

POINTS DE VUE DES CONSEILLER·ÈRES JURIDIQUES D'ENTREPRISE

# Sondage annuel sur les tendances en litiges 2024



# Table des matières

|           |  |
|-----------|--|
| <b>03</b> | Sommaire   |
| <b>05</b> | Statistiques clés  |
| <b>06</b> | Principales tendances  |
| <b>10</b> | Principaux domaines visés par des différends                   |
| 10        | Cybersécurité et protection des données                        |
| 12        | Emploi et travail  |
| 14        | Propriété intellectuelle                                       |
| 16        | Environnement, responsabilité sociale et gouvernance           |
| 19        | Répartition par secteur d'activité : Préoccupations et risques |
| <b>20</b> | Actions collectives  |
| <b>23</b> | Réglementation et enquêtes                                     |
| <b>25</b> | Différences au Canada  |
| <b>27</b> | Préparation et outils  |
| <b>34</b> | Méthodologie et données démographiques                         |

Sondage annuel sur les tendances en litiges 2024

Publié par Norton Rose Fulbright

[LitigationTrendsUS@nortonrosefulbright.com](mailto:LitigationTrendsUS@nortonrosefulbright.com)

Plus de 50 bureaux, dont à Houston, à New York, à Londres, à Toronto,  
à Mexico, à Hong Kong, à Sydney et à Johannesburg.

© Norton Rose Fulbright Canada S.E.N.C.R.L., s.r.l. Des extraits peuvent être reproduits pourvu que leur source soit citée.

# Sommaire

**Les risques et l'évolution de la réglementation entourant les technologies et la cybersécurité figuraient en tête des préoccupations des conseiller·ères juridiques d'entreprise à l'approche de 2024, la multiplication des cyberattaques et la mosaïque de lois en matière de protection des renseignements personnels renforçant les risques de litiges pour les organisations. Parallèlement, les progrès rapides accomplis dans le domaine de l'intelligence artificielle (IA) ont contribué à accroître les risques visant la cybersécurité et la propriété intellectuelle (PI); les organismes de réglementation se penchent d'ailleurs sur de nouvelles politiques en matière d'IA étant donné l'essor spectaculaire des outils d'IA générative comme ChatGPT qui rendent rapidement obsolètes les cadres juridiques existants.**

En 2023, les organisations ont fait face à davantage d'instances réglementaires par rapport à l'année précédente. Les actions collectives en matière de valeurs mobilières et de fraude bancaire et financière sont également en hausse, tandis que les enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) suscitent de plus en plus de préoccupations au chapitre des actions collectives et des litiges dans leur ensemble.

Il s'agit de certaines des principales conclusions tirées du sondage annuel sur les tendances en litiges de Norton Rose Fulbright. Depuis 19 ans, nous faisons le suivi de l'évolution et des tendances en matière de litiges, allant des types et risques de différends au degré de préparation aux litiges, en passant par la dotation en personnel au sein des services juridiques d'entreprise, en sondant les professionnel·les du droit au sein d'organisations de toutes tailles dans les principaux secteurs commerciaux.

En septembre 2023, nous avons sondé plus de 400 responsables des affaires juridiques et des litiges internes aux États-Unis et au Canada dans des secteurs comme les services financiers, les technologies, le commerce de détail, les soins de santé, l'immobilier et la construction, l'énergie, la logistique et le transport, les marchés grand public ainsi que les aliments et boissons. Nous avons également mené des entrevues approfondies avec des conseiller·ères juridiques d'entreprise dans un large éventail de secteurs afin de compléter les données quantitatives tirées du sondage, d'orienter notre examen des tendances émergentes et d'apporter des perspectives uniques sur les défis en matière de litiges qui se poseront aux leaders du secteur en 2024.

*« Parallèlement aux traditionnels risques de différends comme les actions collectives et les enquêtes réglementaires, l'année 2023 a été le théâtre d'évolutions en accéléré dans le domaine de l'intelligence artificielle. Les conseiller·ères juridiques d'entreprise ont à la fois hâte de pouvoir répondre aux nouvelles incertitudes qui entourent l'IA générative et de tirer parti des gains d'efficacité qu'elle laisse entrevoir. Cette tension est à la base de nombre de tendances que nous avons décelées pour 2024, y compris les cyberrisques, la PI et les attentes visant les conseiller·ères juridiques externes. »*

**Steven Jansma**

chef, Litiges et différends, États-Unis de Norton Rose Fulbright

# Conclusions – points saillants

---

## **La cybersécurité et la protection des données sont devenues un domaine de différends majeur pour les organisations.**

Ainsi, 40 % des organisations ont vu leurs risques de différends en matière de cybersécurité croître en 2023, davantage que dans tout autre domaine, alors que les cyberattaques ont atteint des niveaux records et que la mosaïque de règlements en matière de protection des données s'est complexifiée. La cybersécurité, la protection des données et la confidentialité des données figurent en tête des préoccupations en litiges pour l'année à venir dans le contexte de la gestion des données et de l'IA.

---

## **L'intelligence artificielle pose des risques en matière de cybersécurité et de PI.**

L'IA est l'un des plus grands vecteurs de risque et de vulnérabilités en matière de cybersécurité et de PI, environ la moitié des personnes sondées affirmant que l'utilisation accrue de l'IA accroîtra leurs risques dans ces deux domaines en 2024. Parallèlement, il se peut que les inconvénients potentiels ne l'emportent pas sur les avantages de cette technologie, étant donné que le tiers des personnes sondées appuie le recours à l'IA générative par leurs conseiller·ères juridiques externes.

---

## **Les préoccupations relatives aux instances réglementaires se confirment.**

Une proportion accrue d'organisations a été partie à des instances réglementaires en 2023 comparativement à l'année précédente : 61 % des personnes sondées ont participé à au moins une instance de ce type, contre 50 % en 2022. Le nombre moyen d'instances auxquelles ces organisations ont été parties a également augmenté pour atteindre 3,9; à titre de comparaison, ce chiffre s'élevait à 3,5 en 2022 et à 2,9 en 2021. Les personnes sondées s'attendent d'ailleurs encore à une légère hausse en 2024.

---

## **Les actions collectives en matière d'antitrust, de valeurs mobilières et de fraude bancaire et financière se sont multipliées.**

Dans la foulée de la crise bancaire de l'année dernière, la proportion d'organisations qui ont été parties à des actions collectives en matière de fraude bancaire ou financière a plus que doublé, passant de 9 % en 2022 à 21 % en 2023. De plus, 18 % d'entre elles ont fait l'objet d'un recours collectif en valeurs mobilières l'an dernier (en hausse par rapport à 10 % en 2022), et il s'agit d'un sujet de préoccupation pour près du tiers (31 %) des organisations sondées qui ont fait l'objet d'un recours collectif en 2023.

---

## **Les enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernance constituent une préoccupation croissante au chapitre des litiges.**

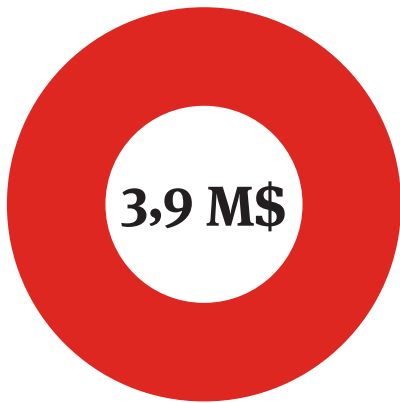
Alors que les exigences réglementaires entourant la communication d'information concernant les questions climatiques et les facteurs ESG se précisent et qu'une opinion réfractaire aux questions ESG se propage, les organisations se retrouvent de plus en plus prises entre deux feux. Parmi toutes les personnes sondées, 1 sur 10 a pris part à des litiges en matière d'ESG l'année dernière (contre seulement 2 % en 2022), évolution que nous avons prévue dans notre rapport sur les tendances en 2023. Au total, 38 % des organisations sont également préoccupées par de futures actions collectives en matière d'ESG, alors que des questions allant de l'écoblanchiment aux politiques en matière de diversité en passant par la conformité réglementaire sont scrutées à la loupe.

---

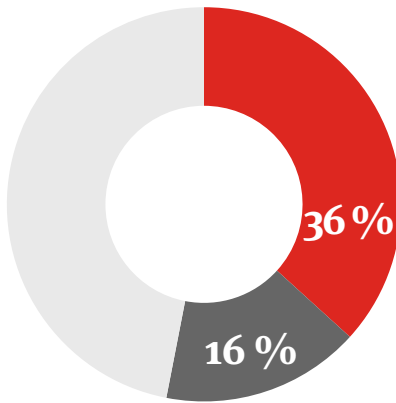
## **Les services juridiques d'entreprise devraient croître.**

Les organisations s'attendant à une hausse des différends juridiques dans tous les domaines en 2024, plus de la moitié (52 %) d'entre elles comptent embaucher du personnel pour absorber la demande, soit une proportion bien plus importante qu'en 2022 où elles étaient 36 % à exprimer une telle intention. En 2023, la plupart des services juridiques d'entreprise comptaient peu de membres; la majorité d'entre eux étaient composés d'au plus 10 avocat·es et les organisations avaient tendance à confier leurs dossiers de litiges à plusieurs cabinets d'avocats.

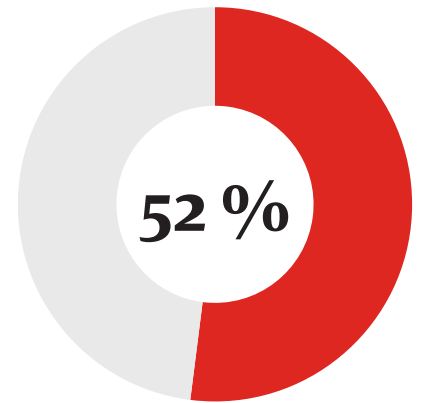
## Statistiques clés



Dépenses moyennes en litiges pour les entreprises dont les revenus atteignent 1 G\$ US ou plus



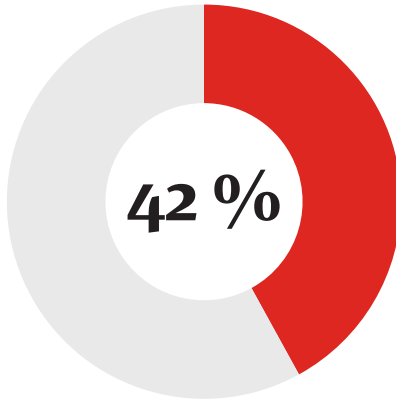
36 % des personnes sondées approuvent le recours à l'IA générative par les conseiller-ères juridiques externes pour soutenir leurs dossiers de litiges contre seulement 16 % qui y sont réfractaires



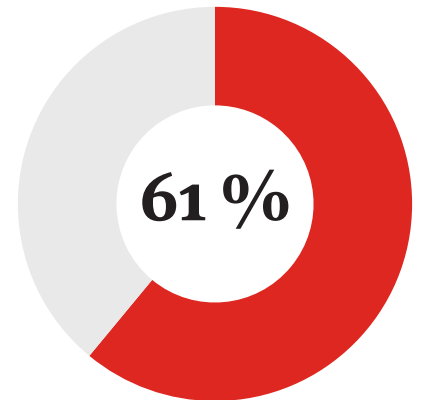
s'attendent à une augmentation des effectifs au sein des services juridiques d'entreprise, comparativement à seulement 36 % en 2023



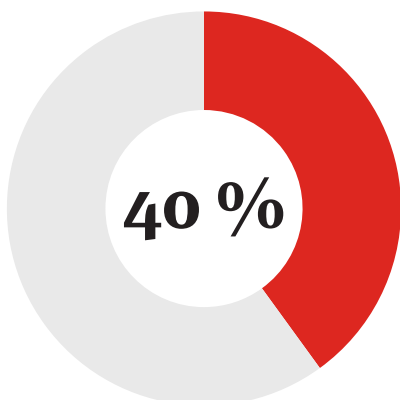
Nombre médian d'actions en justice rapportées par les personnes sondées en 2023, contre 5 en 2022



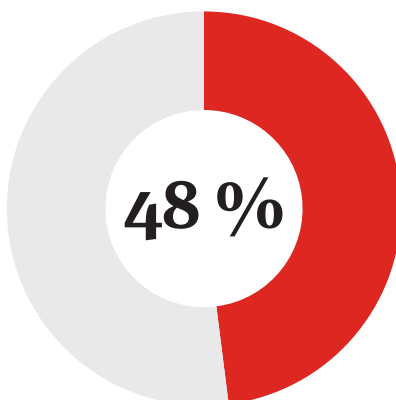
s'attendent à un volume accru d'actions en justice en 2024, tandis que 14 % tablent sur une diminution



ont participé à au moins une instance réglementaire en 2023, comparativement à 50 % en 2022



ont ressenti un risque accru de différends en matière de cybersécurité et de protection des données en 2023; à l'inverse, seulement 13 % ont perçu une diminution du risque



Proportion de personnes sondées pour qui les actions collectives en droit de l'emploi et du travail sont les plus préoccupantes pour l'année à venir

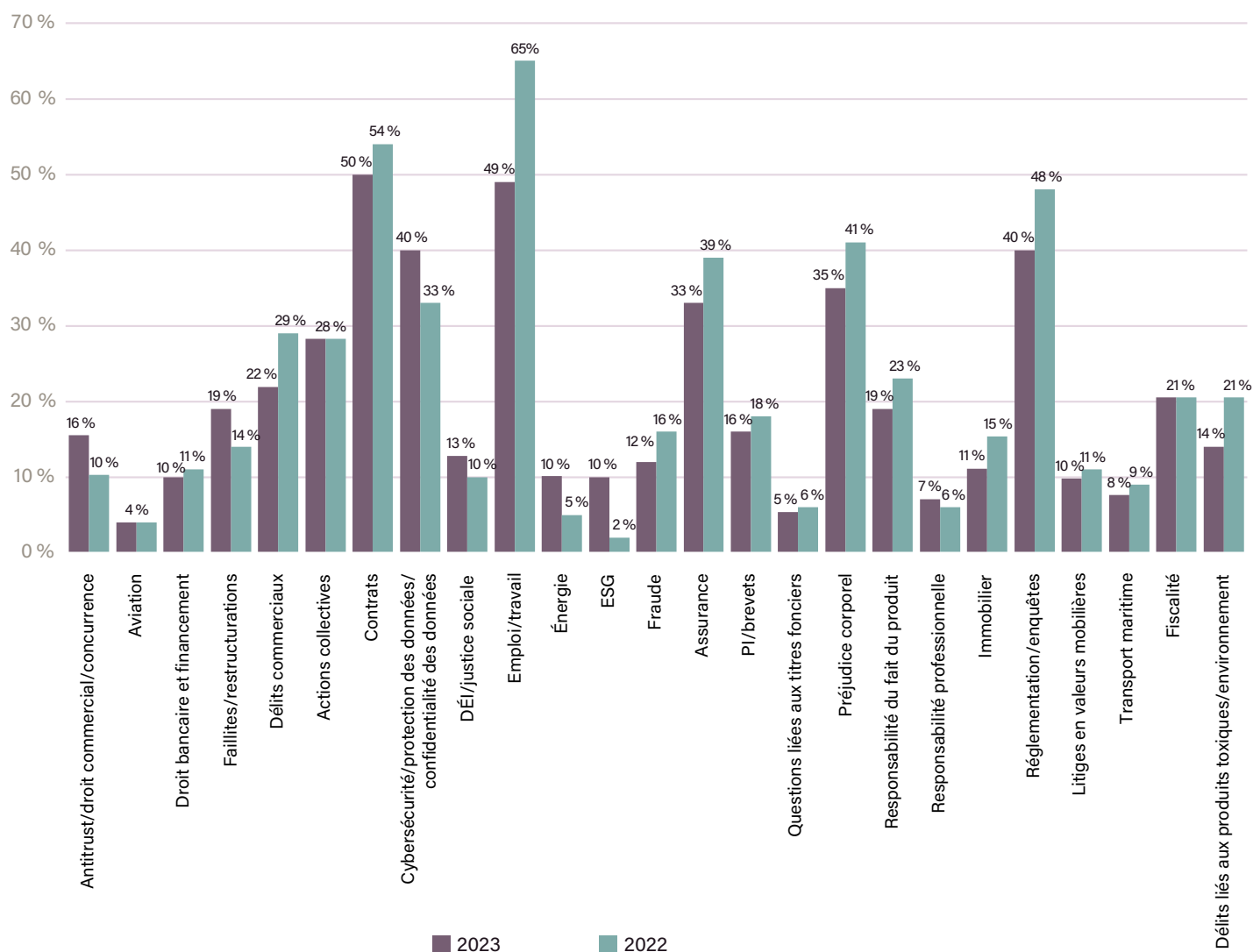


Hausse de l'incidence des actions collectives pour fraude bancaire ou financière au cours de la dernière année, qui devrait se poursuivre en 2024

# Principales tendances

La cybersécurité, la protection des données et la confidentialité des données ont fait partie des grands thèmes de 2023. Au total, 40 % des organisations ont connu des litiges dans ces domaines, comparativement à 33 % l'année précédente. À égalité avec les questions de réglementation en troisième position des types de litiges les plus courants l'année dernière, ces sujets pourraient bientôt prendre le pas sur d'autres enjeux – 44 % des personnes sondées ont indiqué que les litiges en matière de cybersécurité seraient une source de préoccupation en 2024, davantage que toute autre catégorie de litiges.

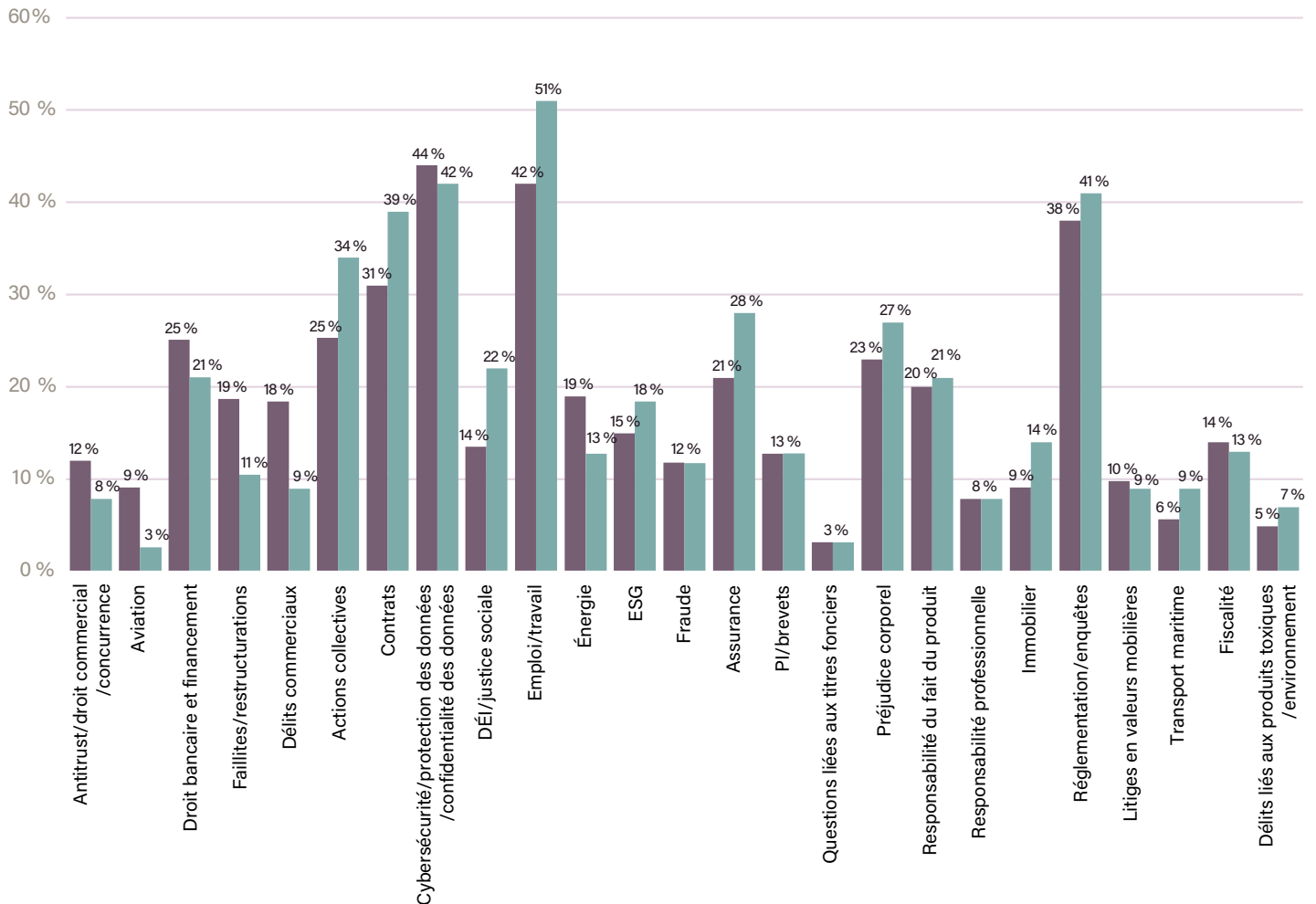
## Domaines contentieux rencontrés au cours des 12 derniers mois



Q. Veuillez indiquer dans quels domaines votre organisation a été partie à des litiges au cours des 12 derniers mois en sélectionnant toutes les réponses applicables.



Domaines dans lesquels des litiges devraient survenir au cours des 12 prochains mois



Q. Parmi tous les domaines en litiges ci-après, lesquels suscitent le plus de préoccupations au sein de votre organisation pour l'année à venir ? Veuillez sélectionner toutes les réponses applicables.

Une hausse sensible des litiges dans d'autres secteurs est également à noter. Le taux d'incidence des faillites et restructurations a augmenté, de même que celui des questions d'antitrust, de droit commercial et de concurrence.

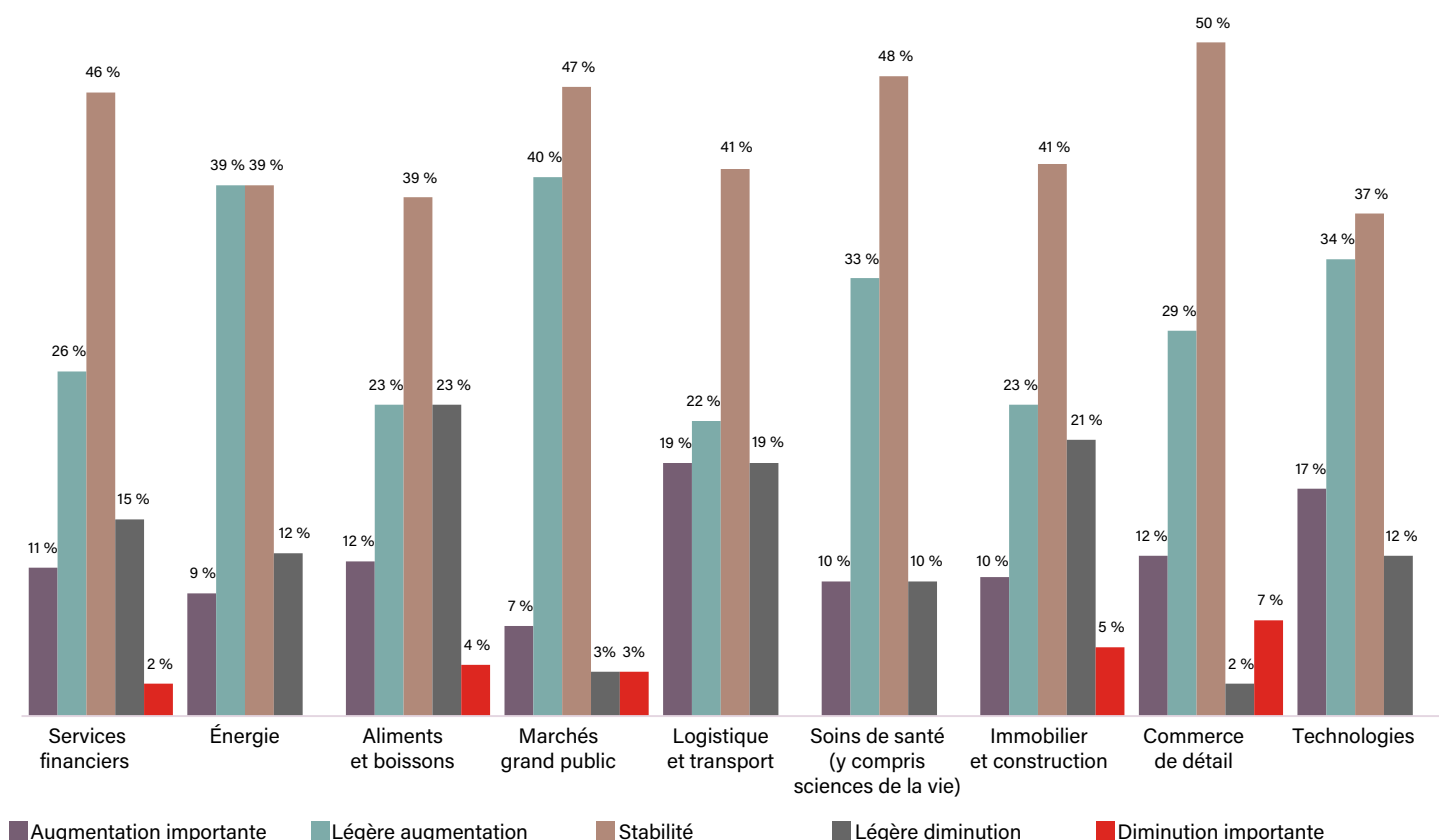
Au total, 1 organisation sur 10 a aussi fait l'objet de litiges en matière d'ESG en 2023, comparativement à seulement 2 % l'année précédente. Par ailleurs, la part des personnes sondées dont l'organisation a été partie à des litiges liés à l'énergie a doublé. Un responsable des affaires juridiques adjoint chargé des litiges dans une société d'énergie a reconnu que « le nombre de causes en matière de changements climatiques portées devant les tribunaux, dont 15 ou 16 causes étaient présentées par des États et des municipalités et avaient trait aux répercussions de la combustion de carburant sur les changements climatiques, est inquiétant, et nous consacrons de plus en plus de temps et d'argent à leur gestion ».

Bien que le droit de l'emploi et du travail ait continué de représenter un grand nombre de litiges – environ la moitié (49 %) des personnes sondées ont indiqué avoir traité des dossiers dans ce domaine –, leur taux d'incidence a diminué par rapport à l'année précédente, où près de deux tiers des personnes interrogées avaient fait état de ce type de litiges. « Cette baisse peut être attribuée à des facteurs tels qu'une meilleure formation au sein des employeurs et des pratiques plus raffinées en

matière de signalement et d'enquête qui permettent aux clients d'éliminer ou d'atténuer les risques de litiges », selon Jamila Mensah, associée en droit de l'emploi et du travail chez Norton Rose Fulbright. « Le travail que nous confie nos clients a confirmé l'importance de ce dernier facteur : nous avons constaté une hausse de notre volume de travail visant des enquêtes confidentielles ainsi qu'une volonté accrue de la part des clients d'engager des négociations sur les indemnités de départ et de mettre en place d'autres stratégies de règlement en amont de litiges. »

En outre, les enquêtes et instances réglementaires demeurent un sujet de préoccupation. En 2023, 4 organisations sur 10 en ont connu, soit une baisse par rapport à l'année précédente où 48 % des personnes sondées en faisaient état; toutefois, une intensification de l'activité se profile à l'horizon, l'administration actuelle et les organismes d'État continuant d'insister sur la prise de mesures d'application de la loi dans des domaines comme le droit bancaire, l'antitrust et la protection des consommateurs. Selon 43 % des personnes sondées, il faut s'attendre à une augmentation des instances et enquêtes réglementaires au cours de l'année à venir, des rebondissements étant à prévoir dans les secteurs des technologies, de l'énergie et des marchés grand public en 2024.

Prévisions quant aux instances/enquêtes réglementaires par secteur



Q. Quelles sont vos prévisions quant à l'évolution des instances réglementaires intentées contre votre organisation au cours des 12 prochains mois?



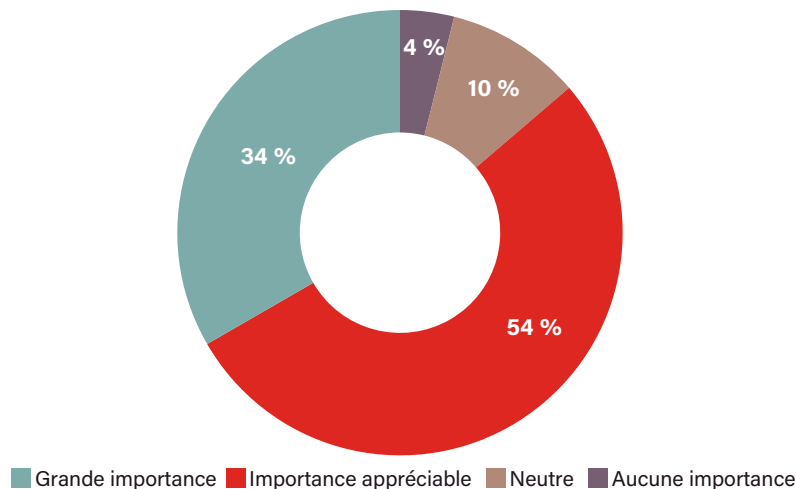
## Perspectives en matière de différends

La grande majorité des personnes sondées s'attendent à ce que le nombre de différends juridiques reste stable ou augmente dans toutes les catégories en 2024 (86 % pour les actions en justice, 89 % pour les arbitrages et 85 % pour les instances et enquêtes réglementaires). Une hausse des différends est particulièrement attendue pour ce qui touche les actions en justice dans les secteurs des technologies et de l'énergie, où plus de la moitié des personnes sondées prévoient la hausse des litiges intentés contre leur organisation.

Signe que les inquiétudes économiques se sont allégées quelque peu, seulement un tiers des personnes sondées cite la volatilité des marchés (36 %) ou les niveaux d'inflation (31 %) comme des sources de préoccupations en ce qui a trait aux litiges, réponses qui tranchent nettement avec l'année précédente, où plus de la moitié (54 %) d'entre elles s'inquiétaient d'une récession imminente. Le cadre réglementaire (40 %) est le principal facteur cité en 2023, suivi de près par l'environnement politique (36 %), tandis que les préoccupations macroéconomiques ont diminué à tous les niveaux comparativement à 2022.

À l'instar des années précédentes, la majorité des organisations veulent éviter les coûts liés à des procès; 88 % des personnes sondées ont ainsi déclaré que le règlement de différends avant le procès était important.

### Importance accordée au règlement de différends avant le procès



Q. Sur une échelle de 1 à 5, où 1 signifierait « Aucune importance » et 5, « Grande importance », veuillez indiquer l'importance qu'accorde votre organisation au règlement de différends avant qu'ils ne soient portés devant un tribunal.

# Principaux domaines visés par des différends

## Cybersécurité et protection des données

La croissance exponentielle des volumes de données, qui s'ajoute aux nouveaux défis que pose l'IA et au nombre record de cyberattaques en 2023, amène les organisations à considérer de plus en plus la cybersécurité, la protection des données et la confidentialité des données comme un vecteur de conflits possible.

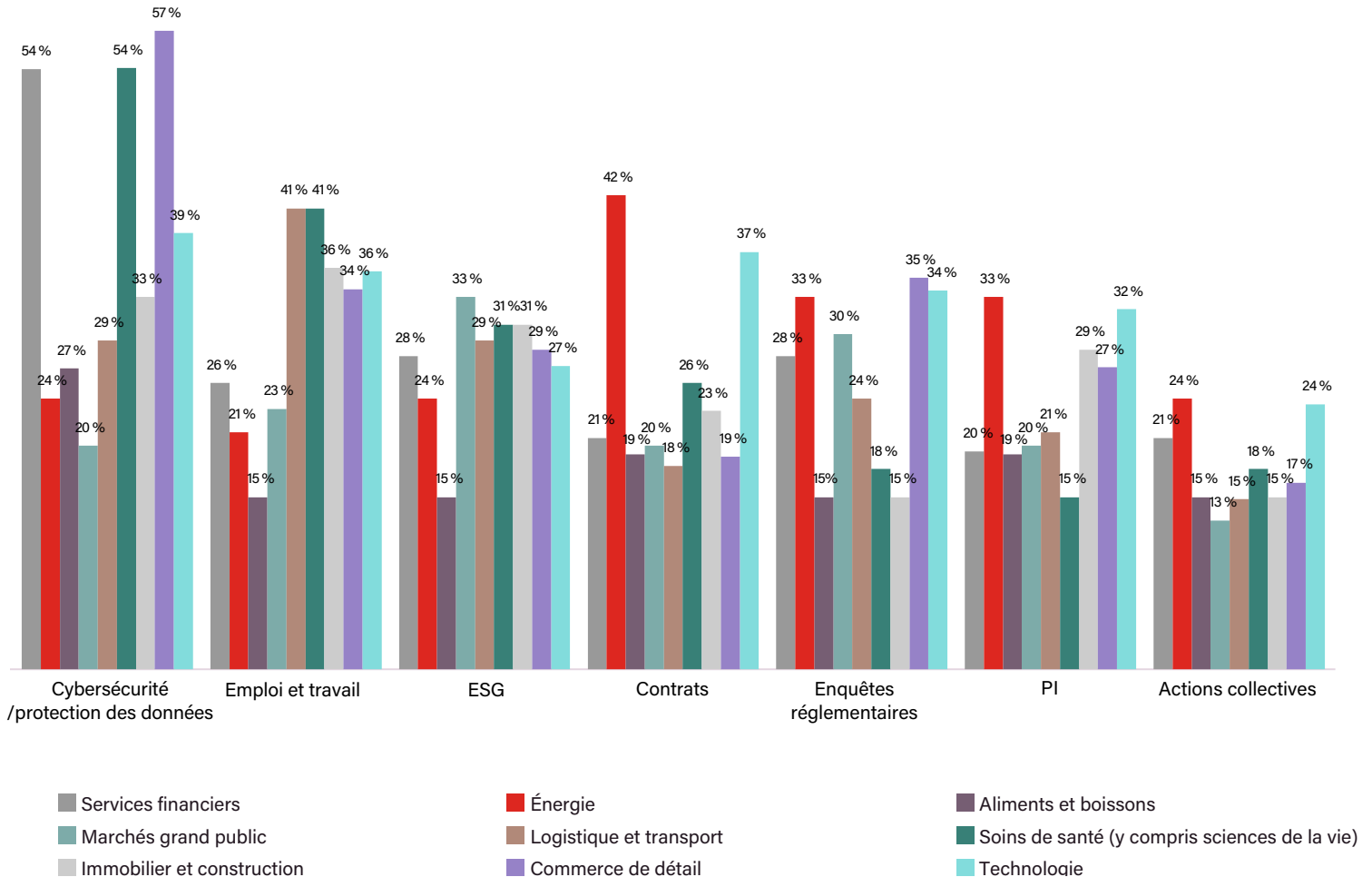
Un total de 40 % des personnes sondées ont affirmé que leur entreprise a enregistré une hausse des risques de différends liés à la cybersécurité et à la protection des données par rapport aux 12 mois précédents, soit la plus forte augmentation toutes catégories de différends confondues, ce même pourcentage estimant que leurs risques devraient s'accroître en 2024. Dans les secteurs d'activité responsables de gérer de l'information sensible et d'importants volumes de données sur les clients, cette vulnérabilité est particulièrement notable. Plus de la moitié des personnes sondées dans les secteurs des services financiers (54 %), des soins de santé (54 %) et du commerce de détail (57 %) ont affirmé que le risque pour leur organisation était plus grand que l'an dernier, et 44 %, 46 % et 50 %, respectivement, prévoient être plus vulnérables au cours de l'année à venir.

« Dans le secteur du commerce de détail, l'expansion constante du commerce en ligne, l'intégration de la technologie dans les pratiques de commerce de détail, l'adoption du télétravail après la COVID-19 et la prolifération des lois et des règlements en matière de confidentialité des données et de cybersécurité, jumelées aux niveaux sans précédent de cyberattaques, ont collectivement créé des conditions parfaites pour engendrer des conflits en matière de cybersécurité et de protection des données », a affirmé Will Troutman, associé de Norton Rose Fulbright, qui dirige l'équipe Marchés grand public du cabinet aux États-Unis.

Les difficultés que posent l'identification et la gestion des volumes de stockage de données, l'utilisation croissante de l'IA ainsi que les enjeux connexes se rapportant au suivi et à la protection des données ont été respectivement désignés par 54 % et 52 % des personnes sondées comme étant les principales tendances contribuant à l'augmentation des risques dans ce domaine. Ces tendances ont largement pris le dessus sur les principaux catalyseurs signalés dans le sondage réalisé l'an dernier, à savoir suivre le rythme d'évolution rapide des exigences en matière de confidentialité des données et mettre à jour les politiques y afférentes et mettre à niveau les infrastructures de cybersécurité et de protection des données. Les outils de conformité, dont le NT Analyzer de Norton Rose Fulbright, permettent de repérer les risques liés à la confidentialité et à la sécurité associés aux applications ou aux sites Web destinés aux consommateurs.

« Les cadres réglementaires entourant la confidentialité des données, qui sont en rapide évolution, tant aux États-Unis qu'à l'échelle internationale, continuent de représenter un grand défi pour nos clients », indique Andrea D'Ambra, cheffe, Technologie et cheffe, Preuve électronique et gouvernance, États-Unis du cabinet. « Cependant, leur importance à titre de principales préoccupations des clients a diminué, probablement en raison de l'adoption rapide de l'IA générative. En effet, vu la complexité de régir l'utilisation de ces technologies d'IA et les défis que cela comporte, nos clients ont redirigé leur attention et réaffecté leurs ressources, ce qui marque un changement important dans les priorités tant des organisations que des organismes de réglementation. »

Évolution du risque de différends au cours des 12 derniers mois par secteur d'activité : Réponses faisant état d'un accroissement

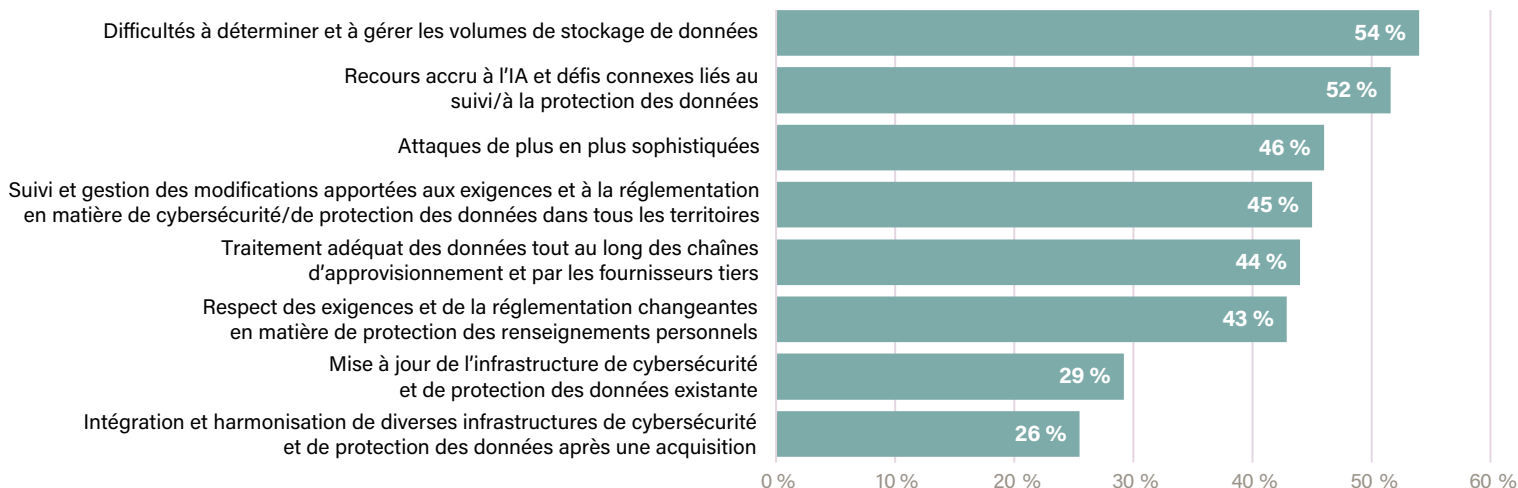


Q. Veuillez indiquer toute évolution du risque de différends qu'a connue votre organisation au cours des 12 derniers mois.

Les risques inhérents à la gestion de grands volumes de données peuvent entraîner des atteintes à la sécurité des données, qui, par ricochet, donnent souvent lieu à des litiges coûteux et des atteintes à la réputation. « La sécurité des données demeure en tête des risques », a indiqué le responsable des affaires juridiques adjoint d'une société d'assurance. « Si les sociétés ayant un profil semblable au nôtre font la une des journaux, c'est parce qu'elles sont victimes d'une fuite de données. »

Selon d'autres conseillers juridiques d'entreprise, les vrais risques liés aux grands volumes de données résident dans le coût des litiges, un responsable des affaires juridiques en matière de technologie expliquant qu'il « ne considère pas la rétention de données comme pouvant être à la base d'un litige, mais bien comme un élément qui pourrait rendre le litige plus pénible en raison du plus grand volume de données potentiellement non pertinentes qui devront être passées au crible ».

### Tendances contribuant à l'accroissement des risques en matière de cybersécurité/de protection des données



Q. Vous avez indiqué vous attendre à un risque accru de différends en matière de cybersécurité/de protection des données au cours des 12 prochains mois. Selon vous, quelles tendances ou quels problèmes contribueront à cet accroissement du risque? Veuillez sélectionner toutes les réponses applicables.

Néanmoins, compte tenu des règlements de plusieurs milliards de dollars pour des atteintes biométriques à la confidentialité des données et de la nouvelle réglementation en place en vertu du cadre de protection des données UE-États-Unis, les organisations doivent continuer à tenter de s'y retrouver dans un environnement réglementaire en matière de protection des données complexe et en constante évolution. Il s'agit d'une des principales préoccupations des conseillers juridiques d'entreprise, qui souhaiteraient l'adoption d'un cadre uniforme en la matière.

Les fournisseurs tiers représentent également une importante source de risque de différends. La majeure partie des organisations affirment que travailler avec des fournisseurs externes accroît la probabilité de différends liés à la cybersécurité et à l'atteinte à la sécurité des données, seulement 3 % des personnes sondées étant en désaccord avec cette affirmation. « C'est de là que proviennent les véritables problèmes liés à la cybersécurité – non pas de l'entreprise elle-même, mais des fournisseurs que l'on retrouve dans la chaîne », a indiqué un responsable des affaires juridiques adjoint du secteur des télécommunications. « Nous avons recours à des fournisseurs, qui ont eux-mêmes recours à d'autres fournisseurs et, inévitablement, certains fournisseurs de la chaîne ne sont pas aussi rigoureux que nous le sommes sur ces questions. C'est là que réside le risque. »

## Emploi et travail

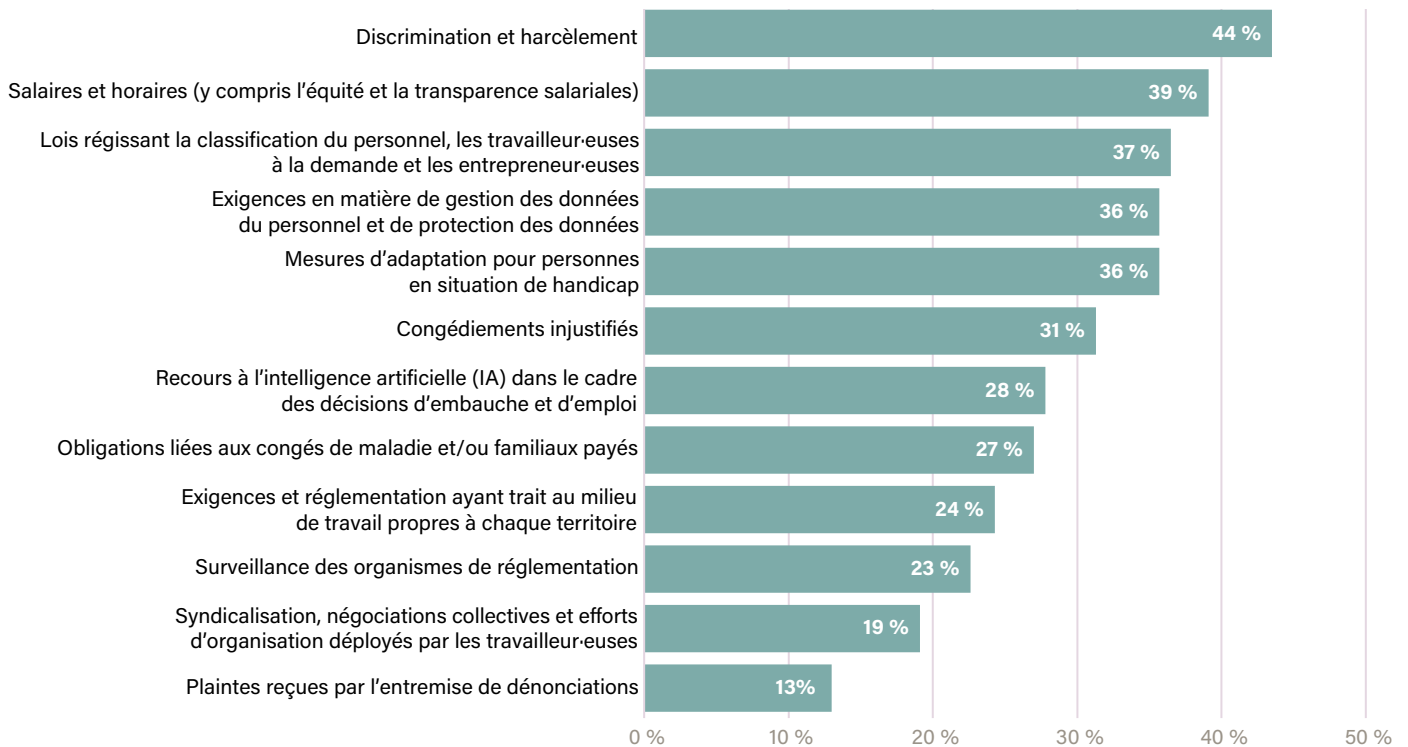
Pour les organisations, quels que soient leur taille et leur secteur d'activité, le secteur de l'emploi et du travail constitue un des domaines principaux de risque de différends, 30 % des organisations sondées ayant signalé une augmentation du risque au cours de l'année dernière. Les secteurs de la logistique et du transport et des soins de santé ont enregistré des hausses particulièrement marquées à ce chapitre et continuent à subir les contrecoups découlant de la pénurie de main-d'œuvre à la suite de la pandémie.

Un total de 28 % des personnes sondées s'attendent à ce que cet état de vulnérabilité s'accroisse en 2024, alors que la commission US Equal Employment Opportunity continue d'être très active dans la poursuite de litiges en milieu de travail. Le secteur du commerce de détail, selon 40 % des personnes sondées, occupe le premier rang parmi les secteurs qui devraient être touchés par une augmentation du risque en matière d'emploi et de travail au cours de l'année à venir, suivi par le secteur des soins de santé selon 36 % d'entre elles, et de celui du transport et de la logistique, selon 32 % des personnes sondées.



La discrimination et le harcèlement sont les facteurs contributifs les plus importants, selon ce groupe, les questions de salaires et d'horaires (y compris l'équité et la transparence salariales) et les lois régissant la classification du personnel, les travailleur-euses à la demande et les entrepreneur-euses occupant également une place importante parmi les catalyseurs de conflits (avec des taux respectifs de 39 % et de 37 % des personnes sondées).

**Tendances/problèmes qui contribueront à l'accroissement du risque de différends en matière d'emploi et de travail au cours des 12 prochains mois**



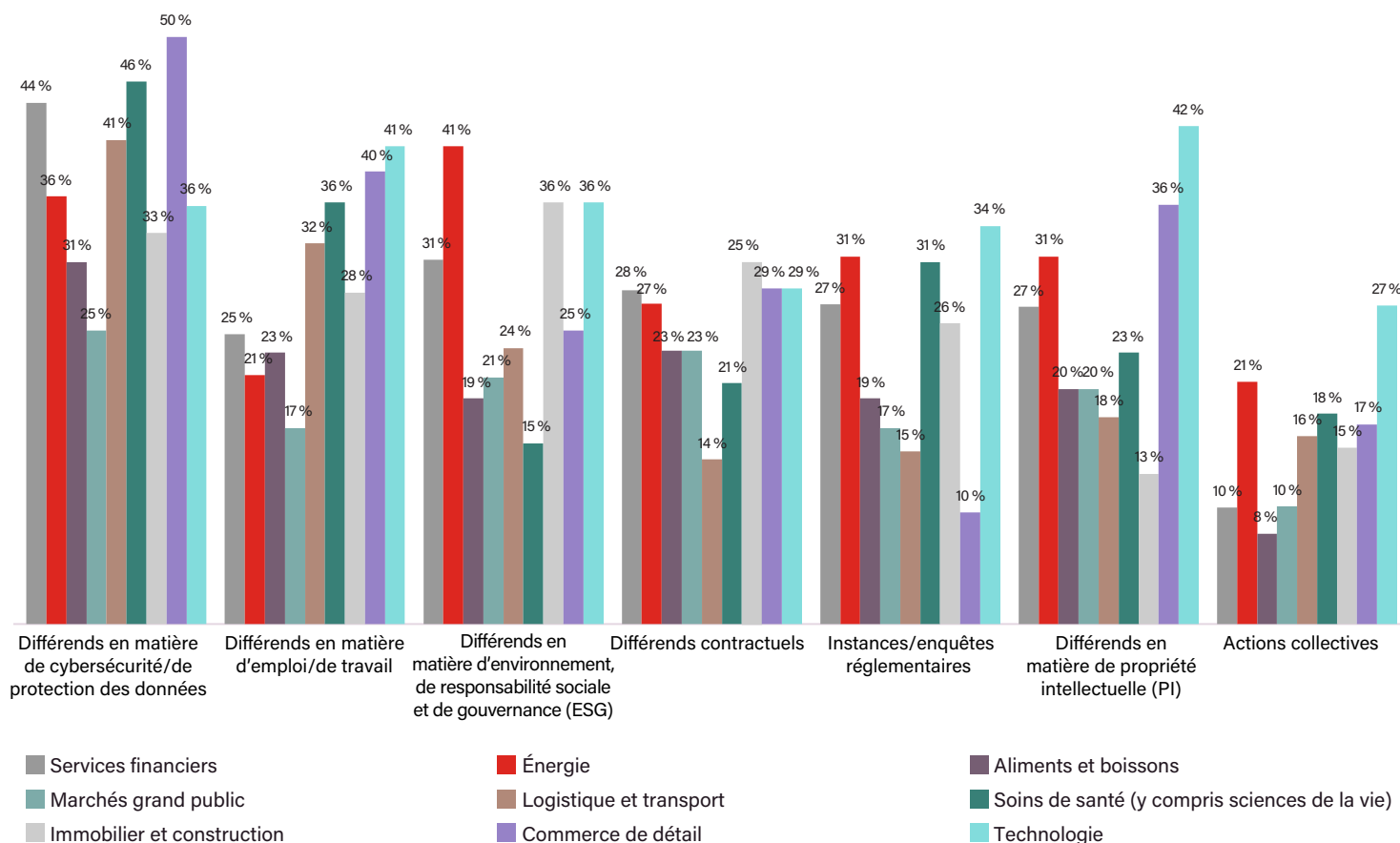
Q. Vous avez indiqué vous attendre à un risque accru de différends en matière d'emploi/de travail au cours des 12 prochains mois. Selon vous, quelles tendances ou quels problèmes contribueront à cet accroissement du risque? Veuillez sélectionner toutes les réponses applicables.

La situation pourrait se compliquer au cours de la prochaine année. « Il sera intéressant de voir comment la loi en matière d'emploi évoluera compte tenu de la décision de la Cour suprême sur la discrimination positive », a indiqué un responsable des affaires juridiques actif dans le secteur des soins de santé.

**« Lorsqu'une mesure devient soudainement obligatoire dans un État et illégale dans un autre, il devient alors impossible d'assurer la conformité de nos activités. »**

**Responsable des affaires juridiques dans le secteur des soins de santé**

Évolution du risque de différends prévue au cours des 12 prochains mois par secteur d'activité : Réponses faisant état d'un accroissement



Q. Veuillez indiquer toute évolution du risque de différends à laquelle votre organisation s'attend au cours des 12 prochains mois.

## Propriété intellectuelle

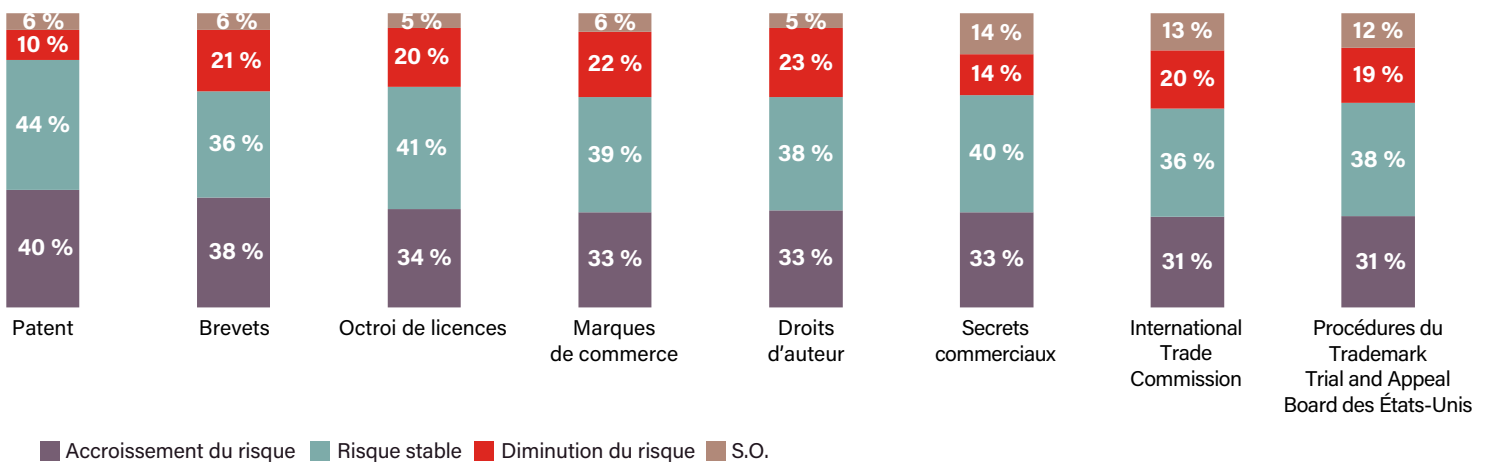
Alors que la Cour suprême se penchait sur des questions majeures de PI en 2023, un peu plus du quart des organisations (26 %) ont indiqué avoir enregistré un accroissement du risque de différends en PI au cours de l'année dernière, les brevets semblant stimuler la hausse.

Une proportion de 40 % des personnes sondées affirme que leur risque de différends en lien avec des brevets s'est accru en 2023, 45 % d'entre elles prévoyant que ce risque s'accroîtra encore plus au cours de l'année à venir. Des préoccupations économiques pourraient expliquer ces réponses, puisque des organisations tentent de monétiser la valeur de leurs portefeuilles de PI au moyen de litiges en matière de brevets afin de préserver ou d'accroître leur part de marché lorsque leurs bénéficiaires chutent.

Parallèlement, 31 % des personnes sondées ont vu leurs risques de procédures devant le Patent Trial and Appeal Board (PTAB) des États-Unis bondir l'an dernier malgré une baisse du nombre de procédures intentées après la délivrance des brevets en 2022. « Le PTAB demeurera un forum important pour la contestation, par les parties, de la validité des brevets américains, mais les règles et les lignes directrices provisoires proposées par le US Patent Office concernant certains enjeux, comme le refus discrétionnaire de demandes, pourraient faire en sorte de ramener certaines contestations devant les tribunaux de district », a indiqué Art Licygiewicz, associé en PI de Norton Rose Fulbright. « Compte tenu de l'évolution de la situation, les personnes qui contesteront des brevets devront mieux soupeser les risques et les avantages associés au processus relatif aux procédures après délivrance des brevets pour résoudre des questions de validité. »

L'octroi de licences suit de près les brevets, 38 % des personnes sondées signalant une augmentation du risque. L'an dernier, à peu près le tiers des personnes sondées ont également fait état d'un accroissement des risques de différends en matière de marques de commerce (34 %), de droits d'auteur (33 %) et de secrets commerciaux (33 %).

#### Évolution du niveau de risque dans des domaines précis de la PI au cours des 12 derniers mois

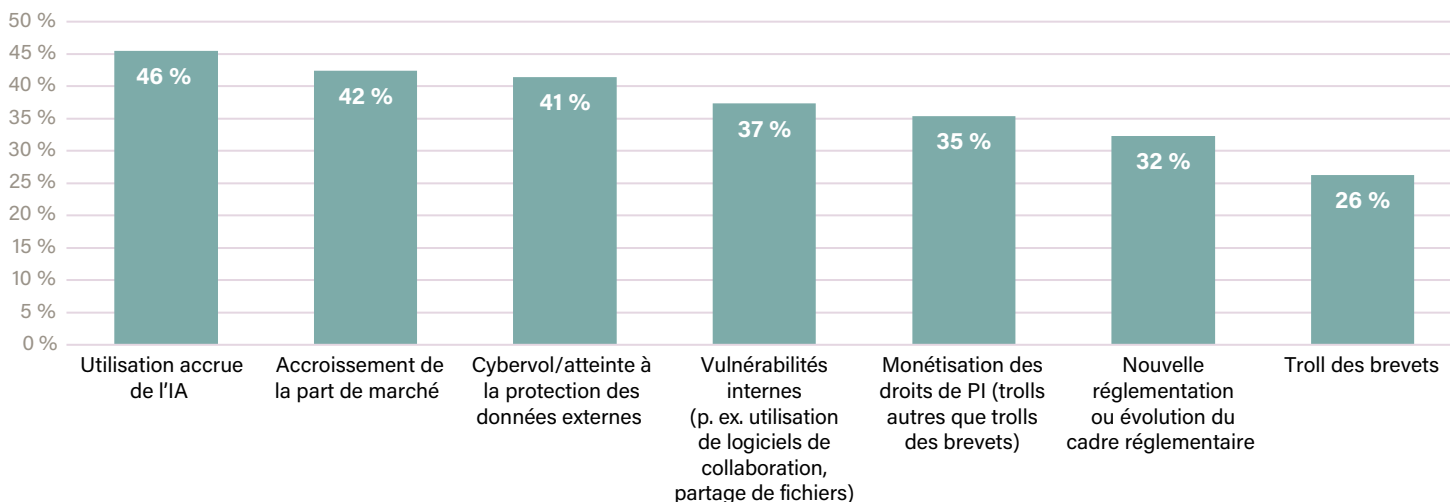


Q. Vous avez indiqué que votre organisation avait connu une évolution du risque de différends en matière de propriété intellectuelle au cours des 12 derniers mois. Plus précisément, quelle a été cette évolution dans les domaines suivants?

Les préoccupations en ce qui concerne la PI pèsent lourd sur les organisations des secteurs du commerce de détail, de la technologie et de l'énergie, qui ont connu la plus forte hausse du risque de différends au cours de la dernière année, et ce sont également les secteurs d'activité qui se sentent les plus vulnérables pour l'avenir lorsqu'il est question de différends.

Près de la moitié des personnes sondées (46 %) s'attendent à ce que le recours accru à la technologie alimentée par l'IA augmente le risque en matière de PI pendant la prochaine année, ce qui en ferait l'élément contributeur le plus important, quoique ces préoccupations traduisent peut-être le manque de certitude quant au rôle de l'IA dans les cas de droits d'invention, de propriété de droits d'auteur et d'utilisation équitable. Environ 4 personnes sondées sur 10 affirment que la croissance de parts du marché (42 %) et les cybervols/atteintes à la protection des données provenant de l'externe (41 %) joueront également un rôle.

### Tendances ou problèmes qui contribueront au risque de PI



Q. Vous avez indiqué vous attendre à un risque accru de différends en matière de propriété intellectuelle au cours des 12 prochains mois. Selon vous, quelles tendances ou quels problèmes contribueront à cet accroissement du risque? Veuillez sélectionner toutes les réponses applicables.

## Environnement, responsabilité sociale et gouvernance

Alors que nous assistons à une polarisation politique autour des facteurs ESG, les organisations se retrouvent de plus en plus prises dans un étau entre les pressions des organismes de réglementation en matière d'ESG et l'opposition véhémente de parties prenantes.

Si près du quart (24 %) des personnes sondées ont connu une hausse de leur risque de différends en matière d'ESG au cours de la dernière année, 27 % des personnes sondées s'attendent à une augmentation de ce risque en 2024. Ces dernières proviennent dans une proportion importante des secteurs de l'énergie (41 %), de l'immobilier et de la construction (36 %) et de la technologie (36 %).

Deux tendances contradictoires semblent alimenter l'accroissement du risque de différends. Les pressions favorables aux facteurs ESG exercées par les organismes de réglementation représentent le principal facteur (40 %), suivies par une opinion anti-ESG de la part de parties prenantes (37 %). Ces tendances contradictoires posent un problème épineux aux organisations qui doivent respecter des exigences d'information en matière d'ESG, comme la directive sur la publication d'informations en matière de durabilité par les entreprises de l'Union européenne, tout en essayant de composer avec l'opposition qui se manifeste dans les milieux politiques conservateurs aux États-Unis.

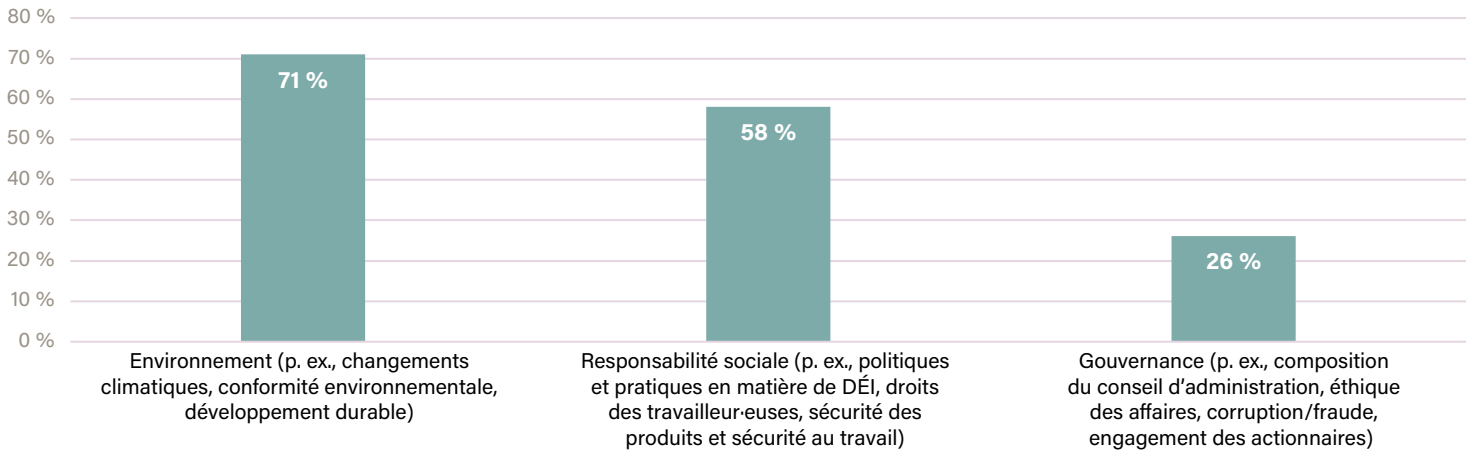
Toutefois, il se peut que l'opinion anti-ESG fasse plus de bruit qu'elle n'a d'effet. En effet, seulement 29 % des personnes sondées affirment que les pressions anti-ESG exercées par les organismes de réglementation contribuent à une augmentation du risque. De même, l'opinion favorable aux facteurs ESG de parties prenantes peut se révéler moins problématique que la réglementation en matière d'ESG et de climat en tant que telle, seulement un tiers (33 %) des personnes sondées indiquant qu'il s'agit d'un facteur qui accroît le risque de différends.

Dans le groupe des facteurs ESG, ce sont les préoccupations environnementales qui sont à nouveau en tête des questions devant susciter le plus de différends en 2024, comme l'ont indiqué 71 % des personnes sondées. Parmi les personnes qui s'attendent à un accroissement de leur risque environnemental au cours de l'année à venir, plus de la moitié (54 %) d'entre elles ont identifié les allégations d'écoblanchiment ou d'autres fausses déclarations environnementales comme facteurs de cet accroissement. « Cela résulte du fait que des organismes de réglementation, comme la Securities and Exchange Commission (SEC), se concentrent sur l'écoblanchiment en lien avec les facteurs ESG, a indiqué Rachel Roosth, associée en différends de Norton Rose Fulbright, et alors que les activistes continuent de cibler l'exactitude des déclarations environnementales des



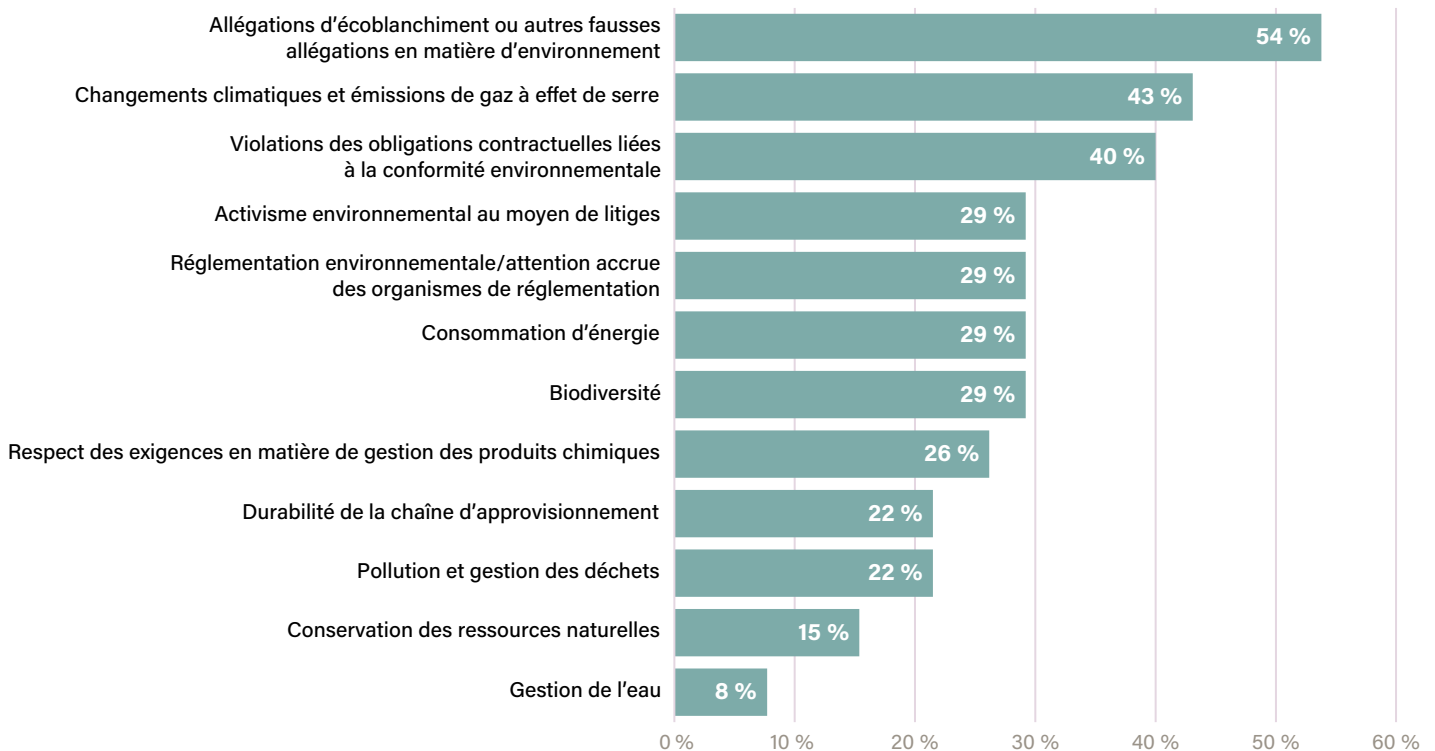
sociétés dans des énoncés et de la publicité. » Le risque de différends et de litiges entourant les changements climatiques et les émissions de gaz à effet de serre arrive au deuxième rang (43 %), et est suivi par les violations d'obligations contractuelles en matière de conformité environnementale (40 %).

**Facteurs ESG qui devraient contribuer à l'accroissement du risque au cours des 12 prochains mois**



Q. Selon vous, quels facteurs ESG contribueront à l'accroissement du risque dans les 12 prochains mois? Veuillez sélectionner toutes les réponses applicable.

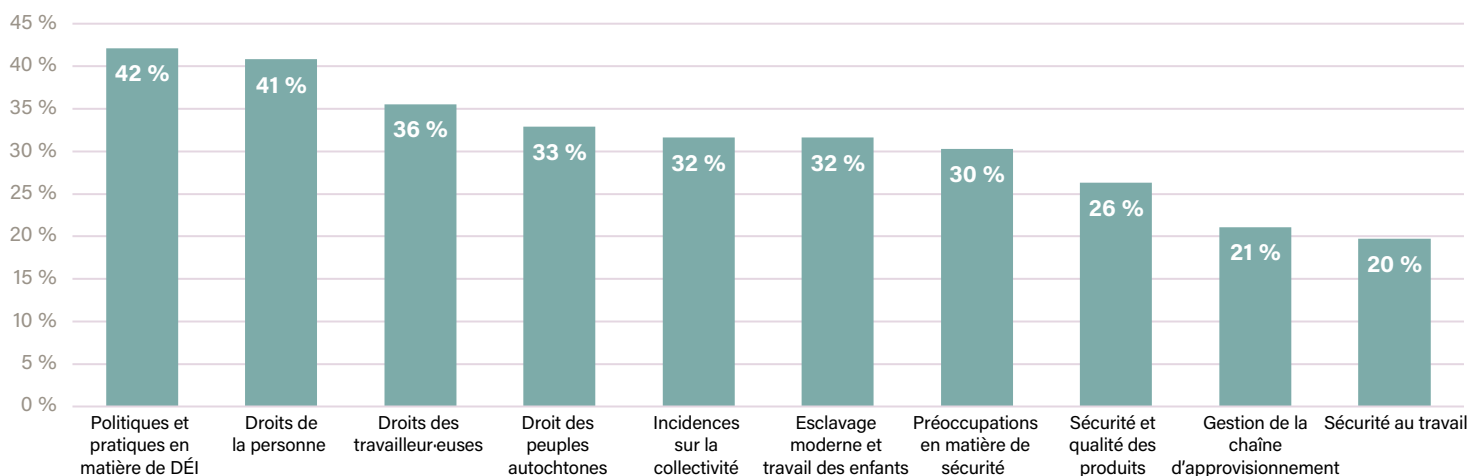
**Tendances ou problèmes qui devraient contribuer au risque de différends en matière d'environnement au cours des 12 prochains mois**



Q. Vous avez indiqué que vous vous attendiez à un risque accru de différends en matière d'environnement au cours des 12 prochains mois. Quelles tendances ou quels problèmes devraient y contribuer? Veuillez sélectionner toutes les réponses applicables.





















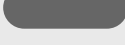









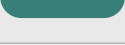
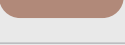

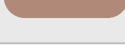


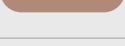
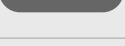
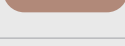
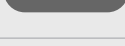



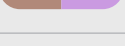
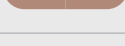
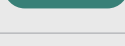








Les questions de responsabilité sociale qui s’inscrivent dans le cadre des facteurs ESG sont également un domaine de préoccupation future pour plus de la moitié des personnes sondées (58 %), en grande partie en raison des récentes controverses entourant les programmes de diversité, d’équité et d’inclusion après que la Cour suprême a aboli les politiques de discrimination positive dans les études supérieures en 2023. Parmi les organisations qui s’attendent à un risque accru de différends en matière de responsabilité sociale, les politiques et les pratiques de DÉI se classent au sommet (42 %) des facteurs contribuant à la hausse, suivies par les droits de la personne (41 %), réponse qui peut découler des enquêtes menées par le Congrès concernant des allégations de travaux forcés liés à des activités de sociétés en Chine. Dans le même ordre d’idées, 36 % des personnes de ce groupe citent les droits des travailleur-euses comme un facteur, des résultats qui s’inscrivent dans un contexte d’activités syndicales continues, notamment la grève de plusieurs mois des membres de la Writers Guild of America au printemps et une importante grève des travailleurs de l’automobile à l’automne.

**Domaines ou problèmes qui devraient contribuer à un accroissement des différends en matière de responsabilité sociale au cours des 12 prochains mois**



Q. Vous avez indiqué vous attendre à un risque accru de différends en matière de responsabilité sociale au cours des 12 prochains mois. Selon vous, quels aspects ou problèmes contribueront à cet accroissement du risque? Veuillez sélectionner toutes les réponses applicables.

## Répartition par secteur d'activité : Préoccupations et risques

|                            | Domaines les plus exposés à des différends (2023)                                   |   | Domaines où les préoccupations seront les plus grandes dans l'année à venir (2024)  |  | Plus grandes préoccupations macroéconomiques  |   |
|----------------------------|---|---|---|--|---|---|
|                            | 1 <sup>er</sup> rang  | 2 <sup>e</sup> rang   | 1 <sup>er</sup> rang  | 2 <sup>e</sup> rang  | 1 <sup>er</sup> rang  | 2 <sup>e</sup> rang   |
| Services financiers        |    |    |    |    |    |    |
| Énergie                    |    |    |    |    |    |    |
| Soins de santé             |    |    |    |    |    |    |
| Technologie                |    |    |    |    |    |    |
| Marchés grand public       |   |   |   |   |   |   |
| Immobilier et construction |  |  |  |  |  |  |
| Commerce de détail         |  |  |  |  |  |  |
| Logistique et transport    |  |  |  |  |  |  |
| Aliments et boissons       |  |  |  |  |  |  |



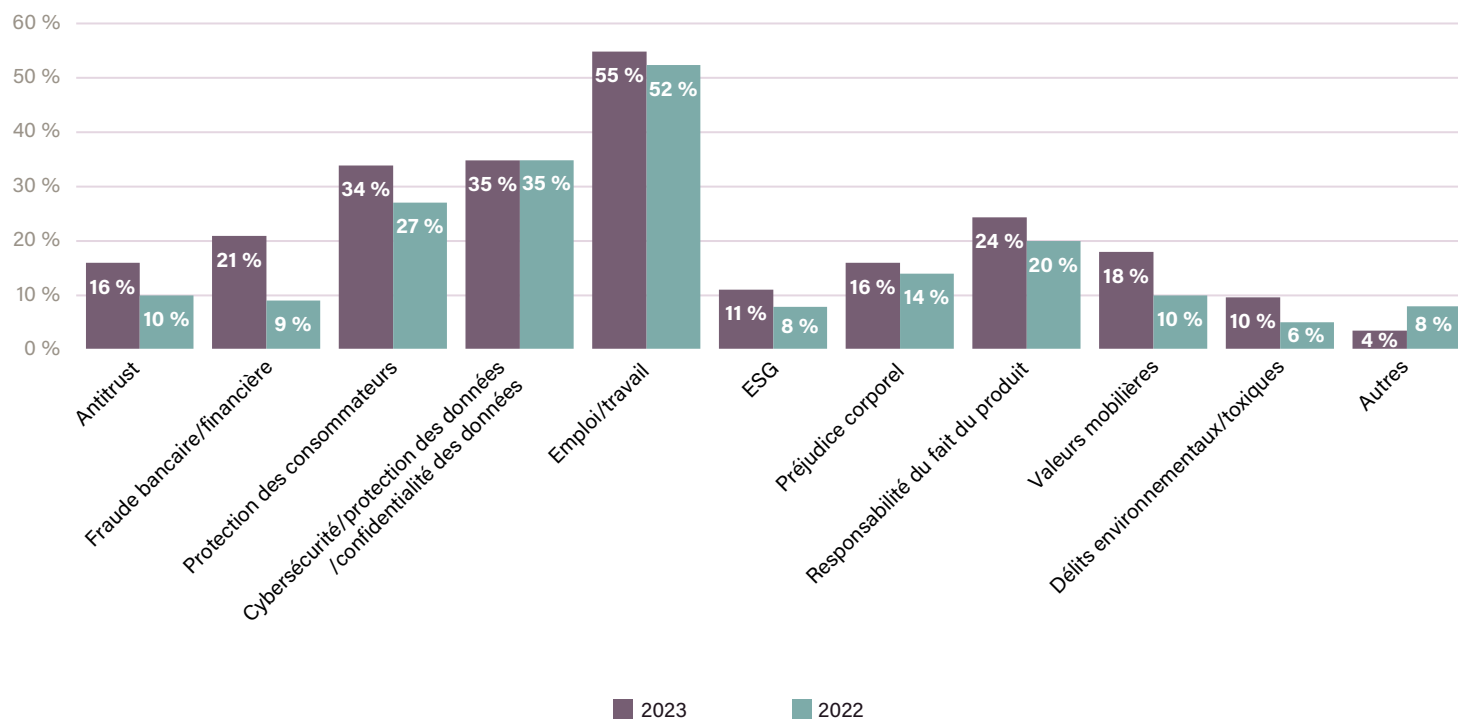
# Actions collectives

Les organisations ont fait face à un plus grand éventail d'actions collectives en 2023.

Au cours des 12 derniers mois, pour les 28 % des personnes sondées qui étaient parties à des actions collectives, les questions d'emploi et de travail ainsi que de cybersécurité et de protection/confidentialité des données en formaient les catégories les plus courantes, puisqu'elles touchaient respectivement 55 % et 35 % des personnes sondées en 2023. Il semblerait que ces deux catégories figureront également dans les données futures, puisqu'elles ont aussi été citées comme les deux principales sources de préoccupations en matière d'actions collectives pour 2024, pour respectivement 48 % et 46 % des personnes sondées.

Les facteurs ESG ont accaparé une part plus importante des actions collectives en 2023, plus d'une organisation sur 10 (11 %) étant partie à de telles actions collectives contre seulement 8 % en 2022. Un responsable des affaires juridiques régional du secteur des services financiers était d'avis que les investisseurs joueraient un rôle majeur dans cette hausse. Une autre catégorie a crû (de 7 %), soit la protection des consommateurs, qui est passée de 27 % à 34 % des actions collectives. Ces catégories sont plus susceptibles de faire l'objet d'une plus grande attention cette année, 39 % des personnes sondées qui s'attendent à être parties à des actions collectives ayant indiqué que la protection des consommateurs est un sujet de préoccupation particulier, et 38 % étant du même avis pour les facteurs ESG. De même, les inquiétudes entourant les actions collectives portant sur la responsabilité du fait du produit ont presque doublé, passant à 30 % cette année par rapport à 19 % au début de 2023.

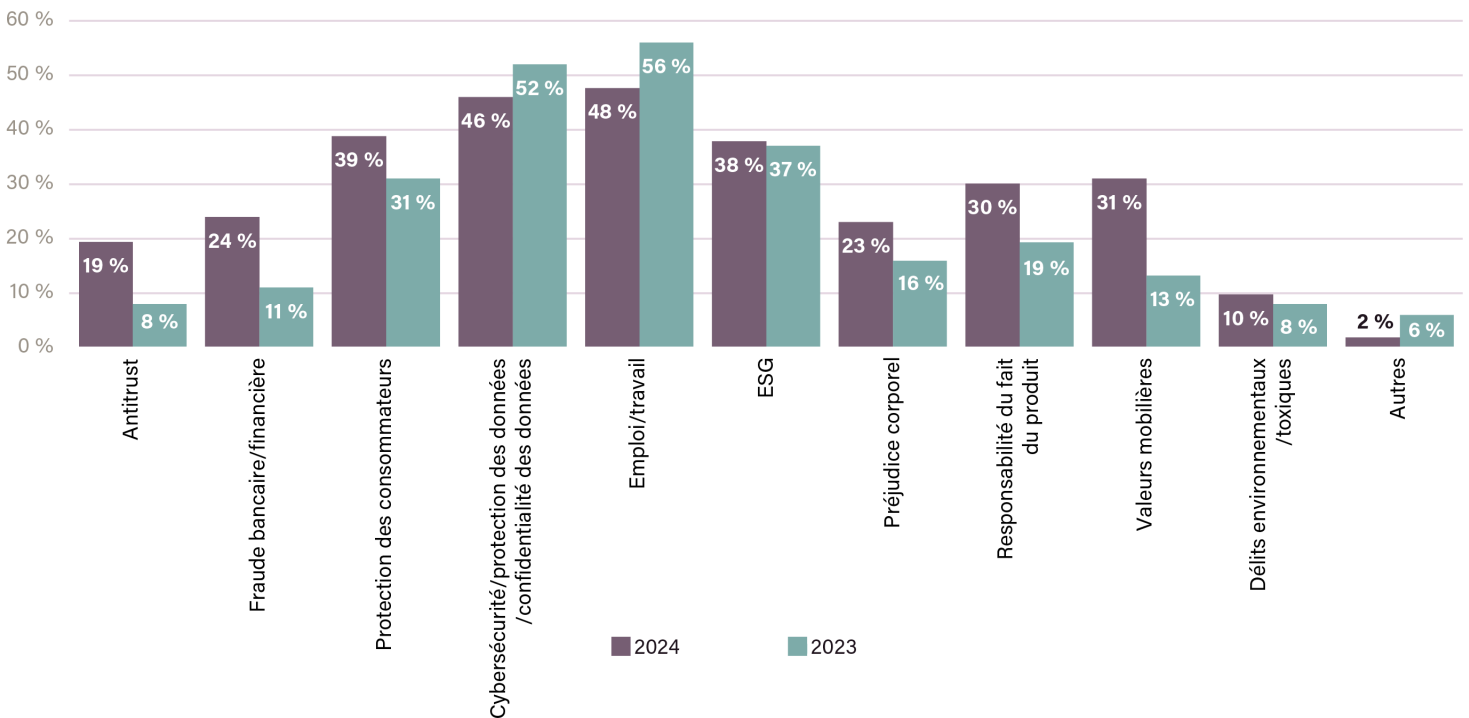
## Participation à des actions collectives au cours de l'année précédente



Q. Plus précisément, à quels types d'actions collectives votre organisation a-t-elle été partie? Veuillez sélectionner toutes les réponses applicables.



### Actions collectives – sources de préoccupations futures



Q. Plus précisément, quels types d'actions collectives pourraient être source de préoccupation dans l'avenir? Veuillez sélectionner toutes les réponses applicables.

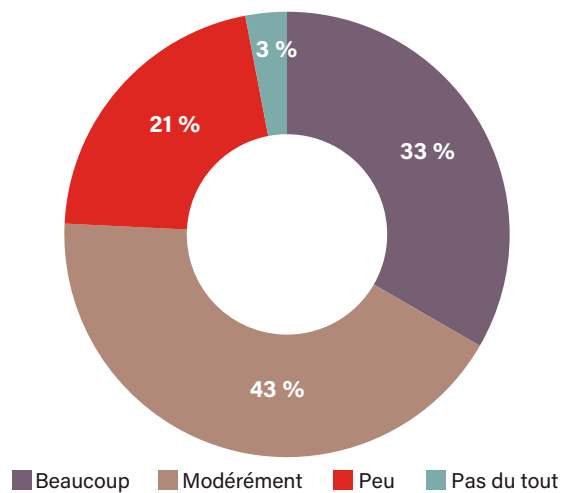
## Actions collectives en matière de fraudes bancaires et financières

La crise bancaire qui a causé la perte de plusieurs banques et déstabilisé le cours des actions des banques à l'échelle mondiale l'an dernier semble avoir stimulé l'activité des conseillers juridiques des demandeurs dans un contexte d'appels à l'imputabilité et à des enquêtes pour faire toute la lumière sur des cas d'inconduite possibles. Parmi les 28 % de personnes sondées qui ont été parties à des actions collectives en 2023, une personne sur cinq (21 %) était partie à une action collective portant sur une fraude bancaire ou financière, un bond de 12 points de pourcentage par rapport aux 9 % enregistrés en 2022. Les actions collectives en valeurs mobilières ont également enregistré une hausse notable, passant de 10 % en 2022 à 18 % en 2023, tandis que celles en droit antitrust ont grimpé, passant de 10 % à 16 %.

Près du tiers (31 %) des personnes ayant des préoccupations concernant des actions collectives pour la prochaine année se disent préoccupées par les actions dans le domaine des valeurs mobilières, tandis que près du quart de ces personnes (24 %) s'attendent à des actions collectives portant sur des fraudes bancaires et financières en 2024, comparativement à seulement 11 % au début de 2023.

Signe que la volatilité du marché immobilier et la hausse des taux d'intérêt causent de l'inquiétude, près de la totalité (97 %) des personnes préoccupées par les actions collectives portant sur des fraudes bancaires et financières s'entendent pour dire que les portefeuilles d'actifs liés à des créances hypothécaires et à des prêts pourraient être à la source d'actions collectives, les trois quarts (75 %) d'entre elles qualifiant leurs préoccupations de modérées ou importantes. Selon Mayling Blanco, associée en litiges commerciaux de Norton Rose Fulbright, « le marché immobilier demeure sur la corde raide, et la reprise post-COVID-19 tarde à se faire sentir parce que les modes de travail hybrides sont devenus la norme, ce qui crée une pression sur les hypothèques et les prêts immobiliers ».

Importance des préoccupations concernant un risque d'action collective en lien avec un portefeuille d'actifs liés à des créances hypothécaires et à des prêts



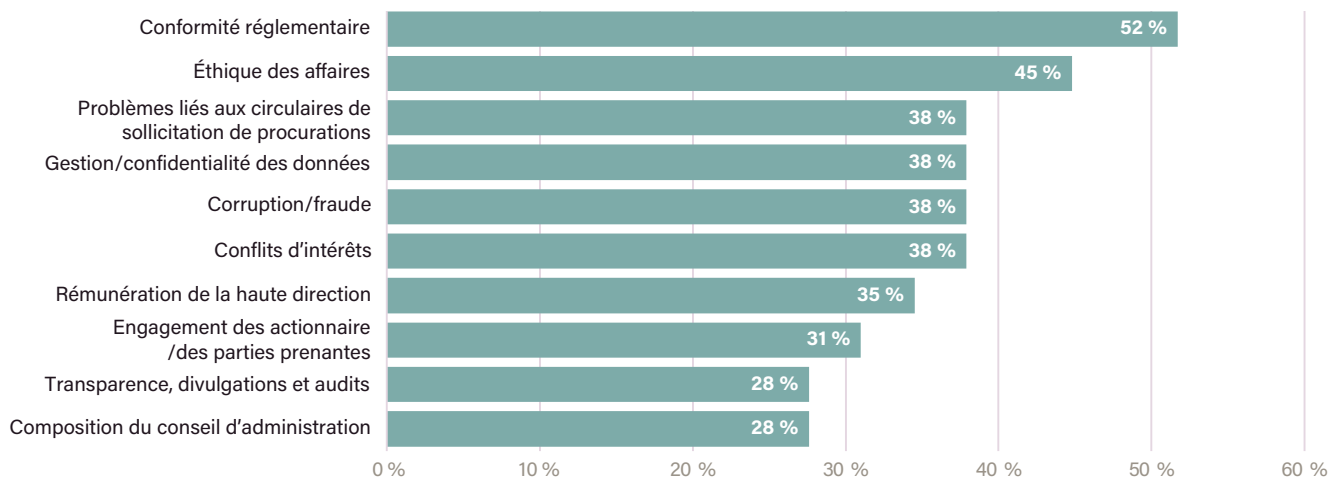
Q. Vous avez indiqué que les risques d'action collective pour fraude bancaire/financière étaient pour vous une source de préoccupation pour l'année à venir. Plus précisément, dans quelle mesure les risques d'actions collectives entourant des portefeuilles d'actifs liés à des créances hypothécaires et à des prêts vous préoccupent-ils?

# Réglementation et enquêtes

Les instances réglementaires étaient en hausse en 2023; 61 % des personnes sondées ont indiqué que leur organisation avait été partie à au moins une instance de ce type cette année, comparativement à seulement la moitié (50 %) l'année précédente. Les responsables des affaires juridiques et des litiges en entreprise ont également dû traiter davantage de dossiers visant des questions de réglementation, le nombre moyen d'instances étant passé à 3,9, comparativement à 3,5 en 2022 et à 2,9 en 2021. Au total, 40 % des personnes sondées ont été parties à des litiges liés à la réglementation et aux enquêtes au cours des 12 derniers mois, ce qui en fait l'un des trois types de litiges les plus courants avec ceux liés à la cybersécurité et à la confidentialité des données.

Signe qu'il est peu probable que la surveillance des organismes de réglementation s'assouplisse compte tenu des poursuites intentées actuellement par le pouvoir exécutif dans des domaines comme la cybersécurité, l'antitrust ainsi que l'emploi et le travail, 43 % des personnes sondées prévoient également une hausse des instances et enquêtes réglementaires en 2024. Plus de la moitié (52 %) d'entre elles affirment que les questions de conformité réglementaire pourraient accroître leur risque de différends en matière de gouvernance dans l'année à venir.

## Domaines qui devraient engendrer des différends en matière de gouvernance au cours des 12 prochains mois

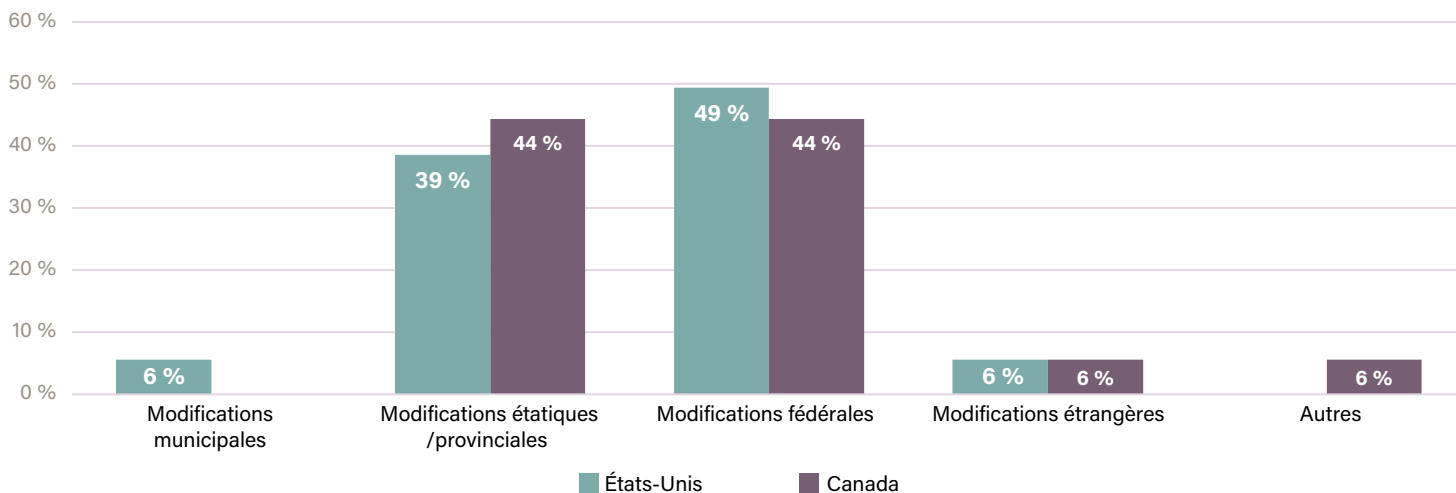


Q. Vous avez indiqué vous attendre à un risque accru de différends en matière de gouvernance au cours des 12 prochains mois. Selon vous, quels aspects ou problèmes contribueront à cet accroissement du risque? Veuillez sélectionner toutes les réponses applicables.

« Compte tenu de ce qui s'est produit avec la Silicon Valley Bank et la First Republic Bank, notre service juridique est d'avis que le contrôle des organismes de réglementation et de surveillance va se renforcer », a affirmé un responsable des affaires juridiques régional américain d'une banque multinationale. Il a d'ailleurs ajouté que son organisation subissait des pressions accrues de la part de la SEC et du département de la Justice à la suite de l'intensification des mesures d'application de la loi pour assurer la conformité aux modalités visant les communications et la conservation des dossiers. « Selon nous, on fait ce qu'il faut, mais les amendes sont monnaie courante. »

Néanmoins, l'intensification des mesures d'application des lois existantes ne constitue pas la seule source de préoccupation : 42 % des personnes sondées qui prévoient un risque accru de différends en matière de réglementation dans l'année à venir indiquent que les lois et règlements potentiels ou récemment adoptés contribueront au risque de litiges auquel sera confrontée leur organisation. Elles attribuent cet état de fait aux modifications de la réglementation fédérale (49 %) et étatique (39 %) dans un contexte d'intensification de l'activité réglementaire et des mesures d'application de la loi pour pallier le manque réel ou perçu de mesures fédérales concernant les questions cruciales. Par exemple, certains États utilisent des outils plus anciens ou existants pour gérer les inconduites mettant en cause de nouvelles technologies et de nouveaux secteurs. C'est dans l'État de New York (44 %), en Californie (43 %) et en Floride (36 %) que les personnes sondées ont le plus de préoccupations concernant le risque lié aux modifications étatiques.

### Source of regulatory exposure



Q. Vous avez indiqué vous attendre à un risque accru de différends en matière de réglementation au cours des 12 prochains mois. Prévoyez-vous que votre entreprise sera plus touchée par des modifications réglementaires municipales, étatiques, fédérales ou étrangères? Veuillez sélectionner l'une des réponses suivantes.

## Technologies

D'un point de vue sectoriel, l'activité des organismes de réglementation semble représenter la menace la plus importante pour les sociétés technologiques, alors que les organismes de réglementation antitrust renforcent leur surveillance des géants du Web et que les enquêteurs fédéraux et étatiques examinent les éventuels préjudices que peuvent causer les médias sociaux aux consommateurs. Plus de la moitié des personnes sondées actives dans le secteur des technologies (51 %) prévoient une hausse du nombre d'instances réglementaires amorcées contre leur organisation en 2024. « La concurrence au chapitre des technologies et des ressources à laquelle se livrent les pays sous-tend nombre d'enjeux en matière de réglementation qui visent les secteurs technologiques », affirme Brian A. Sun, associé en réglementation, enquêtes, valeurs mobilières et conformité chez Norton Rose Fulbright. « Que leurs activités portent sur les microprocesseurs, l'IA générative ou les biotechnologies, tous les participants au marché doivent être conscients des considérations politiques locales et mondiales qui entrent en jeu et les façons dont elles influent sur les priorités en matière de réglementation de chaque pays dans lequel ils exercent leurs activités. »

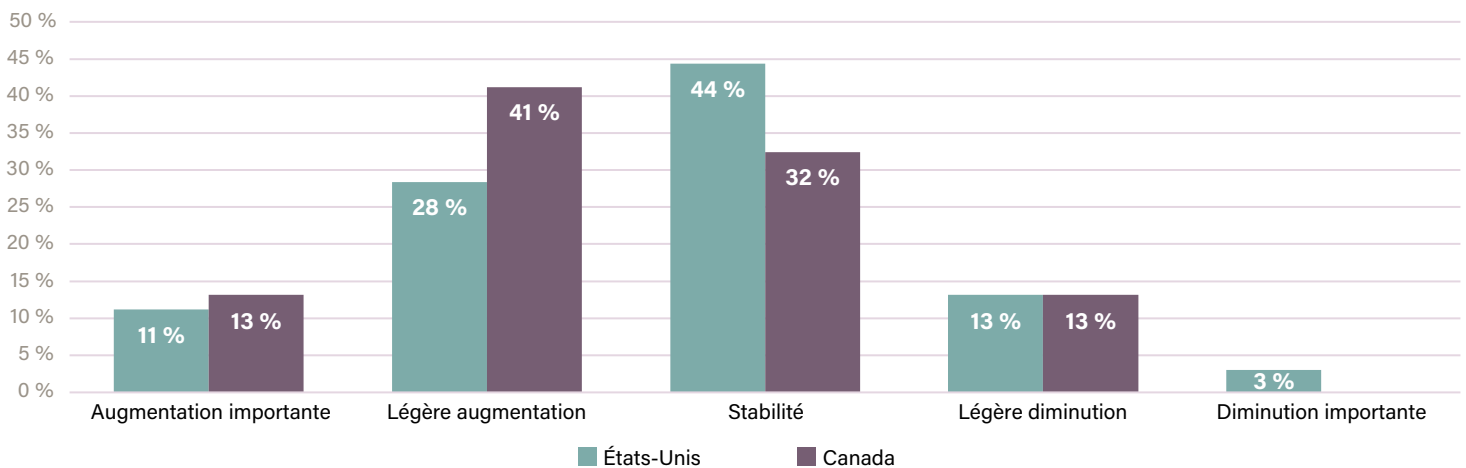
Le décret du président américain Biden sur le développement et l'utilisation sécuritaires et fiables de l'intelligence artificielle (*Executive Order on the Safe, Secure, and Trustworthy Development and Use of Artificial Intelligence*) publié en octobre 2023 envoie également le signal du désir de l'administration actuelle des États-Unis de mettre en place des garde-fous pour encadrer la technologie d'IA. Bien que les dispositions du décret d'ordre administratif et concernant les normes et les mises à l'essai soient sans commune mesure avec le cadre de la Loi sur l'IA de l'UE, les sociétés technologiques américaines pourraient faire l'objet d'une intensification de l'activité des organismes de réglementation entourant l'IA au cours de l'année à venir.

## Différences au Canada

Pour ce qui est des différends juridiques, les prévisions des personnes sondées établies au Canada concordent largement avec celles de leurs homologues américains, à l'exception de quelques différences notables en matière d'arbitrage et de réglementation. Au total, 19 % des personnes canadiennes sondées estiment que les arbitrages vont sensiblement augmenter au cours des 12 prochains mois, comparativement à tout juste 10 % aux États-Unis. Elles ont également plus tendance à prévoir la multiplication des instances et enquêtes réglementaires; plus de la moitié (54 %) s'attendent à ce que ces dernières augmentent, comparativement à seulement 39 % aux États-Unis.

François-David Paré, associé chez Norton Rose Fulbright et administrateur du groupe Litiges et différends du cabinet à Montréal, a indiqué que l'adoption par le Canada en 2018 d'un régime d'accords de poursuite suspendue, qui offre des outils supplémentaires aux procureurs dans le cadre d'affaires de corruption et en droit pénal des affaires, « pourrait contribuer à la hausse anticipée des enquêtes et instances réglementaires, notamment après la récente ratification du premier accord de ce type dans l'histoire du pays ».

### Prévisions en matière d'enquêtes/d'instances réglementaires par pays



Q. Quelles sont vos prévisions quant à l'évolution des instances réglementaires qui viseront votre organisation au cours des 12 prochains mois?

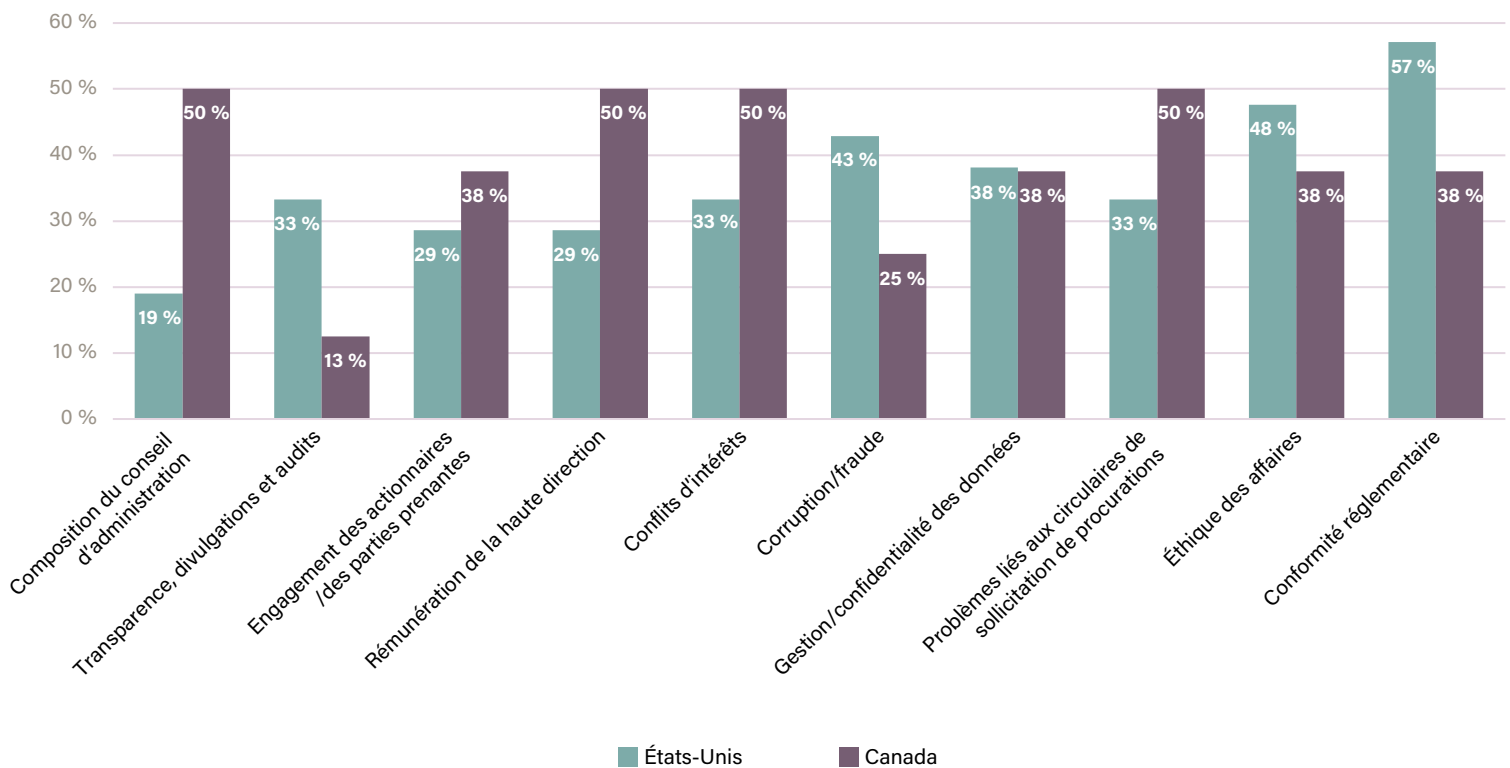
Si les professionnel·les du droit aux États-Unis s'inquiètent davantage des modifications de la réglementation à l'échelon fédéral que de celles mises en place par les États, les personnes sondées au Canada sont divisées à parts égales sur la question, 44 % prévoyant des incidences découlant de modifications à l'échelle provinciale et 44 % étant du même avis en ce qui concerne l'échelon fédéral. Cette situation est probablement attribuable à l'interprétation historiquement généreuse que font les tribunaux canadiens des pouvoirs provinciaux par rapport à leur vision plus modérée des pouvoirs fédéraux, ce qui confère aux provinces plus de poids à l'égard de changements au cadre réglementaire que les États au sud de la frontière.

Fait intéressant, la conformité à la réglementation en elle-même n'est pas un enjeu aussi pertinent dans le contexte de la gouvernance au Canada. Si 57 % des personnes sondées aux États-Unis estiment que le nombre de différends en matière de gouvernance devrait s'accroître dans le domaine de la conformité en 2024, soit la réponse la plus fréquemment donnée par

l'ensemble des personnes sondées, États-Unis et Canada confondus, seulement 38 % des personnes sondées au Canada sont du même avis. Ces dernières se sont dites bien plus préoccupées par les répercussions entourant la composition du conseil d'administration, la rémunération de la haute direction, les conflits d'intérêts et les problèmes liés aux circulaires de sollicitation de procurations, toutes ces réponses ayant été sélectionnées par la moitié (50 %) d'entre elles au Canada.

« La composition du conseil d'administration, la rémunération de la haute direction, les conflits d'intérêts et les problèmes liés aux circulaires de sollicitation de procurations sont tous des domaines suivis de près au Canada, où il existe des lois en droit des sociétés et en valeurs mobilières, des règles boursières et des pratiques exemplaires recommandées pour de telles questions, affirme Evelyn Li, associée en droit des affaires en poste au bureau de Toronto de Norton Rose Fulbright. Des problèmes tels qu'un conseil homogène, confiné à l'inaction, ou l'absence de consensus entre le conseil et les actionnaires s'inscrivent souvent dans une campagne d'activisme contre un émetteur au Canada; il va donc de soi pour les organisations de les considérer comme des facteurs favorisant le risque de différends en matière de gouvernance. »

**Aspects qui devraient engendrer des différends en matière de gouvernance au cours des 12 prochains mois**



Q. Selon vous, quels aspects ou problèmes contribueront à cet accroissement du risque de différends en matière de gouvernance au cours des 12 prochains mois? Veuillez sélectionner toutes les réponses applicables.



## Préparation et outils

L'année 2023 a été le théâtre d'une perte de confiance notable des conseiller·ères juridiques d'entreprise dans leur capacité à gérer les litiges, alors que les organisations sont confrontées à des enjeux juridiques allant de la multiplication des enquêtes réglementaires à un accroissement du risque de différends au cours de la prochaine année.

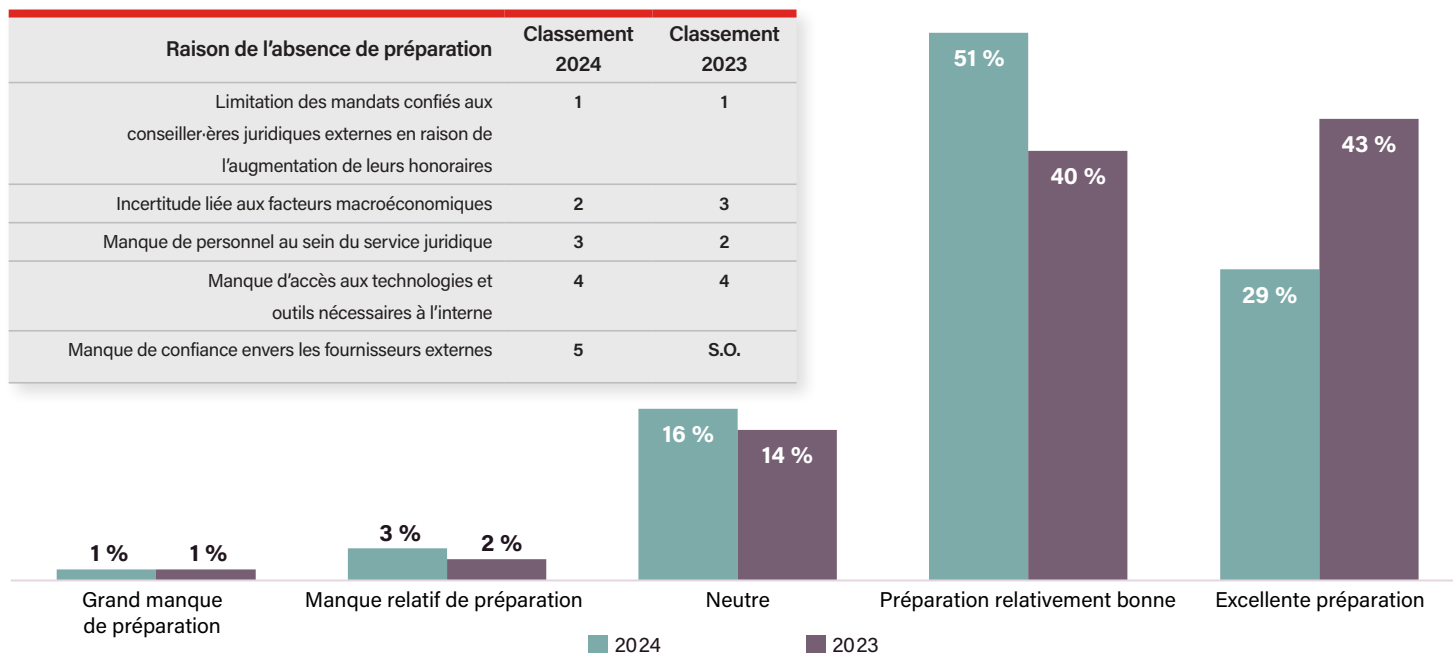
Seulement 29 % des personnes sondées font état d'une excellente préparation à d'éventuels litiges en 2024, contre 43 % l'année dernière. La majorité (51 %) d'entre elles estiment que leur organisation se situe dans la catégorie « relativement bonne préparation », comparativement à 40 % l'année dernière, ce qui témoigne de perspectives moins encourageantes pour l'année à venir.

*« Plus l'évolution des relations d'affaires est difficile à prévoir, plus le secteur des litiges se complexifie, particulièrement dans un contexte politique et économique volatil comme celui que nous connaissons actuellement. La probabilité de litiges s'accroît pendant ces périodes de turbulence et il devient de plus en plus important pour les conseiller·ères juridiques d'entreprise de faire appel à des conseiller·ères en litiges externes afin d'évaluer les risques et de mettre en place des stratégies dès qu'il est établi qu'un potentiel différend pourrait conduire à un risque important. »*

**Richard Krumholz**

Chef mondial, Différends et litiges de Norton Rose Fulbright

### Niveau de préparation à d'éventuels litiges au cours de la prochaine année



Q. Quel est votre niveau de préparation à des litiges qui pourraient survenir dans la prochaine année?

La principale raison de ce sentiment de manque de préparation, cette année comme l'année dernière, est l'augmentation des honoraires des conseiller-ères juridiques externes, qui a pour effet de limiter le nombre de mandats confiés aux cabinets d'avocats. L'incertitude liée aux facteurs macroéconomiques arrive en deuxième position, suivie du manque de personnel au sein des services juridiques d'entreprise et du manque d'accès aux technologies et outils nécessaires à l'interne (troisième et quatrième raisons, respectivement).

Lorsqu'on leur a demandé quels outils elles utilisaient pour surveiller l'évolution du risque de litiges, les personnes interrogées en entrevue avaient tendance à citer un seul outil ou logiciel, plutôt qu'une panoplie d'options. D'autres ont dit s'appuyer sur des plateformes de gestion des dossiers et des logiciels juridiques de facturation électronique comme outils qui, s'ils les aident à gérer les projets et d'autres tâches, n'atténuent pas les risques juridiques.

Néanmoins, peu de conseiller-ères juridiques d'entreprise vont jusqu'à avouer sans détour leur manque de préparation face à ce que leur réserve l'avenir. Parmi ceux et celles qui font au contraire état d'une bonne préparation, beaucoup nous ont confié que leur confiance provenait de leur solide compréhension de leur secteur d'activité et de leurs facteurs de risque, tandis que d'autres l'attribuaient à la qualité de leurs conseiller-ères externes ou à leur degré de confiance envers ces fournisseurs.

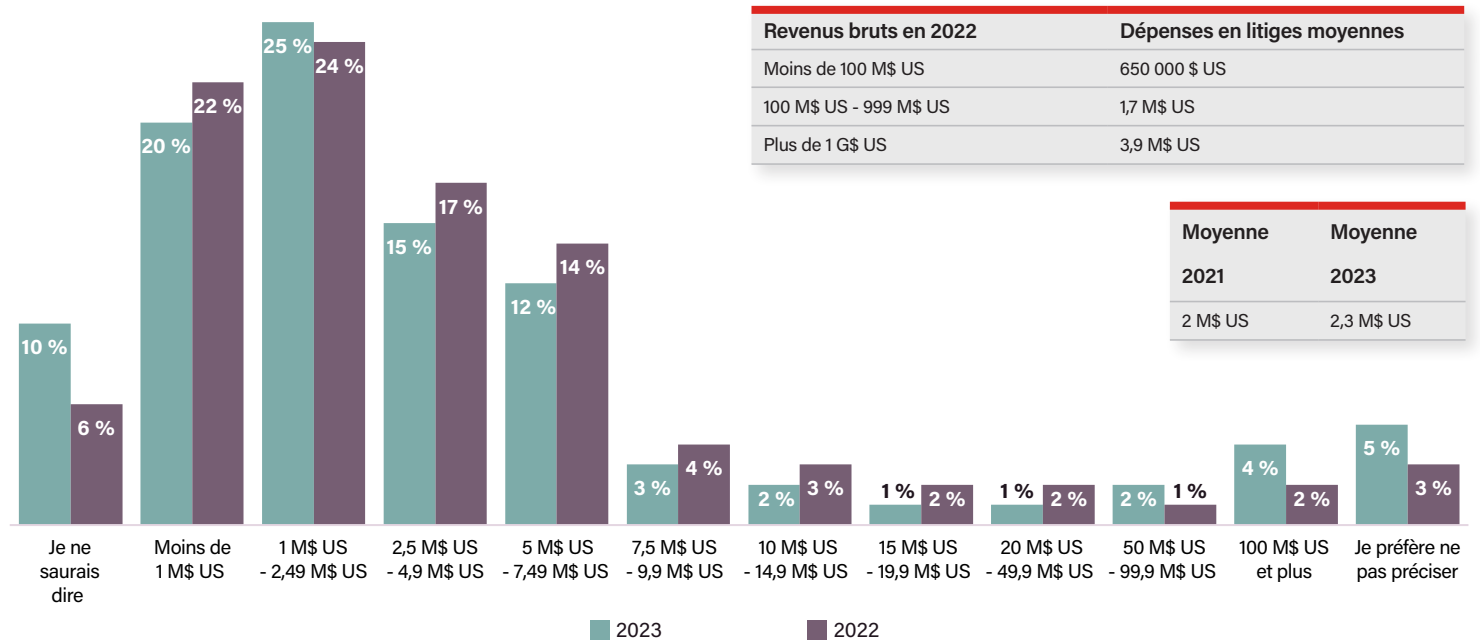
## Dépenses en litiges

Les dépenses en litiges annuelles des organisations sont restées relativement stables, malgré une légère augmentation par rapport à l'année dernière : elles ont atteint une moyenne de 2,3 M\$ US, comparativement à 2 M\$ US en 2021. Pour les organisations aux revenus dépassant 1 G\$ US, la moyenne s'élevait à 3,9 M\$ US, soit 6 fois les dépenses en litiges des organisations aux revenus inférieurs à 100 M\$ US, qui s'élevaient en moyenne à 650 000 \$ US. Les entreprises dont les revenus se situent entre 100 M\$ US et 999 M\$ US ont consacré en moyenne 1,7 M\$ US aux litiges.

La part du budget consacrée aux conseiller·ères juridiques externes est restée relativement stable en 2023 (65 %) comparativement à l'année précédente (63 %), tandis que celle allouée au personnel et aux autres dépenses internes a légèrement diminué, passant de 22 % en 2022 à 19 % en 2023. Les autres postes de dépenses de fournisseurs, comme les cabinets axés sur l'administration de la preuve électronique, les prestataires de services juridiques alternatifs et les témoins experts, ont également peu évolué : ils ont constitué 10 % du budget en litiges comparativement à 8 % l'année précédente.

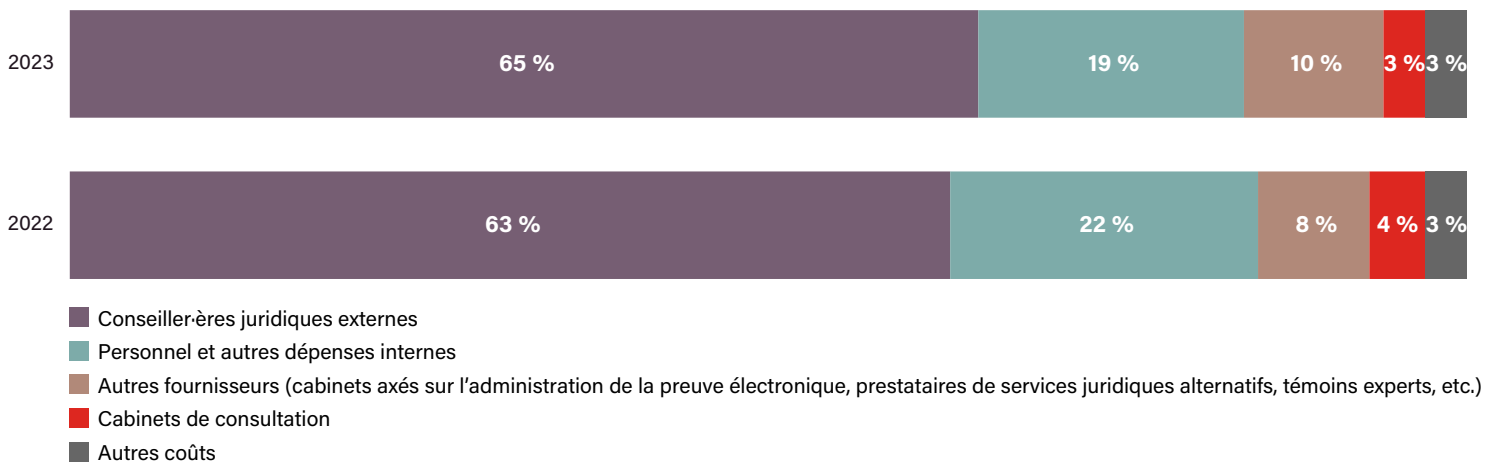
« L'imprévisibilité des dépenses en litiges est un irritant récurrent », affirme un conseiller juridique américain en litiges et en enquêtes haut placé au sein d'une entreprise pharmaceutique. « Pour en faire l'estimation, nous avons mis en place une stratégie à deux volets : nous entretenons de solides relations avec nos conseillers juridiques externes et nous nous retrouvons les manches ensemble afin de traiter les questions quotidiennes; parallèlement, nous révisons en permanence notre budget, parfois même chaque semaine. »

### Dépenses en litiges annuelles



Q. Quel budget annuel (en \$ US) votre organisation dans son ensemble consacre-t-elle aux litiges, à l'exclusion des coûts inhérents aux règlements et aux décisions judiciaires?

### Ventilation des dépenses en litiges, 2023 vs 2022



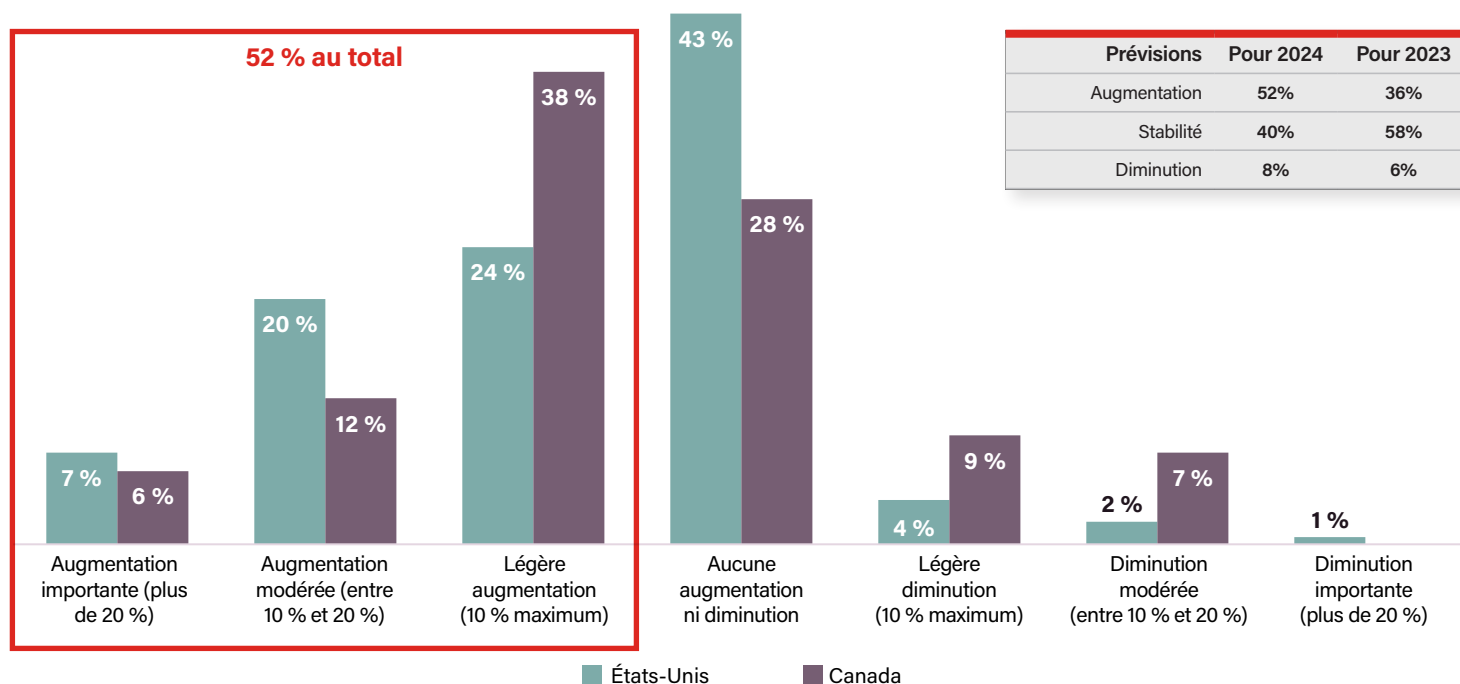
Q. Environ quelle proportion de vos dépenses annuelles en litiges (à l'exclusion des coûts inhérents aux règlements et aux décisions judiciaires) est allouée aux postes suivants?

## Dotation en personnel

Les organisations se préparent à augmenter leurs effectifs au sein de leur service juridique pour faire face à un volume de travail accru. Plus de la moitié (52 %) des personnes sondées disent s'attendre à une hausse, au sein de leur organisation, du nombre d'avocat-es qui gèrent des litiges ou s'en chargent, soit un bond notable par rapport aux 36 % enregistrés l'année dernière.

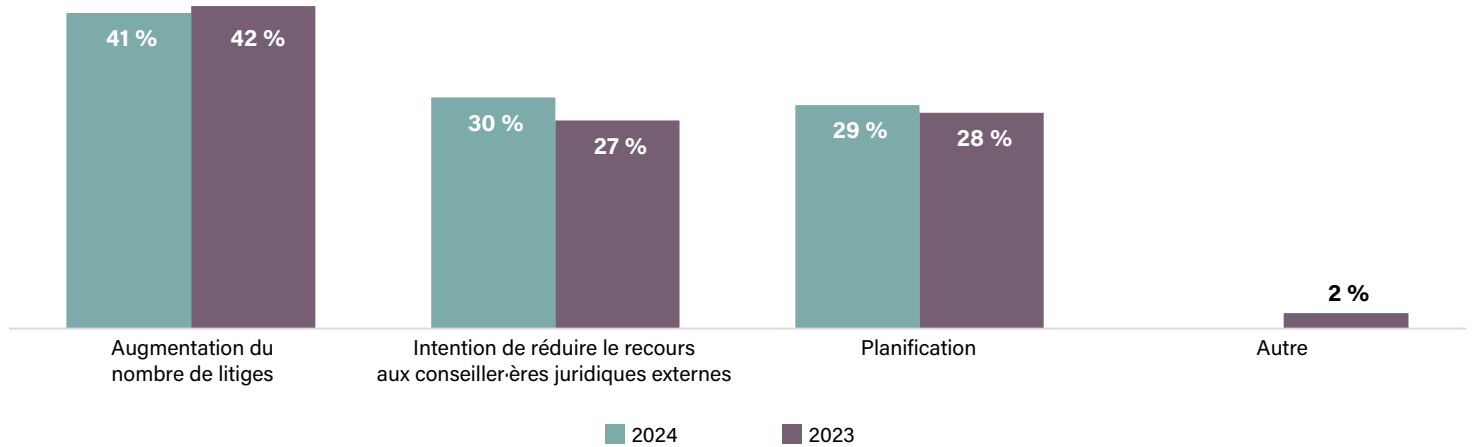
Bien que la multiplication des litiges reste la principale raison de l'intensification de l'embauche de nouvelles recrues (41 %), 3 personnes sondées sur 10 attribuent cette volonté d'augmenter les effectifs à une intention de réduire le recours aux conseiller-ères juridiques externes. Actuellement, les organisations semblent enclines à diviser le travail entre plusieurs cabinets d'avocats, 41 % d'entre elles faisant appel à plus de 5 cabinets différents.

### Prévisions en matière de dotation en personnel au sein des services juridiques



Q. Quelles sont vos prévisions quant à l'évolution des instances réglementaires qui viseront votre organisation au cours des 12 prochains mois?

### Principale raison de l'expansion des services juridiques

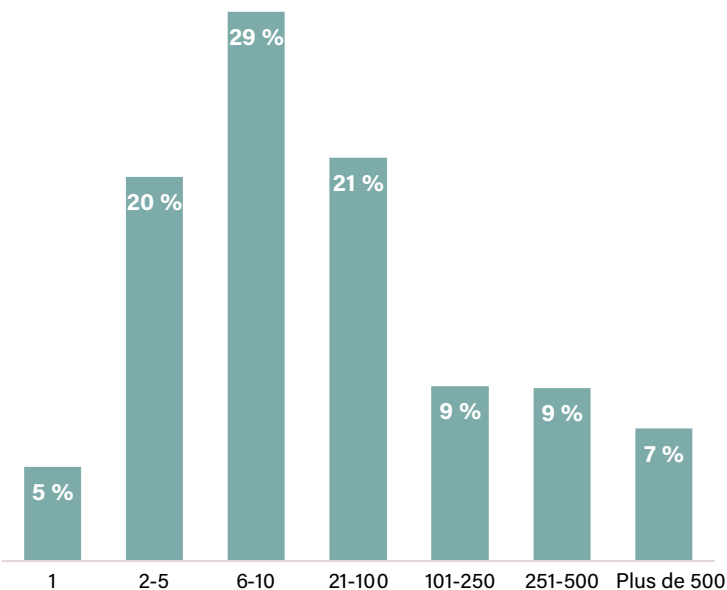


Q. Quelle est la raison principale à cette expansion attendue de votre service juridique?

Il convient toutefois de noter que la plupart des équipes internes qui s'occupent des différends sont petites, puisque la majorité (54 %) d'entre elles comptaient au plus 10 avocat·es. Environ 1 équipe sur 5 (21 %) comptait entre 20 et 100 avocat·es s'occupant de différends.

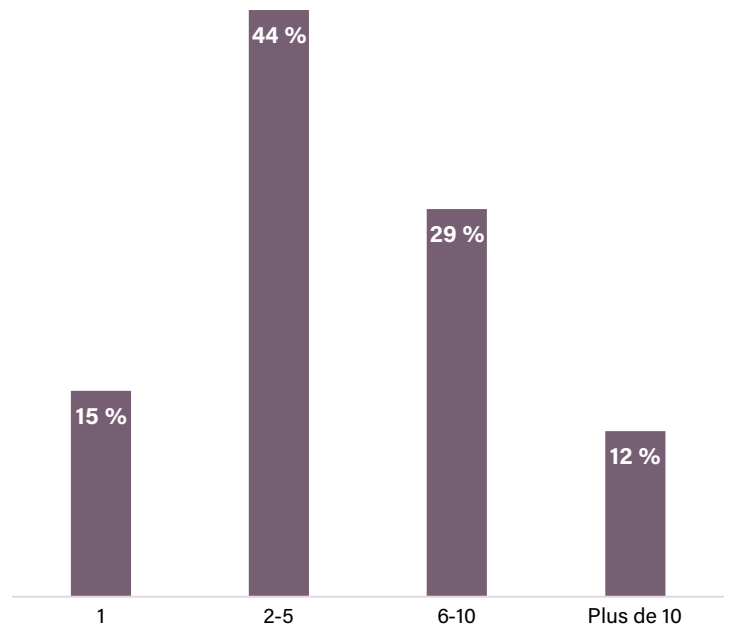
La moitié (50 %) de toutes les personnes sondées ont indiqué que l'attribut le plus important dans le choix des conseiller-ères juridiques externes était la structure des coûts et des honoraires; cette proportion passe à 60 % pour les organisations dont les revenus dépassent les 1 G\$ US. Ces chiffres indiquent que la sensibilité aux prix a son importance, dans un contexte où l'inflation et la volatilité des marchés persistent. Par contre, le service aux clients compte tout autant, du moins pour les plus grandes entreprises : la communication et la réactivité constituent l'attribut le plus important pour les organisations pesant 1 G\$, qui ont choisi cette réponse à 61 %.

### Combien d'avocat·es internes votre organisation emploie-t-elle pour gérer des différends ou s'en charger?



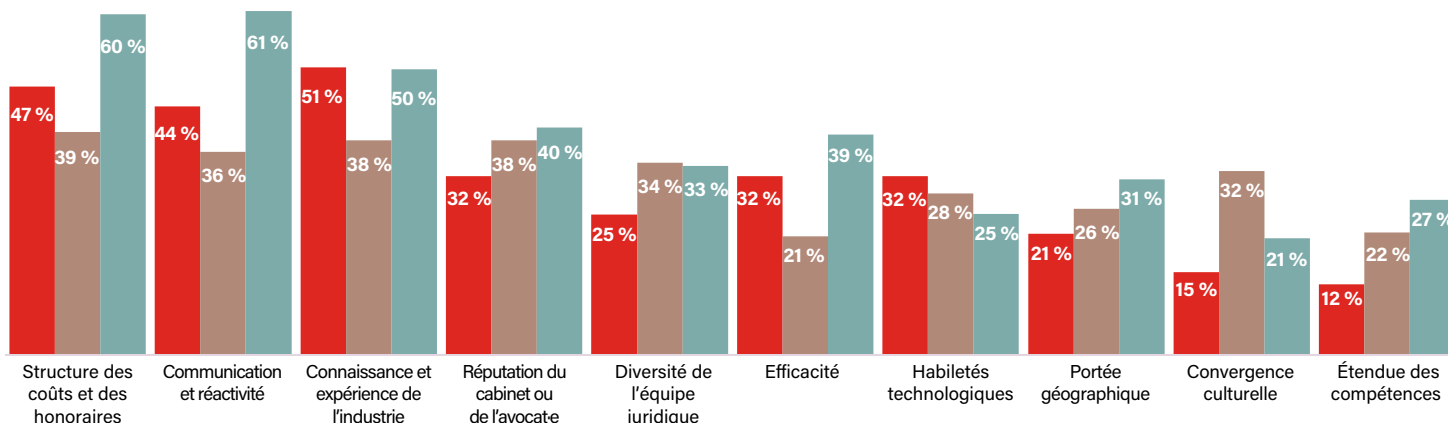
Q. Combien d'avocat·es internes votre organisation emploie-t-elle pour gérer des différends ou s'en charger?

### Nombre de cabinets d'avocats externes engagés aux fins de gestion des litiges



Q. Avec combien de cabinets d'avocats externes votre organisation fait-elle actuellement affaire pour la représenter dans le cadre de litiges?

## Attributs les plus importants lorsqu'il s'agit de collaborer avec des conseiller-ères juridiques externes et/ou de les choisir (par tranche de revenus)



Q. Parmi les attributs suivants, lesquels importent le plus à votre organisation lorsqu'il s'agit de collaborer avec des conseiller-ères juridiques externes et/ou de les choisir? Veuillez sélectionner toutes les réponses applicables.

## Technologie juridique

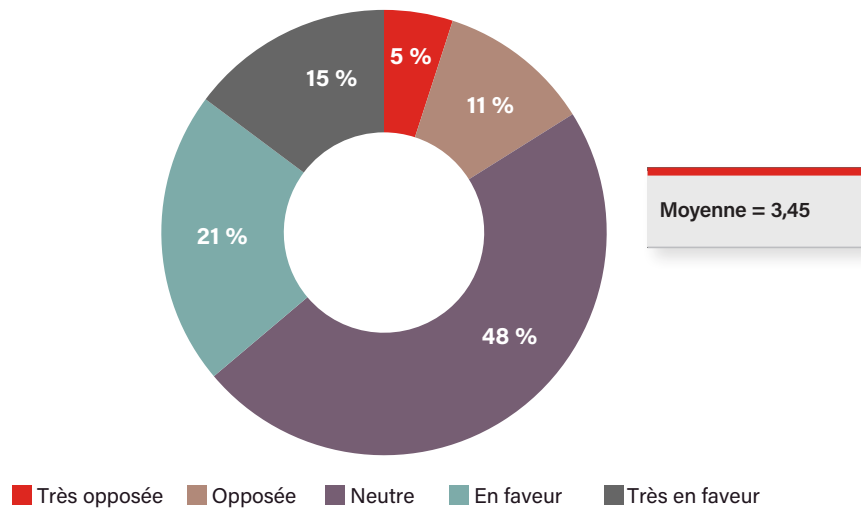
La volatilité des marchés et les structures d'honoraires comptant parmi les facteurs les plus importants à leurs yeux, les organisations s'attendent de plus en plus à ce que leurs conseiller-ères juridiques externes tirent parti des progrès technologiques afin de réduire les frais – et l'IA ne fait pas exception.

Plus du tiers (36 %) des personnes sondées sont d'accord pour que les cabinets d'avocats externes dont ils utilisent les services aient recours à l'IA pour améliorer leur travail dans le cadre de mandats de litiges, tandis que seulement 5 % disent s'y opposer fermement. Bien que l'IA générative n'en soit qu'à ses premiers balbutiements, en particulier dans le secteur juridique, l'appui manifesté envers ces outils pourrait croître au fur et à mesure que leurs capacités et leur degré de sophistication progresseront et que les organisations comprendront mieux les risques qu'ils comportent et les avantages qu'ils offrent.

Selon Andrea D'Ambra, cheffe, Technologie, et cheffe, Preuve électronique et gouvernance, États-Unis, du cabinet, le potentiel technologique de l'IA pour réduire considérablement les coûts et le temps consacré aux litiges attirera les clients, mais la préparation sera la clé pour les cabinets d'avocats qui voudront répondre aux attentes de leurs clients en matière d'IA. « Au fur et à mesure que les sociétés et les cabinets d'avocats seront de plus en plus à l'aise d'utiliser l'IA générative, ceux-ci devraient simultanément mettre en place des mesures solides pour protéger la confidentialité des informations des clients et s'assurer de l'exactitude de l'information », a-t-elle ajouté.



**Soutien organisationnel à l'égard de l'utilisation de l'IA générative par des conseiller·ères juridiques externes dans le cadre de mandats de litiges pour votre société**



Q. Sur une échelle de 1 à 5, où 1 signifierait « Très opposée » et 5, « Très en faveur », quelle est la position de votre organisation concernant le recours à l'IA générative par les conseiller·ères juridiques externes dans le cadre des dossiers de litiges de votre organisation?

« Nous voulons nous assurer que nos conseiller·ères juridiques externes tirent parti de l'IA et savent bien exploiter ces outils », a indiqué une personne responsable des services juridiques du secteur bancaire. « Nous espérons qu'ils et elles souhaiteront en faire l'expérience. »

Un autre responsable des services juridiques au sein d'une organisation du secteur des soins de santé est allé encore plus loin. Bien qu'il soit conscient des enjeux de confidentialité liés à l'utilisation d'outils d'IA générative, il a affirmé que « ces types d'outils deviendront très utiles dans l'avenir. Les cabinets d'avocats devraient se demander comment ils vont les utiliser pour aider leurs clients plutôt que de se mettre la tête dans le sable et de dire qu'il ne serait pas convenable de le faire ».

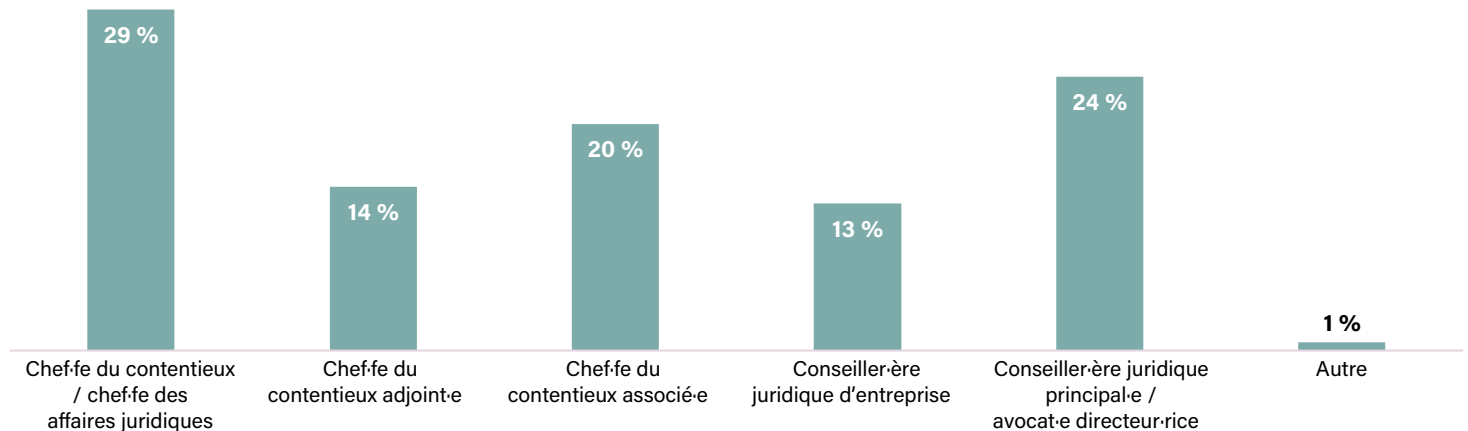
# Méthodologie et données démographiques

Le sondage sur les tendances en litiges 2024 de Norton Rose Fulbright est fondé à la fois sur des résultats de recherche qualitatifs et quantitatifs.

Sur le plan qualitatif, nous avons réalisé près de 20 entrevues avec des conseiller-ères juridiques d'entreprise. Les entrevues effectuées avant le sondage ont servi à élaborer le questionnaire pour cette année et à mettre à jour certaines questions posées année après année. Celles qui ont eu lieu après l'élaboration du sondage nous ont fourni davantage de contexte pour interpréter les résultats.

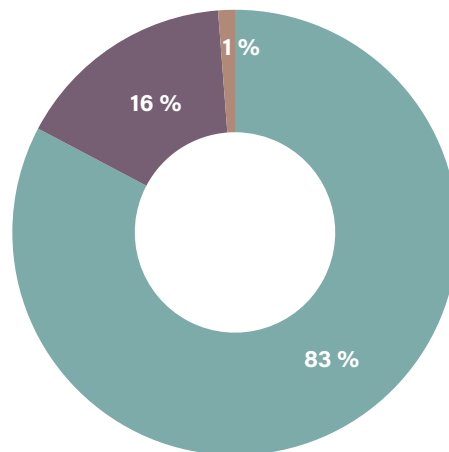
Comme au cours des 18 dernières années, Norton Rose Fulbright a eu recours à la recherche quantitative pour comparer les tendances en litiges par rapport à l'année précédente et évaluer les perceptions des leaders en litiges sur ce que les 12 prochains mois pourraient apporter. Le sondage a été lancé en septembre 2023 et réalisé en ligne. Plus de 400 personnes, dont 73 % occupent des postes de direction ou de codirection en litiges, ont répondu à un ensemble de questions de nature quantitative et qualitative. Celles-ci représentent 38 États américains ainsi que Washington, DC, et six provinces canadiennes. Nos données démographiques sont présentées ci-dessous.

## Titre/Poste



Q. Parmi les réponses suivantes, laquelle correspond le mieux à votre titre/poste.

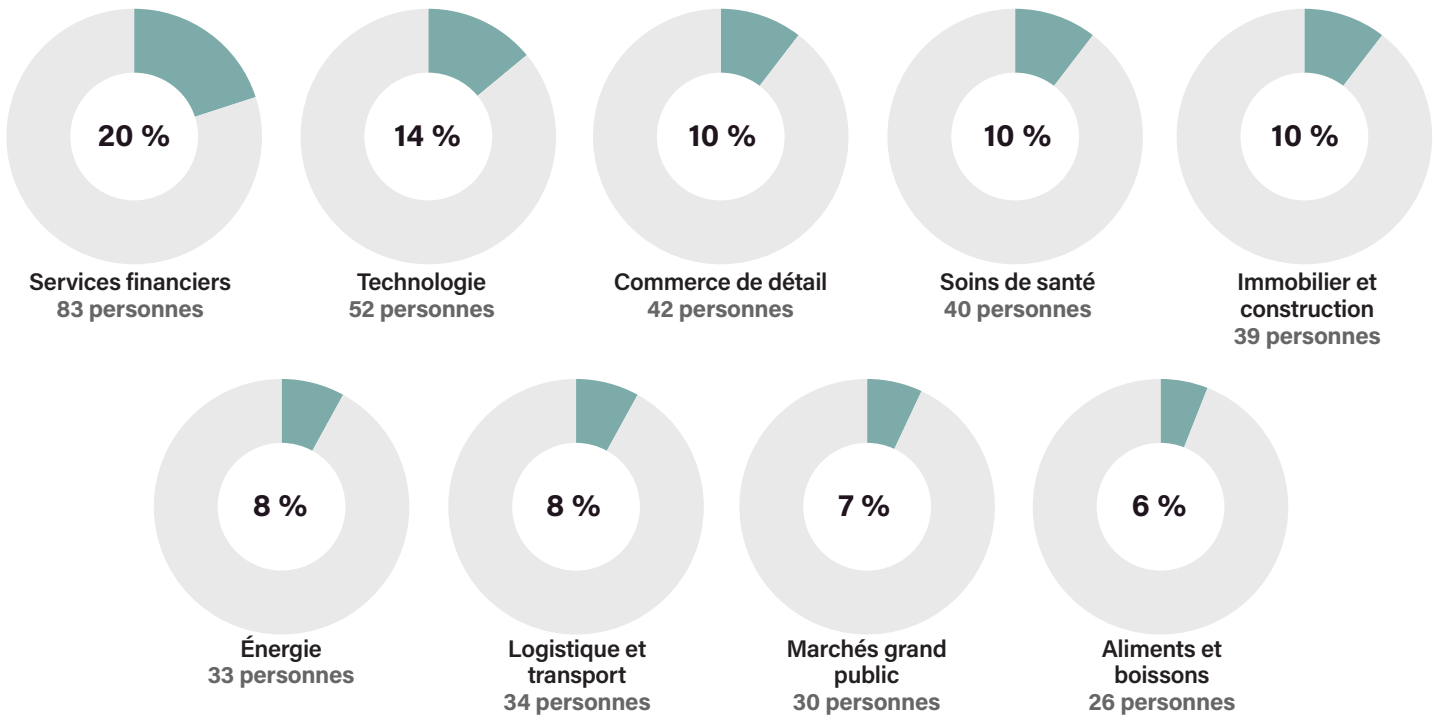
## Pays du répondant



Q. Dans quel pays vous situez-vous?

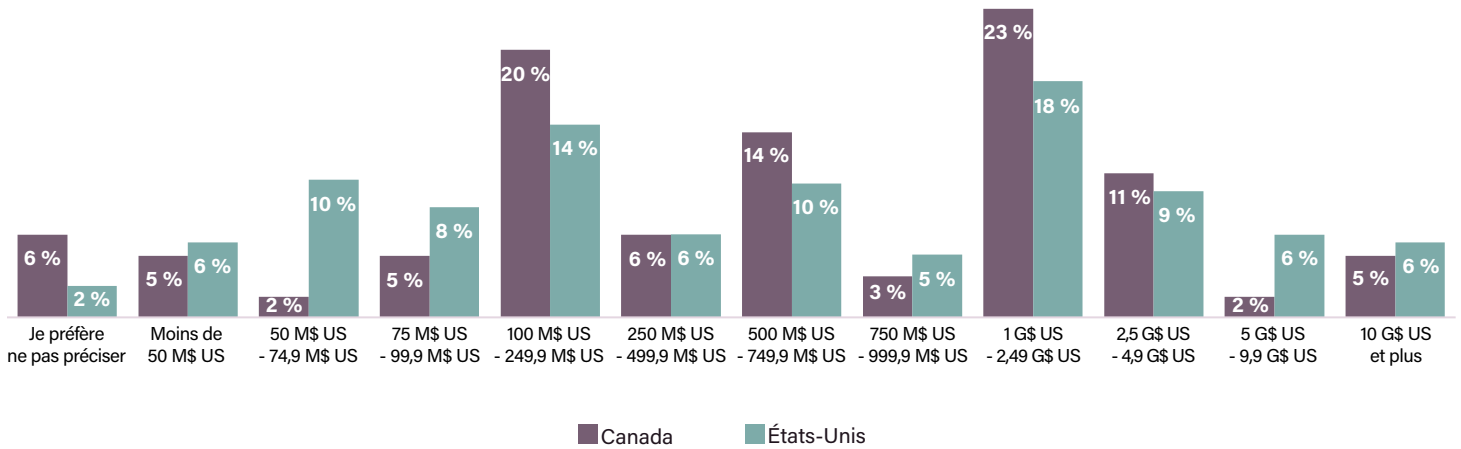
■ États-Unis ■ Canada ■ Autre (incluant les litiges supervisés par les États-Unis)

Principal secteur d'activité



Q. Dans quel secteur votre organisation exerce-t-elle principalement ses activités?

Revenus bruts estimatifs en 2022 (\$ US)



Q. Quels ont été les revenus bruts approximatifs de votre organisation en 2022 (en \$ US)?

**Dans le monde des affaires actuel marqué par le dynamisme, les organisations font face à des défis de plus en plus complexes, notamment à un ensemble d'exigences réglementaires et d'attentes de la part des parties prenantes qui ne cessent d'évoluer, avec en toile de fond, des cas de fraudes bancaires fortement médiatisés. De plus, des préoccupations sans précédent au sujet de menaces à la cybersécurité et à la confidentialité des données découlant de l'IA aggravent les conséquences possibles.**

La surveillance accrue par les organismes de réglementation et la prolifération des cadres réglementaires nationaux, supranationaux et locaux font en sorte que des incidents qui se produisent dans un territoire peuvent rapidement se répercuter sur les activités exercées ailleurs. Dans ce contexte, les conseiller·ères juridiques d'entreprise doivent pouvoir compter sur des mesures préventives et des outils de conformité robustes pour minimiser les risques et gérer les litiges.

## **Litiges et différends**

Nos avocat·es en résolution de différends et litiges à l'échelle mondiale conseillent de nombreuses sociétés et institutions financières parmi les plus grandes du monde dans le cadre de différends multiterritoriaux complexes et de nature sensible mettant en jeu des sommes importantes. Avec plus de 50 bureaux dans le monde, nous comptons sur l'une des plus grandes équipes de litiges du monde, nos avocat·es ayant acquis une vaste expérience dans le cadre de mandats nationaux et transfrontaliers, d'arbitrages et d'enquêtes à l'échelle internationale ainsi que de mesures d'exécution pour des clients provenant de l'ensemble des principaux secteurs d'activité, dont institutions financières; énergie, infrastructures et ressources; transport; technologie; sciences de la vie et soins de santé; et marchés grand public.

Nos avocat·es peuvent à la fois prévenir et résoudre des différends en fournissant aux clients des conseils juridiques pratiques et créatifs qui sont axés sur leurs objectifs stratégiques et commerciaux. Notre expérience comprend toute la gamme de mécanismes de résolution de différends et de litiges, qu'il s'agisse de négociation, de médiation, de conciliation et de résolution de conflit, ou encore de stratégies dynamiques au tribunal, de poursuites multipartites et de recours collectifs ainsi que de procédures d'appel. Nous avons représenté des clients dans le cadre d'enquêtes nationales et multiterritoriales parmi les plus médiatisées du monde, notamment des enquêtes réglementaires, des mesures d'exécution de la réglementation, des enquêtes et des poursuites criminelles médiatisées, ainsi que les différends et litiges civils connexes. Nous possédons de l'expérience pour ce qui est de donner de conseils sur des questions de risque et de relations publiques en lien avec des différends juridiques.

## Personnes-ressources

### États-Unis

---



**Steve Jansma**

**Chef, Litiges et différends,  
États-Unis**

San Antonio | Houston

+1 210 270 9366

[steven.jansma@nortonrosefulbright.com](mailto:steven.jansma@nortonrosefulbright.com)



**Mayling Blanco**

**Associée**

New York

+1 212 318 3340

[mayling.blanco@nortonrosefulbright.com](mailto:mayling.blanco@nortonrosefulbright.com)



**Andrea D'Ambra**

**Cheffe, Technologie et cheffe, Preuve  
électronique et gouvernance, États-Unis**

New York

+1 212 318 3015

[andrea.dambra@nortonrosefulbright.com](mailto:andrea.dambra@nortonrosefulbright.com)



**Art Licygiewicz**

**Associé, Norton Rose Fulbright**

Dallas

+1 214 855 8256

[art.licygiewicz@nortonrosefulbright.com](mailto:art.licygiewicz@nortonrosefulbright.com)



**Rachel Roosth**

**Associée**

Houston

+1 713 651 3734

[rachel.roosth@nortonrosefulbright.com](mailto:rachel.roosth@nortonrosefulbright.com)

### Canada

---



**Jennifer Teskey**

**Associée-chef de la direction, Canada  
Toronto**

+1 416 216 2303

[jennifer.teskey@nortonrosefulbright.com](mailto:jennifer.teskey@nortonrosefulbright.com)



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 3 000 avocats et autres membres du personnel juridique en poste partout en Europe, aux États-Unis, au Canada, en Amérique latine, en Asie, en Australie, au Moyen-Orient et en Afrique.

[nortonrosefulbright.com](http://nortonrosefulbright.com)

Le Verein Norton Rose Fulbright, un Verein suisse, aide à coordonner les activités des membres de Norton Rose Fulbright, mais il ne fournit aucun service juridique aux clients. Norton Rose Fulbright compte des bureaux dans plus de 50 villes dans le monde, notamment à Londres, Houston, New York, Toronto, Mexico, Hong Kong, Sydney et Johannesburg. Pour obtenir de plus amples renseignements, veuillez consulter [nortonrosefulbright.com/fr-ca/declarations-mondiale/notes-juridiques-et-avis-de-non-responsabilite/](http://nortonrosefulbright.com/fr-ca/declarations-mondiale/notes-juridiques-et-avis-de-non-responsabilite/). Cette communication est un instrument d'information et de vulgarisation juridiques. 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.

© Norton Rose Fulbright Canada S.E.N.C.R.L., s.r.l. Des extraits peuvent être reproduits pourvu que leur source soit citée.  
CAN#\_56450- 01/24