

## Alternative billing structures

Paying outside counsel by the hour gives them little incentive to manage tasks more efficiently. And while it's a safe bet that the legal world won't say good-bye to the billable hour any time soon, many clients are demanding greater budget certainty from the law firms they deal with.

According to the CCCA's In-House Counsel Barometer 2009, 38 per cent of corporate counsel have used alternative billing arrangements. Fixed fees were the most popular option, followed by percent discounts, capped fees, blended rates, and a bonus structure based on results.

Sean Kennedy, senior regional counsel for Canada Post Corporation, is among that number, although his alternative fee experiments have met with mixed success. With one firm, he regularly negotiates block rates for litigating employee discharge cases, setting an average fee per file for a certain volume of work. It's an arrangement that has satisfied both sides for a decade.

Other firms have balked at the arrangement, however, maintaining that they weren't getting enough remuneration for the effort. "There's still a very great reluctance on the part of outside law firms to enter into or entertain these ideas," he says.

Of course, not all legal work is amenable to flat fee invoicing. There must be a high degree of predictability or a large enough number of similar files that costs can be averaged. Plus you need detailed data on the time, skills and experience required to do the task, along with a clear direction for outside counsel to follow. ■

business practicalities? Without clear, specific directions, you run the risk of external counsel delving far deeper than necessary or going off on tangents.

That's why taking time up front to define exactly what you're looking for is a smart investment. "I think you'll see your costs go down, and I think you'll see law firm wastage go down as well," says O'Dea.

## 10 **Oversee projects closely**

Keeping a close eye on the law firms you hire puts you in good company. More and more corporate counsel are applying basic vendor management techniques including project plans, budgets, and results tracking.

It starts when you hand over the file. Instead of saying "see you in six months," be clear about who will do which tasks. Specify you want a five-year lawyer to handle particular aspects of a file and a senior lawyer to review it, for example. Don't forget to restrict the total size of the team as well.

"Bigger law firms have a tendency to wolf pack it," says Kennedy. "They'll pile bodies onto things to draw opinions on whatever occurs to the managing partner." That's why he requires a list of all the people working on the file and a justification of their necessity.

Set budgets up front, and be sure to monitor progress regularly. Sutcliffe, for example, demands monthly invoices. "I'm

## Ordonnances restrictives

Un guide en 10 points pour contrôler les coûts des avocats externes.

**R**écession économique, crise du crédit... La conjoncture économique a forcé les compagnies à dégraisser leurs finances avec plus de zèle que jamais. Cela vaut également pour les dépenses des départements juridiques, qui scrutent alors à la loupe leur budget de sous-traitance. Une tâche ardue, compte tenu des heures facturables et des charges de travail à la hausse.

Voici quelques conseils pour faciliter cette besogne :

### 1. Faites le travail vous-mêmes

Chaque fois que vous avez l'expertise et la main-d'oeuvre pour remédier à un

problème juridique, il vaut mieux vous en occuper plutôt que déboursier des centaines de dollars en sous-traitance.

### 2. Enrichissez votre boîte à outils

Munissez-vous de tous les outils qui faciliteront votre travail à l'interne pour économiser temps et argent. Comme les secousses juridiques dans le monde des affaires sont souvent récurrentes (plaintes commerciales, licenciements injustes, responsabilité par rapport à un produit), conservez vos précédents. Préparez des modèles, des aide-mémoires et des protocoles des meilleures pratiques pour réduire le

temps de préparation de vos documents. Effectuer des recherches ou planifier des litiges. Facturez aussi en ligne.

### 3. Contrôlez le flux

Transférer la responsabilité de vos unités d'affaires à votre département juridique est essentiel pour réduire les coûts à l'externe. En canalisant les décisions relatives à la sous-traitance, vous contrôlerez mieux votre budget.

### 4. Choisissez parcimonieusement

Moins vous aurez de cabinets avec lesquels vous transigerez, moins vous perdrez de

not going to let the disbursements and the billings pile up and then suddenly get a seven-figure bill," he says. "That's really the way to make my friend the CFO choke on her breakfast."

Sutcliffe also recommends staying very involved in litigation, reviewing drafts of pleadings before they are served, approving any strategic changes in the nature of the action, participating in any settlement discussions, and sitting in on hearings. He believes it's a cost-effective approach because he can make the on-the-spot judgement calls that can often resolve a matter speedily.

Finally, take the time to track fees, along with the type of work, region, relative use of partners and associates, and how well the law firm performed. Armed with this data, you'll be able to make even better decisions in the future — and pull that belt in an extra notch. ■

*Julie Stauffer is a freelance writer in Guelph, Ontario.*



**Sean Kennedy**  
Senior Regional Counsel  
Canada Post Corporation  
Toronto

temps pour former ou mettre à niveau les avocats externes.

### 5. Sélectionnez le bon cabinet pour chaque tâche...

Parfois, les talents et les ressources dont vous avez besoin doivent provenir d'un cabinet prestigieux. À d'autres occasions, un petit cabinet vous fournira une expertise et un service similaires, mais à moindre coût.

### 6. ... et les bons avocats

Si l'avocat senior que vous voulez est hors de prix par rapport à votre budget, demandez-lui de superviser un junior et entendez-vous avec lui sur un tarif plus abordable. Les avocats à contrat constituent une autre option efficiente.

### 7. Négociez!

Pensez en homme d'affaires et demandez-vous combien d'argent vous désirez investir! Renégociez les tarifs en proposant à un cabinet d'utiliser davantage ses services. Un autre argument valable durant la récession consiste à payer la facture en moins de 15 à 30 jours moyennant un rabais tarifaire.

### 8. Soyez axé sur les résultats

Ne perdez pas de vue la valeur des services rendus. Il peut être plus avantageux de payer à un avocat distingué un tarif horaire important si vous savez qu'il parviendra à une solution trois fois plus vite qu'un avocat au tarif inférieur.

### 9. Donnez des directives claires

Sans des directives claires et spécifiques,

vous courez le risque que l'avocat fasse plus de recherches que nécessaire ou que ses conclusions soient hors sujet. Prendre le temps de lui préciser vos attentes vous fera épargner.

### 10. Surveillez les projets

Gardez l'œil sur les cabinets que vous recrutez. Un moyen pour ce faire est de demander une liste de toutes les personnes qui participent à l'exécution d'un projet, ainsi qu'une justification, si nécessaire. Établissez aussi les budgets d'entrée de jeu et faites un suivi des projets régulièrement.

Enfin, suivez à la piste les coûts et la performance du cabinet pour vous préparer à faire de meilleurs choix à l'avenir. ■

~Yasmina El Jamaï