

“I realized then that I didn’t need to come [at it] with the same technical perspective that my external colleagues did, but rather I had a different agenda to fulfill...”

Alexander also puts her contribution in a strategic context. Many lawyers in the legal department can provide advice, she says, but she provides guidance on how the bank can achieve business solutions with minimal legal or reputational risk.

“I think it is more of a question of trying to look at it in terms of the overall strategy for the bank and see how we can get to where we want to go, but ensuring that we don’t run up against what I would think are significant exposures, either from a compliance perspective, legal perspective or a reputational risk perspective,” she says.

Making your mark

Warren had to shift gears again when she moved from assistant general counsel at Rogers to general counsel at CIBC: Both her accountability and her management responsibilities grew.

“When you move to the management side of the ledger, you’re worrying about [your employees’] needs, growth, and performance, and whether you’ve created the conditions in which they can thrive, so I think more about that and that occupies more of my time...”

“I think the level of accountability is higher. The buck stops with you on decisions and you have to put yourself in a position to be confident in those decisions.”

Alexander revamped the structure in her office to accommodate

the demands of day-to-day management, handling acquisitions, overseeing compliance and running board initiatives. “I always found that there was something I was not doing that I needed to do,” she says. Now a deputy general counsel, head of global compliance, and assistant secretary to the bank oversee the management of some of those functions.

“I think you’ll see that a lot of general counsel have that structure underneath them when they’re dealing with the board and dealing with large acquisitions,” she said.

Power versus influence

Both women recognize that while the power that comes with their titles is important, it has its limits. Real power — the power to get difficult things done — is derived from influence.

“Occasionally power can force an outcome, but it’s not what you want to rely on,” Warren says. “You want to rely on your influence and your credibility.”

Expert power — the kind deployed around the table with colleagues — can be an important factor in a “multi-constituent decision-making process,” Warren says. But she uses that power sparingly: credibility is the factor that can tip a decision that is not black and white. Lawyers build credibility day-to-day in every level of the organization; it’s based on performance, commitment, integrity and employing an honest, communicative style, even when it means making tough judgment calls.

Femmes influentes...

... et les stratégies gagnantes pour gravir les échelons jusqu’au sommet.

Deborah Alexander, avocat-conseil général à la Banque Scotia et Jennifer Warren, avocate-conseil général à la CIBC, figurent à la une du magazine. Elles font partie du club sélect et en croissance composé de 36 % d’avocat-conseil général. Voici les leçons tirées de leur expérience professionnelle qui sont valables pour l’ascension autant des femmes que des hommes.

M^e Alexander s’occupait de privatisations majeures en Angleterre, France et Allemagne durant ses longues années de service chez Osler Hoskin & Harcourt LLP quand elle a accepté un poste à la Banque Scotia. En 2002, son premier mandat important a été ardu, d’autant plus qu’elle s’était brisée la hanche durant un tournoi de golf le jour de son entrée en fonction. Deux jours plus tard, elle atterrissait en Argentine et parvenait à résoudre une impasse entre la banque et le

gouvernement argentin concernant la dévaluation du peso. De multiples défis relatifs aux fusions bancaires ont suivi toute l’année durant. Ensuite, M^e Alexander a dû réorganiser l’ensemble des processus de divulgation et de contrôle des risques.

Atteindre le sommet en conseil juridique d’entreprise requiert davantage que dur labeur, longues heures de travail et expertise. L’ingéniosité est la clé pour faire face à tout défi. En outre, autant M^e Alexander que M^e Warren savent prendre des risques et changer d’orientation au besoin. Elles saisissent les occasions de développement, passent à l’action rapidement et ne s’endorment jamais sur leurs lauriers.

Changement de cap

En 2005, M^e Warren a troqué son emploi de vice-présidente et de conseillère chez Rogers

pour son nouveau rôle de vice-présidente senior et avocate-conseil général à la CIBC. Occuper une fonction complexe au sein d’un siège social est l’élément qui l’a attiré.

Auparavant, M^e Warren avait entamé sa carrière en droit corporatif chez Blake Cassels & Graydon LLP à Calgary, puis à Toronto. Sa collaboration avec des conseillers juridiques d’entreprise avait soulevé son intérêt pour ce type d’emploi, mais elle attendait l’occasion idéale, qui s’est présentée en 1996. Un ancien collègue de Blakes lui apportait sur un plateau d’argent le poste d’avocate-conseil général chez Rogers qu’elle a conservé durant dix ans. M^e Warren occupe actuellement la même fonction pour la CIBC.

Quant à M^e Alexander, sa carrière à Osler allait bon train lorsque deux chefs de la direction de la Banque Scotia lui ont proposé un défi si puissant qu’elle a investi

“What really matters to me is influence,” Alexander adds. “And that, to me, is how you approach a problem, and your reputation. I think I would rather be viewed as an influential person as opposed to a powerful one.”

The female factor

It's been well-documented that many women continue to face barriers in the legal profession. A volatile business environment that places a premium on the value of teamwork, however, could create an opportunity for progress. In fact, Alexander suggests, the qualities women bring have never been needed more.

“I think that when you add ‘woman’ to the equation, you always bring a benefit,” she says. “I really do believe that if you put a team of people together, women tend to be more expressive in terms of communications. They also tend to be more emotionally attached, so that they get a better sense of the person they are trying to influence, and I think they see things in a broader perspective because I think they view things differently. Not that it's better, but it's different.”

This approach, which fosters teamwork and collegiality, is especially important today because the business environment is so much more volatile, Alexander adds.

“I think we have to trust each other and we have to work together. The day of people being able to be the lone wolf and work in silos is too dangerous: You have to be able to trust what someone is telling you because the downside is too difficult in this

volatile marketplace and so you cannot afford the shocks and you don't have the time to recover.”

Warren says that she has never had to adopt a male model of behaviour to succeed. “Maybe I was born in the right generation or had good luck, but I've had the luxury of being myself all the way through,” she says.

Both have struggled with work-life balance. Alexander, who has two sons, says compromises must be made, and it “can be hard on people who always want to be on top of everything.” Relying on the “bench strength” around you, including your spouse and extended family, makes the difference, she added.

The key, Warren says, is to figure out what balance means to you. She works 10- to 12-hour days on a regular basis, but also enjoys spending time with her husband, nieces and nephews, and feels out of balance when she can't do so over a period of time.

For both women, it is clear that their passion for the job has fuelled their success.

“I was recently asked for a piece of advice for young people,” Warren says. “And I said: ‘Be into it.’ Be optimistic that you will be recognized and rewarded, and approach your job with a sense of commitment.”

“I think when you're focused on the substance of your work, that creates its own reward.” ■

Beverley Spencer is the managing editor of CCCA magazine.

cette nouvelle fonction en se fiant sur son instinct pour s'occuper des affaires de la banque de détail.

Apporter une valeur ajoutée

Autant M^e Alexander que M^e Warren se sont appliquées à se familiariser avec leur nouvel environnement de travail, en cherchant à y contribuer de façon optimale. M^e Warren a identifié ses forces dans sa capacité à dégager une perspective globale en appréhendant les problèmes, à gérer les différents ordres du jour et à établir des partenariats avec des avocats externes.

M^e Alexander apporte aussi une contribution stratégique à la Banque Scotia. Bien que plusieurs avocats puissent fournir des conseils, les siens visent à faire courir le minimum de risque à la banque tant au plan juridique qu'au chapitre de sa réputation et de la conformité. Elle préside d'ailleurs le comité sur le risque d'atteinte à la réputation de l'organisation.

Faire ses marques

Lorsque M^e Warren a intégré la CIBC, ses responsabilités de gestionnaire ont crû. Ses préoccupations se sont alors axées sur les besoins des employés, leur développement et leur performance.

Quant à M^e Alexander, elle a réorganisé la structure du bureau de façon à adapter les demandes quotidiennes de gestion liées aux acquisitions, la supervision de la conformité et la direction des initiatives des conseils.

Les deux leaders reconnaissent que le pouvoir qui est rattaché à leur titre est important, mais pas sans limites. Le véritable pouvoir, celui qui consiste à faire en sorte que les éléments difficiles soient réalisés, provient de l'influence et de la crédibilité, selon elles.

Le facteur féminin

Contrairement au mythe véhiculé, être une femme dans un environnement typiquement masculin a été particulièrement utile. Selon

M^e Alexander, les femmes sont plus communicatives. Leur perspective est aussi différente. Leur approche préconise le travail d'équipe et la camaraderie, éléments essentiels dans le contexte actuel caractérisé par un environnement de travail instable.

M^e Warren affirme ne jamais avoir eu à s'adapter au modèle masculin pour réussir. Elle a toujours pu rester authentique.

Ces deux battantes ont dû concilier leur travail et leur vie personnelle. M^e Alexander a deux fils et sa vie familiale l'aide à garder un équilibre.

Bien que M^e Warren travaille habituellement de 10 à 12 h par jour, elle réussit à passer du temps de qualité avec son époux et ses neveux.

Quoi qu'il en soit, la passion pour le travail qui anime les deux femmes témoigne de leur satisfaction, tout en assurant leur ascension vers le sommet professionnel. ■

— Yasmina El Jamaï