



# ACCJE | Mondaq

**Rapport 2025 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





# INTRODUCTION

L'Association canadienne des conseillers et conseillères juridiques d'entreprise (ACCJE) et Mondaq sont ravies de présenter les résultats de leur quatrième sondage annuel auprès des juristes d'entreprise au Canada. Basé sur plus de 600 réponses provenant de tout le pays et de tous les échelons d'emploi, ce rapport fournit aux juristes d'entreprise canadiens et à la profession juridique un aperçu inégalé des questions et des problèmes clés qui ont aujourd'hui un impact sur les juristes individuels et les services juridiques. Conçu en partenariat avec un conseil consultatif composé d'éminents juristes d'entreprise, ce rapport fournit une analyse actualisée des questions brûlantes actuelles et des perspectives auxquelles la profession peut s'attendre pour 2025.



## À propos de l'ACCJE

L'ACCJE est le chef de file et le porte-parole des juristes d'entreprise du Canada. Fondée en 1988 en tant que forum de l'Association du Barreau canadien, l'ACCJE représente plus de 5000 conseillers et conseillères juridiques d'entreprise de toutes les provinces et de tous les territoires, ainsi que de tous les secteurs et de toutes les industries, ce qui en fait l'association professionnelle la plus inclusive et la plus représentative des juristes d'entreprise au Canada. Ses membres sont des avocats et des avocates travaillant pour des sociétés publiques et des entreprises 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 un meneur parmi les fournisseurs mondiaux 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.

Nous tenons à remercier la collectivité des juristes d'entreprise canadiens pour l'appui fantastique qu'elle offre à notre sondage, qui s'est 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, Lawyers Financial, qui nous a permis d'approfondir encore les conclusions et l'analyse de l'enquête.



**Alexandra Chyczij**  
Directrice générale  
CCCA



**Tim Harty**  
Chef de la direction  
Mondaq



**LAWYERS  
FINANCIAL**

**Insurance, investments, and  
*pro bono* financial planning.**

Put the power of not-for-profit to work  
for you, your family, and your firm.

**Plan, invest, protect.**

[LEARN MORE](#)



# MÉTHODOLOGIE

En septembre 2024, l'ACCJE et Mondaq ont lancé conjointement le quatrième sondage annuel des conseillers et conseillères juridiques d'entreprise du Canada dans le but de fournir des informations inédites sur la profession de juriste d'entreprise au Canada. Le sondage se démarque en étant l'enquête la plus complète et la plus représentative au pays sur l'état des services juridiques d'entreprise.

De septembre à novembre 2024, 607 personnes ont répondu au sondage en ligne. Le sondage comprenait 34 questions couvrant les activités 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 principal était suivi d'une section d'identification volontaire formée de huit questions, auxquelles les deux tiers des participants ont répondu.

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.

## Conseil consultatif



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



**Ranj Sangra**  
Président de l'ACCJE et avocat général adjoint  
Ballard Power Systems



**Heidi Schedler**  
Conseillère juridique  
Ministère de la Justice de la Nouvelle-Écosse



**Dev Jagdev**  
Conseiller juridique principal  
Rogers Communications

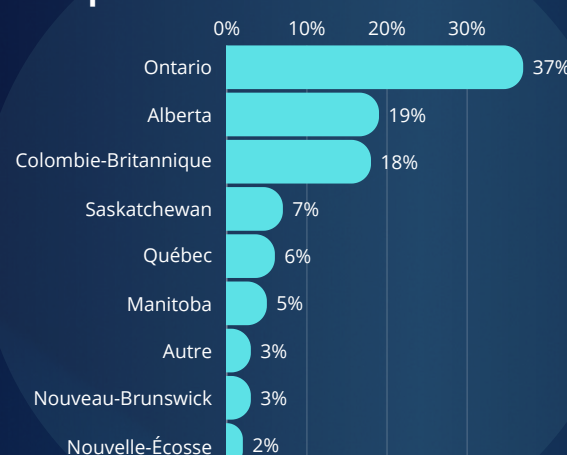
# PROFIL DES PARTICIPANTS

Le sondage nous a permis d'obtenir un aperçu représentatif des répondants et répondantes, y compris des caractéristiques principales de leurs postes et des affiliations de leurs organisations :

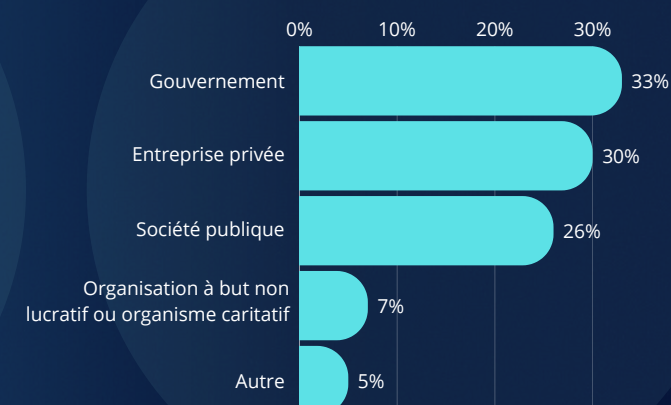
- Représentation de l'ensemble du Canada : Colombie-Britannique (18 %) ; Alberta (19 %) ; Saskatchewan (7 %) ; Manitoba (5 %) ; Ontario (37 %) ; Québec (6 %) ; Nouveau-Brunswick (3 %)
- Représentation de différents échelons d'emploi dans les services juridiques, avec des réponses provenant de directeurs juridiques et d'avocats généraux (27 %), de vice-présidents exécutifs/vice-présidents de services juridiques (3 %) d'avocats généraux adjoints (7 %), d'avocats principaux (19 %), de conseillers (29 %) et de directeurs des services juridiques/gestionnaires juridiques (11 %).
- Un excellent taux de réponse dans les différents secteurs : 26 % de sociétés publiques, 30 % d'entreprises privées,
- 33 % d'organisations gouvernementales et
- 7 % d'organisations à but non lucratif.
- Répartition bien équilibrée en fonction de la taille de l'organisation : 34,5 % des réponses provenant d'organisations comptant jusqu'à 500 employés, 34,5 % d'organisations de 501 à 5000 employés et 31 % d'organisations réunissant plus de 5001 employés.

Pour plus de détails sur les caractéristiques des répondants, consultez les tableaux des profils des participants à droite.

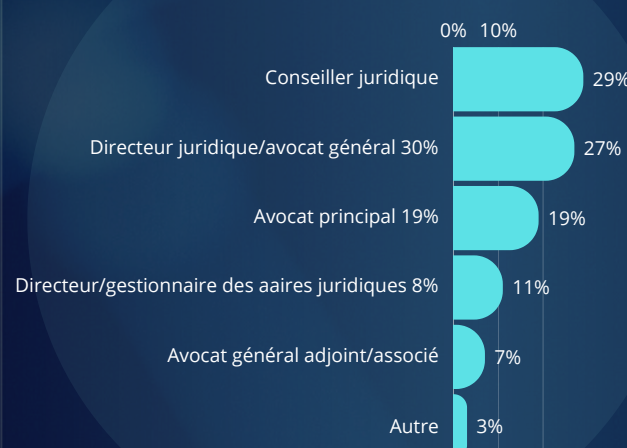
## Emplacement



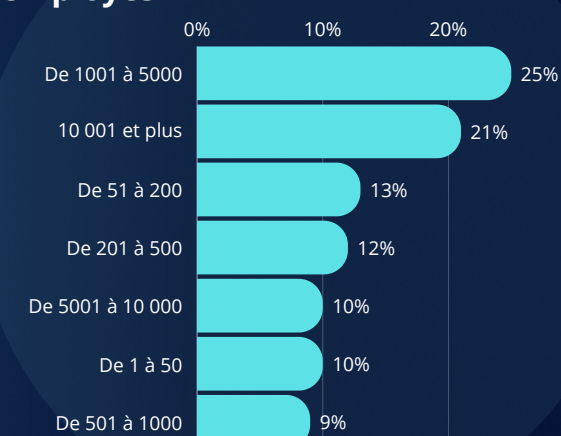
## Type d'organisation



## Titre



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





# RÉSUMÉ

Dans un contexte de bouleversements géopolitiques et d'incertitude économique à l'étranger et plus près de chez nous, le sondage sur les conseillers et conseillères juridiques d'entreprise de l'ACCJE et de Mondaq cherche à faire la lumière sur l'état des services juridiques d'entreprise et de la profession au Canada.

Le questionnaire détaillé et la large participation au sondage permettent d'obtenir un aperçu inégalé des budgets, des investissements, de la dotation en personnel, des activités, de l'internalisation et de l'externalisation des services juridiques; ils révèlent les plus grands défis et les priorités pour les différents échelons d'emploi et donnent un aperçu de ce qui fera un bon juriste d'entreprise en 2025.

## Les modèles de travail hybrides se renforcent en réponse aux problèmes d'engagement des employés.

Comme l'année dernière, 82 % des services juridiques travaillent sur une base hybride, mais la tendance à l'augmentation rapide d'un minimum de trois jours de bureau obligatoires a augmenté pour atteindre 48 % des organisations. Celles qui n'imposent aucun jour de travail ont diminué de 5 % pour atteindre moins d'une organisation sur cinq. Deux tiers des organisations considèrent l'engagement des employés comme l'aspect le plus difficile, une légère augmentation par rapport à l'an passé.

## La croissance de la demande de services juridiques en entreprise se poursuit, les sociétés se tournant de plus en plus vers les juristes d'entreprise pour leur stratégie et leurs conseils.

On prévoit une augmentation de l'activité dans une vaste gamme de domaines d'activité, dans le prolongement des augmentations largement similaires des années précédentes : confidentialité des données (+50 %), risque et conformité (+53 %), gestion des contrats (+50 %) et stratégie commerciale et conseils (+40 %, en hausse d'un quart par rapport à 2024).

## La technologie et l'internalisation sont prioritaires pour répondre à la demande accrue de services juridiques.

La technologie juridique est la priorité d'investissement qui augmente le plus rapidement, suivie par l'investissement dans le personnel des services juridiques. Les niveaux plus élevés d'investissement dans la technologie et dans les ressources humaines seront quelque peu compensés par une croissance moindre des dépenses en conseils externes et en fournisseurs de solutions juridiques alternatives en 2025.

## Cinq critères bien définis pour le recours aux services juridiques externes.

Les cinq grands critères, qui sont les mêmes que l'année dernière et sont tous considérés comme importants ou très importants par plus de 90 % des personnes interrogées, se composent de l'expertise juridique, des conseils pratiques, du service au client, de la compréhension des activités du client et du rapport qualité-prix.

## Les juristes d'entreprise continuent d'assumer des responsabilités importantes au-delà de leur rôle juridique.

La conformité est de loin la plus fréquente (47 %), ce qui suggère qu'elle est désormais largement considérée comme faisant partie intégrante de la fonction juridique. Les responsabilités en matière d'éthique et de secrétariat d'entreprise viennent ensuite, chacune étant signalée par environ un quart des personnes interrogées.

**Les niveaux de stress et d'anxiété liés au travail restent très élevés.** Près de la moitié de la profession (47 %) a de nouveau signalé une augmentation du stress et de l'anxiété liés au travail par rapport à l'année précédente. La proportion de répondants qui signalent une diminution a diminué d'un cinquième et n'est plus que de 1 sur 12, ce qui indique un besoin potentiellement aigu de revoir les schémas de travail et d'introduire des programmes de bien-être pour les employés.

**Un manque d'intérêt pour l'égalité, la diversité et l'inclusion dans les services juridiques.** Comme en 2024, 39 % des services juridiques canadiens ne considèrent pas l'EDI comme une priorité au sein de leur organisation. Ce manque de priorité a été fortement signalé aux échelons supérieurs, par 44 % des directeurs juridiques et avocats généraux, et peut donner lieu à des préoccupations concernant la composition des équipes juridiques, ainsi que relativement à l'expérience de travail et aux perspectives de carrière pour les employés de différentes origines.

**Les principales priorités et les plus grands défis des services juridiques d'entreprise.** Le volume de travail et la gestion de la charge de travail restent le plus grand défi pour les juristes d'entreprise, et ce, à tous les échelons. L'IA est un défi majeur en ce qui a trait à la mise en œuvre de l'IA générative et à la rapidité des changements autour de la réglementation de l'IA. Du point de vue des principales priorités, il existe une répartition beaucoup plus large des priorités au sein de la profession de juriste d'entreprise, bien que deux sujets arrivent en tête : la gestion des risques et l'amélioration des processus et de l'efficacité.

## Qu'est-ce qui fait un bon juriste d'entreprise en 2025 ?

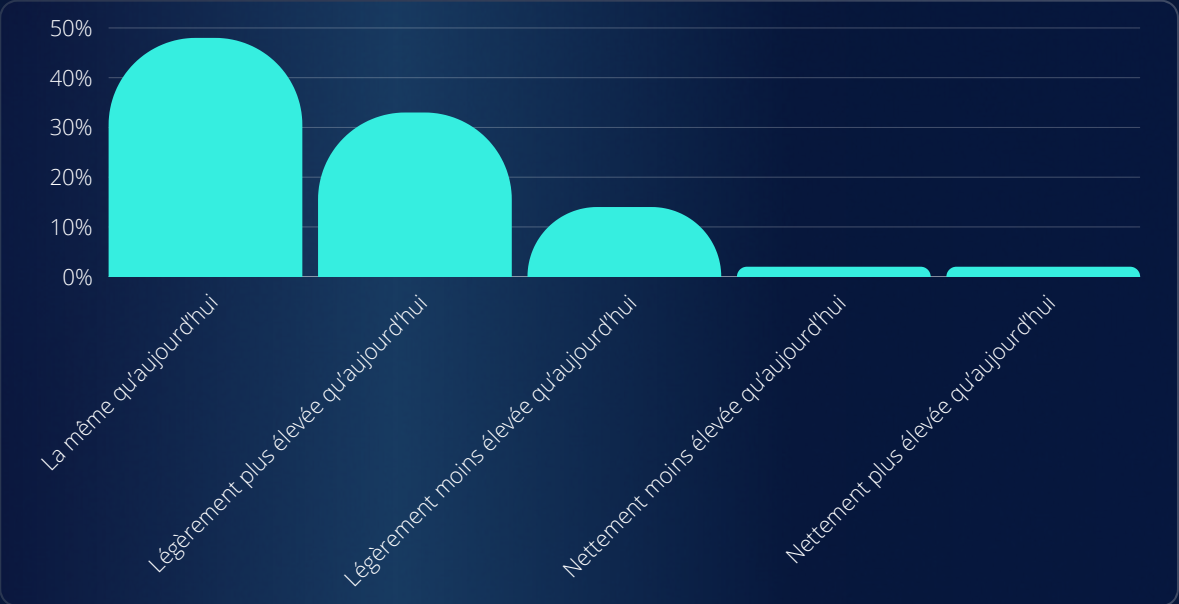
Les trois compétences les plus importantes aujourd'hui pour un juriste d'entreprise efficace sont la communication, suivie de la compréhension des affaires et de la flexibilité/adaptabilité, bien qu'il y ait des différences entre les échelons d'emploi en ce qui concerne la compétence la plus importante. Ces caractéristiques éminemment transférables peuvent expliquer en partie la légère augmentation du nombre de personnes qui quittent le secteur juridique pour occuper des fonctions plus larges, le plus souvent au sein des ressources humaines ou de la conformité.



# BUDGETS ET PRIORITÉS D'INVESTISSEMENT

Environ la moitié des organisations (48 %) s'attendent à ce que le budget de leur service juridique d'entreprise reste le même en 2025, tandis que plus d'un tiers (35 %) s'attendent à ce que leur budget augmente. Le nombre d'organisations prévoyant une augmentation de leur budget a diminué (de 40 % en 2023, à 38 % en 2024, à 35 % cette année). 16 % des organisations prévoient une baisse de leur budget en 2025, comme l'année dernière.

**Taille attendue du budget du service juridique d'entreprise au cours de l'année à venir :**



Les sociétés publiques sont celles dont le budget augmente le moins. Seules 30 % d'entre elles prévoient une augmentation de leur budget. Ce chiffre est un tiers plus élevé (41 %) dans les entreprises privées. Cette tendance se reflète dans les chiffres concernant les sociétés qui prévoient une réduction de leur budget — seulement 13 % des entreprises privées contre 28 % des sociétés publiques ; 33 % des organisations gouvernementales prévoient une augmentation en 2025, contre 13 % qui s'attendent à une réduction de leur budget.

En ce qui concerne les responsabilités et les exigences des équipes juridiques d'entreprise, on prévoit une augmentation de l'activité dans un large éventail de domaines d'activité, dans le prolongement des augmentations similaires des années précédentes. Ainsi, 50 % des personnes interrogées s'attendent à une augmentation de l'activité dans le domaine de la confidentialité des données. Ce chiffre est inférieur à celui de l'année précédente (57 %), mais la demande reste forte. On observe une augmentation correspondante de la demande dans tous ces domaines :

Risque et conformité : 53 % (contre 46 %)

Gestion de contrats : 50 % (contre 43 %)

Stratégie et conseils commerciaux : 40 % (contre 33 %)

Il n'y a guère de signes de diminution attendue dans quelque domaine d'activité que ce soit pour les ressources juridiques d'entreprise, car les organisations continuent de se tourner vers leurs services juridiques pour gérer le risque réglementaire et la conformité, et pour agir de plus en plus comme des partenaires commerciaux afin de les aider à stimuler la croissance. Ce niveau de demande pourrait être l'un des principaux moteurs de la croissance attendue des investissements dans la technologie et le personnel des services juridiques en entreprise.

En effet, la technologie est la grande gagnante du budget pour l'année à venir, alors que la croissance des investissements dans la dotation en personnel commence à se tasser. Dans l'ensemble, 46 % des organisations prévoient d'investir davantage dans les technologies juridiques en 2025, soit une légère augmentation par rapport aux 45 % de l'année dernière. Les attentes de croissance sont les plus élevées dans les entreprises privées, dont 55 % augmenteront leur budget technologique. L'investissement dans la technologie juridique est désormais considéré comme une priorité par 53 % des organisations, soit une augmentation remarquable de 10 points de pourcentage par rapport à l'année dernière.

*L'investissement dans la technologie juridique est désormais considéré comme une priorité par 53 % des organisations.*

L'appétit pour un investissement accru dans le personnel a légèrement diminué cette année : 38 % des organisations prévoient actuellement d'investir davantage dans le personnel, contre 45 % l'année dernière. Le nombre d'organisations qui prévoient de réduire leurs dépenses en personnel a également presque doublé, passant à 9 %. Les sociétés publiques connaîtront la croissance la plus faible (28 % d'augmentation des dépenses contre 15 % de réduction) et les entreprises privées, la plus forte (43 % d'augmentation contre 6 % de réduction).

Néanmoins, il y aura toujours une croissance importante des effectifs des services juridiques en 2025 — une tendance générale qui se maintient maintenant depuis quatre ans, avec plus d'un quart des organisations (26 %) qui s'attendent à ce que la taille de leurs services augmente au cours de l'année à venir. Ces chiffres dépassent largement la proportion de ceux qui prévoient de réduire la taille de leur équipe juridique, qui s'élève globalement à 6 %. Mais ce chiffre a doublé l'année dernière, passant de 3 % à 6 % ; il s'agit donc d'un domaine à surveiller.

C'est dans les entreprises privées que le contraste entre les prévisions de croissance et de réduction des effectifs est le plus marqué. Ici, six fois plus de répondants (30 %) prévoient une croissance contre 5 % qui s'attendent à une réduction des effectifs. Les sociétés publiques sont les plus prudentes : 23 % seulement prévoient une croissance contre 8 % qui prévoient une réduction de la taille de leur équipe juridique en 2025. Dans le secteur gouvernemental, 26 % des répondants prévoient une augmentation contre 7 %, une réduction de la taille de l'équipe.

*Les dépenses pour les avocats externes semblent être de plus en plus contestées en 2025.*

Les dépenses en matière de conseils externes semblent être de plus en plus contestées en 2025. Alors que 34 % des organisations ont l'intention d'augmenter leurs dépenses en externalisation, 22 % d'entre elles s'attendent à une réduction de leurs dépenses, ce qui représente une forte augmentation par rapport aux 17 % de l'année dernière. La pression à la baisse sur les dépenses en conseils externes est principalement exercée par les sociétés publiques, 32 % de celles-ci prévoyant de dépenser moins en conseils externes, contre 28 % qui prévoient de dépenser plus. En revanche, les entreprises privées sont susceptibles d'investir davantage dans les services d'avocats externes, 41 % d'entre elles prévoyant d'augmenter leurs dépenses en la matière, bien que 21 % prévoient de réduire leurs dépenses en 2025 (contre seulement 9 % l'année dernière) ; 34 % des organisations gouvernementales prévoient d'augmenter leurs dépenses en conseils externes et 16 % de les réduire, ce qui est globalement similaire à l'année dernière.

Les dépenses consacrées aux fournisseurs de services juridiques alternatifs (FSJA) sont en hausse, 15 % des répondants prévoyant d'augmenter leurs dépenses, soit deux fois moins qu'il y a quatre ans. Ce sont les entreprises privées (17 %) et les sociétés publiques (16 %) qui sont les plus nombreuses à prévoir une telle augmentation. Toutefois, 12 % des organisations prévoient de dépenser moins pour les FSJA.

Ainsi, alors que la demande pour des services juridiques en entreprise continue d'augmenter, les organisations visent à répondre à cette demande par des investissements supplémentaires et la priorité accordée à la technologie et au personnel, quelque peu compensés par une croissance plus faible des dépenses en matière d'externalisation.



# EXTERNALISATION

## Avocats externes

Comme on l'a vu dans le rapport de 2024, il y a toujours un écart étroit entre les organisations qui s'attendent à externaliser plus de travail aux avocats externes et celles qui s'attendent à externaliser moins de travail, bien qu'il y ait une augmentation des organisations qui s'attendent à externaliser plus de travail : 27 % des services juridiques s'attendent à confier davantage de travail à des conseillers juridiques externes au cours des 12 prochains mois (contre 22 % en 2024 et 30 % en 2023) et 20 % s'attendent à confier moins de travail (le même qu'en 2024 et contre 22 % en 2023).

Comme l'année dernière, c'est dans les sociétés publiques que cette tendance est la plus prononcée, avec seulement 21 % des sociétés qui prévoient de confier plus de travail à des conseillers juridiques externes et 22 % qui prévoient d'en confier moins. Les entreprises privées prévoient de confier plus de travail à des avocats externes (33 %) plutôt que moins (24 %), tout comme les organisations gouvernementales.

**Les cinq facteurs suivants sont considérés comme importants ou très importants :**



Lors du choix d'un avocat externe, les « cinq grands » critères sont cohérents avec les enquêtes précédentes : l'expertise juridique (99 % la jugent importante ou très importante), les conseils pratiques (97 %), le service à la clientèle (95 %), la compréhension des affaires du client (94 %) et le rapport qualité-prix (91 %). Les cinq critères ont tous gagné en importance pour les acheteurs par rapport à l'année dernière.

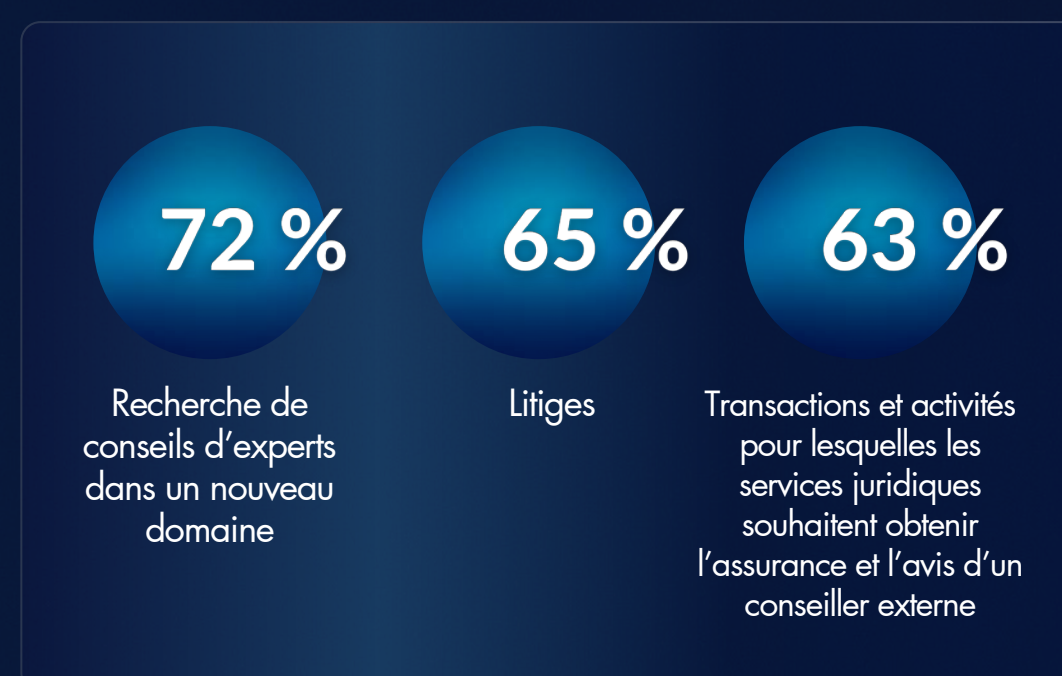
*Quand on observe les critères d'achat considérés comme « très importants », on constate des gains importants de 12 % pour l'expertise juridique et les conseils pratiques.*

On observe toutefois des changements intéressants dans les priorités des acheteurs. Au cours des quatre dernières années de cette enquête, les facteurs dont l'importance a le plus fortement et le plus régulièrement augmenté sont la « compréhension de l'entreprise » et le « rapport qualité-prix ».

En ce qui concerne les critères d'achat considérés comme « très importants », l'expertise juridique et les conseils pratiques enregistrent des gains importants de 12 %, chacun étant cité par 12 % de répondants supplémentaires par rapport à l'année dernière. Le service à la clientèle a également fait un bond en troisième position, étant considéré comme très important par deux tiers des personnes interrogées, légèrement devant la compréhension de l'activité du client.

En outre, l'écart se creuse entre les cinq grands critères d'achat et les trois suivants. L'importance de la marque et de la réputation se maintient. En revanche, les relations existantes avec les cadres supérieurs perdent de leur importance, de même que l'investissement des conseillers juridiques externes dans la technologie et l'innovation. La moindre importance accordée aux relations existantes et la perception de la marque et de la réputation du cabinet d'avocats devraient inciter les cabinets en place et les avocats à s'assurer que les facteurs de valeur les plus importants du côté des acheteurs sont également pris en compte. Dans les différentes organisations, 28 % considèrent désormais les initiatives en matière de diversité et d'inclusion comme un critère de sélection important ou très important, contre 26 % en 2024.

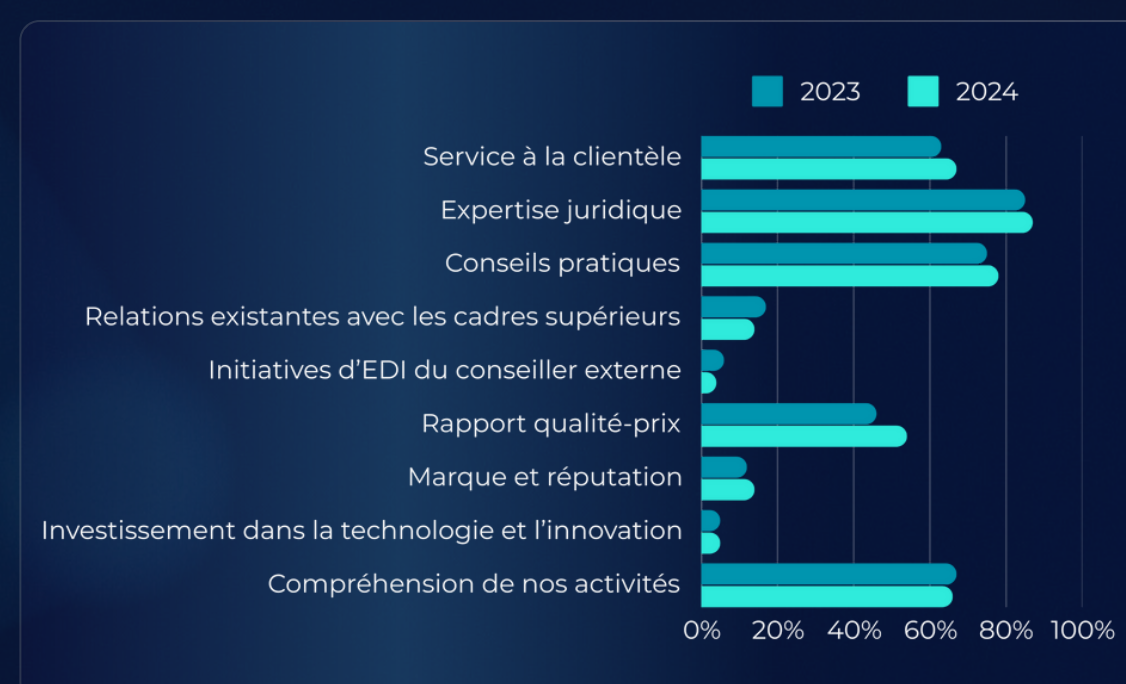
## Domaines de travail les plus souvent externalisés :



Les types de travaux les plus susceptibles d'être externalisés sont très similaires à ceux des années précédentes. Ils sont centrés sur les domaines où les capacités à l'interne sont insuffisantes : 72 % des services juridiques sont susceptibles de rechercher des conseils d'experts dans des domaines qui sont nouveaux pour eux, 65 % recherchent une assistance en cas de litige, 63 % des organisations se tourneront vers l'extérieur pour obtenir l'assurance juridique, l'avis ou la couverture d'un conseiller externe. Plus de la moitié des organisations (55 %) ont recours à l'externalisation lorsque les capacités internes sont insuffisantes.

Les sociétés publiques tendent à externaliser davantage de travaux transactionnels, tandis que les entreprises privées le font davantage en cas de litiges. Les gouvernements ont tendance à rechercher un soutien pour les travaux à court terme.

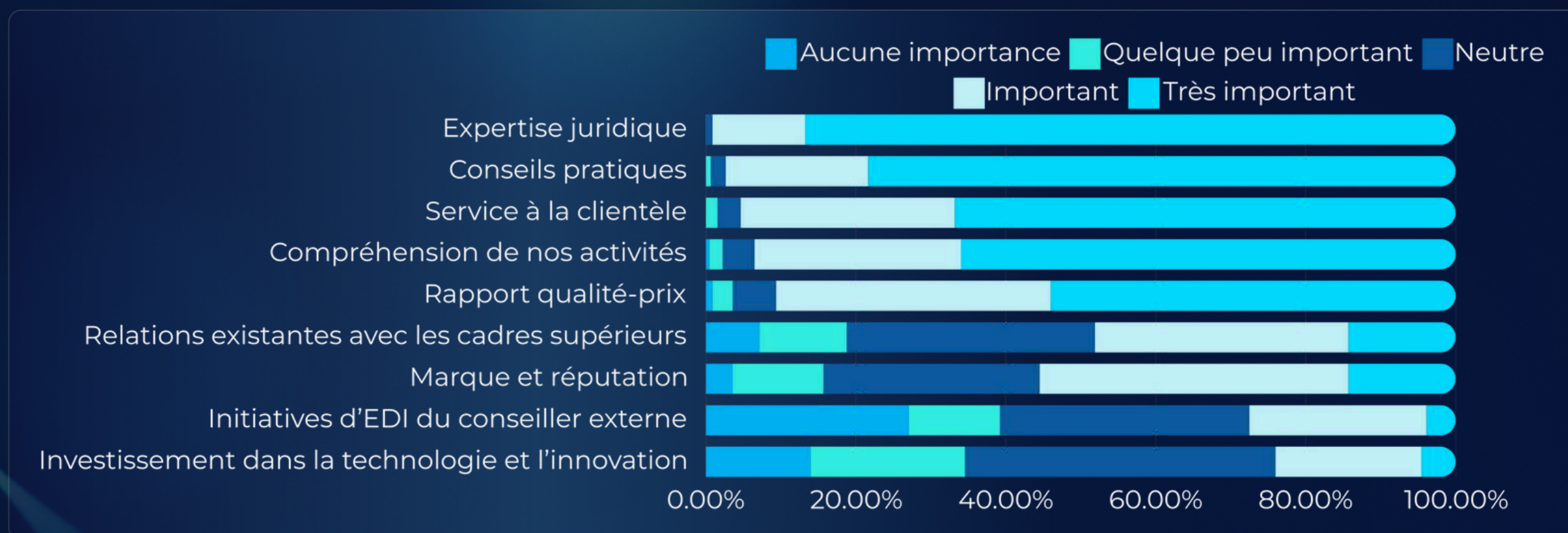
**Les conseillers juridiques d'entreprise sont nettement plus nombreux à considérer les éléments suivants comme importants ou très importants :**





# EXTERNALISATION (SUITE)

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



## L'externalisation additionnelle

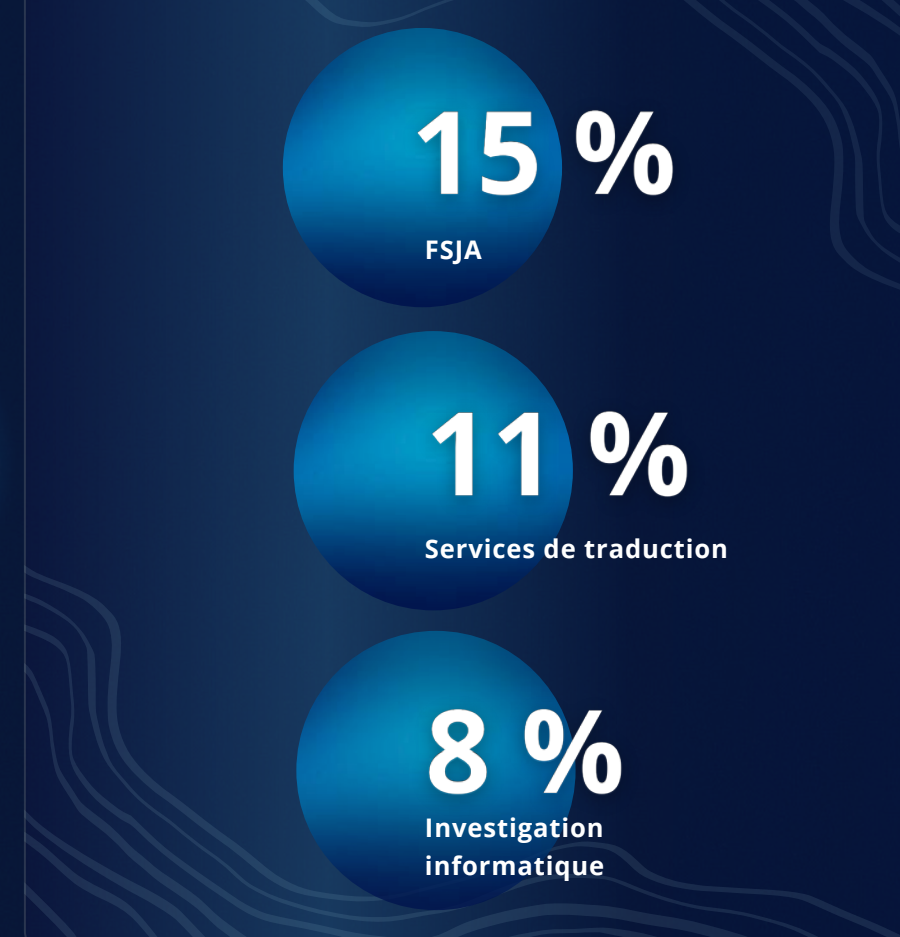
Après deux années de déclin, le nombre d'organisations ayant recours à des fournisseurs de services juridiques alternatifs (FSJA) augmente : 15 % des services juridiques externalisent le travail à des FSJA (contre 13 % en 2024). L'augmentation de l'utilisation des fournisseurs de services juridiques alternatifs est tirée par les sociétés publiques et se reflète dans l'augmentation du nombre de celles qui prévoient de dépenser plus pour les FSJA au cours de l'année à venir. C'est dans les sociétés publiques que l'utilisation des FSJA est la plus élevée (17 % l'année précédente) et dans les organisations gouvernementales qu'elle est la plus faible (8 %). Un cinquième des entreprises privées utilisent des FSJA, ce qui est également en hausse par rapport à l'année précédente. Cela dit, le panorama d'ensemble de l'utilisation des FSJA est plus mitigé : 12 % des personnes interrogées prévoient désormais de réduire leurs dépenses auprès des FSJA, contre 10 % l'année dernière.

Les chiffres relatifs à la délocalisation à l'étranger et à la délocalisation dans le pays du travail externalisé sont très similaires à ceux de l'année dernière. Environ un tiers (31 %) envoie du travail à l'étranger, tandis que 95 % délocalisent leur travail au pays. Les sociétés publiques sont les plus susceptibles d'envoyer du travail à l'étranger (53 %). Les organisations gouvernementales sont les moins susceptibles de le faire (9 %).

## En cas d'externalisation :



## Pourcentage de services juridiques utilisant :



Après deux années de déclin, le nombre d'organisations ayant recours à des fournisseurs de services juridiques alternatifs augmente.



# INNOVATION ET TECHNOLOGIE

## L'innovation

Plus de la moitié des répondants (54 %) considèrent l'innovation comme une priorité dans la gestion des risques juridiques et réglementaires. Ce chiffre est le même qu'en 2024, ce qui indique un engagement fort pour l'innovation, qui se maintiendra l'année prochaine. Le portrait est globalement le même pour tous les types d'organisations, avec une attention légèrement plus marquée pour les sociétés publiques et les entreprises privées.

*L'IA est le plus grand domaine d'innovation dans les services juridiques.*

Sans surprise, compte tenu des récents développements en matière d'intelligence artificielle générative (IA), l'IA est le plus grand domaine d'innovation dans l'ensemble des services juridiques, suivi par la gestion des contrats et des documents. De nombreuses personnes interrogées font référence à l'utilisation de la technologie pour améliorer l'efficacité et automatiser les fonctions et les processus de routine.

Néanmoins, les principaux domaines d'innovation sont encore plus nuancés entre les organisations gouvernementales et les sociétés. Pour les sociétés privées et publiques, l'IA devance nettement la gestion des contrats en tant que principale priorité en matière d'innovation. En revanche, pour les organisations gouvernementales, l'IA arrive en deuxième position, derrière la gestion des documents.

**Le plus grand domaine d'innovation dans le service juridique est :**

Document management  
technology  
processes  
Document  
Contract  
AI Use AI  
contract management

## La technologie

Le nombre de services juridiques qui considèrent l'investissement dans la technologie comme une priorité est en forte augmentation : 53 % (contre 43 % dans l'enquête de 2024) des organisations donnent la priorité à l'investissement dans la technologie du service juridique. Les entreprises privées sont les premières à faire de la technologie une priorité, avec 55 % des répondants qui prévoient une croissance de l'investissement, suivies par les sociétés publiques, à 48 %.

Conformément à la priorité accordée aux investissements technologiques, 46 % des organisations prévoient d'investir davantage dans la technologie du service juridique en 2025, ce qui signifie que la technologie est désormais le plus grand domaine de croissance des dépenses. Elle dépasse même les investissements dans la dotation en personnel, avec lesquels elle était en parité dans l'enquête de l'année dernière (tous deux à 45 %). Cette évolution s'inscrit dans une tendance de croissance progressive des dépenses en technologie juridique au cours des quatre dernières années.

*46 % des organisations prévoient d'investir davantage dans la technologie du service juridique en 2025.*

En ce qui concerne l'orientation des dépenses, le tableau est globalement similaire à celui de l'année dernière. La gestion des documents (37 %) et la gestion de la confidentialité et de la sécurité des données (36 %) sont à nouveau mises de l'avant comme les deux principales priorités en matière de dépenses technologiques, suivies par la gestion du cycle de vie des contrats (24 %), la gestion des flux de travail (23 %) et l'automatisation des contrats (22 %). Le nombre de services juridiques prévoyant d'investir davantage dans l'automatisation des contrats et la gestion du cycle de vie des contrats a sensiblement augmenté d'une année sur l'autre.

**Nombre d'organisations prévoyant d'investir davantage dans ces technologies :**



**37 %** Gestion des documents



**36 %** Gestion de la confidentialité et de la sécurité des données



**24 %** Gestion du cycle de vie des contrats



**23 %** Gestion des flux de travail



**22 %** Automatisation des contrats

Les obstacles à l'investissement et à l'adoption des technologies restent globalement les mêmes, mais les préoccupations relatives à la confidentialité des données sont en nette augmentation pour la deuxième année consécutive. En 2023, seule une personne interrogée sur quatre considérait la confidentialité des données comme une préoccupation. Mais ce chiffre a encore augmenté de moitié au cours des deux dernières années : 38 % des organisations placent désormais la confidentialité des données au troisième rang de leurs défis technologiques, au même titre que le risque de mise en œuvre.

Les coûts restent de loin le plus grand défi, cité par plus de trois quarts des personnes interrogées (78 %), soit un point de pourcentage de plus que l'année dernière. Plus loin, en deuxième position, selon 46 % des personnes interrogées, l'obstacle le plus important est le manque d'intégration avec les technologies existantes du service juridique.

Ces chiffres suggèrent que les fournisseurs de technologie feraient bien de se concentrer sur des solutions qui soutiennent l'intégration de manière plus rentable et qui atténuent les préoccupations croissantes concernant la confidentialité des données.



# PRIORITÉS ET DÉFIS

En 2025, la profession de juriste d'entreprise devra faire face à deux défis majeurs. D'abord, il est manifeste que les développements de l'IA et leur impact sur les services juridiques et les sociétés, tant du point de vue de la mise en œuvre que de la réglementation, sont importants. Ensuite, le volume de travail et la gestion des charges de travail continuent de représenter un énorme défi pour la profession.

Du point de vue des principales priorités à tous les échelons, il existe une répartition beaucoup plus large des priorités au sein de la profession de juriste d'entreprise au Canada, bien que deux sujets arrivent en tête : la gestion des risques et l'amélioration des processus et de l'efficacité.

*Le volume de travail et la gestion de la charge de travail restent le plus grand défi auquel sont confrontées les équipes juridiques à tous les échelons.*

## Les défis

Le volume de travail et la gestion de la charge de travail restent le plus grand défi auquel font face les équipes juridiques à tous les échelons, tout comme l'année dernière. Il ne fait aucun doute que l'IA s'impose également comme une problématique majeure pour les services juridiques. Il y a deux aspects à cela : l'impact des progrès de l'IA générative et la rapidité des développements en matière de réglementation de l'IA. Le rythme des changements dans le domaine peut lui-même être un facteur. L'IA n'est apparue comme un défi qu'en 2024. Elle est aujourd'hui le deuxième défi le plus mentionné, toutes fonctions confondues, reléguant le risque réglementaire et la conformité à la troisième place.

Néanmoins, l'importance accordée à l'IA varie considérablement d'un échelon hiérarchique à l'autre au sein des services juridiques.

### ● Les directeurs juridiques et les avocats généraux.

Les directeurs juridiques et les avocats généraux expriment principalement des préoccupations concernant la gestion des risques face aux « demandes d'utilisation croissante de la technologie et de l'IA » et concernant « l'utilisation accrue de l'IA sans contrôles appropriés » sur les données et la vie privée.

### ● Les conseillers juridiques et les avocats principaux.

Les défis liés à l'IA sont également importants pour les conseillers juridiques et les avocats principaux. Cependant, ils se situent nettement derrière les préoccupations liées à la charge et au volume de travail et les questions relatives à la protection de la vie privée.

### ● Les directeurs et gestionnaires des affaires juridiques.

Pour les directeurs et gestionnaires des affaires juridiques, il est tout à fait clair que les plus grands défis sont centrés sur la réglementation et la conformité. Cela est dû à l'augmentation et à l'évolution des exigences et à la nécessité de gérer la conformité dans ce paysage en constante évolution. Les préoccupations liées à la charge de travail et aux litiges sont également très présentes à ce niveau.

D'un point de vue organisationnel, tous les conseils d'administration continuent d'être confrontés à l'évolution de la réglementation et à la conformité comme principal défi, même si c'est avec moins de fermeté qu'au cours des années précédentes. L'IA continue d'occuper une place de plus en plus importante, les litiges constituant les trois principaux domaines d'intervention. Mais le tableau est plus nuancé si l'on compare les entreprises privées et les sociétés publiques. Les conseils d'administration des sociétés publiques considèrent la cybersécurité comme un défi majeur, au même titre que la protection de la vie privée. En revanche, l'IA est très peu évoquée. Cela peut signifier qu'il y a un décalage sur cette question entre les directeurs juridiques et avocats généraux et le conseil d'administration des sociétés publiques. Dans le secteur privé, le conseil d'administration mentionne plus souvent les défis de l'IA, tandis que le risque réglementaire et la conformité restent la principale préoccupation.

Si l'IA a capté l'attention des équipes juridiques, les défis liés à la charge de travail — et l'impact concomitant sur le bien-être et la rétention des employés — pourraient bien être le sujet que personne ne veut aborder.

*Les conseils d'administration des sociétés publiques considèrent la cybersécurité comme un défi majeur, au même titre que la protection de la vie privée.*

**Le plus grand défi juridique auquel je m'attends en 2025 est (directeurs juridiques et avocats généraux) :**

Increasing regulatory  
privacy data risks regulation  
organization legal Compliance  
Managing AI work change  
Data volume privacy  
business management  
Volume work capacity demands

**Le plus grand défi juridique auquel je m'attends en 2025 est (avocats principaux et conseillers juridiques) :**

Increased workload Learning new  
Adapting new change areas business costs  
Compliance Managing technology legal resources  
increase AI work Balancing  
budget privacy Workload risks  
staffing Volume work priorities government  
litigation matters Increased litigation



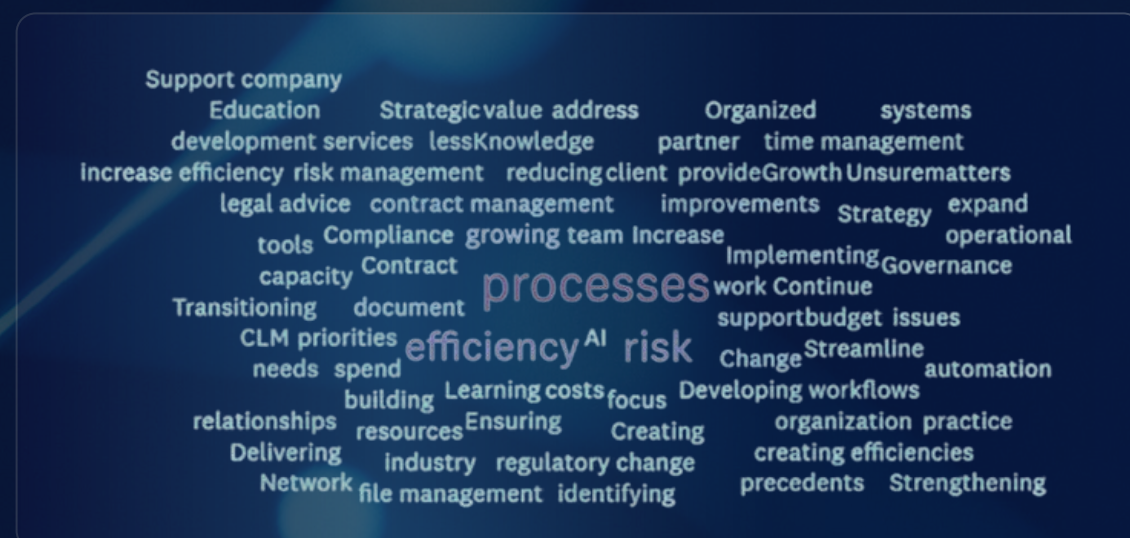
# PRIORITÉS ET DÉFIS (SUITE)

## Les priorités

Si l'on examine les principales priorités pour l'ensemble des fonctions, on constate qu'elles sont très variées au sein de la profession de conseiller juridique d'entreprise au Canada, même si deux sujets arrivent en tête, à savoir la gestion des risques (dans un certain nombre de domaines, y compris le risque lié aux tiers et le risque lié à la réputation) et l'amélioration des processus et de l'efficacité. Ce dernier élément peut raisonnablement être interprété comme une réponse aux problèmes de charge de travail auxquels sont confrontés les services juridiques.

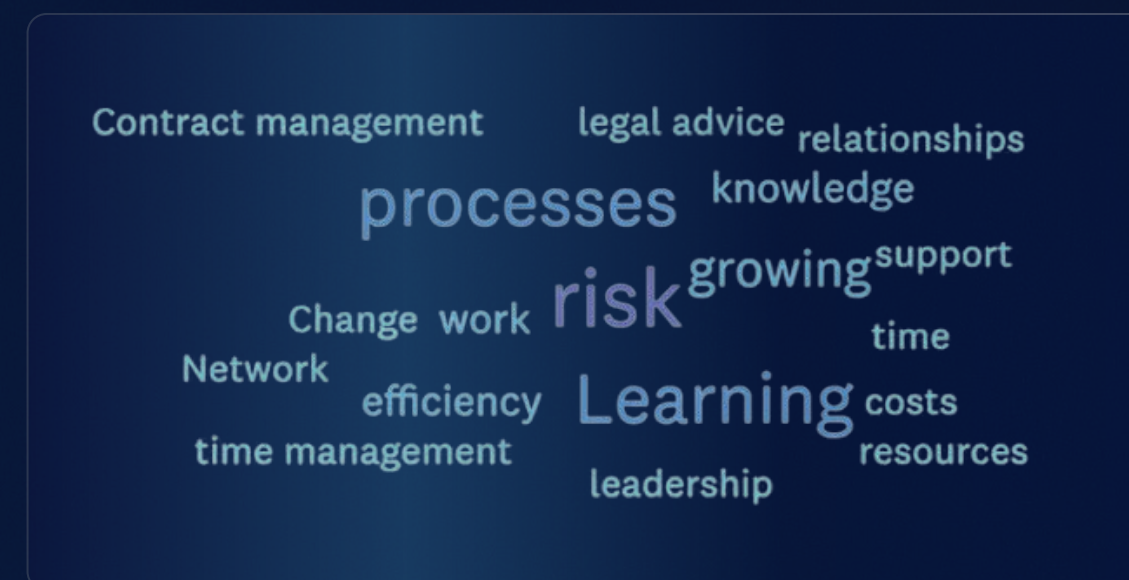
Les directeurs juridiques et avocats généraux se concentrent sur l'amélioration des processus et de l'efficacité, sur la gouvernance et la gestion des risques, et sur les questions relatives à l'IA et à leurs équipes (comme la rétention et la formation du personnel). Les conseillers juridiques et les avocats principaux indiquent le plus souvent que la gestion des risques, l'apprentissage et le développement ainsi que l'amélioration des processus sont des domaines prioritaires. Les directeurs et gestionnaires des affaires juridiques mettent davantage l'accent sur les opérations juridiques, les différents projets contractuels et la gestion des coûts en tant que priorités absolues.

### Principales priorités à tous les échelons d'emploi :



*La gestion des risques et l'amélioration des processus et de l'efficacité sont des priorités absolues pour l'ensemble de la profession au Canada.*

### Principale priorité pour les avocats principaux et les conseillers juridiques :



### Principale priorité pour les directeurs juridiques et avocats généraux :





# ÉGALITÉ, DIVERSITÉ ET INCLUSION

Près de quatre services juridiques canadiens sur dix ne considèrent pas l'égalité, la diversité et l'inclusion (EDI) comme une priorité au sein de leur organisation. Ce chiffre est identique à celui du rapport de 2024.

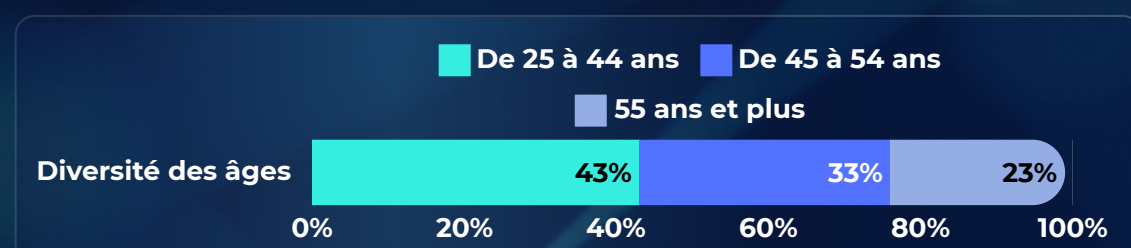
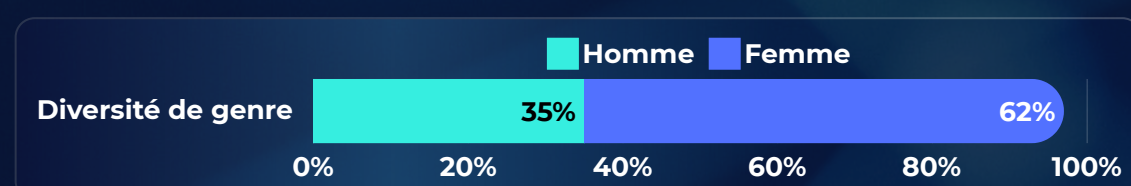
L'absence de priorité a été fortement signalée aux échelons supérieurs, par 44 % des directeurs juridiques et des avocats généraux. Bien que ce chiffre soit en baisse de 1 % par rapport au sondage de l'année dernière, il peut susciter des inquiétudes quant à la composition des équipes juridiques, ainsi qu'à l'expérience professionnelle et aux perspectives de carrière des employés issus de différents milieux.

*Près de quatre services juridiques canadiens sur dix ne considèrent pas l'égalité, la diversité et l'inclusion (EDI) comme une priorité au sein de leur organisation.*

Il y a encore des variations entre les provinces, mais le fait marquant est que l'EDI est nettement moins prioritaire dans certaines provinces. La baisse la plus marquée a été observée en Colombie-Britannique, qui a enregistré une chute de 10 points de pourcentage, passant de près de  $\frac{3}{4}$  des services juridiques faisant de l'EDI une priorité l'an dernier à 62 % aujourd'hui. Il s'agit de la même proportion que l'Ontario, qui n'a enregistré qu'une baisse de 1 % par rapport à 2024. Les répondants de l'Alberta ont enregistré une baisse de 9 % par rapport à l'an dernier, soit 58 %. Le Manitoba a été le seul à enregistrer une modeste hausse de 1 %. Mais il reste la seule province, avec un échantillon suffisamment important, où plus de la moitié des services juridiques (55 %) ne considèrent pas l'EDI comme une priorité pour eux.

La taille de l'organisation est un facteur clairement déterminant, les grandes organisations de plus de 5 000 personnes devançant les plus petites qui comptent jusqu'à 500 employés. En fait, les grandes organisations sont nettement plus nombreuses (75 %) à faire de l'EDI une priorité que leurs homologues plus petites (44 %). L'écart s'est creusé au cours des douze derniers mois, augmentant de 5 points de pourcentage pour les premières et chutant de 55 % à moins de la moitié des petites organisations.

**Les données sur la diversité des répondants sont basées sur des questions d'identification volontaire :**

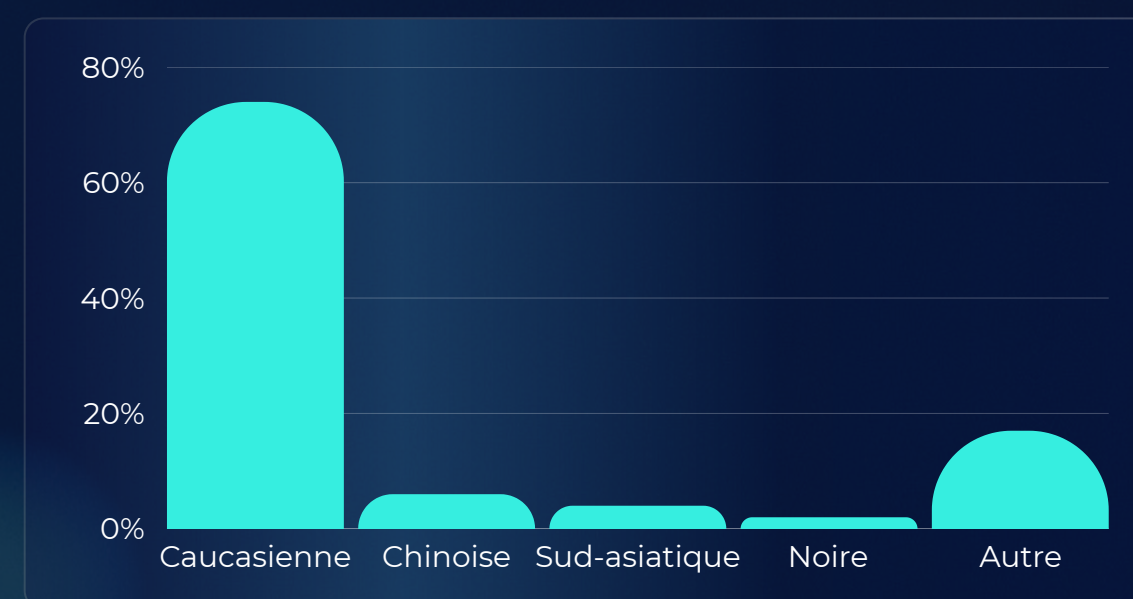


*L'EDI est nettement moins prioritaire dans certaines provinces. C'est en Colombie-Britannique que la baisse est la plus marquée, avec une chute de 10 points de pourcentage.*

Mais le facteur de priorité le plus important est probablement la taille du service juridique lui-même. Les résultats reflètent la tendance pour les organisations dans leur ensemble, avec une prédominance des grandes organisations : 85 % des équipes juridiques de plus de 30 personnes font de l'EDI une priorité. Pour les services plus petits, de 10 à 30 personnes, le chiffre est plutôt inférieur, avec environ deux tiers (66 %), et une proportion encore plus faible pour les petites équipes comptant jusqu'à 10 personnes. Étant donné le contraste entre les résultats obtenus pour les grandes et les petites organisations, il pourrait être nécessaire de mieux comprendre les différences de structure et de méthodes, la culture d'entreprise ou d'autres facteurs qui déterminent l'établissement des priorités.

En ce qui concerne les données relatives à la diversité, la moitié des personnes interrogées ont rempli la section de l'enquête consacrée à l'identification volontaire. Parmi ces réponses, 62 % ont indiqué qu'elles étaient de sexe féminin et 36 % de sexe masculin. Les personnes qui s'identifient comme bispirituelles ou non binaires sont représentées dans les 2 % restants, de même que celles qui préfèrent ne pas répondre.

**Race/ethnicité des répondants :**



La diversité est également présente du point de vue de l'âge, les chiffres montrant un équilibre entre les différentes tranches d'âge. Plus précisément, la répartition est la suivante : 43 % pour les 25 à 44 ans, 33 % pour les 45 à 54 ans et 23 % pour les 55 ans et plus.

La diversité en matière de race et d'ethnicité est nettement plus faible, près des trois quarts (74 %) des personnes interrogées s'identifiant comme caucasiennes. Un dixième des répondants s'identifient comme Chinois (6 %) et Sud-Asiatiques (4 %), suivis par les Autochtones d'Amérique du Nord (3 %) et les Noirs (2 %).







# GENS ET TALENT (SUITE)

## Les compétences et les occasions

Les compétences jugées les plus importantes pour un juriste d'entreprise efficace à tous les échelons d'emploi s'alignent sur celles des années précédentes, et les compétences en matière de communication arrivent une fois de plus en tête. L'adaptabilité et la flexibilité figurent également en bonne place, de même que le sens des affaires et la compréhension de l'entreprise. Toutefois, il existe des différences dans les compétences classées par fonction: le sens des affaires et la compréhension sont considérés comme les compétences les plus importantes pour les directeurs juridiques et les avocats généraux, tandis que les compétences en communication sont les plus importantes pour les avocats principaux et les conseillers juridiques.

Étant donné que ces attributs sont éminemment transférables, il n'est peut-être pas surprenant de constater une tendance à l'évolution du personnel juridique d'entreprise vers des fonctions commerciales plus larges. Près d'une personne interrogée sur cinq (19 %) constate une augmentation des mouvements de juristes d'entreprise vers des fonctions non juridiques, ce qui représente une légère augmentation par rapport à l'année dernière.

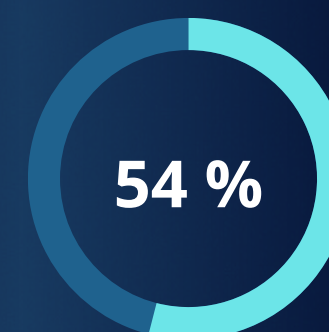
Le plus souvent, il s'agit de fonctions liées aux ressources humaines ou à la conformité. Cette augmentation des fonctions commerciales est concentrée dans le secteur commercial, où ces mutations concernent environ un quart des sociétés (26 % dans le secteur privé, 23 % dans le secteur public). Depuis notre premier rapport, en 2021, on constate également une augmentation des mouvements vers les postes de direction, y compris les postes de PDG et de directeur de l'exploitation.

## Rôles non juridiques les plus courants auxquels les juristes d'entreprise accèdent :

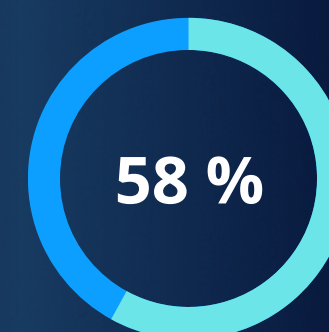
Consulting  
CEO  
risk  
development  
roles  
management  
corporate  
compliance  
COO  
officers  
privacy  
legal  
business  
HR  
Director  
strategy  
c-suite  
Relations  
ESG  
Human Resources

*Les juristes d'entreprise continuent d'assumer des responsabilités importantes en dehors de leurs fonctions juridiques.*

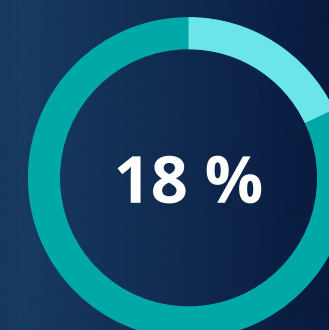
## Les niveaux de stress et d'anxiété sont amplifiés dans les échelons du bas de l'échelle :



des directeurs juridiques/avocats généraux ont rapporté des niveaux accrus de stress et d'anxiété



des directeurs des services juridiques/gestionnaires des affaires juridiques ont rapporté des niveaux accrus



des personnes interrogées constatent une augmentation du nombre de conseillers juridiques d'entreprise occupant des fonctions non juridiques dans l'organisation





# ACCJE | Mondaq

**Rapport 2025 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

