

recalls. But Cisco was committed to making the relationship work “long term.”

Fair fees

“I don’t feel like we’ve made a major concession by agreeing to a monthly flat fee. All it involved was carefully estimating our fees in advance,” Christie says. Figuring out a monthly flat fee that would not leave Gowlings out-of-pocket or Cisco paying through the nose was less of a challenge than one might think. Before Gowlings and Cisco formally embarked upon the new arrangement on July 1, 2007, Gowlings had handled Cisco’s employment- and labour-law-related issues in Canada for about two years. So Gowlings had two years worth of detailed billing data to review to accurately determine a fair monthly flat fee.

Furthermore, the legal costs associated with employment and labour law issues tend to be easier to evaluate beforehand than in many other fields of law. “The legal costs of dealing with a workforce is fairly predictable depending mainly on the size of the workforce,” Christie says. He observed that the bulk of the legal advice given by employment and labour lawyers tends to be preventive in nature — for example, providing updates on decisions and drafting employment policies — rather than reactive.

To paraphrase British legal academic Richard Susskind, employment and labour law is an area of law where it is easier to

“erect a railing at the top of the cliff rather than an ambulance at the bottom.” For other areas of law such as commercial litigation, where issues tend to arise out of the blue, fixed fees may not be as viable an option, Christie points out.

The monthly fixed-fee arrangement between Cisco and Gowlings covers a wide range of labour and employment-law-related tasks, such as drafting employment policies, answering routine employment and labour law questions and providing legal advice on hiring and termination.

Although it is easier to anticipate costs in labour and employment law, the monthly fixed-fee arrangement carves out two exceptions for extraordinary circumstances.

The first exception is for significant litigation. “If a matter can’t be resolved at an early stage and might wind up before a tribunal, it may be exempt,” he adds.

The second exception is for large acquisitions. “When Cisco purchases another company and takes on-board hundreds of new employees, we have to do the due diligence on the new hires, which is outside of the monthly fee agreement,” Christie explains.

In the event that litigation exception is triggered under the arrangement, Gowlings doesn’t simply revert to billing by the hour. “In the case of litigation, we present a budget estimate to Cisco, that has to date been approved as presented,” Christie says.

The acquisition exception was triggered on two occasions in

Le mois facturable

GOWLINGS ET CISCO ONT CONCLU UNE ENTENTE TARIFAIRE CONÇUE POUR DURER.

Cisco Systems, leader mondial en communications de réseaux et en technologies de l’information, a été encensée pour son innovation consistant à restreindre les coûts et à gérer les risques juridiques. *The American Lawyer*, *Inside Counsel* et d’autres publications juridiques ont vanté les mérites de Cisco en adoptant les ententes alternatives de facturation (EAF) et en appliquant des solutions technologiques à une panoplie de problèmes et de procédures juridiques.

Comme l’a constaté *The ABA Journal* en septembre 2005, Cisco a été l’une des premières à développer des solutions basées sur Internet pour rationaliser les demandes de brevets, gérer les clauses de non-divulgence et faciliter la production de preuves électroniques lors de litiges. Les frais juridiques des cinq dernières années ont été réduits de 20 % grâce à l’implantation

des EAF, selon *The National Law Journal*. Le magazine *Corporate Counsel* a qualifié Cisco de « visionnaire » en novembre 2009.

C’est Gowlings à Toronto qui s’est chargé, pour le compte de Cisco, des questions juridiques liées au droit du travail et de l’emploi et à l’établissement d’une tarification mensuelle au Canada.

Le magazine de l’ACCJE a demandé à des intervenants clés du cabinet d’examiner si ce modèle pourrait être dupliqué par les clients et avocats externes.

Un problème mathématique

L’associé de Gowlings à Toronto Hugh Christie estime que les cabinets doivent faire preuve de créativité et trouver des ententes tarifaires adaptées au client.

À cet effet, Roxane Marenberg, directrice des services juridiques chez Cisco,

a proposé à Gowlings, il y a cinq ans, l’implantation d’une entente de paiement mensuel fixe agrémentée d’un bonus prenant en considération les résultats favorables atteints. Elle reproche à la facturation horaire de comporter un problème mathématique, et son manque de mesure incitative axée sur les solutions et de ne pas viser à renforcer la relation cabinet-client.

L’avocat-conseil général de Cisco, Mark Chandler, a exercé des pressions pour faire accepter l’EAF et museler les coûts juridiques. Il a publiquement condamné l’horaire facturable qu’il qualifie de « dernier vestige du système de guilde médiéval ».

Justes honoraires

Selon M^e Christie, l’EAF implique simplement une évaluation minutieuse des

“Both sides must enter into the arrangement with goodwill and a desire to make the relationship work.”

HUGH CHRISTIE, PARTNER, GOWLING LAFLEUR HENDERSON LLP, TORONTO

early 2008 and in late 2009. “For due diligence on acquisitions, we have not estimated amounts in advance. Our fees have been docketed in the more traditional manner, and submitted to Cisco for payment,” Christie explains.

Although Gowlings arrangement with Cisco has been beneficial for Gowlings, Christie concedes that occasionally the hours of work performed for Cisco have exceeded the hours billed in a given month and “the firm has had to swallow the difference.” Furthermore, the arrangement has forced Gowlings to be “nimble” and “more cost-effective in delivering service.”

“Cisco human resources people no longer worry about calling us for assistance, because they know the fees we charge are capped. That means that neither the client nor the firm worry about taking a little extra time, and doing it earlier in the process to solve problems in advance,” Christie says. He adds, “We become more integrated into the operations of Cisco, and relationships between our lawyers and their staff and lawyers take on the depth of familiarity that leads to much more effective communications, and problem-solving.”

AFA's are still a relatively new concept in Canada. So, it helped that Christie had the full backing of his firm when he entered into the arrangement with Cisco.

“Everybody recognizes that the world of legal services is undergoing a dramatic change,” declares Jane Steinberg, former managing

partner at Gowling Lafleur Henderson. “While the recession has made this shift increasingly apparent, we at Gowlings have been working for years to collaborate with clients to think creatively about how to provide value to clients.”

As an example of the extent to which Gowlings has been receptive to AFA's, Steinberg cites the pricing tool kit which the firm has developed. The kit, housed on the firm's internal website, allows partners to log on, experiment with, and analyze multiple pricing models, such as blended rates, flat-fees and volume discounts, until an arrangement is found that is satisfactory to both the firm and the client.

Above all, the success of AFA's depends on trust. AFA's are not chiefly about costs or certainty but about commitment.

“Both sides must enter into the arrangement with goodwill and a desire to make the relationship work,” Christie says. Marenberg echoes Christie's sentiments: “We're interested in forging long-term relationships. ...I know it sounds cliché, but we wanted it to be win-win for both the firm and Cisco.” ■

Michael Rappaport is the managing editor of CCCA Magazine.

honoraires à l'avance. L'entente de tarification mensuelle entre Cisco et Gowlings comprend donc un large éventail de tâches juridiques en droit et en travail comme l'élaboration de politiques sur l'emploi, les questions juridiques relatives à l'emploi et les conseils juridiques sur le recrutement et la cessation d'emploi.

Mais les coûts juridiques associés au travail et à l'emploi sont plus faciles à évaluer a priori que d'autres sphères du droit comme le litige commercial où les problèmes surviennent sans crier gare; les tarifs fixes ne seraient pas viables dans ces circonstances. En outre, il existe des exceptions à l'entente tarifaire mensuelle. La première concerne les acquisitions importantes. M^e Christie mentionne le cas d'une acquisition, suivie

du recrutement d'une centaine de nouveaux employés; la seconde exception a trait aux litiges qui devraient être réglés devant le tribunal. Ces deux cas de figure imprévus requièrent des honoraires supplémentaires et des bonus récompensant les bons résultats, au lieu d'un tarif horaire.

À travers les EAF, la stratégie à long terme de Cisco consiste à recevoir des services efficaces tout en réduisant ses frais juridiques d'année en année. M^e Christie reconnaît d'ailleurs que les heures de travail fournies à Cisco ont occasionnellement dépassé les horaires facturés.

La plupart des cabinets canadiens sont encore réfractaires aux EAF et la grande majorité des cabinets contactés ne voulaient pas se prononcer à ce sujet. De

l'avis de Jane Steinberg, gestionnaire associée chez Gowlings, tout le monde reconnaît que le monde juridique vit des changements majeurs que la récession a accentués. C'est pourquoi le cabinet a fait preuve de créativité durant des années pour fournir une valeur ajoutée à ses clients. Un outil de facturation sur l'intranet du cabinet aide les associés à analyser plusieurs modèles de tarification qui aident à aboutir à une entente satisfaisante à la fois pour le cabinet et le client.

Gowlings considère que les EAF sont plus une question d'engagement et de bonne volonté que de coûts et qu'elles se basent sur une relation qui profite à tous. ■

—Yasmina El Jamaï