

NEW PLAYERS

Driving Value

FOR LEGAL DEPARTMENTS

By Mark A. Cohen & Liam Brown



We are living in an age when consumers demand “better, faster, cheaper.” This takes some adjustment for providers—especially if they are lawyers. After all, law school taught them to be risk averse, correct and exhaustive in creating the best product possible—no matter its value to outcome.

Lawyers are about precedent—*stare decisis*—not innovation. They are trained to identify issues (read: problems), not create solutions. And they have historically played the role of client defender, not business partner. Their law school training was reinforced upon entry to practice. That was legal culture.

But it’s changing thanks to consumers. Legal consumers and a handful of managed legal service providers have separated legal practice—core tasks that require differentiated legal expertise and skills—from the delivery of legal services—the business of law and the integration of practice and delivery.

Corporate legal departments have grown in size, importance, responsibility, compensation and impact on legal delivery. This has occurred for several reasons, notably the fallout from the global financial crisis of 2007, globalization and the growing complexity and regulatory challenges of multinational businesses, and breathtaking advances in technology. Legal delivery—the business of law—has become a three-legged stool supported by legal expertise, technology and process. Most law firms have lagged in technology and process integration, failing to seize the opportunity to get out in front of a changing delivery model and a new set of consumer expectations.

In response to law firm stasis, several in-house departments and legal service providers have become the standard bearers for the delivery of legal services—the business of law. According to ALM Intelligence’s recent “General Counsel Up-at-Night” report, 73% of legal work is performed in-house, 2% outsourced to legal providers (non-law firms), and the balance by firms. Corporate legal departments, once legal buyers, are now also its principal providers. Law firms have ceded market share to in-house departments and to tech and process-enabled service providers. The 2% service provider share would be substantially

higher if corporate legal operations (“legal ops”) work and services were included.

Legal delivery is morphing from labour-intensive legal practice delivered exclusively by

lawyers/law firms to a tech- and process-enabled model that combines legal, technological, and process and project management expertise.

Law is not simply about lawyers anymore. Technologists, process experts, and other service professionals and paraprofessionals, assisted by technology, leverage legal expertise. Law is tracking the medical profession’s decades-ago metamorphosis from “medical practice” to the delivery of healthcare services. The business of law is leveraging differentiated legal expertise and skills the same way that healthcare delivery has leveraged differentiated physician skill sets, leaving others to conduct and deliver the “business” of the profession.

It is against this rapidly changing backdrop that corporate counsel are challenged to identify ways to contain spend, mitigate risk, take on ever-increasing responsibility, manage a legal supply chain, defend the enterprise and simultaneously advance its business agenda within established risk parameters and the bounds of the law, and proactively identify—and defuse—problems before they result in legal exposure. This is not what they learned at law school or during practice. How do they meet these challenges?

Unprecedented Challenge—and Opportunity

In-house legal departments operate in an environment of unprecedented challenge and opportunity. The challenges are to do more with less and keep pace with the rapacious growth, geographical imprint and complexity of the enterprise. They also contend with budget pressure even as their portfolios expand in size and complexity. But that’s only part of the story.



Law is tracking the medical profession’s decades-ago metamorphosis from “medical practice” to the delivery of healthcare services.





Law firms, long the default provider, remain go-to sources for that narrow band of high-value, so-called “bet the company” litigation, transactional or regulatory matters that are price insensitive and require specialized skills. **But for everything else—approximately 85% of total legal spend—legal consumers have viable options that previously did not exist.**



In-house counsel are expected to serve a dual role: they are defenders of the company as well as business partners advancing its interests. These at times conflicting roles have created a divergence between in-house and law firm lawyers, placing corporate counsel in the vanguard of the profession. They must identify ways to mitigate an increasing array of risks while curbing spend and promoting efficiency. At the same time, they must become integrated with their business clients and actively pursue corporate opportunities. This means that in-house counsel play offense and defense. It is the essence of the corporate legal challenge.

The opportunity is that corporate legal departments now operate in a buyer’s market, affording them sourcing strategies that were unavailable when law firms had a virtual monopoly on the delivery of legal services. These options include teaming up with non-law firm legal service providers to:

- Design improved processes and workflows.
- Apply legal technology.
- Assign work to people with the right expertise, experience and cost.

Legal service providers work with corporate legal departments—and law firms—to deliver business impact by streamlining the business of law. These new players offer holistic, integrated, multi-disciplinary managed services to legal ops and the business of legal delivery to enable legal departments to meet and exceed their goals. Their contributions extend well beyond budget control—the predictable outcome of a process that legal departments seek. They also identify the optimal processes, resources (people and technologies) and providers (the legal supply chain) to perform discrete matters and portfolios in an efficient, process- and metric-driven, secure, and customer- and business-aligned fashion.

Baxter Case Study

When the legal department at Baxter, a healthcare product and service provider, needed to review up to 100,000 contracts in multiple countries as part of its separation into two companies in 2015, they turned to a legal service provider, Elevate, to work with the in-house Baxter legal team and outside counsel, Baker McKenzie.

Elevate designed a workflow and process to split the contracts into categories—customer contracts, strategic contracts and everything else—and develop different business and legal resolution paths for each category. This process avoided the exponentially higher cost of outside counsel manually reviewing and categorizing each contract while substantially compressing delivery time and promoting accuracy. An AI review technology was then used to analyze and identify relevant contracts from this

specific corpus. This reduced the number of relevant documents from 100,000 to approximately 11,000. Next, Elevate lawyers familiar with these types of contracts and the relevant foreign languages ran training cycles of contract batches, improving the AI tool’s ability to identify and pull out specific clauses in those contracts to over 90% accuracy. Finally, the contracts were categorized and efficiently routed for resolution with the counterparties: either to Elevate lawyers for the high volume of non-business critical contracts or to outside counsel and Baxter lawyers for the smaller number of customer or business-critical contracts.

This integrated approach, combining process design, legal technology and legal services, saved Baxter more than US\$500,000 over traditional methods. Even more importantly, using a legal service provider enabled the customer’s legal department to meet the de-merger timetable.

Conclusion

The practice of law—core tasks that require specialized legal expertise, training and skills—is shrinking, and the delivery of legal services—the business of providing integrated legal services—is expanding rapidly. This distinction informs a critically important decision for general counsel specifically and legal consumers generally: engaging the right resource for the right task.

Law firms, long the default provider, remain go-to sources for that narrow band of high-value, so-called “bet the company” litigation, transactional or regulatory matters that are price insensitive and require specialized skills. But for everything else—approximately 85% of total legal spend—legal consumers have viable options that previously did not exist. Those choices, notably non-law firm legal service providers, are cost-effective, tech- and process-savvy, and expert in integrated legal delivery.

These new players have emerged in response to a marketplace need for integrated legal delivery expertise. They are a powerful resource that legal departments should consider when they distinguish between legal practice and legal delivery functions. They will give general counsel an edge in achieving more with less in their challenging new roles. ■

Mark A. Cohen is a global thought leader in the legal industry focused on legal delivery and education. He is a Distinguished Lecturer in Law at Georgetown, a regular contributor to *Forbes* and a sought-after keynote speaker. He is CEO of LegalMosaic (.legalmosaic.com), a legal business consultancy, and Chairman of the Board of Advisors and Chief Strategy Officer at Elevate.

Liam Brown is Founder and Executive Chairman of Elevate Services (elevateservices.com), where he helps general counsel and law firm leaders design and implement strategies to improve effectiveness and efficiency. Elevate has won numerous awards and honours, most recently ranking #53 on the 2016 Inc. 5000 Fastest Growing Private Companies list. Liam is also a frequent speaker at legal conferences, author of articles about trends in the legal sector, active investor in emerging legal technologies and executive coach for founders of start-ups.

DE NOUVEAUX JOUEURS

ajoutent de la valeur

Nous vivons à une époque où les consommateurs demandent « mieux, plus vite et moins cher ». Cette réalité requiert certains ajustements de la part des fournisseurs – en particulier les juristes. Après tout, les facultés de droit leur ont appris à se méfier du risque et à être corrects et rigoureux pour offrir le meilleur service possible, peu importe la valeur du produit final.

Les avocats se soucient du précédent et non pas de l'innovation. Ils sont formés pour identifier des enjeux (comprendre : des problèmes) et non pas de créer des solutions. Et historiquement, ils ont joué un rôle de défenseur de leur client, et non pas de partenaire d'affaires.

Mais cette situation est en train de changer, grâce aux consommateurs. Les consommateurs de droit et une poignée de fournisseurs de services juridiques ont provoqué une division au sein de la pratique du droit : les tâches essentielles qui nécessitent des compétences et aptitudes juridiques précises en droit, et le fait d'offrir ces services – le côté administratif et commercial de la pratique elle-même.

Les départements juridiques ont pris de l'importance tant au niveau de leur taille qu'à l'égard de leurs responsabilités et de leur impact sur la prestation de services juridiques. Cela s'est produit pour plusieurs raisons, dont la crise financière de 2007, la mondialisation, la complexité croissante et les défis réglementaires des multinationales; et les avancées époustouflantes des technologies. La prestation de services juridiques – le commerce du droit – peut maintenant être soutenue par l'expertise juridique, la technologie et les procédés. Or, la plupart des cabinets ont pris du retard quant à l'intégration des technologies et des procédés, ratant l'occasion de prendre les devants à l'égard de cette évolution des besoins des consommateurs.

En réponse à la paralysie ambiante des cabinets, plusieurs départements juridiques internes et des fournisseurs de services juridiques sont devenus les porte-étendard de la prestation de services juridiques. Selon le récent rapport *General Counsel Up-at-Night* de la firme ALM Intelligence, 73 % du travail juridique est effectué à l'interne, 2 % est sous-traité à des fournisseurs de services (pas des cabinets juridiques) et le reste est envoyé à des cabinets juridiques externes. Les départements

juridiques internes, autrefois des acheteurs de services, sont maintenant les principaux fournisseurs. Les cabinets externes ont donc cédé des parts de marché aux contentieux et à des fournisseurs de services de la sphère des processus et des technologies.

La prestation de services juridiques passe ainsi d'une pratique

exclusivement réservée aux avocats et aux cabinets à un modèle qui nécessite une main-d'œuvre moins nombreuse et combine des expertises juridiques, technologiques et administratives.

Le droit n'est plus seulement une question d'avocats. Et c'est dans ce contexte de changements rapides que les conseillers juridiques internes se font demander de trouver des moyens de contenir les coûts, mitiger les risques, accepter des responsabilités de plus en plus grandes, gérer la chaîne d'approvisionnement juridique et défendre l'entreprise tout en faisant progresser ses priorités commerciales et en évitant les problèmes avant qu'ils dégénèrent en poursuites. Ce n'est pas ce que les juristes ont appris sur les bancs d'école ni dans leurs années de pratique. Comment relever ces défis?

Des défis - et occasions - sans précédent

Les conseillers juridiques internes sont donc aujourd'hui placés devant des défis importants, mais aussi des occasions sans précédent. Les défis consistent à en faire plus avec moins et de suivre le rythme de la croissance de l'empreinte géographique et de la complexité de l'entreprise. Ils doivent aussi jouer un double rôle : ils sont les défenseurs de la compagnie tout en devant faire progresser ses intérêts commerciaux. Ces rôles parfois conflictuels ont creusé l'écart entre ces conseillers internes et leurs confrères des firmes externes, plaçant les conseillers internes à l'avant-garde des changements de la profession.

L'occasion qui se présente aux départements juridiques est donc celle d'évoluer dans un marché d'acheteurs qui leur permet d'adopter des stratégies qui n'étaient pas disponibles lorsque les cabinets externes avaient le monopole des services juridiques. Ces options incluent de travailler avec des firmes externes qui ne sont pas des fournisseurs de services juridiques à proprement parler, mais qui peuvent :

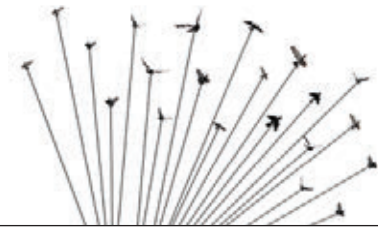
- **Améliorer les processus et le déroulement des opérations;**
- **Veiller à l'adoption de technologies juridiques;**
- **Assigner des tâches à des gens avec des expertises, une expérience et des coûts appropriés.**

Ces nouveaux joueurs offrent des services holistiques, intégrés et multidisciplinaires pour permettre aux départements juridiques d'atteindre et excéder leurs objectifs. Leurs contributions s'étendent bien au-delà des contrôles budgétaires; ils identifient également les procédés optimaux, les ressources (main-d'œuvre et technologie) et les fournisseurs (la chaîne d'approvisionnement des services juridiques) adaptés à leurs besoins.

L'exemple de Baxter

Lorsque le département juridique de Baxter, un fournisseur de produits et de services de santé, a dû revoir près de 100 000 contrats dans plusieurs pays dans le cadre de sa division en deux compagnies en 2015, ils se sont tournés vers un fournisseur de services juridiques, Elevate, pour travailler avec les conseillers juridiques internes et les conseillers externes de la firme Baker McKenzie.

Elevate a conçu un procédé pour diviser les contrats en catégories – contrats de consommateurs, contrats stratégiques et tout le reste – et développé diverses avenues pour chaque catégorie. Ce procédé a permis d'éviter les coûts substantiellement plus élevés d'avoir des conseillers externes qui passent en revue chaque contrat de manière individuelle et d'accélérer l'opération tout en assurant une plus grande précision. Une technologie de révision basée sur l'intelligence artificielle (IA) a ensuite été utilisée pour analyser et identifier les contrats pertinents. Cela a permis d'en réduire le nombre à 11 000. Finalement,



Les cabinets d'avocats demeurent les sources premières pour la (mince) portion de travail à valeur ajoutée. Mais pour tout le reste, soit environ 85 % des dépenses juridiques, les consommateurs de services juridiques disposent d'options viables qui n'existaient pas auparavant.

les contrats ont été catégorisés et dirigés efficacement vers les avocats d'Elevate pour les contrats plus routiniers ou vers ceux de Baxter ou à l'externe pour les documents plus importants ou litigieux.

Cette approche intégrée, qui combine l'élaboration de procédés, la technologie et les services juridiques a permis à Baxter d'économiser plus de 500 000 dollars américains. Encore plus important, elle a permis aux conseillers juridiques internes de respecter leur échéancier.

Conclusion

La pratique du droit – les tâches essentielles qui requièrent une expertise juridique, une formation et des compétences – rétrécit, tandis que la prestation de services juridiques – la pratique commerciale de fournir des services juridiques intégrés – augmente rapidement. Il s'agit d'une distinction importante afin de guider les décisions auxquelles sont confrontés les conseillers juridiques internes en particulier, et les consommateurs en général : avoir recours aux ressources appropriées pour accomplir leur travail.

Les cabinets d'avocats demeurent les sources premières pour la (mince) portion de travail à valeur ajoutée. Mais pour tout le reste, soit environ 85 % des dépenses juridiques, les consommateurs de services juridiques disposent d'options viables qui n'existaient pas auparavant. Ces options accordent un avantage aux conseillers juridiques internes pour faire plus avec moins dans le cadre de leurs responsabilités de plus en plus exigeantes. ■

L'occasion qui se présente aux départements juridiques est donc celle d'évoluer dans un marché d'acheteurs qui leur permet d'adopter des stratégies qui n'étaient pas disponibles lorsque les cabinets externes avaient le monopole des services juridiques.