

Institutions financières  
Énergie  
Infrastructures, mines et matières premières  
Transport  
Technologie et innovation  
Sciences de la vie et soins de santé

 **NORTON ROSE FULBRIGHT**

---

# Sondage annuel sur les tendances en litiges de 2016 au Canada

Points de vue des conseillers juridiques d'entreprise



# Contenu



03

Introduction



04

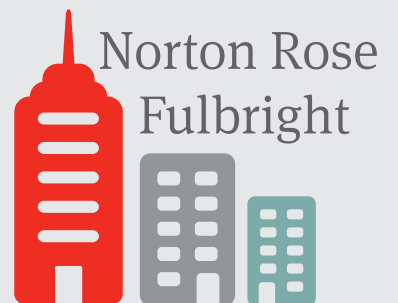
Méthodologie et  
profil des répondants

06



Conclusions  
du sondage

20



---

## Introduction

Cette année, plus de 80 personnes œuvrant au sein de sociétés canadiennes ont participé au Sondage annuel sur les tendances en litiges de 2016 au Canada et partagé leurs points de vue sur des questions liées aux litiges. À l'échelle mondiale, Norton Rose Fulbright a sollicité plus de 600 conseillers juridiques d'entreprise et preneurs de décisions pour obtenir leurs points de vue sur les enjeux et les préoccupations en matière de litiges.

La tendance la plus importante révélée par le sondage est la suivante : les sociétés canadiennes ne sont pas aussi proactives que leurs semblables à l'étranger lorsqu'il s'agit d'adoption de mesures d'atténuation des risques de litige, et ce, à une époque où les organisations sont constamment confrontées à des pressions sur les coûts découlant de l'administration de la preuve, des actions collectives et des enquêtes réglementaires.

En réponse à ces conclusions, nous présentons un cadre de mesures d'atténuation des litiges. Ce cadre est le fruit de l'étude et de la compilation de mesures, qui ont fait leurs preuves, prises par les sociétés visées par des litiges partout dans le monde. C'est un outil pratique pouvant être adapté pour réagir à une situation propre à une société et permettant aux conseillers internes de revoir leur façon de faire actuelle et de mettre en œuvre des mesures d'atténuation des risques et des coûts des litiges.

De plus, le rapport brosse un portrait des différences entre les sociétés canadiennes et les sociétés américaines et mondiales et sert de point de référence pour les dépenses et l'affectation des ressources en litiges.

# Méthodologie et profil des répondants



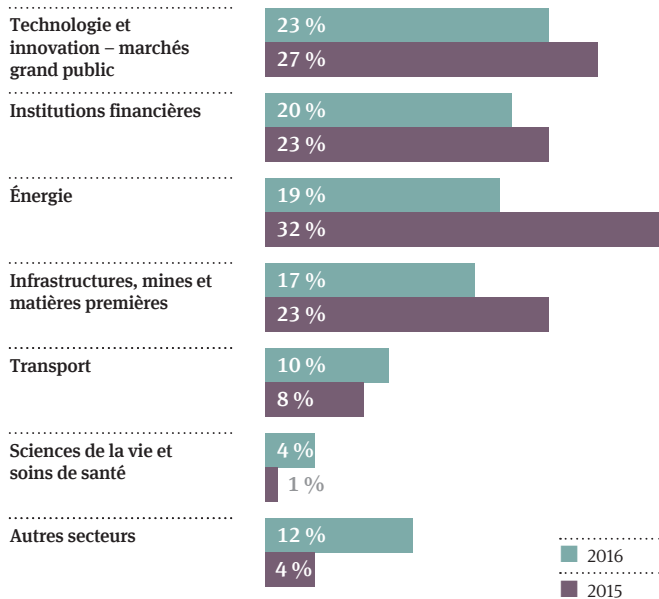
Méthodologie et profil des répondants

## Méthodologie et profil des répondants

### Quels sont les principaux secteurs dans lesquels votre société exerce des activités?

Dans l'ensemble, 84 personnes œuvrant au sein de sociétés canadiennes ont répondu au sondage. La majorité des entrevues ont été effectuées par téléphone et une faible proportion a participé à un sondage sur le Web. Environ le quart des répondants de cette année provenait du secteur Technologies et innovation, tandis que les secteurs Institutions financières et Énergie ont représenté chacun un cinquième. Le secteur Infrastructures, mines et matières premières a représenté 17 % des répondants, le secteur Transport, 10 % et celui des Sciences de la vie, 4 %. Environ la moitié (52 %) des sociétés sondées génèrent des produits de plus de 1 G\$ et l'autre moitié, moins de 1 G\$.

#### Principaux secteurs



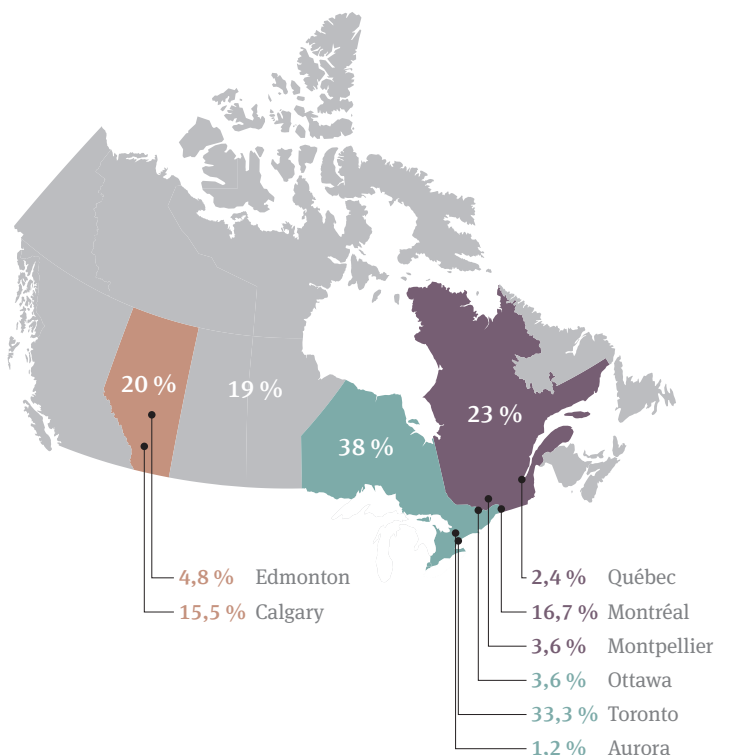
Note : Tous les montants en devises sont indiqués en dollars américains, sauf indication contraire.

### Parmi les titres qui suivent, lequel se rapproche le plus du vôtre?

La plupart des répondants occupaient des postes de conseillers juridiques principaux, de chefs du contentieux adjoints ou de chefs des litiges au sein de services juridiques/contentieux. Les dirigeants d'entreprise, comme les vice-présidents ou les secrétaires représentaient 7 % des répondants. Les 4 % restants étaient composés de personnes occupant d'autres postes, notamment des chefs d'autres fonctions d'entreprise, comme celles liées aux risques et à la conformité.

Les répondants à notre sondage provenaient principalement de Toronto (33 %), de Montréal (17 %) et de Calgary (16 %).

#### Lieu de résidence des répondants au sondage



# Conclusions du sondage



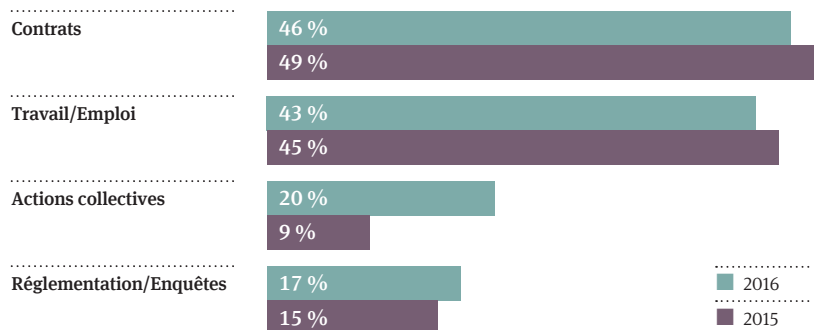
## Conclusions du sondage

## Types de litiges les plus nombreux

## Repérer les trois principaux types de litiges en cours intentés contre votre société au cours des 12 derniers mois.

Bien que les litiges en matière de contrats et de conflits de travail demeurent les deux types de litiges les plus nombreux auxquels sont confrontées les sociétés canadiennes, les actions collectives sont à la hausse et prennent le troisième rang des litiges les plus fréquents.

## Types de litiges



Comparativement à notre sondage mondial, une proportion beaucoup plus faible de sociétés canadiennes a cité les litiges liés aux dommages corporels et à la responsabilité du fait du produit parmi les litiges les plus nombreux, tandis que les actions collectives ont représenté une plus grande proportion des litiges pour les sociétés canadiennes sondées par rapport aux résultats mondiaux.

Près de la moitié des sociétés canadiennes sondées (45 %) ont déclaré avoir remarqué un changement dans le niveau d'intervention des organismes de réglementation; la totalité de ces 45 % a affirmé que les organismes de réglementation sont devenus plus interventionnistes au cours des 12 derniers mois. Cette nouvelle attitude a, la plupart du temps, été attribuée au changement de garde politique au Canada, qui a favorisé l'adoption de nouveaux règlements et de nouvelles lignes directrices ainsi que le resserrement de leur application et une surveillance accrue de la part des organismes de réglementation.

Par exemple, près du quart (23 %) des répondants ont déclaré avoir consacré davantage de temps à gérer des dossiers liés au droit antitrust et au droit de la concurrence au cours des 12 derniers mois que pendant la période de 12 mois précédente. Dans les 12 prochains mois, 16 % des répondants prévoient consacrer plus de temps à gérer des dossiers liés au droit antitrust et attribuent cette hausse au fait qu'il s'agit de la nouvelle norme et qu'ils prévoient une légère augmentation des examens des opérations sur le plan de la concurrence, en raison d'une hausse du nombre d'opérations à mesure que le secteur pétrolier se redresse.

« Le rapport fait état des observations et des rétroactions de nos clients : les actions collectives sont à la hausse au Canada. Pour nos clients, cette constatation confirme qu'ils se doivent de gérer les risques de façon proactive afin de s'assurer que les problèmes de moindre importance ne prennent pas de proportions plus grandes si elles finissent en actions collectives. Compte tenu du contexte actuel, lorsqu'il s'agit d'actions collectives, il est également très important que les clients soient stratégiques et créatifs dans la défense de ces recours, question de concentrer la coordination des efforts au Canada et à l'échelle mondiale. »

Randy Sutton  
Associé

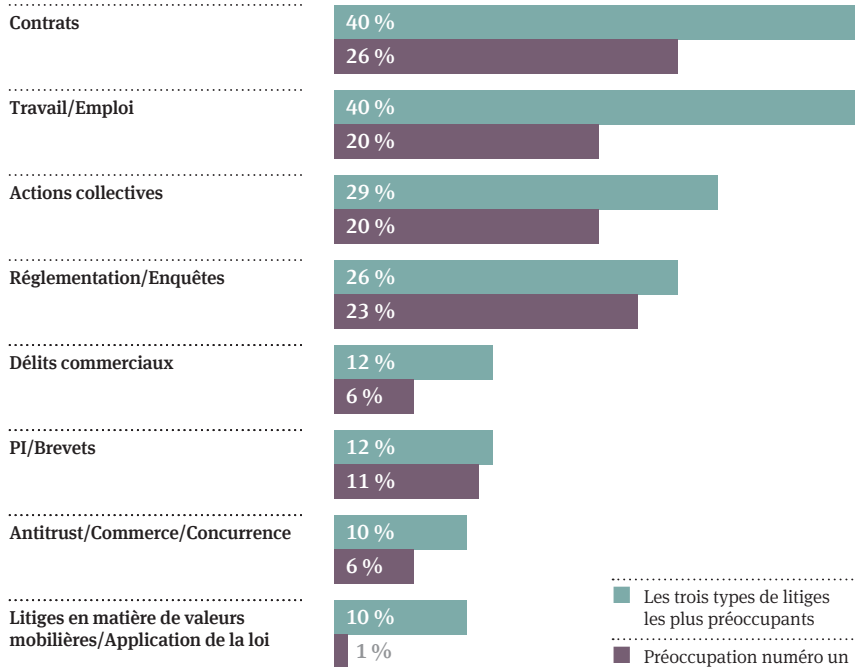
Conclusions du sondage

## Types de litiges les plus préoccupants

**Quels sont les trois à cinq types de litiges juridiques qui préoccupent le plus votre société?**

**Parmi ces litiges juridiques, lesquels sont les deux les plus préoccupants pour vous?**

Types de litiges



« Se tenir au fait des attentes en matière de réglementation et des exigences des organismes de réglementation en valeurs mobilières partout au Canada est un exercice de plus en plus complexe et expose davantage les entités réglementées au risque que des mesures d'exécution soient appliquées contre elles lorsque les programmes de conformité n'arrivent pas à suivre la cadence. »

Linda Fuerst  
Associée

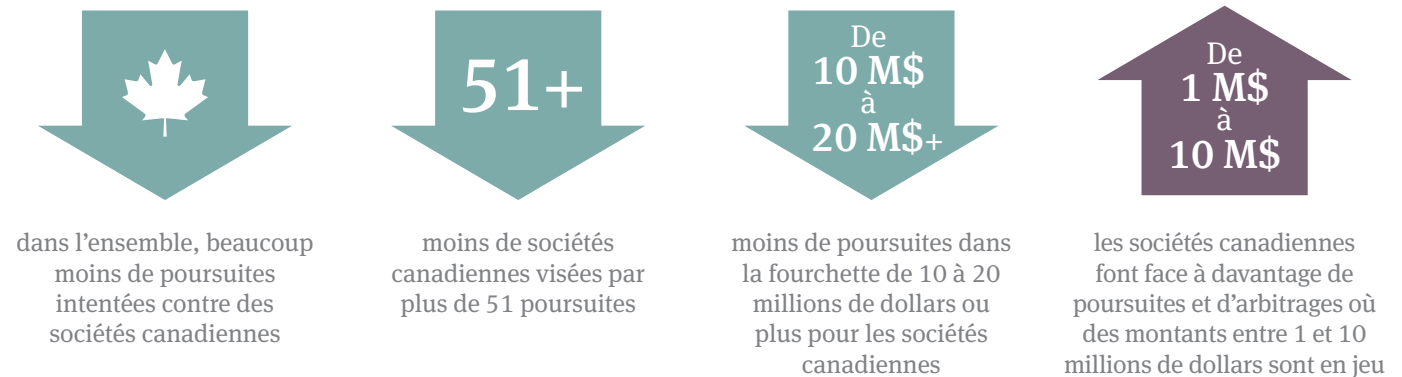
Sauf une exception notable, les types de litiges qui préoccupent le plus les sociétés canadiennes sondées correspondent en grande partie aux types de litiges auxquels elles sont le plus souvent confrontées. La seule exception porte sur les litiges dans les secteurs Réglementation/Enquêtes, lesquelles constituent une plus grande préoccupation en raison de leur fréquence et se classent au deuxième rang des types de litiges les plus préoccupants. Cette constatation n'est pas étonnante si on tient compte des répercussions potentielles que pourrait avoir une enquête sur une entreprise. Cependant, il convient de noter que, comparativement, aux sociétés canadiennes que nous avons sondées, un pourcentage encore plus important de sociétés non canadiennes sondées ont classé les litiges dans les secteurs Réglementation/Enquêtes comme étant leur principale préoccupation.



Conclusions du sondage

## Taille et nature procédurale des litiges

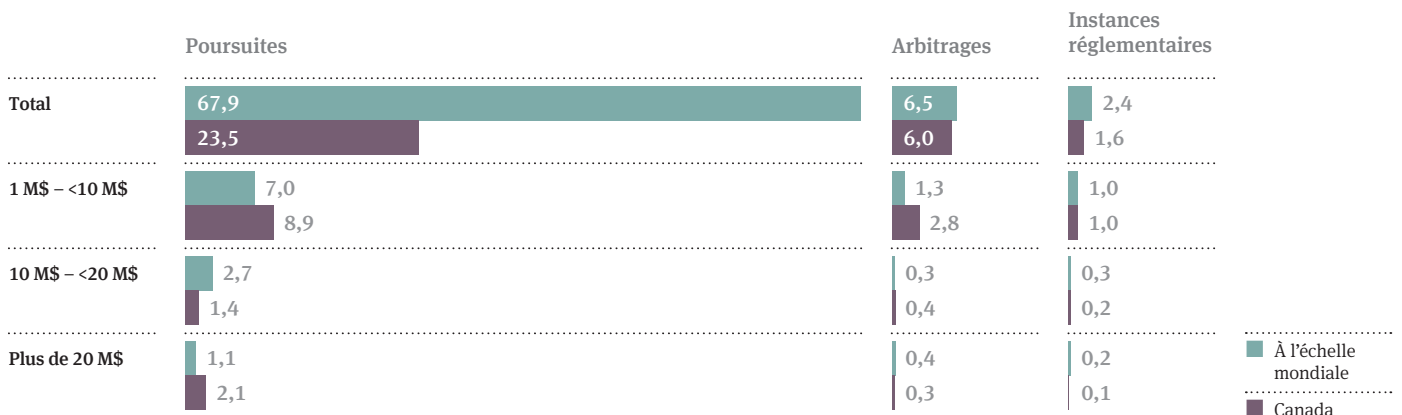
Au Canada, comparativement au sondage mondial, les résultats du sondage ont été les suivants :



Nous présentons ci-après le nombre moyen de litiges intentés contre les sociétés canadiennes sondées et leurs homologues ailleurs dans le monde en 2016 par type de procédure et valeur en dollars.

**Combien de types de litiges juridiques parmi ceux qui suivent ont été intentés contre votre société au cours des 12 derniers mois? Pour chaque type de litige déposé ou intenté par votre société, veuillez également indiquer quel était le montant en jeu.**

(Moyenne) nombre moyen des litiges



Conclusions du sondage

## Affectation des ressources

### Quelle est la position de votre contentieux par rapport aux sociétés canadiennes que nous avons sondées?



En moyenne, les sociétés canadiennes sondées avaient des services juridiques/contentieux comprenant des équipes de taille médiane composées de 4 avocats internes, mais avec des variations importantes, pour une moyenne de 11,3 avocats internes. La majorité prévoit maintenir le même effectif au cours de la prochaine année, tandis que 12 % des répondants feront des ajouts à leurs équipes.

La taille médiane (4) des équipes affectées aux litiges au sein des sociétés américaines est la même que celle des sociétés canadiennes, mais leur taille moyenne est plus grande.

Au cours des 12 derniers mois, la majorité (73 %) des sociétés canadiennes sondées a eu recours au même nombre de cabinets externes qu'en 2015 tandis que 14 % d'entre elles ont eu recours à un nombre inférieur de cabinets et 13 %, à un nombre supérieur. Ces pourcentages témoignent d'une constance au pays contrairement aux États-Unis, où 24 % des répondants ont augmenté le nombre de cabinets auxquels ils ont eu recours au cours des 12 derniers mois, par rapport à 2015.

Conclusions du sondage

## Administration de la preuve documentaire

Les résultats de notre sondage mené auprès de sociétés canadiennes démontrent qu'au cours des 12 derniers mois :

43 %

d'entre elles ont administré de la preuve transfrontalière et, de ce groupe, plus d'une société sur quatre (27 %) a dû jongler avec les règlements sur la protection des données d'un territoire et les obligations en matière d'administration de la preuve d'un autre.



51 %

d'entre elles ont dû préserver ou recueillir des données provenant d'un appareil mobile dans le cadre d'au moins un dossier. Ce pourcentage était légèrement supérieur aux États Unis, soit 60 %.



82 %

d'entre elles se sont fiées principalement à des avis de préservation de la preuve dans le cadre d'au moins un de leurs dossiers.



55 %

d'entre elles ont utilisé l'examen assisté par ordinateur et, de ce groupe, la moitié (49 %) a impartit cet examen tandis que l'autre moitié s'est fiée à des outils internes ou au codage prédictif.

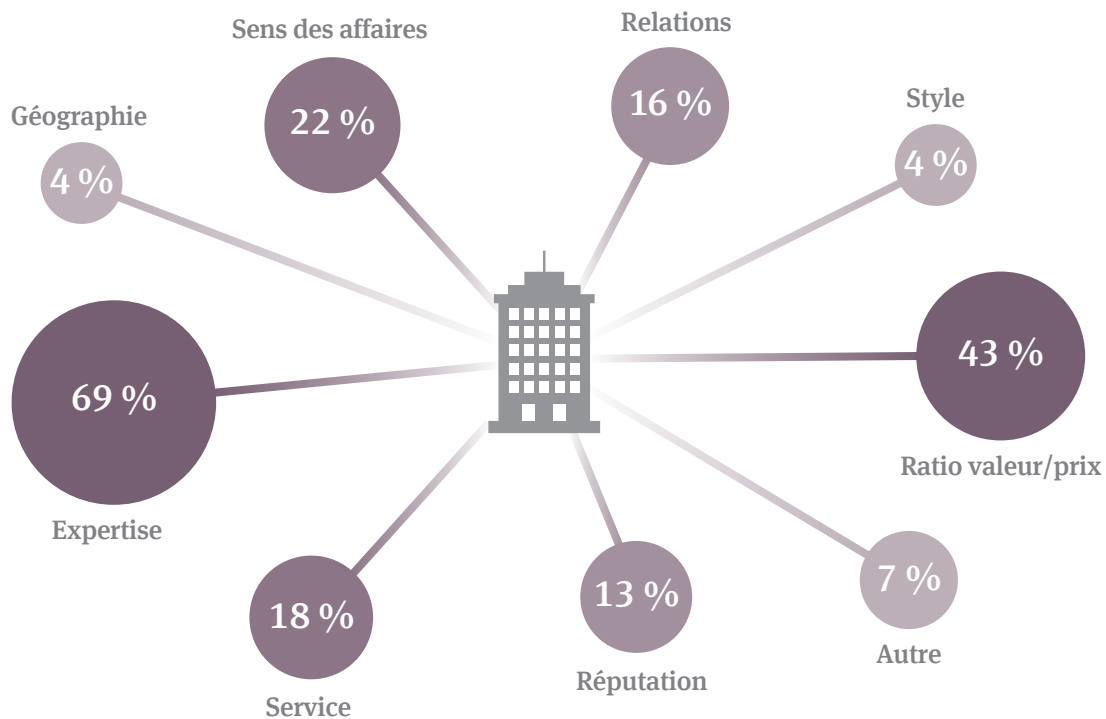
Conclusions du sondage

## Choix des conseillers juridiques externes

### Quels sont les caractéristiques/facteurs les plus importants pour vous lorsque vous choisissez de retenir les services d'un cabinet d'avocats dans le cadre de litiges?

Les deux facteurs les plus importants pour les sociétés canadiennes lorsque vient le temps de choisir un cabinet d'avocats pour les représenter dans le cadre d'un litige sont les suivants : i) l'expertise (particulièrement l'expertise d'un spécialiste) et ii) le ratio valeur/prix (particulièrement au chapitre des coûts). Ces deux facteurs étaient suivis par le sens des affaires (compréhension des affaires et des besoins du client), le service (grande importance accordée à la réactivité) et les relations.

#### Facteurs les plus importants dans le choix des conseillers juridiques externes (choix multiples)



Près de la moitié (48 %) des sociétés canadiennes ont indiqué que les critères sur lesquels elles se fondent pour choisir leurs conseillers juridiques externes varient selon la valeur de la réclamation, près de la moitié de ce groupe citant le prix comme étant le principal facteur de variation. Le niveau d'expertise requis diffère également selon la valeur de la réclamation.

Lorsque vient le temps de décider qui elles mandateront dans le cadre d'un litige, l'expertise et le ratio valeur/prix sont également prioritaires pour les sociétés américaines et mondiales.

Conclusions du sondage

## Dépenses et prévisions liées aux litiges

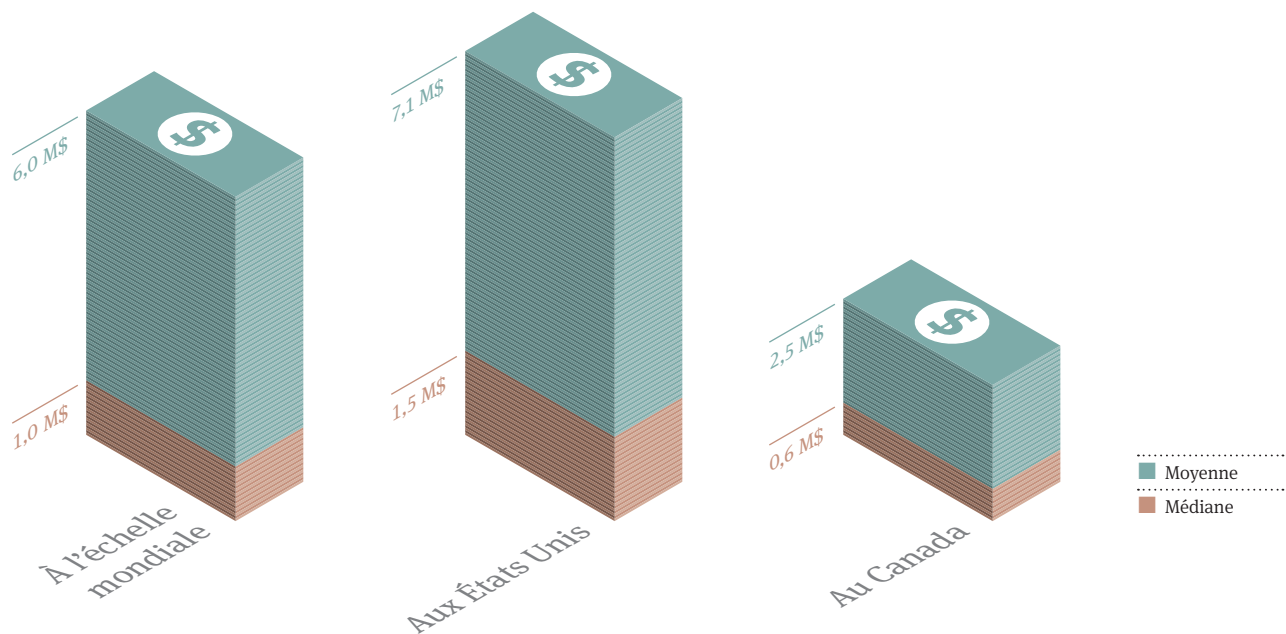
### Quelles sont vos dépenses annuelles liées aux litiges, exclusion faite du coût des règlements et des jugements?

En 2016, la moyenne annuelle des dépenses liées aux litiges au Canada, exclusion faite du coût des règlements et des jugements, était de 2,5 M\$ en 2016, ce qui est nettement inférieur à la moyenne des dépenses aux États-Unis ou à l'échelle mondiale.

Parmi les sociétés canadiennes sondées, plus de la moitié d'entre elles affectent moins de 1 M\$ par année aux litiges et seulement 7 % ont des dépenses supérieures à 10 M\$. Aux États-Unis, 20 % des sociétés ont des dépenses liées aux litiges de plus de 10 M\$.

La plupart des sociétés canadiennes sondées (69 %) s'attendent à ce que le nombre de litiges auxquels elles seront exposées demeure le même au cours des 12 prochains mois, tandis que 20 % d'entre elles prévoient une augmentation de ce nombre, en raison principalement de la conjoncture économique. Seulement 11 % des sociétés sondées prévoient une baisse du nombre de litiges.

### Dépenses annuelles liées aux litiges



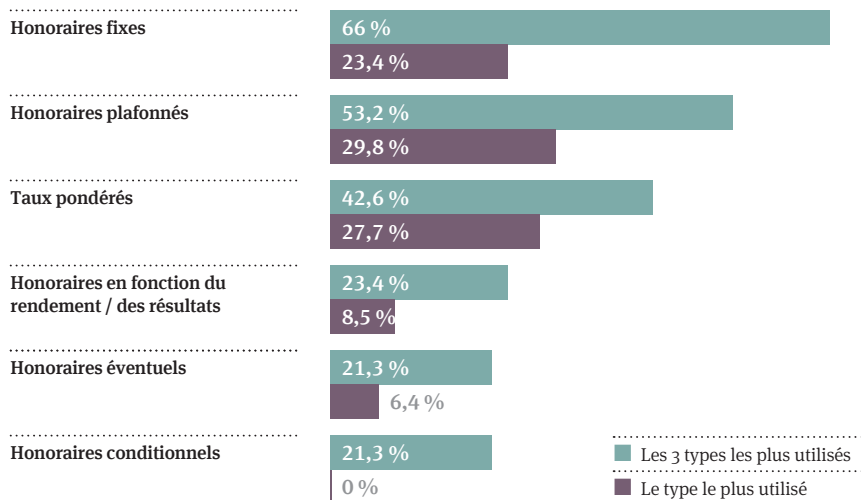
Conclusions du sondage

## Modes alternatifs de fixation des honoraires (MAFH)

### Quels sont les trois types de modes alternatifs de fixation des honoraires que vous utilisez le plus? (En ordre d'importance)

58 % des sociétés canadiennes sondées ont recours à des modes alternatifs de fixation des honoraires. En moyenne, on estime qu'un peu plus du tiers (36 %) des dépenses externes seront facturées selon un MAFH. Les types de modes de fixation des honoraires les plus utilisés sont les honoraires fixes, les honoraires plafonnés et les taux pondérés. Parmi ceux-ci, on considère que les types les plus efficaces sont, dans l'ordre, les honoraires plafonnés, les honoraires fixes et les taux pondérés.

#### Types de MAFH



La quasi-totalité (92 %) des sociétés canadiennes sondées s'est dite satisfaite de la qualité du travail fourni aux termes de modes alternatifs de fixation des honoraires, et 42 % des répondants s'attendent à une augmentation de leur utilisation des MAFH au cours des 12 prochains mois. Cette hausse s'explique par des pressions budgétaires et une volonté d'efficacité de même que par l'éventail plus large de MAFH offerts sur le marché.

« Nous avons assisté à une augmentation importante du nombre de clients souhaitant avoir recours à des MAFH pour leurs besoins en litiges. Les honoraires forfaitaires et les ententes hybrides, qui prévoient une composante d'honoraires liés au succès, ont particulièrement la cote. Il est intéressant de noter que des ententes d'honoraires forfaitaires sont désormais conclues pour des mandats élargis, et non plus uniquement pour un dossier distinct. En effet, un nombre croissant de clients souhaitent nous confier la gestion d'un portefeuille de mandats juridiques, y compris tous leurs litiges, en contrepartie d'honoraires forfaitaires annuels. Nous continuons à étudier la possibilité de diviser les mandats de litiges avec nos clients, et envisageons entre autres la possibilité de recourir à des modes alternatifs de prestation de services pour certains volets. »

Suzanne Wood  
Directrice nationale, gestion de projets juridiques,  
Litiges

## Conclusions du sondage

## Explication de certain types de MAFH

Taux pondéré	Honoraires fixes	Honoraires éventuels/ conditionnels	Honoraires en fonction du rendement / des résultats (également appelés honoraires liés au succès aux États-Unis)
<p>Un seul taux de facturation pour tous les professionnels pris individuellement prenant part à un mandat donné. Des taux pondérés peuvent également être offerts par domaine de pratique ou au sein de sous-catégories de professionnels. Ce MAFH s'avère un bon choix pour les clients qui préfèrent des avocats très chevronnés à taux réduit.</p>	<p>Un montant d'honoraires fixes pour des travaux dont l'étendue a été convenue à l'avance. Les honoraires peuvent être négociés en fonction du dossier, des étapes d'un projet ou d'un échéancier. Ce MAFH s'avère un bon choix lorsque l'étendue des travaux est bien définie et que les clients privilégient une garantie du montant des honoraires.</p>	<p>Des honoraires ne sont versés par le client que si le dossier connaît un dénouement positif ou si les résultats obtenus sont conformes à l'entente. Cette formule d'honoraires comporte un risque élevé pour le cabinet d'avocats et les taux associés au succès intègrent généralement cette prime de risque.</p>	<p>Les honoraires représentent un montant convenu et prévoient l'ajout d'une prime en fonction de l'issue du dossier, du montant des honoraires ou de la progression favorable du dossier. La prime de succès peut correspondre à un pourcentage du montant en cause dans le dossier ou un montant fixe. Ce MAFH représente un excellent choix lorsque la probabilité d'obtenir le succès escompté est élevée.</p>
Honoraires plafonnés	<p>nouvelle négociation en cas de dépassement du plafond. Si les honoraires sont inférieurs au plafond, le client ne paie que cette partie des honoraires qui correspond aux travaux effectués. Ce MAFH s'avère un bon choix lorsque l'étendue des travaux n'est pas très bien définie et qu'une estimation des honoraires doit être fournie. Des honoraires plafonnés avec partage de l'excédent ou de l'insuffisance prévoient un pourcentage fixé à l'avance</p>	<p>supérieur/inférieur au plafond (p. ex. 10 % (la « fourchette »)) :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Si les honoraires sont inférieurs à la fourchette, le cabinet et le client partagent les économies réalisées.</li> <li>– Si les honoraires sont inférieurs au plafond, mais qu'ils se trouvent à l'intérieur de la fourchette, le cabinet conserve 100 % des économies réalisées.</li> <li>– Si les honoraires sont supérieurs au plafond, mais qu'ils se trouvent à l'intérieur</li> </ul>	<p>de la fourchette, le cabinet absorbe les honoraires excédentaires.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Si les honoraires sont supérieurs au plafond et à la fourchette, le reste du dossier sera facturé selon un taux horaire escompté préalablement déterminé.</li> </ul> <p>Ce MAFH s'avère un bon choix pour les clients qui ont de bonnes relations avec le cabinet et qui sont prêts à partager les risques pendant le déroulement du dossier.</p>
<p>Le montant maximal des honoraires est établi avant le mandat et les honoraires sont fixés en fonction des étapes d'un projet, du dossier ou d'un groupe de dossiers (portefeuille). Les honoraires excédentaires sont absorbés par le cabinet ou font l'objet d'une</p>			

---

Conclusions du sondage

## Litiges au sein du marché juridique mondial

89 % des sociétés canadiennes sondées estiment que le nombre de litiges auxquels elles seront parties augmentera ou demeurera le même, à tout le moins, au cours des 12 prochains mois. Dans l'ensemble, 83 % des sociétés canadiennes sondées s'attendent à faire face à des litiges au Canada, 40 % prévoient être parties à des litiges aux États-Unis alors que 22 % ont mentionné des régions ailleurs dans le monde, y compris le Royaume-Uni, l'Europe, l'Amérique du Sud et l'Asie.

89 %

des sociétés canadiennes sondées estiment que le nombre de litiges auxquels elles seront parties augmentera ou demeurera le même, à tout le moins, au cours des 12 prochains mois.



83 %

s'attendent à faire face à des litiges au Canada



40 %

s'attendent à faire face à des litiges aux États-Unis



22 %

s'attendent à faire face à des litiges ailleurs dans le monde

À la question suivante : « Si vous deviez intenter une action et que vous aviez le choix du territoire où intenter celle-ci, quel territoire choisiriez-vous? » (les répondants avaient la possibilité d'indiquer plus d'un territoire), la plupart des répondants ont choisi le territoire où se trouve leur siège social ou celui où ils exercent le plus souvent leurs activités. À titre d'exemple, une proportion de 82 % des sociétés canadiennes sondées dont le siège social est au Canada préfère que les litiges se déroulent dans leur territoire de constitution. Cependant, 44 % des répondants ont également désigné des endroits à l'extérieur du Canada, avec en tête de liste les États-Unis et le Royaume-Uni (11 % dans chaque cas).



## Conclusions du sondage

## Les défis qui se pointent à l'horizon

### Selon vous, quel est l'enjeu le plus important ou la tendance la plus importante en matière de litiges touchant votre entreprise?

Les répondants canadiens ont cité l'administration de la preuve, les actions collectives, les pressions sur les coûts et la réglementation comme étant les enjeux les plus importants qui se dessinent en matière de litiges futurs.

### Administration de la preuve

L'administration de la preuve est complexe et nécessite beaucoup de temps, surtout lorsqu'il s'agit de litiges multiterritoriaux. Les coûts sont souvent démesurés par rapport au litige en question et avec l'ajout de la preuve électronique, les coûts et le niveau de complexité s'accroissent.

15 %

« La production et la préservation de documents sont des enjeux importants, puisqu'elles peuvent souvent avoir des répercussions considérables sur les coûts liés aux litiges. »

### Actions collectives

Les actions collectives demeurent un risque de litige important pour les sociétés canadiennes.

14 %

« Les actions collectives semblent de plus en plus fréquentes : elles semblent être omniprésentes, tout deviendra une action collective. »

« Le nombre d'actions collectives semble être en hausse au Canada. »  
« Une préoccupation constante domine à savoir si certaines mesures réglementaires entraîneront des actions collectives dans le secteur des services financiers. »

### Pressions sur les coûts

Les pressions sur les coûts s'intensifient non seulement en ce qui a trait aux coûts des litiges comme tels (dont les coûts associés aux obligations en matière d'administration de la preuve) mais aussi quant à l'augmentation éventuelle du montant des dommages-intérêts.

11 %

« Réduction du temps à consacrer et des coûts. »

« Attribution de dommages-intérêts de plus en plus élevés pour les actions en dommages corporels. »

### Surveillance réglementaire

Les organismes de réglementation semblent exercer une surveillance accrue au Canada et dans le cas des sociétés exerçant leurs activités à partir d'une plateforme internationale, la conciliation des règlements imposés par différents pays pose de plus en plus de défis.

9 %

« Les organismes de réglementation deviennent de plus en plus interventionnistes en droit de la concurrence. C'est ce qu'on entend fréquemment au Canada depuis les trois ou quatre dernières années, le Bureau de la concurrence ayant adopté une attitude plus zélée et interventionniste dans son application de la loi. La version récemment modifiée et plus musclée de la Loi sur la concurrence va de pair avec l'application plus stricte de la loi dans le droit de la concurrence canadien. »

Exemple verbatim commentis

« Les pressions sur les coûts font en sorte qu'une attention de plus en plus grande est portée à la budgétisation et à la gestion de projets. Le fait de faire appel à un personnel spécialisé dans ces fonctions aide nos clients à avoir davantage de certitude sur le plan des coûts. »

Andrew Fleming, associé

Conclusions du sondage

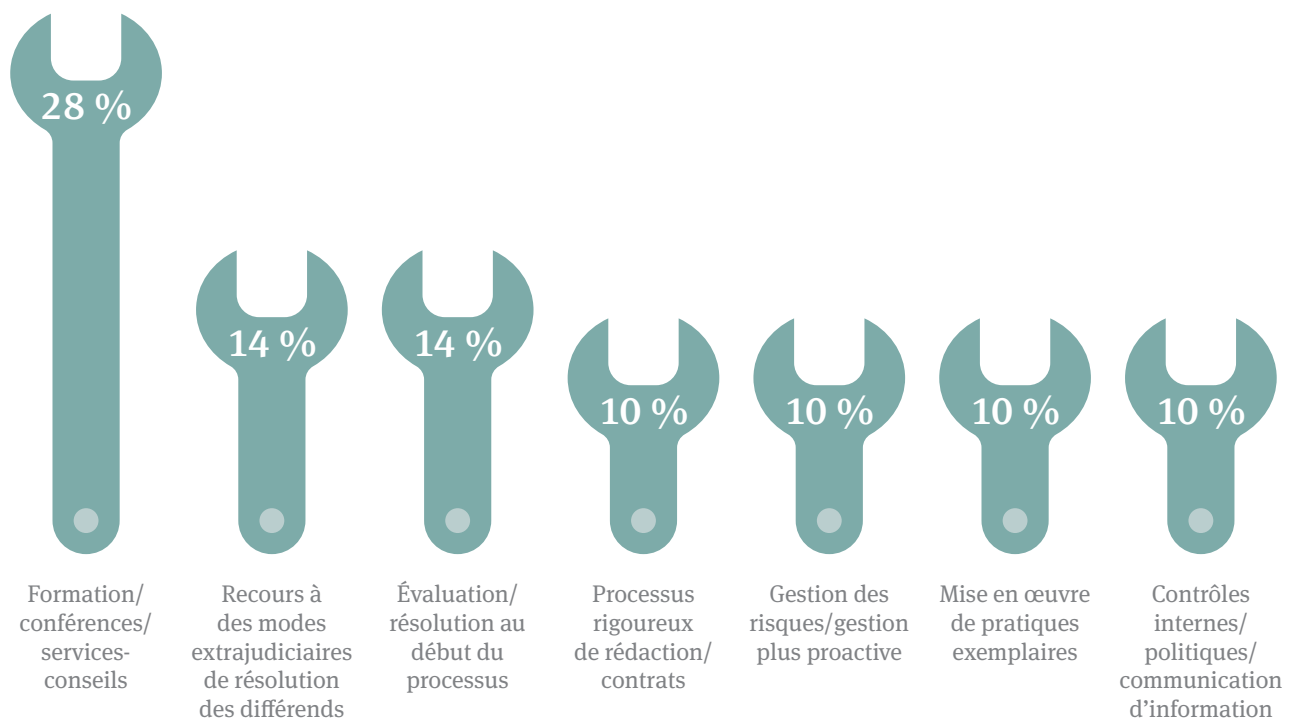
## Adoption de stratégies visant à atténuer les risques

### Au cours des 12 derniers mois, avez-vous mis en place des mesures préventives visant à réduire le volume des litiges que vous avez trouvés efficaces?

Malgré les préoccupations soulevées par nos répondants canadiens, seulement le tiers (34 %) des répondants a mis en place des mesures préventives visant à réduire le risque de litige/le volume des litiges au cours des 12 derniers mois. À cet égard, nos répondants canadiens accusent du retard par rapport à leurs homologues ailleurs dans le monde.

Les deux mesures préventives les plus courantes dont se sont dotées les sociétés canadiennes sondées sont la formation des employés en vue d'éviter carrément tous les litiges (28 %) et le recours à des modes extrajudiciaires de résolution des différends, ce qui comprend le règlement des dossiers pour atténuer l'exposition aux risques aux étapes préliminaires du litige (14 %).

### Mesures préventives



« Être préparé à l'égard des risques, c'est accepter qu'on ne puisse pas tout contrôler. Il est essentiel de se doter d'une équipe de gestion du risque. Nous voulons aider nos clients à gérer les risques de façon à leur permettre d'atteindre leurs objectifs et de réaliser leurs stratégies d'affaires. »

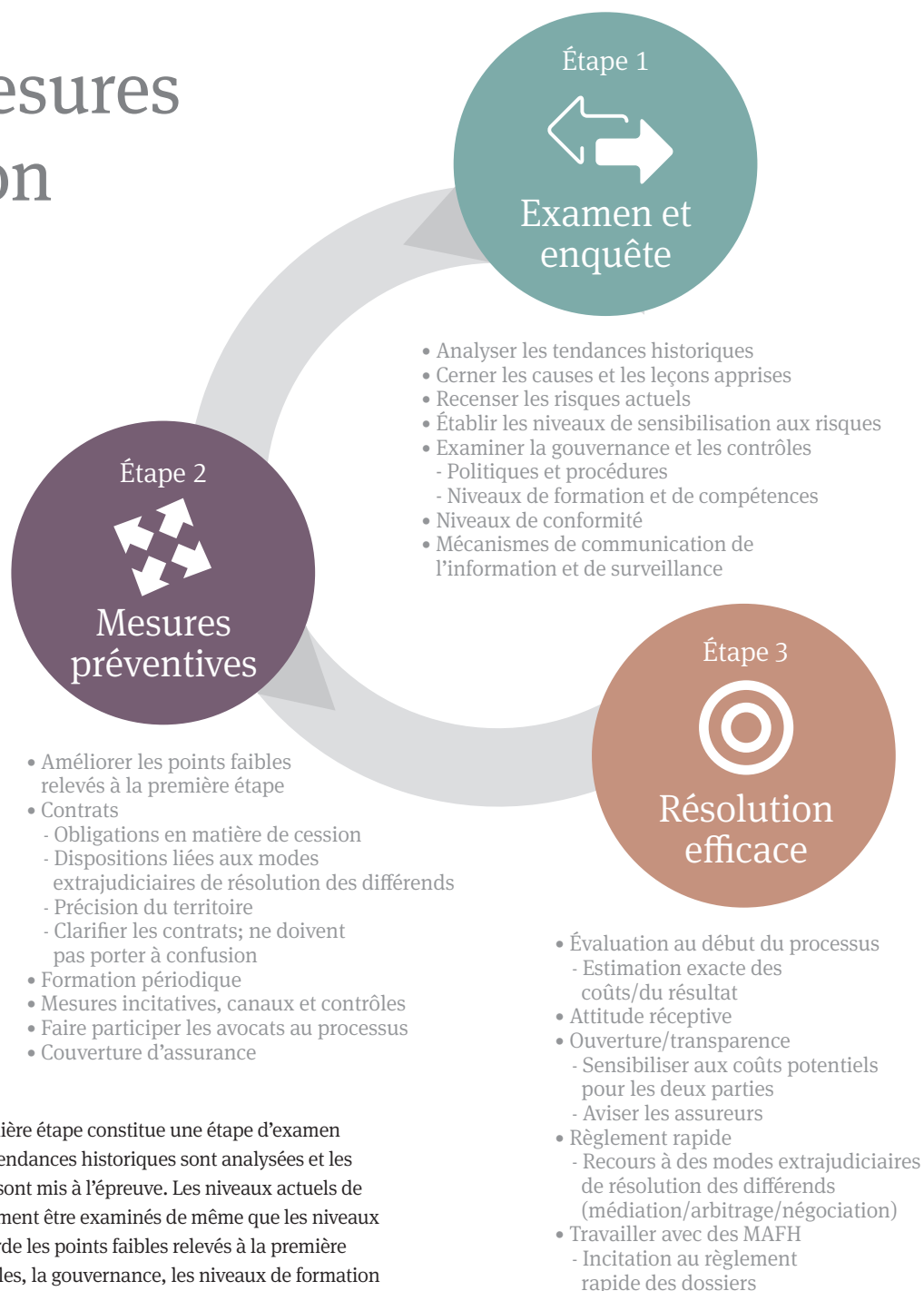
Jane Caskey  
Associée, chef mondiale des services-conseils-risques

# Cadre de mesures d'atténuation des litiges

**Au cours des 12 derniers mois, avez-vous mis en place des mesures préventives visant à réduire le volume des litiges que vous avez trouvées efficaces? Si oui, quelles sont-elles?**

Même si chaque répondant a ciblé une ou deux mesures préventives, le cadre prend l'ensemble des mesures et les intègre dans un processus comportant trois étapes. Certaines des étapes qui composent ce processus pourraient ne pas être pertinentes pour certaines organisations ou pourraient être déjà en place. Ce cadre a pour objectif de servir de guide pour aborder de manière proactive le volume de litiges auquel sont confrontées les organisations.

Le cadre est séparé en trois étapes. La première étape constitue une étape d'examen et d'enquête. Dans le cadre de celle-ci, les tendances historiques sont analysées et les processus, procédures et contrôles actuels sont mis à l'épreuve. Les niveaux actuels de sensibilisation aux risques devraient également être examinés de même que les niveaux de formation. À la deuxième étape, on aborde les points faibles relevés à la première étape et on renforce les clauses contractuelles, la gouvernance, les niveaux de formation et l'assurance. Il est impératif de faire participer les avocats au processus de repérage des risques dans l'exercice des activités commerciales. À la troisième et dernière étape, on traite les litiges au moment où ils prennent naissance afin de minimiser les coûts et les répercussions sur l'organisation. Parmi les mesures simples qui ont fait leurs preuves à cette étape, on retrouve l'évaluation au début du processus, l'adoption d'une attitude réceptive, la transparence, le règlement rapide et des mesures incitatives, sous forme de méthodes alternatives de fixation des honoraires, motivant les conseillers externes à régler rapidement des dossiers.



# Norton Rose Fulbright



## Aperçu du Canada

Au Canada, nous comptons plus de 575 avocats et agents de brevets et de marques de commerce en droit des affaires, en résolution de différends et litiges, en propriété intellectuelle et en droit de l'emploi et du travail dans des bureaux situés à Calgary, à Montréal, à Ottawa, à Québec et à Toronto sans compter l'ajout de notre nouveau bureau à Vancouver. Nous pratiquons le droit canadien en français et en anglais, servons les entreprises canadiennes au pays et à l'étranger et facilitons l'expansion mondiale de clients internationaux. Selon l'indice de notoriété de la marque des cabinets d'avocats canadiens Acritas pour 2016, Norton Rose Fulbright conserve sa très enviable première place en ce qui a trait à la perception favorable par les clients au sein du marché juridique canadien et demeure en tête en Alberta de même qu'auprès des clients élite (sociétés multinationales de plus de 1 G\$).

### Bureaux

Calgary

Montréal

Ottawa

Québec

Toronto

Vancouver

\*avec prise d'effet le  
1<sup>er</sup> janvier 2017



### Principaux secteurs

Arbitrage international

Droit antitrust et droit de la concurrence

Droit bancaire et financement

Droit de l'emploi et du travail

Droit des sociétés, fusions et acquisitions et valeurs mobilières

Financement de projets et d'infrastructures

Financement par dette

Financement structuré

Fiscalité

Marchés financiers

Prêts adossés à des actifs

Propriété intellectuelle

Recours collectifs

Réglementation et enquêtes

Résolution de différends et litiges

Restructuration financière et insolvabilité

Services-conseils-risques

## Résolution des différends et litiges

Nous comptons l'une des plus importantes pratiques mondiales en résolution des différends et en litiges du monde, ayant de l'expérience en traitement et en résolution de mandats multiterritoriaux et d'arbitrages internationaux dans tous les secteurs d'activité. Nous conseillons plusieurs des plus grandes sociétés du monde à l'égard de différends complexes d'une valeur élevée. Nos avocats préviennent et résolvent les différends en donnant des conseils pratiques et créatifs qui sont axés sur les objectifs stratégiques et commerciaux de nos clients.

---

Avocats

1 200

---

« Parmi les meilleures pratiques mondiales en résolution des différends »

*Édition 2016 de Chambers Global*

### Notre pratique couvre

.....  
Accidents maritimes, droit maritime  
privé et transport maritime  
.....

.....  
Arbitrage international  
.....

.....  
Construction et ingénierie  
.....

.....  
Criminalité en col blanc  
.....

.....  
Différends commerciaux  
.....

.....  
Différends en matière d'appareils  
médicaux pharmaceutiques  
.....

.....  
Différends en matière de catastrophe  
de masse  
.....

.....  
Droit antitrust et droit de la concurrence  
.....

.....  
Droit de l'emploi et du travail  
.....

.....  
Droit immobilier  
.....

.....  
Énergie  
.....

.....  
Environnement  
.....

.....  
Litiges en matière de brevets  
.....

.....  
Litiges en matière de délits civils  
de masse et de délits liés à des  
substances toxiques  
.....

.....  
Litiges en matière de valeurs  
mobilières, enquêtes et application  
de la loi par la SEC  
.....

.....  
Litiges transnationaux  
.....

.....  
Preuve électronique et gouvernance  
en matière d'information  
.....

.....  
Protection des données, protection  
de la vie privée et accès à l'information  
.....

.....  
Qui Tam/False Claims Act  
.....

.....  
Actions collectives  
.....

.....  
Réglementation et enquêtes  
gouvernementales  
.....

.....  
Responsabilité du fait du produit  
.....

.....  
Responsabilité professionnelle  
.....

.....  
Sciences de la vie et soins de santé  
.....

.....  
Tribunaux d'appel  
.....

## Personnes-ressources



### **Roger Smith**

Chef du domaine de pratique national  
Litiges, Canada  
+1 403 267 9409  
roger.smith@nortonrosefulbright.com



### **Matthew Halpin**

Administrateur du groupe Litiges, Ottawa  
+1 613 780 8654  
matthew.halpin@nortonrosefulbright.com



### **Mary Comeau**

Administratrice du groupe Litiges, Calgary  
+1 403 267 8156  
mary.comeau@nortonrosefulbright.com



### **Eric Lefebvre**

Administrateur du groupe Litiges, Montréal  
+1 514 847 4891  
eric.lefebvre@nortonrosefulbright.com



### **Robert Frank**

Administrateur du groupe Litiges, Toronto  
+1 416 202 6741  
robert.frank@nortonrosefulbright.com



### **Christian Roy**

Administrateur du groupe Litiges, Québec  
+1 418 640 5028  
christian.roy@nortonrosefulbright.com

## Norton Rose Fulbright

Norton Rose Fulbright est un cabinet d'avocats mondial. Nous offrons une gamme complète de services juridiques d'affaires aux plus importantes sociétés et institutions financières du monde. Nous comptons au-delà de 3 800 avocats et autres membres du personnel juridique en poste dans plus de 50 villes partout en Europe, aux États-Unis, au Canada, en Amérique latine, en Asie, en Australie, en Afrique, au Moyen-Orient et en Asie centrale.

Reconnus pour notre approche sectorielle, nous possédons une grande expertise dans tous les principaux secteurs : les institutions financières; l'énergie; les infrastructures, les mines et les matières premières; le transport; la technologie et l'innovation; ainsi que les sciences de la vie et les soins de santé.

Où que nous soyons, nous exerçons nos activités dans le respect de nos principes d'affaires internationaux, qui s'articulent autour de la qualité, de l'unité et de l'intégrité. Nous visons à offrir des services juridiques correspondant aux plus hautes normes qui soient dans chacun de nos bureaux et à maintenir ce niveau de qualité à tous les points de contact.

Norton Rose Fulbright US LLP, Norton Rose Fulbright LLP, Norton Rose Fulbright Australia, Norton Rose Fulbright Canada S.E.N.C.R.L., s.r.l. et Norton Rose Fulbright South Africa Inc. sont des entités juridiques distinctes, et toutes sont membres du Verein Norton Rose Fulbright, un Verein suisse. Le Verein Norton Rose Fulbright aide à coordonner les activités des membres, mais il ne fournit aucun service juridique aux clients.

---

Les mentions de « Norton Rose Fulbright », du « cabinet », du « cabinet d'avocats » et de la « pratique juridique » renvoient à un ou à plusieurs membres de Norton Rose Fulbright ou à une de leurs sociétés affiliées respectives (collectivement, « entité/entités Norton Rose Fulbright »). Le bureau principal de Norton Rose Fulbright US LLP au Texas est à Houston. Aucune personne qui est un membre, un associé, un actionnaire, un administrateur, un employé ou un consultant d'une entité Norton Rose Fulbright (que cette personne soit décrite ou non comme un « associé ») n'accepte ni n'assume de responsabilité ni n'a d'obligation envers qui que ce soit relativement à cette communication. Toute mention d'un associé ou d'un administrateur comprend un membre, un employé ou un consultant ayant un statut et des qualifications équivalant à ceux de l'entité Norton Rose Fulbright pertinente. Cette communication est un instrument d'information au sujet des faits nouveaux en droit. Son contenu ne saurait en aucune façon être interprété comme un exposé complet du droit ni comme un avis juridique de toute entité Norton Rose Fulbright sur les points de droit qui y sont discutés. Vous devez obtenir des conseils juridiques particuliers sur tout point précis vous concernant. Pour tout conseil ou pour de plus amples renseignements, veuillez vous adresser à votre responsable habituel au sein de Norton Rose Fulbright.

