Norman Bacal, ***Breakdown: The Inside Story of the Rise and Fall of Heenan Blaikie***. Toronto: Barlow Book Publishing, 2017. xix + 331pp., Illustrations, index. Tissu; ISBN 978-1-988025-15-5, Cdn 29,95 $.

La rupture de Norman Bacal: L'histoire intérieure de la montée et de la chute de Heenan Blaikie, relate l'évolution du cabinet depuis ses débuts en tant que boutique juridique montréalaise fondée en 1973, à travers son improbable ascension jusqu'à devenir l'une des plus importantes au Canada. les entreprises, avant de s'effondrer soudainement et de façon inattendue quelque 40 ans plus tard - la plus grande faillite d'un cabinet d'avocats dans l'histoire du Canada.

Ces échecs au Canada sont rares, les autres plus importantes étant celles de deux entreprises de taille moyenne de Toronto, Holden Day Wilson en 1996 et Goodman et Carr en 2007. Toutefois, celles-ci ne commencent pas à être comparables à celles de Heenan Blaikie. disparition. À une certaine époque, le cabinet comptait plus de 575 avocats et 1 200 employés de soutien dans dix bureaux au Canada et à l'étranger, ce qui en fait le cinquième cabinet d'avocats canadien. Il était encore dans une position financière relativement sûre aussi récemment qu'un an avant de finalement fermer ses portes.

Alors, qu'est-ce qui s'est réellement passé? C'est la question très intrigante soulevée par ces événements et à laquelle l'auteur fait de son mieux pour répondre. Il est important qu'il y ait une réponse si cette expérience doit être instructive pour les gestionnaires de cabinets d'avocats à l'avenir. Cependant, il s'agit d'une histoire compliquée et, en tant qu'administrateur-gérant de l'entreprise pendant la majeure partie de cette période, M. Bacal reconnaît qu'il peut avoir certains préjugés à le dire. En même temps, il est clairement un conteur d'origine naturelle et, bien qu'il y ait eu une certaine tentation pour lui d'étoffer son dossier d'implication dans ces événements, il semble avoir résisté en présentant l'histoire de manière équilibrée et juste. manière -minded. Il vient même pour une autocritique significative dans le livre. Dans l'ensemble, le récit du livre bénéficie, plus qu'il ne souffre, de l'auteur étant un initié à ces événements.

Alors que l'histoire critique ici est l'histoire de l'accumulation rapide de l'entreprise et, finalement, sa dissolution abrupte, elle est aussi, inévitablement, autobiographique. L'auteur était à la fois un participant important et un observateur de tous ces événements. Il y a, par exemple, de longues sections décrivant ses efforts pour développer la pratique de l'impôt sur le financement des films. Cependant, cette discussion sert également à illustrer comment les pratiques de spécialité plus petites, plus entrepreneuriales, ont prospéré à Heenan Blaikie.

L'histoire de la firme, telle que racontée par M. Bacal, est bien rythmée et, bien que son résultat soit généralement connu de la plupart des lecteurs, l'auteur parvient toujours à maintenir un certain suspens dans son récit. Au cours de ce récit, M. Bacal présente un

kaléidoscope de personnages de l'entreprise qui font des apparitions à différents moments lorsqu'ils ont une implication significative dans l'histoire. Bien que cela ajoute à la complexité de l'histoire, les descriptions de ces personnes par l'auteur sont bien dessinées et aident à donner vie aux événements décrits. Étonnamment, le profil du fondateur et dirigeant principal de l'entreprise, Roy Heenan, n'est pas fourni dans la profondeur que l'on pourrait attendre, étant donné son importance pour l'histoire. Bien que l'auteur reconnaisse sa contribution au succès de l'entreprise, l'impression qui en découle est que, bien qu'il ait été le gardien de la flamme culturelle de l'entreprise et qu'il ait joué un rôle important dans la définition de sa direction stratégique, il a parfois été irréaliste rêveur et une force dominante, même menaçante, à prendre en compte dans les affaires internes.

Dès le tout début, les fondateurs de la firme ont été déterminés à opérer très différemment des grands cabinets d'avocats montréalais qu'ils avaient quittés. Cela a été illustré par leur décision de ne pas avoir d'accord de partenariat écrit. Au lieu de cela, il a été établi sur une poignée de main, une notion qui serait anathème à la plupart des avocats, mais avait pour but de souligner l'importance de la confiance dans leurs relations. Ils cherchaient à créer une expérience professionnelle qui permettrait de maximiser la satisfaction au travail en offrant à ses avocats la liberté de poursuivre des pratiques indépendantes et entrepreneuriales dans lesquelles la prise de risque était encouragée. Les relations personnelles étaient considérées comme prioritaires par rapport aux avantages économiques, ce qui excluait les rivalités internes qui avaient causé le mécontentement dans d'autres entreprises. En s'efforçant d'avoir une culture consciemment différente de celle des autres entreprises, ils ont accepté que ce caractère distinctif aurait un prix, sous la forme de bénéfices plus faibles et de rémunération des partenaires que ne le feraient des entreprises plus purement commerciales. Il y avait même un nom pour cela: la "taxe Heenan".

Un autre objectif de la direction de l'entreprise depuis ses débuts était l'objectif d'expansion, au-delà de sa base de Montréal. La première initiative à cet égard a été l'ouverture d'un bureau à Toronto. La responsabilité de ce mandat incombe à l'auteur qui a déménagé à Toronto, où il a poursuivi agressivement des embauches latérales et nouvelles pour développer sa pratique, ici et ailleurs. Même si les principaux domaines de pratique de la firme étaient le travail et l'emploi, les litiges et la fiscalité, son objectif à plus long terme était de devenir un cabinet d'avocats national à service complet ayant des bureaux dans toutes les grandes villes canadiennes. Dans cet objectif, Heenan Blaikie a été largement couronnée de succès. En effet, ces efforts ont entraîné une croissance rapide de l'entreprise au point où, en 2010, elle était présente dans tous les grands marchés canadiens et s'apprêtait à ouvrir un nouveau bureau parisien à quinze avocats l'année suivante. Cependant, il y avait de sérieux nuages à l'horizon de l'entreprise, ce qui l'amena à être en état de crise dans les trois ans et à sa dissolution l'année suivante.

Pour revenir à la question posée au début: "Que s'est-il passé", les causes possibles ne manquent pas. M. Bacal les examine de manière exhaustive et conclut que l'entreprise a été abattue par une perte massive de confiance, qui a finalement entraîné un exode important des avocats de l'entreprise de la part de ceux qui avaient d'autres options. Il exprime également l'avis qu'un certain nombre de ceux qui ont quitté l'entreprise à un moment où des efforts de sauvetage de dernière minute étaient déployés pour tenter de le sauver avaient trahi l'entreprise en faveur de leur propre intérêt. Cependant, cela semble un peu dur, étant donné le chaos qu'ils laissaient derrière eux et la perspective improbable que l'entreprise pourrait être renversée avec succès à ce stade avancé. En effet, les problèmes rencontrés par l'entreprise dans la période qui a précédé son effondrement rendaient très improbable qu'ils aient pu se rétablir dans ces circonstances.

Bien que de nombreux facteurs aient sans aucun doute contribué à la chute de Heenan Blaikie, plusieurs d'entre eux semblent avoir été auto-infligés. Ceux-ci comprendraient certainement le fait que le cabinet n'a pas remplacé, avant qu'il ne soit trop tard, sa gestion à long terme. L'avoir fait plus rapidement aurait pu l'amener à adopter des réformes de gouvernance indispensables, à mettre davantage l'accent sur les problèmes liés à l'expansion trop rapide de l'entreprise et à éviter les graves problèmes de division qu'elle a rencontrés plus tard dans ses efforts de réorganisation. régime de distribution.

En ne résolvant pas les problèmes liés à sa stratégie à long terme et aux relations inter-partenaires, Heenan Blaikie était vulnérable si des événements extérieurs menaçaient ses résultats, comme cela a été le cas pendant la Grande Récession qui a dévasté sa santé financière. des pâturages plus verts et plus sûrs, et qui ont finalement conduit à sa déstabilisation.

Oui, la «cause immédiate» de l'échec de l'entreprise était le départ des avocats pour d'autres opportunités au point où elle ne pouvait plus continuer son activité. Cependant, cela est devenu inévitable une fois que la majorité des partenaires a cessé d'avoir confiance dans sa gestion ou dans sa réhabilitation éventuelle.

En conclusion, le livre de M. Bacal apporte une contribution importante à la compréhension de la nécessité d'une gestion rigoureuse des cabinets d'avocats tout en offrant une lecture agréable.

Tim Kennish
Toronto, ON