

Une journée avec le Réseau des Conseillères juridiques du Canada et le groupe Femmes de tête de BLG : Leadership, innovation, résultats et révolution de l'IA

01 février 2024

Qu'est-ce qui fait des leaders des sources d'inspiration? Que font les leaders pour définir leur vision, obtenir des résultats et mettre en place une structure efficace?

Voilà quelques questions soulevées le 26 janvier lorsque BLG a accueilli le Réseau des Conseillères juridiques du Canada pour une journée d'apprentissage bien remplie dans le cadre du [programme de leadership GCU](#) de ce dernier (le « programme GCU »). Plus de 25 femmes issues d'entreprises publiques et privées de différents secteurs d'activité ont participé à deux tables rondes interactives dans un cadre propice aux échanges d'idées et de points de vue.

Le programme GCU vise à renforcer stratégiquement les compétences de leadership indispensables des avocates générales pour leur permettre d'être au sommet de leur art et de faire évoluer leur entreprise. Cet événement a été commandité par le programme [Femmes de tête de BLG](#) visant à donner davantage de pouvoir aux professionnelles dans les domaines des affaires et du droit.



Panel I - Perspectives des dirigeantes pour stimuler l'innovation et obtenir des résultats

La journée a commencé par une table ronde animée par [Cindy Clarke](#), associée directrice régionale chez BLG, et ponctuée des interventions de Shelby Austin, cheffe de la direction de Arteria AI, de Bindu Cudjoe, vice-présidente exécutive, cheffe des Services juridiques et secrétaire corporative de la Banque Laurentienne, et de Sandra Perri, vice-présidente principale et directrice juridique générale de Sun Life Canada. Elles ont parlé de leur parcours unique vers la réussite et abordé trois thèmes principaux qui correspondent à trois des compétences clés du programme GCU : mobiliser et inspirer, obtenir des résultats et cultiver l'innovation.

Continuez votre lecture pour découvrir les principaux enseignements tirés de chaque thème.



Thème 1 - Mobiliser et inspirer : Comment la direction peut-elle former des équipes efficaces et mettre en œuvre des changements constructifs et durables?

- **Culture, culture, culture.** En tant que leaders, vous jouez un rôle déterminant dans la définition de la culture de votre organisation. Mme Austin - entrepreneuse depuis plus de 15 ans et fondatrice et dirigeante d'Arteria AI, dont l'effectif a atteint 100 employés en trois ans - a souligné l'importance d'une culture bien définie. Elle a utilisé des termes tels que « vision », « convivialité », « persistance » et « responsabilité radicale » pour décrire sa culture de travail idéale. Question pour les gestionnaires : comment aimeriez-vous que l'on décrive votre équipe et son fonctionnement?
- **Définir une vision claire.** Parmi les autres points abordés, on retiendra également la nécessité d'un leadership clair. Mme Cudjoe - ancienne stagiaire chez BLG sous le tutorat de Cindy Clarke, aujourd'hui à la tête d'équipes de différentes tailles - a rappelé l'importance de bien faire comprendre ses valeurs en tant que leader et de définir clairement l'orientation que l'on souhaite donner à l'équipe. Il faut pour cela faire preuve d'ouverture par rapport à ce que les gens ont à apporter, veiller à la cohérence avec la vision et miser sur les forces de l'équipe.
- **Assurer la cohérence entre vos objectifs et la raison d'être de l'entreprise.** Les approches individuelles et collectives devraient toujours être en phase avec les objectifs et les priorités globaux de l'organisation. Mme Perri a mis l'accent sur la nécessité « d'affiner les cadres décisionnels et de tenir compte de la réalité de l'entreprise ». Pour assurer la réussite de votre équipe, il faut faire de la raison d'être de l'organisation une source d'inspiration.

Thème 2 - Obtenir des résultats : Que faut-il pour réussir?

- **L'équipe idéale pour le travail à accomplir.** Selon Mme Austin, savoir exactement qui fait quoi est essentiel. Pour identifier la personne idéale pour chaque tâche, il faut bien comprendre comment les forces de chacun et chacune peuvent répondre aux différents besoins de l'entreprise.
- **Mettre l'accent sur ce qui apporte une valeur ajoutée.** Le panel a convenu que les résultats sont généralement définis pour l'organisation elle-même, mais rarement pour les équipes individuelles. Selon Mme Cudjoe, l'excellence, l'intelligence et les connaissances d'une personne ou d'une équipe importent peu si le travail fourni n'est pas pertinent pour l'entreprise. En effet, si le résultat ne cadre pas avec les valeurs de l'organisation ou de la direction, il est peu probable qu'il soit considéré comme une plus-value.
- **Savoir en faire assez sans en faire trop.** Si établir un ordre de priorités est un exercice difficile, il peut faire toute la différence dans l'atteinte des objectifs. Selon Mme Perri, il faut savoir en faire assez sans en faire trop. Autrement dit, si un client demande une bicyclette, ce n'est pas toujours pertinent de lui proposer

une voiture de sport. Il est tout aussi important de déterminer ce qu'on entreprendra que ce qu'on laissera de côté.

Thème 3 - Cultiver l'innovation : Comment la direction peut-elle favoriser l'innovation?

- **Définir l'objectif final de l'innovation.** « L'innovation est un outil, pas une fin en soi », affirme Mme Austin. Quelques questions à se poser avant de se lancer :
 - Pour vous, qu'est-ce que l'innovation?
 - Quel est votre objectif?
 - En quoi l'innovation peut-elle vous aider à l'atteindre?
- **Créer une culture d'innovation.** Si l'innovation fait partie des objectifs de l'entreprise, elle doit être intégrée dans tous les aspects de ses activités. L'innovation est un état d'esprit, et non la responsabilité d'une seule personne. Il est à la portée de tout le monde d'apporter des améliorations, d'accroître l'efficacité, de créer de la valeur ajoutée ou d'atteindre de meilleurs résultats.

Déterminer si l'innovation vaut réellement les efforts déployés. L'innovation peut être un outil formidable, mais la mise en œuvre de stratégies en la matière et le déploiement de nouveaux outils peuvent être coûteux, prendre du temps et entraîner tout un apprentissage. Demandez-vous toujours si le changement souhaité est suffisamment profond pour justifier le recours à l'innovation.

Panel II - Révolution de l'IA : Les avocates générales en tant que leaders et âmes de l'entreprise

[Lisa Chamandy](#), cheffe du savoir et de l'innovation chez BLG, décrit l'innovation comme la recherche de moyens de faire encore mieux ce que nous faisons déjà. Elle a animé la deuxième table ronde, celle-là sur la révolution de l'IA, une conversation de fond aux côtés de [François Joli-Cœur](#), associé chez BLG, et de Melanie de Wit, cheffe des affaires juridiques chez Unity Health, qui a exercé dans le groupe Droit de la santé de BLG pendant six ans avant de suivre une nouvelle voie.

Ce panel a couvert plusieurs sujets importants sur la révolution de l'IA dans différents secteurs. Nous vous présentons plus bas les faits saillants.

Nouveaux risques

L'IA est un sujet brûlant dans les secteurs de la technologie et de la protection de la vie privée. Avec l'essor des grands modèles de langage et d'autres outils dans tous les domaines, les dirigeantes ont constaté l'émergence de nouveaux risques à surveiller. L'une de leurs principales préoccupations est l'utilisation de l'IA générative par leur personnel. En effet, l'accès facile à des outils comme ChatGPT en dehors de l'infrastructure informatique des entreprises suscite une inquiétude croissante. Selon François Joli-Cœur, le moyen le plus simple de se protéger est de mettre en place une politique pour encadrer leur utilisation.

En outre, selon notre panel, les droits d'auteur, les résultats biaisés et la gouvernance de l'IA figurent aussi en tête des préoccupations face aux risques liés à l'essor de l'IA.

Approches de la gestion des risques

Puisqu'il est inévitable que les avocates générales soient confrontées aux difficultés qui découlent des transformations technologiques, quelle est l'approche à adopter en matière de gestion des risques?

Melanie de Wit a proposé quelques méthodes efficaces pour gérer les risques, notamment en mettant en place des normes de tolérance au risque. Tout d'abord, les entreprises peuvent **segmenter les risques en catégories** afin d'évaluer les activités de nature similaire. Par exemple, il peut s'agir de risques réglementaires, de risques financiers et de risques liés aux personnes. Cela permet d'avoir une vue d'ensemble de tous les risques et de comprendre où ils peuvent apparaître.

La deuxième approche consiste à **créer des registres de risques** pour identifier les risques avant qu'ils ne débouchent sur de véritables problèmes. Il existe plusieurs façons de cerner et d'analyser les risques : analyse documentaire, veille de tendances, recherche de sous-types de risques et calcul du délai nécessaire pour atténuer les effets d'un problème avéré.

Les tables rondes du programme GCU du Réseau des Conseillères juridiques du Canada ont été aussi inspirantes qu'informatives, alliant l'expérience du monde réel et les recommandations pratiques de quelques-unes des plus grandes leaders juridiques du Canada. Si vous êtes avocat·e général·e ou membre de la direction de votre organisation et que vous avez des questions sur l'innovation, l'obtention de résultats ou l'atténuation des risques liés à l'IA, n'hésitez pas à communiquer avec l'une des personnes-ressources clés ci-dessous. Nous vous invitons également à en apprendre davantage sur le [programme Femmes de tête](#).

Par

[Cynthia Clarke, Lisa Chamandy](#)

Services

[Femmes de tête](#)

BLG | Vos avocats au Canada

Borden Ladner Gervais S.E.N.C.R.L., S.R.L. (BLG) est le plus grand cabinet d'avocats canadien véritablement multiservices. À ce titre, il offre des conseils juridiques pratiques à des clients d'ici et d'ailleurs dans plus de domaines et de secteurs que tout autre cabinet canadien. Comptant plus de 725 avocats, agents de propriété intellectuelle et autres professionnels, BLG répond aux besoins juridiques d'entreprises et d'institutions au pays comme à l'étranger pour ce qui touche les fusions et acquisitions, les marchés financiers, les différends et le financement ou encore l'enregistrement de brevets et de marques de commerce.

blg.com

Bureaux BLG

Calgary

Centennial Place, East Tower
520 3rd Avenue S.W.
Calgary, AB, Canada
T2P 0R3

T 403.232.9500
F 403.266.1395

Ottawa

World Exchange Plaza
100 Queen Street
Ottawa, ON, Canada
K1P 1J9

T 613.237.5160
F 613.230.8842

Vancouver

1200 Waterfront Centre
200 Burrard Street
Vancouver, BC, Canada
V7X 1T2

T 604.687.5744
F 604.687.1415

Montréal

1000, rue De La Gauchetière Ouest
Suite 900
Montréal, QC, Canada
H3B 5H4

T 514.954.2555
F 514.879.9015

Toronto

Bay Adelaide Centre, East Tower
22 Adelaide Street West
Toronto, ON, Canada
M5H 4E3

T 416.367.6000
F 416.367.6749

Les présents renseignements sont de nature générale et ne sauraient constituer un avis juridique, ni un énoncé complet de la législation pertinente, ni un avis sur un quelconque sujet. Personne ne devrait agir ou s'abstenir d'agir sur la foi de ceux-ci sans procéder à un examen approfondi du droit après avoir soupesé les faits d'une situation précise. Nous vous recommandons de consulter votre conseiller juridique si vous avez des questions ou des préoccupations particulières. BLG ne garantit aucunement que la teneur de cette publication est exacte, à jour ou complète. Aucune partie de cette publication ne peut être reproduite sans l'autorisation écrite de Borden Ladner Gervais S.E.N.C.R.L., S.R.L. Si BLG vous a envoyé cette publication et que vous ne souhaitez plus la recevoir, vous pouvez demander à faire supprimer vos coordonnées de nos listes d'envoi en communiquant avec nous par courriel à desabonnement@blg.com ou en modifiant vos préférences d'abonnement dans blg.com/fr/about-us/subscribe. Si vous pensez avoir reçu le présent message par erreur, veuillez nous écrire à communications@blg.com. Pour consulter la politique de confidentialité de BLG relativement aux publications, rendez-vous sur blg.com/fr/ProtectionDesRenseignementsPersonnels.

© 2025 Borden Ladner Gervais S.E.N.C.R.L., S.R.L. Borden Ladner Gervais est une société à responsabilité limitée de l'Ontario.