreprises publiques et privées, des organisations à but non lucratif, des associations, des gouvernements et des organismes de réglementation, des sociétés d'État, des municipalités, des hôpitaux, des établissements d'enseignement postsecondaire et des conseils scolaires.



## À propos de Mondaq

Mondaq est la norme mondiale en matière de solutions de marketing de contenu, d'analyse et de données basées sur l'IA pour les cabinets de services professionnels. Elle aide plus de 20 millions de lecteurs dans le monde à trouver des réponses aux questions en matière de droit, de fiscalité et de conformité. Mondaq compte plus de 2 millions de lecteurs au Canada, y compris la majorité des juristes d'entreprise canadiens et les cadres de milliers d'organisations canadiennes.

## Simplify data collection in the hybrid work era

Make data collection and preservation easier with intelligent document review solutions designed to help you get secured, unprecedented insights and transparency over your matter.

[Find out more](#)

**RICOH**  
imagine. change.



# MÉTHODOLOGIE

En septembre 2022, l'ACCJE et Mondaq ont lancé leur deuxième sondage annuel des conseillers et conseillères juridiques d'entreprise du Canada. Le sondage a pour objectif de fournir une perspective inégalée sur le marché canadien dans lequel évoluent les conseillers et conseillères juridiques d'entreprise en étant l'enquête la plus complète et la plus représentative du pays sur l'état des services juridiques d'entreprise. De septembre à novembre 2022, 678 répondants ont rempli un questionnaire en ligne, ce qui représente une augmentation de 47 % du nombre de réponses par rapport au sondage de 2021.

Le sondage comprenait 38 questions couvrant les détails de l'organisation et du service juridique, les budgets et les investissements, l'externalisation, la technologie, l'innovation, ainsi que les priorités, les défis et d'autres questions axées sur les personnes. Le questionnaire était suivi d'une section d'identification volontaire, que plus de 400 répondants ont remplie.

Afin d'assurer une surveillance et une autorité rigoureuses, le sondage a été conçu en partenariat avec notre conseil consultatif en matière de sondages, qui comprend d'éminents conseillers juridiques d'entreprise canadiens.



2021



2022

## Advisory Board



**Fernando Garcia**

Vice-président principal et avocat  
général  
Cargojet



**Steve Smyth, CIC.C**

Vice-président au développement  
commercial et avocat général  
Trotter & Morton



**Margot Spence, CIC.C**

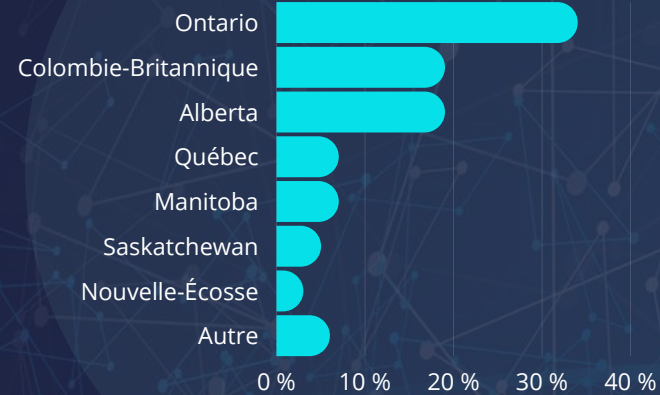
Directrice générale, Legal  
Destination Canada



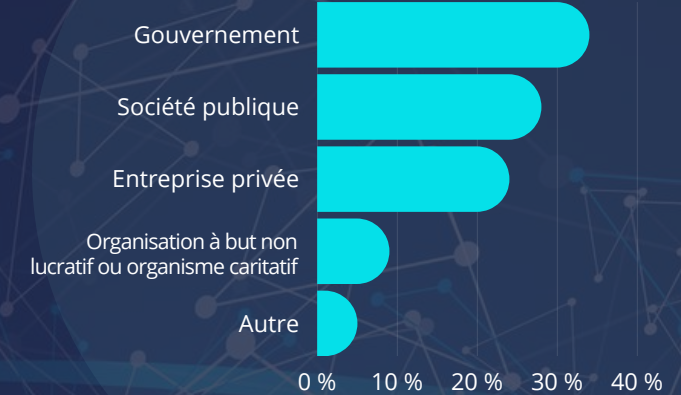
# PROFIL DES PARTICIPANTS

Les réponses au sondage nous ont fourni l'aperçu représentatif que nous recherchions, 25 % des participants donnant un point de vue du sommet (directeurs juridiques et avocats généraux) et une excellente représentation dans les services juridiques, avec un nombre important d'avocats généraux adjoints (7 %), d'avocats principaux (21 %), de conseillers juridiques (34 %) et de directeurs du service juridique/gestionnaires juridiques (8 %). Le sondage a enregistré d'excellents taux de réponse de la part des sociétés publiques (28 %) et privées (24 %), représentant tous les secteurs industriels clés et toutes les tailles d'organisation, ainsi que des organisations gouvernementales (34 %) et à but non lucratif (9 %). Vous trouverez plus de détails sur les répondants au sondage dans les tableaux de profil des participants ci-dessous.

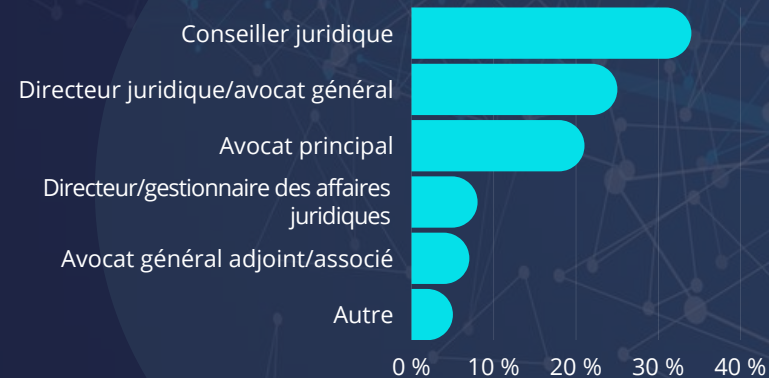
## Emplacement



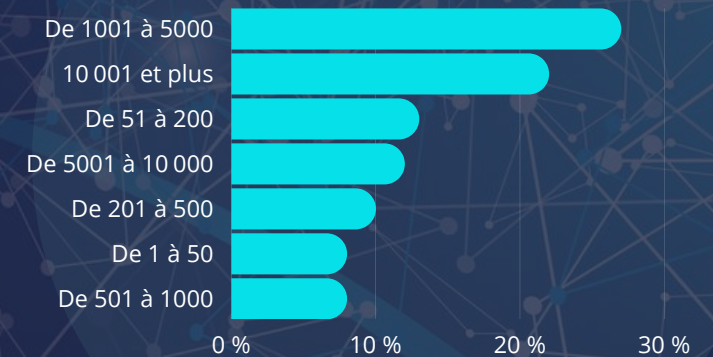
## Type d'organisation



## Titre



## Taille de l'organisation en nombre d'employés





# RÉSUMÉ

Au sortir de la pandémie mondiale de COVID-19 et sur la toile de fond d'une guerre européenne majeure contribuant à la crise énergétique et inflationniste mondiale, le sondage sur les juristes d'entreprise canadiens de l'ACCJE et de Mondaq cherche à faire la lumière sur l'état de la profession juridique d'entreprise au Canada. Le questionnaire détaillé et la forte participation à l'enquête fournissent un aperçu inégalé des dépenses, de la dotation en personnel, des investissements, de l'internalisation et de l'externalisation des services juridiques, révèlent les plus grands défis et les priorités pour tous les niveaux d'emploi en entreprise et donnent un aperçu de ce qui fera un grand juriste d'entreprise en 2023.

L'après-COVID-19 continue de poser des défis aux services juridiques d'entreprise canadiens, notamment en ce qui a trait aux nouvelles modalités de travail, 87 % des services juridiques travaillant sur une base hybride et 27 % n'obligeant pas le personnel à passer du temps au bureau. La profession continue d'enregistrer des niveaux élevés de stress et d'anxiété liés au travail, 46 % des répondants ayant constaté une augmentation du stress et de l'anxiété liés au travail au cours de l'année écoulée, contre seulement 13 % qui ont constaté une diminution. De manière contre-intuitive, sur la base des problèmes signalés, il ne semble pas que l'on mette encore l'accent sur le bien-être des employés et les solutions de rétention du personnel.

46%



des répondants ont signalé une augmentation du stress et de l'anxiété liés au travail au cours de l'année écoulée.

Selon les résultats de l'enquête 2021, l'augmentation des niveaux de responsabilité à l'interne combinée à la demande accrue de services juridiques d'entreprise et à l'augmentation de la charge de travail qui en découle risque d'entraîner un épuisement professionnel et des retombées importantes pour le personnel. Il reste un appel clair à l'action pour les dirigeants et les gestionnaires des services juridiques pour mettre en place plus de programmes qui soutiennent le bien-être des employés. De plus, bien qu'il y ait une légère amélioration par rapport à 2021, avec 35 % des services juridiques qui ne considèrent pas encore l'équité, la diversité et l'inclusion comme une priorité, il reste une occasion pour les services juridiques de prioriser davantage les initiatives concernant l'équité, la diversité et l'inclusion.

*Les dirigeants et les responsables des services juridiques sont appelés à mettre en place davantage de programmes visant à favoriser le bien-être des employés.*

Sur la base de la hausse signalée de la demande de services juridiques en entreprise, on observe une tendance plus prononcée à l'augmentation des budgets et des effectifs des services juridiques, ainsi qu'un intérêt constant pour les investissements dans les technologies juridiques. Il semble que l'on s'attende à ce qu'une plus grande partie de la demande soit satisfaite à l'interne, par l'entremise d'investissements supplémentaires dans le personnel et la technologie, car l'un des changements distincts d'une année sur l'autre que montre l'enquête est que davantage de services d'entreprise s'attendent à externaliser moins de travail à des avocats externes et, inversement, beaucoup moins de services s'attendent à externaliser plus de travail à des avocats externes. Du côté des acheteurs, les équipes en entreprise s'attendent à ce que les conseillers juridiques externes soient à la fois des experts en droit et des experts de leurs entreprises et de leurs secteurs d'activité, et une importance accrue est accordée au niveau de service à la clientèle et au rapport qualité-prix lors de l'achat de services juridiques externes.

Les principales priorités communes à tous les postes de conseillers et conseillères juridiques d'entreprise sont la gestion des contrats, le soutien à l'entreprise et à sa croissance, la stratégie et, sans surprise, la prestation de services juridiques. Au-delà de l'augmentation souvent signalée du volume de travail, les plus grands défis juridiques auxquels sont confrontés les conseillers et conseillères juridiques d'entreprise canadiens sont plus répartis aujourd'hui, avec des défis importants comme le risque et la conformité, les litiges, la protection de la vie privée et la rétention du personnel.

Les juristes d'entreprise assument des responsabilités allant au-delà de leurs responsabilités juridiques, notamment en matière de conformité, d'éthique et d'enquêtes. Les facteurs environnementaux, sociaux et de gouvernance d'entreprise (ESG) deviennent rapidement une responsabilité clé pour les directeurs juridiques et avocats généraux, près d'un sur cinq étant désormais également responsable de l'ESG (contre 11 % en 2021). Bien qu'une grande partie de la responsabilité supplémentaire soit centrée sur les directeurs juridiques et les avocats généraux, les conseillers juridiques et les conseillers juridiques principaux assument également fréquemment des responsabilités supplémentaires.

Il est évident que les meilleurs juristes d'entreprise ont aujourd'hui besoin de bien plus que de compétences juridiques. Les compétences les plus couramment mentionnées pour un juriste d'entreprise efficace en 2023 sont les compétences en communication, suivies de la compréhension de l'entreprise, de la flexibilité et de l'adaptabilité. Il est probable que ce sont ces compétences au-delà du juridique pur qui aident les employés à passer du service juridique à des rôles non juridiques en dehors de celui-ci, un répondant sur cinq constatant une augmentation du nombre de juristes d'entreprise passant à des rôles commerciaux non juridiques.



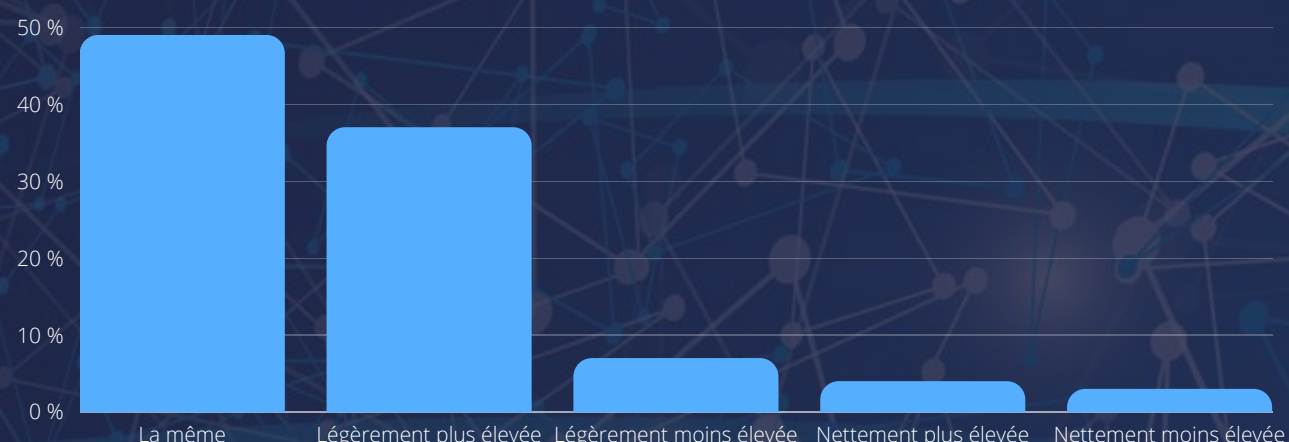
# BUDGETS ET PRIORITÉS D'INVESTISSEMENT

Alors que cinq services juridiques sur dix s'attendent à ce que les budgets restent stables l'année prochaine, 40 % prévoient une augmentation des budgets internes (contre 33 % en 2021) et seulement 11 % une diminution (contre 14 % en 2021). La croissance des budgets est attendue dans tous les types d'organisations, des entreprises publiques (42 % prévoient une croissance des budgets) aux entreprises privées (46 % prévoient une croissance), en passant par les organisations gouvernementales (38 % prévoient une croissance) et les organisations à but non lucratif (30 % prévoient une croissance).

L'augmentation des responsabilités et des exigences des juristes d'entreprise semble être le moteur de la croissance des budgets. Les six principaux domaines d'augmentation de la demande interne concernent la confidentialité des données (50 % s'attendent à une augmentation de l'activité), les risques et la conformité (50 % s'attendent à une augmentation), la gestion des contrats (44 % s'attendent à une augmentation), la fourniture de stratégies et de conseils commerciaux (35 % s'attendent à une augmentation), la résolution des différends et des litiges (32 % s'attendent à une augmentation) et le soutien à la prestation opérationnelle (32 % s'attendent à une augmentation). Dans le prolongement de l'orientation prise en 2021, il est clair que les organisations se tournent de plus en plus vers leurs services juridiques pour gérer les risques — en matière de protection de la vie privée et d'autres domaines de conformité — et pour agir en tant que partenaire commercial afin de les aider à naviguer en eaux troubles.

Le principal bénéficiaire de ces dépenses supplémentaires est le personnel du service juridique, 47 % des répondants prévoyant de dépenser davantage en personnel (contre 5 % qui dépenseront moins), grâce à des embauches supplémentaires (35 % des répondants prévoient une augmentation des effectifs contre seulement un sur 40 une diminution). Cette tendance est la plus marquée dans les entreprises publiques et privées, dont la moitié a l'intention de dépenser davantage en personnel interne et 40 % prévoient une augmentation des effectifs. 32 % des services juridiques gouvernementaux prévoient d'augmenter leurs effectifs au cours de l'année à venir. Tout porte à croire que la lutte pour les talents juridiques sur le marché canadien va se poursuivre, exacerbée par la pression supplémentaire que le travail à distance/hybride exerce sur l'engagement et la rétention du personnel.

## Taille prévue du budget juridique total du service juridique d'entreprise au cours de la prochaine année :



Le deuxième bénéficiaire du budget est la technologie, avec 41 % des répondants qui prévoient de dépenser plus (contre seulement 2 % qui dépensent moins). Ce chiffre est le plus élevé dans les entreprises publiques, avec 54 % qui prévoient d'investir davantage, et le plus faible dans les entreprises privées, où 38 % prévoient néanmoins de dépenser davantage en technologie (contre seulement 3 % qui dépensent moins).

Les dépenses pour les avocats externes constituent la dépense qui semble être la plus contestée dans l'année à venir. Alors que 33 % ont l'intention de dépenser plus pour les avocats externes (contre 35 % en 2021), 20 % prévoient une réduction des dépenses, une augmentation par rapport aux 17 % qui prévoient une réduction des dépenses pour les avocats externes en 2021. Cette tendance est plus prononcée dans les entreprises publiques, avec 30 % qui prévoient de dépenser moins pour des avocats externes et 25 % plus. Il ne semble cependant pas y avoir de transfert des dépenses des avocats externes vers les fournisseurs de services juridiques alternatifs (FSJA), avec seulement 14 % des répondants faisant appel aux FSJA (ce qui est similaire à 2021). L'impact des dépenses liées aux FSJA sur les budgets globaux est minime, 13 % des répondants constatant une augmentation des dépenses liées aux FSJA contre 7 % une diminution.

Ainsi, alors que la demande de services en entreprise augmente de manière importante dans de nombreux domaines, il est évident qu'une grande partie de cette demande sera satisfaite à l'interne grâce à des investissements supplémentaires dans les ressources humaines et la technologie, et qu'il y aura probablement une certaine remise en question des dépenses en matière de conseil externe, un service sur cinq prévoyant de dépenser moins l'année prochaine.

50 %

CONFIDENTIALITÉ DES  
DONNÉES



50 %

RISQUE ET  
CONFORMITÉ



44 %

GESTION DE  
CONGRATS



35 %

STRATÉGIE D'ENTREPRISE  
ET CONSEIL



32 %

RÉSOLUTION DES  
CONFLITS ET LITIGES



32 %

SOUTIEN DE L'EXÉCUTION  
OPÉRATIONNELLE



**Augmentation prévue de la  
demande en matière de  
services juridiques  
d'entreprise**



# EXTERNALISATION

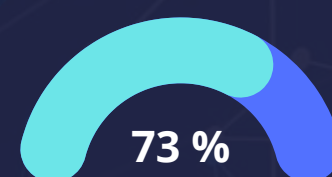
L'un des changements distincts d'une année sur l'autre que montre l'enquête est que davantage de services internes s'attendent à externaliser moins de travail aux avocats externes (22 % cette année contre 19 % en 2021) et considérablement moins de services juridiques s'attendent à externaliser plus de travail aux avocats externes (22 % cette année contre 30 % en 2021). Cette tendance est plus prononcée dans les entreprises publiques, avec 30 % qui s'attendent à envoyer moins de travail à un conseiller externe, contre 25 % qui s'attendent à envoyer plus de travail à un conseiller externe. Les données suggèrent que les cabinets d'avocats devront travailler encore plus dur pour conserver leurs clients et leurs honoraires actuels, ainsi que pour gagner de nouveaux clients et de nouveaux honoraires.

Lorsqu'ils choisissent de faire appel à un avocat externe, les quatre principales considérations sont l'expertise juridique (99 % la jugent importante ou très importante), les conseils pratiques (96 %, contre 91 % en 2021), le service à la clientèle (94 %, contre 89 % en 2021) et la compréhension de l'activité du client (93 %, contre 86 % en 2021). L'un des principaux enseignements de l'enquête de cette année est que les avocats d'entreprise sont nettement plus nombreux à juger le service à la clientèle très important (62 % cette année contre 55 % en 2021), le rapport qualité-prix très important (55 % contre 50 % en 2021) et l'expertise juridique très importante (80 % contre 74 % en 2021). Cela suggère que les avocats externes devront fournir de meilleurs services techniques tout en offrant de meilleurs niveaux de service à la clientèle et un meilleur rapport qualité-prix. On peut raisonnablement supposer que les cabinets d'avocats fourniront plus d'efforts, peut-être pour une moindre récompense, pour leurs clients au cours des 12 prochains mois.

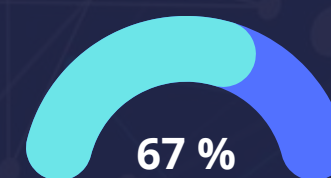
D'après les données, il est évident qu'en plus de l'expertise juridique, les conseillers externes doivent comprendre l'organisation et les exigences commerciales de leurs clients. Dans le même ordre d'idées, 23 % (contre 21 % en 2021) recherchent également une expertise externe en matière de perspectives et de renseignements sur le secteur, une autre façon pour les avocats externes de renforcer leur offre. Il apparaît également que l'investissement des cabinets d'avocats dans la technologie et l'innovation prend de plus en plus d'importance dans la prise de décision des acheteurs, 24 % des services juridiques estimant désormais qu'il s'agit d'un facteur d'achat important, soit une augmentation de moitié par rapport à 2021, tout comme la marque et la réputation du cabinet. L'importance de la diversité et de l'inclusion des avocats externes dans les décisions d'achat reste stable à 30 %.

En outre, le nombre de répondants qui considèrent que les relations existantes avec les conseillers externes de haut niveau sont importantes ou très importantes est tombé à 44 % (contre 49 % en 2021), ce qui pourrait être considéré comme un encouragement pour les cabinets d'avocats qui cherchent à gagner de nouvelles occasions et peut-être, à l'inverse, comme un avertissement pour les cabinets et les partenaires qui mettent trop l'accent sur la gestion des relations existantes au détriment d'autres facteurs clés de l'achat de services juridiques.

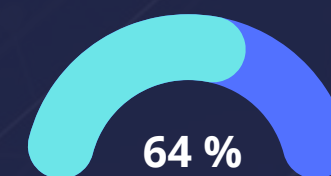
## Types de travail les plus fréquemment externalisés



Obtenir des conseils d'expert dans un nouveau domaine



Transactions ou activités pour lesquelles les services juridiques souhaitent les garanties et les opinions d'un conseiller externe

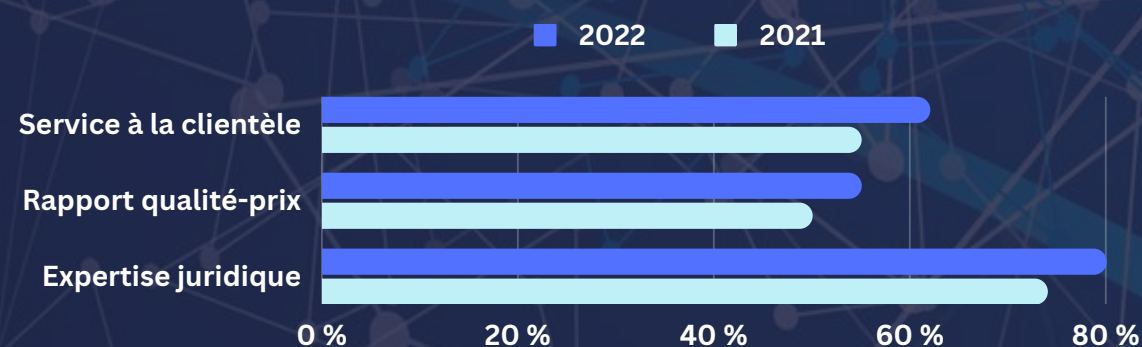


Activités transactionnelles pour lesquelles les services juridiques n'ont pas de capacité interne

Sans surprise, les trois types de travaux qui sont le plus souvent confiés à des conseillers externes sont centrés sur des domaines où les capacités internes existantes n'existent pas ou doivent être complétées : recherche d'un avis d'expert dans un nouveau domaine (73 % sont susceptibles d'externaliser); transactions et activités pour lesquelles les services juridiques veulent l'assurance et les avis d'un conseiller externe (67 %) et activités transactionnelles pour lesquelles les services juridiques n'ont pas de capacité interne (64 %). Ces résultats ressemblent à ceux de 2021.

## Principaux enseignements de l'enquête de cette année

Un nombre nettement plus important de conseillers juridiques d'entreprise considèrent les éléments suivants comme TRÈS importants :

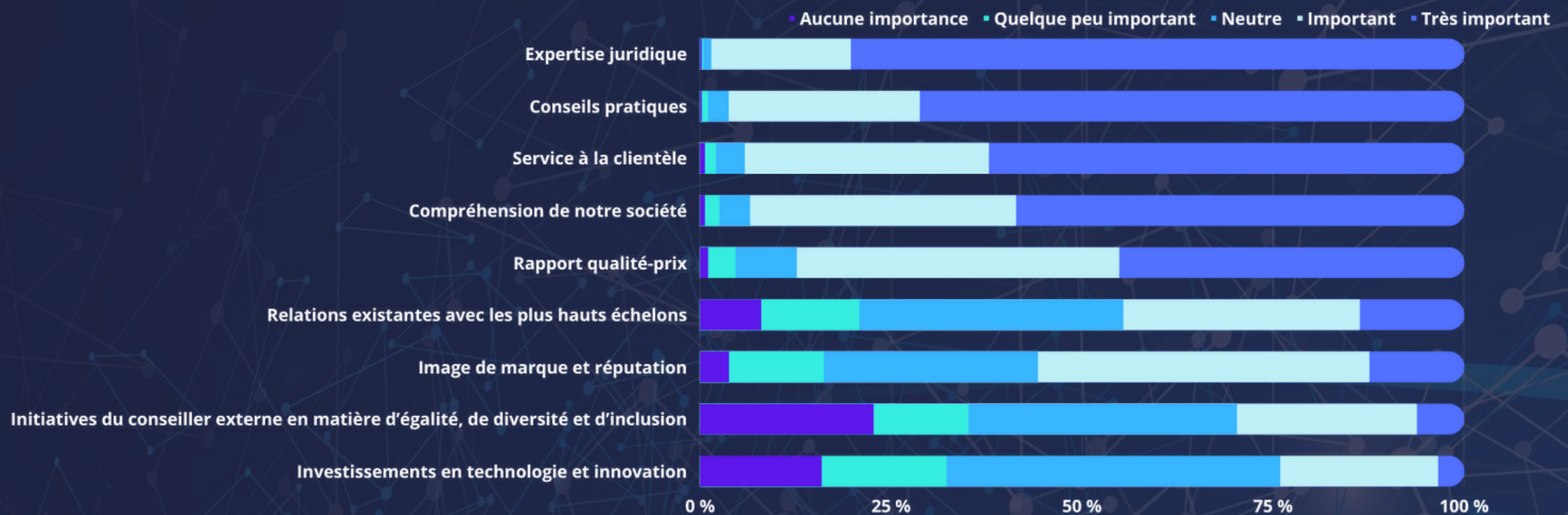


*En plus de l'expertise juridique, les conseillers externes doivent comprendre l'organisation et les exigences commerciales de leurs clients.*



# EXTERNALISATION (SUITE)

Quelle est l'importance des facteurs suivants au moment de choisir un conseiller ou une conseillère juridique externe ?



## Externalisation (autre)

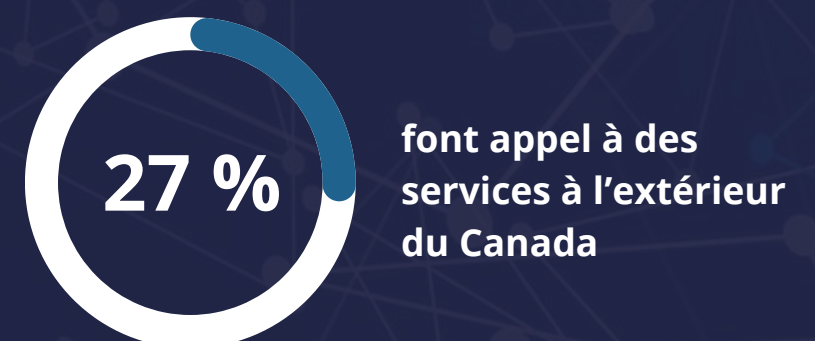
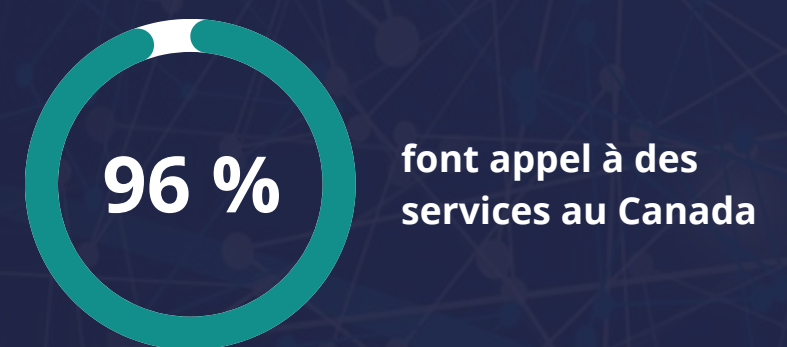
Les cabinets d'avocats continuent de dominer le marché des services juridiques externalisés. Seulement 14 % des équipes internes font appel à des fournisseurs de services juridiques alternatifs (FSJA), ce chiffre passant à 16 % dans les entreprises privées et à 21 % dans les entreprises publiques, tandis qu'il diminue à 9 % dans les organisations gouvernementales. Les dépenses liées aux FSJA devraient connaître une croissance légèrement plus importante au cours des 12 prochains mois que l'année précédente, avec 13 % des répondants dépensant plus contre 7 % moins.

L'investigation électronique est externalisée par 12 % des services juridiques internes, soit une augmentation de 20 % par rapport à l'année dernière. Ce chiffre passe à 15 % dans les entreprises publiques. Les services de traduction sont également utilisés par 12 % des équipes internes, ce chiffre passant à un sur cinq dans les entreprises publiques, où la demande est nettement plus importante.

## Pourcentage des services juridiques qui utilisent :



## Lorsqu'on a recours à l'externalisation





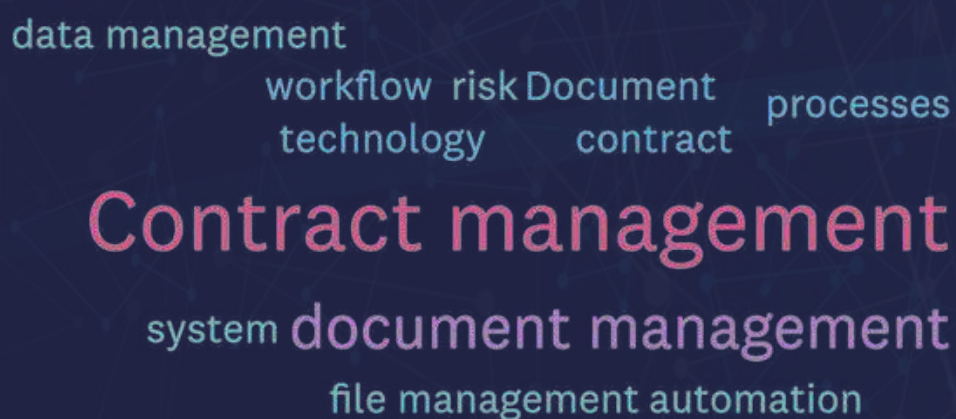
# INNOVATION ET TECHNOLOGIE

## Innovation

L'innovation en matière de gestion juridique et de gestion des risques est une priorité pour 54 % des services juridiques (contre 52 % en 2021). Si certains juristes d'entreprise ne mâchent pas leurs mots sur le manque d'innovation (« Nous n'innovons pas », conseiller juridique, entreprise privée), la majorité des répondants prennent l'innovation au sérieux. L'innovation en matière de gestion juridique et de gestion des risques est la plus élevée dans les entreprises publiques, où 6 services juridiques sur 10 innoveront en priorité, suivie par les entreprises privées à 56 % et les organisations gouvernementales à 50 %.

Les domaines d'innovation les plus courants, comme en 2021, sont la gestion des documents et la gestion des contrats, suivis par l'innovation en matière de flux de travail juridique. Une grande partie de cette innovation continue d'être alimentée par l'accélération de la transformation numérique (« Nous passons à 100 % au numérique », conseil principal, entreprise publique) déclenchée par la pandémie de COVID-19, ainsi que par la gestion des coûts et des risques.

**Le principal domaine d'innovation au sein du service juridique est :**



## Technologie

Il y a une augmentation marquée du nombre de services juridiques traitant l'investissement dans la technologie du service juridique comme une priorité — 45 % des organisations donnent la priorité à l'investissement dans la technologie du service juridique (contre 39 % en 2021). Ce chiffre est le plus élevé dans les entreprises publiques, à 55 % (un grand bond par rapport à l'année dernière), suivies des organisations gouvernementales à 50 % et des entreprises privées à 41 %.

La priorité accordée à l'investissement technologique est visible dans les plans de dépenses, 41 % des personnes interrogées prévoyant de dépenser davantage en technologie au cours de l'année prochaine (contre seulement 2 % dépensant moins). Ce chiffre est le plus élevé dans les entreprises publiques, avec 54 % qui prévoient d'investir davantage, et le plus faible dans les entreprises privées, où 38 % prévoient néanmoins de dépenser davantage en technologie (contre seulement 3 % qui dépensent moins).

La croissance des investissements technologiques devrait provenir de la gestion des documents, de la gestion de la confidentialité des données et de la gestion du cycle de vie des contrats, la grande majorité des services juridiques investissant dans ces domaines et la plupart de la croissance des investissements étant attendue dans ceux-ci. Bien que les dépenses en matière de technologie de signature électronique semblent avoir atteint un sommet l'année dernière, les modalités de travail à distance/hybride et la transformation numérique continuent d'être les moteurs d'une grande partie de ces investissements technologiques. Étant donné que 87 % des services juridiques canadiens utilisent un modèle de travail hybride, dont 27 % qui ne rendent pas la présence au bureau obligatoire, les dépenses en matière de transformation numérique et de technologie devraient se poursuivre à un rythme soutenu.



Enfin, le coût (encore plus qu'en 2021) et le manque d'intégration avec d'autres technologies (encore plus qu'en 2021) restent les deux plus grands obstacles à l'adoption de la technologie des services juridiques. Le coût comme obstacle à l'adoption de la technologie ayant augmenté de près de 80 % et le manque d'intégration de près de 60 %, il est évident que les fournisseurs de solutions doivent faire davantage pour résoudre ces problèmes.

*Le nombre de services juridiques qui considèrent l'investissement dans les technologies juridiques comme une priorité est en nette augmentation.*



# PRIORITÉS ET DÉFIS

Les réponses à l'enquête 2022-23 montrent un grand changement d'orientation par rapport à la pandémie de COVID-19. Alors que la rétroaction était fortement axée sur la pandémie et ses différents impacts en 2021, les mots « COVID » et « pandémie » sont à peine mentionnés dans les plus de 1 200 réponses ouvertes aux questions sur les plus grandes priorités et les plus grands défis. Il est probable que ce changement soit basé, d'une part, sur la réduction importante de l'impact de la pandémie et, d'autre part, sur le fait que tout impact persistant de la pandémie soit traité comme faisant partie du travail habituel.

## **Priorités absolues**

Lorsqu'on leur demande quelle est leur plus grande priorité commerciale, il n'y a pas de point d'ancrage principal sous la forme de la pandémie de COVID-19 comme en 2021. Si l'on examine les priorités à tous les niveaux d'emploi, en se concentrant plus particulièrement sur trois grands groupes d'emploi (à savoir les directeurs juridiques/avocats généraux, les conseillers juridiques et les conseillers juridiques principaux, et les directeurs/gestionnaires des affaires juridiques), les résultats sont clairs.

Les principales priorités communes à tous les postes sont la gestion des contrats, l'accent sur le soutien à l'entreprise et à sa croissance, la stratégie et, sans surprise, la prestation de services juridiques. Les directeurs juridiques/avocats généraux sont plus souvent amenés à citer la confidentialité des données et le travail transactionnel comme une priorité. Les conseillers juridiques, les conseillers juridiques principaux et les directeurs/gestionnaires des affaires juridiques se concentrent davantage sur les opérations, les processus et l'efficacité des activités juridiques en tant que priorité absolue.

*Les mots « COVID » et « pandémie » sont à peine mentionnés dans les plus de 1 200 réponses ouvertes aux questions sur les plus grandes priorités et les plus grands défis.*

Étant donné que 65 % des services juridiques déclarent que l'équité, la diversité et l'inclusion sont une priorité, il est peut-être surprenant qu'il y ait très peu de références à l'équité, à la diversité et à l'inclusion tout court. En outre, étant donné les niveaux élevés d'anxiété et de stress liés au travail à tous les niveaux, dont une grande partie est liée à la charge de travail, ainsi que les problèmes de rétention des employés mentionnés par les répondants à l'enquête, il est contre-intuitif que le bien-être et la fidélisation des employés ne figurent pas parmi les principales priorités (du moins pour la direction des services juridiques d'entreprise).

## **Les plus grands défis**

Lorsqu'on demande aux répondants quel est le plus grand défi juridique qu'ils s'attendent à devoir relever au cours de l'année à venir, la tendance à s'éloigner des défis présentés par la pandémie de COVID-19 est frappante et peut-être prévisible.

L'augmentation de la demande et du volume de travail est le plus grand défi juridique de cette année (encore plus prononcé pour les conseillers juridiques et les conseillers juridiques principaux), ce qui est en partie une conséquence de la quantité croissante de travail assumée par les services juridiques.

## **Le plus grand défi juridique auquel le conseil d'administration de mon organisation s'attend pour l'année à venir est :**



A word cloud of legal and business challenges. The most prominent word is 'regulatory' in red. Other words include 'employee retention', 'economy', 'acquisitions', 'data privacy', 'ESG', 'litigation', 'environment', 'privacy', 'revenue', 'changes', 'risk', 'cost', 'budget', 'recession', 'compliance', and 'government'.

Les autres plus grands défis juridiques auxquels sont confrontés les conseillers juridiques d'entreprise canadiens sont plus répartis cette année, avec des défis importants comme le risque et la conformité, les litiges, la protection de la vie privée et la rétention du personnel. Les directeurs juridiques/avocats généraux sont plus susceptibles que les autres d'indiquer que les litiges constituent leur plus grand défi.

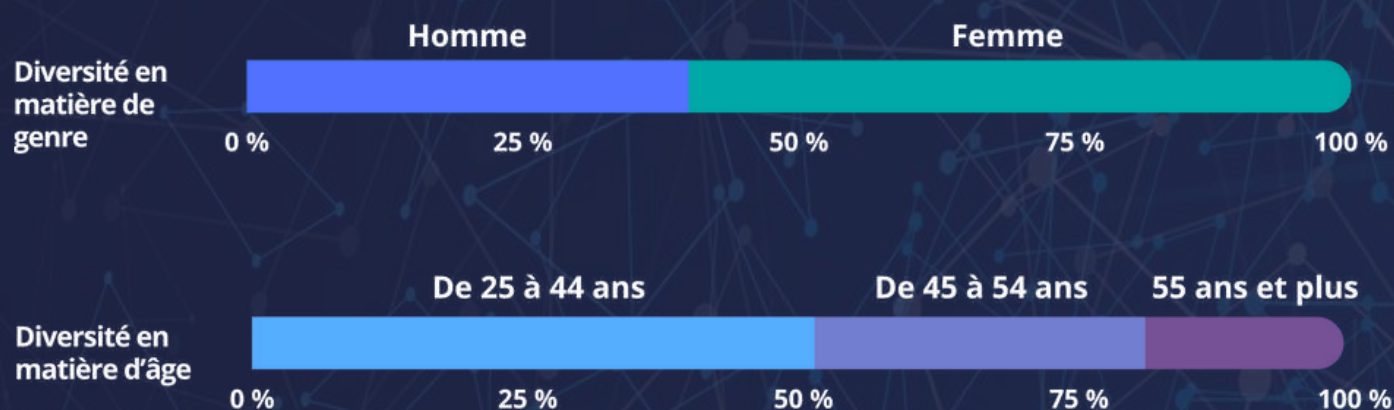
Comme pour les équipes d'entreprise, le plus grand défi juridique auquel les conseils d'administration sont censés faire face ne concerne plus la COVID-19, mais s'étend plutôt à un large éventail de défis. Ces défis peuvent être regroupés dans les catégories suivantes : gestion de la réglementation et de la conformité (y compris la protection de la vie privée, l'ESG et l'environnement), finances, économie et récession, acquisitions et litiges et, enfin, questions de personnel, y compris la rétention des employés. Il est clair que les conseils d'administration doivent faire face à de nombreux défis juridiques et que l'impact des services juridiques et de la direction juridique sur les entreprises va continuer à augmenter.



# ÉGALITÉ, DIVERSITÉ ET INCLUSION

L'égalité, la diversité et l'inclusion continuent d'être une priorité pour les organisations ; toutefois, l'enquête indique que si le nombre de répondants déclarant que l'équité, la diversité et l'inclusion ne sont pas une priorité pour leur organisation a diminué depuis 2021, il reste encore beaucoup à faire dans les services juridiques, en particulier ceux qui comptent moins de 30 employés.

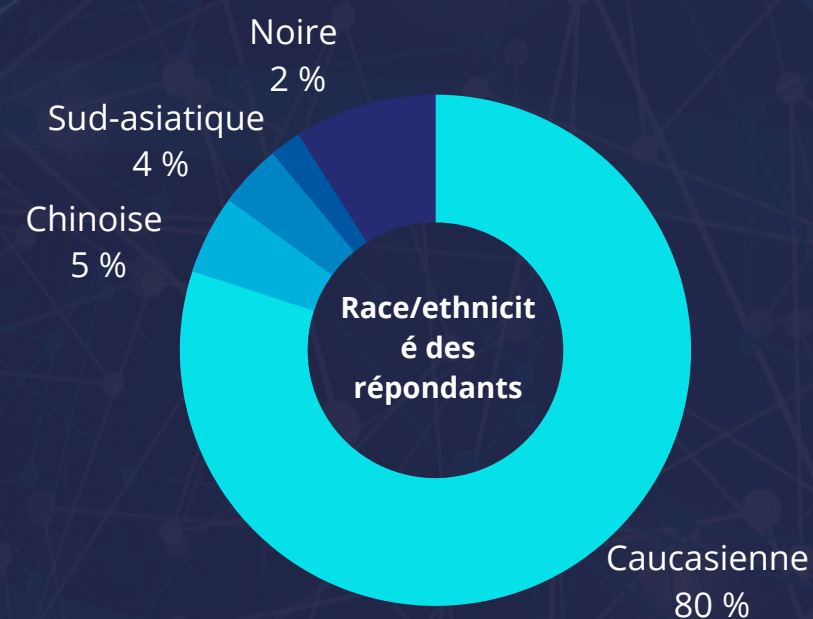
**Les données sur la diversité des réponses à l'enquête sont basées sur des questions d'auto-identification volontaire :**



Nous avons demandé aux répondants si l'équité, la diversité et l'inclusion étaient une priorité dans leur propre service juridique. Sur les près de 600 répondants qui ont répondu, 35 % ont déclaré que l'équité, la diversité et l'inclusion n'étaient pas une priorité dans leur service juridique. Bien que ce chiffre soit inférieur aux 38 % rapportés en 2021, la marge d'amélioration possible est encore considérable. Le manque de priorité en matière d'égalité, de diversité et d'inclusion a été signalé plus largement par les membres les plus anciens du service juridique (37 % des directeurs juridiques et des avocats généraux ont déclaré que l'équité, la diversité et l'inclusion n'étaient pas une priorité, contre 39 % en 2021) que par les membres moins anciens du service (34 % ont déclaré que l'équité, la diversité et l'inclusion n'étaient pas une priorité, contre 38 % en 2021). Ceci est inquiétant étant donné que près de 4 personnes sur 10 parmi celles qui sont au sommet de la hiérarchie, qui sont les plus susceptibles d'avoir le contrôle et la responsabilité de la composition du service juridique, déclarent que l'équité, la diversité et l'inclusion ne constituent pas une priorité. Certains signes indiquent que les organisations tentent d'innover dans ce domaine, certaines personnes interrogées désignant l'équité, la diversité et l'inclusion comme le domaine le plus innovant au sein de leur service juridique.

Nous avons constaté des écarts dans les résultats en fonction du lieu. Par exemple, les répondants de l'Ontario sont plus nombreux (71 %) à estimer que l'équité, la diversité et l'inclusion constituent une priorité pour leur service que ceux des autres provinces : l'Alberta à 68 %, le Québec à 66 %, la Colombie-Britannique à 65 % et le Manitoba à 48 %. Le sentiment semble être étroitement lié au type d'organisation et à la taille du service juridique. C'est dans les entreprises privées que le taux de réponse négative est le plus élevé, 50 % d'entre elles déclarant que l'équité, la diversité et l'inclusion ne forment pas une priorité, contre 30 % dans le secteur public et le secteur sans but lucratif, et 25 % dans les entreprises publiques.

Des divergences importantes peuvent également être trouvées lorsqu'une analyse est faite de la taille du service juridique. Dans ce cas, nous avons constaté que la grande majorité (87 %) des services juridiques de plus de 30 personnes ont déclaré que l'égalité, la diversité et l'inclusion étaient une priorité, alors que seulement 61 % des services de 5 à 30 personnes ont estimé la même chose. Il est nécessaire de mieux comprendre les obstacles et les barrières auxquels sont confrontés les services juridiques de petite et moyenne taille lorsqu'il s'agit de donner la priorité à l'égalité, la diversité et l'inclusion.



En ce qui concerne les données sur la diversité, les questions d'auto-identification volontaire de l'enquête, auxquelles ont répondu plus de 400 personnes, montrent que si la collectivité des juristes d'entreprise est diversifiée du point de vue du sexe (60 % s'identifient comme des femmes et 40 % comme des hommes) et de l'âge (51 % ont entre 25 et 44 ans, 30 % entre 45 et 54 ans et 18 % ont 55 ans et plus), elle est beaucoup moins diversifiée du point de vue de la race/ethnie (80 % sont de race blanche).

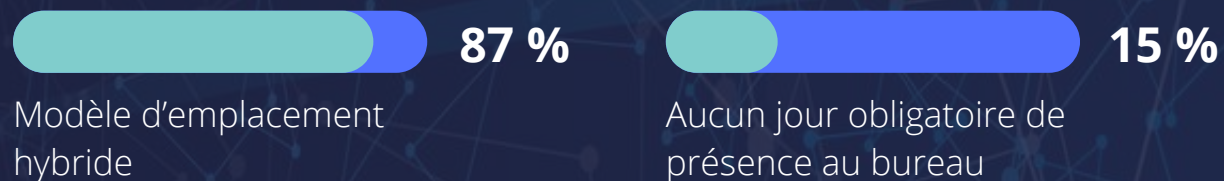


# GENS ET TALENT

Compte tenu du nombre total de participants à l'enquête (678 répondants), nous avons été en mesure d'examiner un nombre important de réponses à tous les échelons d'emploi, ce qui nous a permis d'obtenir une vue d'ensemble de la situation, tant au niveau de la direction qu'au niveau des fonctions juridiques intermédiaires et débutants.

L'enquête de cette année comprenait une nouvelle section sur le travail à distance/hybride, qui révèle des résultats frappants sur le marché. L'enquête indique que 87 % des services juridiques internes canadiens appliquent un modèle de travail hybride (90 % des entreprises publiques, 80 % des entreprises privées et 88 % des organismes gouvernementaux), 27 % d'entre eux n'imposant aucun jour de présence au bureau. Quatorze pour cent des services juridiques exigent un jour par semaine au bureau, 25 % exigent deux jours et 27 % exigent trois jours. Moins d'une organisation sur 20 prescrit quatre ou cinq jours par semaine au bureau. Les données montrent que plus l'organisation est grande, plus elle est susceptible d'être en mode hybride et plus elle est susceptible de prescrire moins de jours au bureau. Un service juridique sur trois seulement a 100 % de son personnel au bureau deux jours ou plus par semaine (ce chiffre tombe à un sur quatre pour les organisations comptant plus de 5 000 employés). En ce qui concerne les défis créés par le travail hybride, l'engagement des employés est considéré comme le domaine le plus difficile, suivi par la rétention des employés.

## Modalités de travail à distance/hybride :



Il est évident que les conseillers et conseillères juridiques d'entreprise assument des responsabilités importantes allant au-delà de leurs responsabilités juridiques, plus de 45 % d'entre eux étant également responsables de la conformité, un sur quatre étant responsable des enquêtes et un autre sur quatre de l'éthique. Vingt pour cent des juristes d'entreprise sont désormais responsables des relations avec les gouvernements (contre 17 % en 2021). Si seulement 11 % des juristes d'entreprise sont également responsables de l'ESG, ce nombre a augmenté d'un tiers depuis 2021. Enfin, dans les entreprises publiques, les relations avec les investisseurs constituent également une responsabilité supplémentaire fréquente. Une grande partie de cette responsabilité supplémentaire est centrée sur les directeurs juridiques/avocats généraux, 58 % étant responsables de la conformité, 44 % de l'éthique et 33 % des enquêtes. L'ESG devient rapidement une responsabilité clé pour les directeurs juridiques/avocats généraux, près d'un directeur juridique/avocat général sur cinq étant désormais également responsable de l'ESG (contre 11 % en 2021). Les conseillers principaux et les conseillers juridiques assument souvent des responsabilités supplémentaires.

*Plus de responsabilités, plus de flexibilité et plus de stress*

## Responsabilités du personnel des services juridiques dépassant l'offre de services juridiques

45 %

des conseillers juridiques d'entreprise sont également responsables de la conformité

27 %

sont responsables de l'éthique

25 %

sont responsables des enquêtes

20 %

sont responsables des relations avec les gouvernements

11 %

sont responsables des facteurs environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG)



# GENS ET TALENT (SUITE)

Compte tenu du niveau de responsabilité au-delà de la prestation de services juridiques, combiné aux défis économiques postpandémiques, il n'est pas surprenant que les niveaux de stress et d'anxiété soient élevés dans les services juridiques d'entreprise. En 2021, un pourcentage alarmant de 71 % des personnes interrogées ont signalé une augmentation du stress et de l'anxiété liés au travail au cours de l'année écoulée; alors qu'un pourcentage inférieur de 46 % a signalé une augmentation cette année, il s'agit d'une augmentation sur une base très stressée, et qui plus est, seulement 13 % ont déclaré que leur stress et leur anxiété liés au travail ont diminué depuis 2021.

Cette année, le niveau accru de stress et d'anxiété liés au travail est le plus élevé chez les directeurs juridiques/avocats généraux (49 %) et les directeurs/gestionnaires des affaires juridiques (58 %). L'augmentation est la plus élevée dans les entreprises publiques (53 %) et très similaire chez les personnes qui s'identifient comme femmes (47 %) et hommes (46 %). Dans l'enquête 2022-23, on trouve à nouveau de nombreuses mentions de l'augmentation de la charge de travail et de l'épuisement professionnel en réponse au plus grand défi auquel sont confrontés les répondants. Les organisations et leurs services juridiques continuent manifestement à accumuler des problèmes majeurs de bien-être des employés et il faut prendre davantage de mesures pour favoriser le bien-être et la santé mentale des employés.

Il est évident que les juristes d'entreprise ont besoin de bien plus que des compétences juridiques, les trois compétences les plus souvent citées pour un juriste d'entreprise efficace étant aujourd'hui la communication, suivie de la compréhension de l'entreprise et de la flexibilité/adaptabilité. La communication est désormais la compétence numéro un requise par les juristes d'entreprise, ce qui témoigne peut-être d'un environnement de travail toujours plus complexe et stressant.

Il se pourrait que ces compétences dépassant le cadre purement juridique facilitent le passage des juristes d'entreprise du service juridique à des rôles non juridiques en dehors de celui-ci, un répondant sur cinq (ce qui est similaire à 2021) constatant une augmentation du nombre de juristes d'entreprise passant à des rôles commerciaux non juridiques. Les rôles non juridiques les plus couramment acceptés sont les rôles de ressources humaines, de risque et de conformité, et de gestion. Les rôles liés à l'ESG et à la stratégie ont également été fréquemment mentionnés.

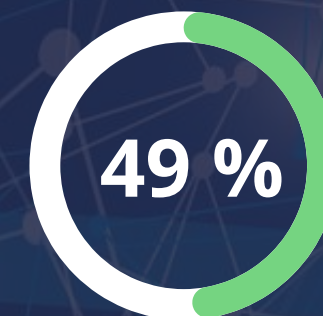
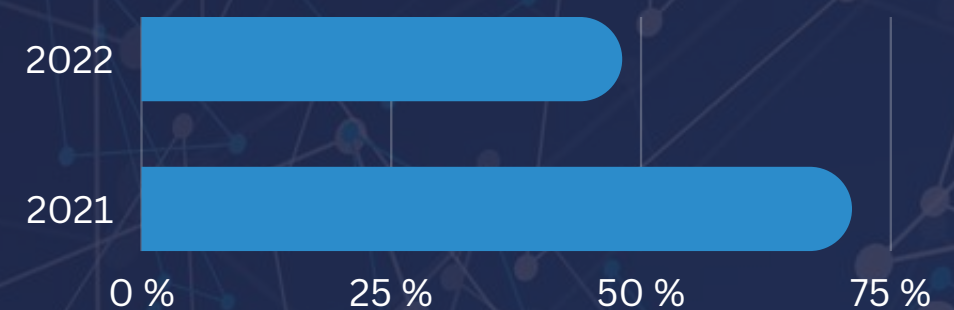
Ainsi, alors que le stress et l'anxiété liés au travail constituent sans aucun doute un problème majeur pour les juristes d'entreprise, il existe de nombreuses possibilités de développer leur rôle et leur carrière, tant au sein des services juridiques qu'en dehors de ces services, dans des fonctions non juridiques.

## Rôles non juridiques vers lesquels les conseillers et conseillères juridiques d'entreprise gravitent :

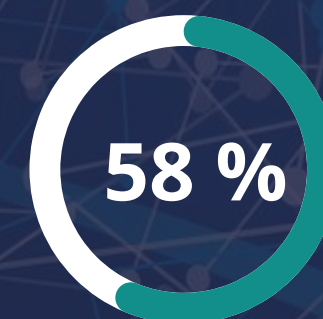
risk management ESG  
business development Risk strategy  
**management**  
policy HR Compliance  
operations

## Augmentation du stress et de l'anxiété liés au travail :

Bien que l'augmentation soit plus faible en 2022, il est important de noter qu'elle s'applique à une base déjà fortement sollicitée.



des directeurs juridiques/avocats généraux signalent une augmentation du stress et de l'anxiété



Directeur/gestionnaire des affaires juridiques signalent une augmentation du stress et de l'anxiété



1 sur 5 constate une augmentation du nombre de juristes d'entreprise passant à des rôles commerciaux non juridiques





**mondaq**  
Connecting knowledge & people



# CCCA | Mondaq

Rapport 2023 sur les conseillers et conseillères juridiques d'entreprise au Canada  
Perspectives sans pareilles sur la profession de juriste d'entreprise au Canada, par l'ACCJE | Mondaq

TÉLÉCHARGER LE RAPPORT COMPLET

VIEW ENGLISH LANGUAGE REPORT

Commandité par

**RICOH**  
imagine. change.