

Coaching



Anne-Laure
Losseau

Business & Career
Coaching for lawyers
—
al@aligncoaching.be
www.aligncoaching.be



Ben
Houdmont

Managing Consultant
KnowToGrow Legal
—
@benhoudmont
www.knowtogrow.be/fr/



« Une profession dans laquelle un mort il y a 200 ans sortirait de la tombe pour retourner au bureau et ne serait pas trop dépaysé a des questions à se poser. » (Seth Godin)¹

RÉINVENTER LES CABINETS D'AVOCATS, LA VOIE ROYALE DE LA RÉUSSITE POUR LES CABINETS D'AVOCATS (DE PETITE TAILLE)

Anwaltskanzleien neu erfinden Der ideale Weg zum Erfolg für die (kleinen) Kanzleien

„Ein Beruf, in dem ein Toter, der nach 200 Jahren wiederauferstehen würde, einfach zurück an seinen Arbeitsplatz gehen könnte, ohne sich vollkommen verloren zu fühlen, muss sich gewisse Fragen stellen.“ (nach Seth Godin).

Un mouvement d'évolution radicale est (enfin) en train d'ébranler le monde des services juridiques et l'avocature en particulier.

Ce mouvement, déjà initié depuis plusieurs années dans les autres secteurs de l'économie, n'est pas étranger au fait que notre environnement, le monde dans lequel nous évoluons est lui-même en mutation constante, rapide et profonde. On dit de ce monde qu'il est « VUCA » : volatile, (u)ncertain, complexe et ambigu.

Sur le plan humain émerge par ailleurs de plus en plus clairement une résistance, une

réaction face aux systèmes de production de valeur qui déshumanisent et broient les individus. On réalise que les systèmes mis en place, au lieu de servir les besoins des humains, finissent par les asservir et les écraser.

Par un effet de balancier, on observe dans les organisations un retour aux fondamentaux. L'un de ces fondamentaux est « l'humain au centre » : les organisations se veulent « centrées sur leurs clients », d'une part, et d'autre part « centrées sur l'humain », dans leur culture et leur fonctionnement intrinsèque.

1. Seth Godin est l'auteur d'une vingtaine de best-sellers mondiaux sur le marketing, le leadership et l'économie. Voy. son opinion à propos de l'innovation dans les cabinets d'avocats : « Seth Godin tells lawyers how to make art & start a ruckus. Confronting fear, making art, and other reflections on the shifting legal landscape », sur le podcast « Building new law » : <https://www.countertax.ca/bnlpodcast/s01e10-seth-godin>.

Cette fois, la vague du changement n'épargne pas les cabinets d'avocats et, dans ce contexte agité, les grands gagnants sont ceux qui surfont sur la vague, pas ceux qui construisent des brise-lames.

Il nous paraît clair qu'à l'instar des autres acteurs économiques, les cabinets qui continueront à réussir seront :

- « centrés sur leurs clients » ;
- « centrés sur leurs membres » et ceux qui cultiveront la cohésion en leur sein ; et
- « agiles ».

L'intelligence artificielle et les robots ne sont que des moyens

Quand on parle d'innovation dans le secteur juridique on se concentre souvent sur la technologie. Mais la technologie n'est qu'un moyen.

L'intelligence artificielle et les robots ne feront une différence fondamentale dans les cabinets que s'ils participent d'une véritable vision et d'une réflexion approfondie sur la façon de créer de la valeur juridique. La technologie sera un accélérateur et un amplificateur de cette valeur.

Dans le cas contraire, ils seront, au mieux, de coûteux gadgets de marketing.

Ce paradigme implique, comme on le verra, que le modèle de business des cabinets repose, non pas sur les ambitions de la firme, mais sur ses clients¹ et, en second lieu, sur les avocats qui la composent².

L'innovation sera profonde ou ne sera pas et ne réussira que dans le cadre d'une stratégie où les développements technologiques, le modèle de business, l'approche « centrée client » et le développement des membres de l'organisation sont étroitement interconnectés.

Centrés sur les clients

Être « centrés sur ses clients » (« Client centric ») consiste à « être au plus près de ses clients » et de leurs besoins. Le service, même à grande échelle, est personnalisé en ce sens que non seulement il est façonné sur les besoins des clients, mais également qu'il les anticipe.

Les besoins des clients évoluent en continu et à un rythme accéléré et les acteurs économiques qui réussissent se réinventent tout aussi vite, voire plus vite encore.

En ce contexte on dit souvent qu'il faut être à « l'écoute de ces clients ». Mais en même temps on constate que le client ne sait pas nécessairement ce qu'il veut. Il ne sait pas imaginer ce qui n'existe pas encore. Les vrais innovateurs anticipent les besoins des clients, un des meilleurs exemples en la matière étant sans doute Steve Jobs et sa célèbre marque à la pomme.

Il est cependant évident qu'anticiper les besoins des clients est un jeu à risque. Même le visionnaire le plus génial se trompera régulièrement.

Être à l'écoute des clients ne signifie donc pas demander aux clients ce qu'ils veulent comme produit ou service. Écouter les clients signifie parler avec les clients, et avec les clients des

clients, de leurs préoccupations, leurs aspirations, leurs projets. Puis faire la synthèse avec les compétences du cabinet et se lancer. Il s'agira ensuite d'analyser la réaction des clients et d'adapter son offre en permanence, dans un processus d'amélioration continu.

Une fois que le nouveau produit ou service existe, on peut demander aux clients ce qu'ils voudraient comme améliorations, et aux clients potentiels qui n'ont pas encore mordu, quels changements pourraient les convaincre à acheter.

Être centré sur les clients signifie que l'intérêt, actuel et futur, du client est le moteur de l'innovation. L'innovation qui aurait pour but de sauvegarder une part de marché menacée ne fonctionnera en général pas. Pour cette raison la vraie innovation ne vient que rarement des grandes organisations ayant de grandes parts de marché à défendre.

À titre d'exemple, les discussions concernant les modèles d'honoraires et l'organisation du service (« Service design ») doivent partir de l'intérêt du client, pas de l'intérêt du cabinet. Les innovations dans le service et dans la méthode tarifaire deviennent alors des moyens extrêmement puissants d'attraction et de fidélisation de clients, de vrais vecteurs de croissance.

Mais souvent nous voyons que ces deux sujets sont abordés de manière défensive. Les honoraires forfaitaires, notamment, contiennent tellement de réserves que les clients préfèrent un tarif à l'heure prestée, convaincus que cela reviendra moins cher. Mais en même temps cela

1. Dans un article récent, Marc Cohen (thought leader in the legal business industry et professeur à l'Université de Georgetown) argumente que des nouveaux modèles de business sont la clef de l'innovation, pas la technologie. (« New business models, not technology, will transform the legal industry » dans *Legal Business World International*, repris sur le blog de KnowtoGrow (<http://www.knowtogrow.be/fr/business-development-fr/new-business-models-not-technology-will-transform-the-legal-industry/>). Thèse que nous partageons entièrement.

2. Voy. notamment Bas Kodden, directeur du programme « Law, Leadership & Management » à Nyenrode Business University. Dans *The End of Lawyers ? The Vicious Circle of Turbulence and Bad Results*, il répond à Richard Susskind : « Pour grandir les cabinets d'avocats doivent investir dans la croissance de leurs collaborateurs et leurs "personal brands", plus que dans la technologie » (cité par B. HOUDMONT, « Le personal branding : meilleur investissement que l'innovation numérique », <http://www.knowtogrow.be/fr/branding-fr/le-personal-branding-meilleur-investissement-que-linnovation-numerique/>).



Les acteurs économiques qui réussissent aujourd'hui sont « agiles ».

les frustrer énormément. Sans compter que, le plus souvent, les éléments de service sont en réalité optimisés dans une logique de rentabilité accrue pour le cabinet (prester un niveau de service égal à moindre coût), pas en vue d'une meilleure satisfaction du client.

Créer l'espace où les membres du cabinet peuvent se développer et favoriser la cohésion

Les ressources d'intelligence au sein des cabinets sont largement sous-estimées. Une grande partie du potentiel de leurs membres est occultée, gaspillée et même perdue dès lors que les avocats sont exclusivement (sur)exploités à la manière de petits logiciels de traitement de dossiers.

Or si les cabinets veulent trouver leur place dans ce monde « VUCA », ils auront à mobiliser et à cultiver, en leur sein, la capacité d'intuition, l'aptitude à capter les signes du changement, à faire des liens entre des choses disparates, à construire une vision mais aussi la capacité de comprendre profondément ses clients et enfin le talent de créer la confiance et de fédérer¹.

Et ceci pourrait bien représenter une révolution dans les cabinets où « l'heure facturable » est souvent la seule unité de mesure de la performance et le seul objectif valorisé et récompensé.

Du reste, beaucoup de cabinets se trompent en imaginant que « la jeune génération » leur apportera les innovations nécessaires. Ceci nous paraît à la fois naïf et utopique dès lors que, comme on l'a dit, il ne s'agit pas ici de « se mettre au goût du jour » : les innovations que le marché attend touchent le cœur de la valeur

délivrée. Le changement sera organique et il viendra de tous les niveaux de l'organisation.

À cet égard les responsables (associés, organes de décision...) auront un rôle majeur à jouer dans la création des conditions favorables à ce changement, et ceci impliquera généralement une amélioration sensible de leur niveau de leadership. Les compétences de management et de leadership seront en effet un enjeu crucial de l'innovation.

Enfin, l'innovation ne pourra réussir que si elle est portée par des équipes, unies et solidaires, et non des juxtapositions d'individus préservant chacun son intérêt propre.

Le défi des cabinets sera, en définitive, de créer en leur sein l'espace de confiance et de croissance dans lequel tous leurs membres, avocats comme non-avocats, pourront déployer leurs talents, se développer, échanger, et où les idées novatrices trouveront un terrain de croissance fertile.

Agiles

Les acteurs économiques qui réussissent aujourd'hui sont « agiles ». En effet, au rythme où tourne l'économie, le changement ne se fait plus en tant que « réforme », dans une séquence classique d'analyse, conception de la solution, planification et exécution. Le changement se fait dans un mouvement continu, itératif et incrémental : les gagnants observent, captent les signaux du changement, anticipent, se préparent, essaient, échouent (souvent), progressent, changent de cap, mais ils restent toujours au contact, au plus près du mouvement.

Différentes méthodologies sont utilisées dans le cadre de l'amélioration et la réinvention de l'économie de la connaissance (Lean, Lean Startup, Agile, Design thinking), qui convergent largement dans leurs idées et principes directeurs :

- être au plus près de son client (« *gently customer obsessed* »), « être du côté de ses clients », on parle même d'être « en empathie avec son client » ;
- être au cœur de la valeur ajoutée pour le client ;
- réinventer en continu ses produits/services ;
- oser remettre en cause le *statu quo* ;
- faire la chasse à l'inutile, au gaspillage ;
- simplifier les processus de création de valeur ;
- faire appel à l'intelligence collective ;
- remettre l'humain au centre des équipes et de leur organisation ;
- avoir la bienveillance et le courage pour valeurs ;
- avoir des leaders moteurs de ce mouvement et pleinement engagés ;
- faire des essais, des erreurs et apprendre en continu ;
- tendre au plus simple, élégant et plus fluide possible ;
- avoir du plaisir à ce que l'on fait (« *fun factor* »).

L'état d'esprit des membres des organisations « agiles » est à la base de leur réussite. L'intelligence cultivée, encouragée et valorisée en leur sein combine l'analyse et l'esprit critique avec la créativité et l'empathie. Elle se décline en des comportements tels que :

- être humble ;
- apprendre ;
- agir ensemble ;
- faire confiance ;

1. Quin Ross, directeur du programme « Innovator in residence » de l'Ontario Bar Association, mettait lui aussi l'accent sur ces dimensions dans un podcast très intéressant de « Building New Law » (<https://www.countertax.ca/bnlpodcast/s04e01-quinn-ross-0>) : « Libérons les gens et la croissance suivra. Je crois que nous n'avons pas donné de l'espace aux gens dans notre profession, avocats et autres membres de l'équipe, pour vraiment se développer et pour réaliser leur potentiel. De cette manière je crois que les cabinets laissent beaucoup de valeur sur la table. Je crois que si nous pouvions libérer les gens dans la profession, ils déverrouilleront l'innovation et nous aurons un meilleur barreau ».

Coaching



- avoir « de la marge » pour innover ;
- créer des liens entre les différentes disciplines.

Comment initier l'innovation dans un cabinet d'avocats ?

Ce mouvement d'amélioration et de réinvention continues est en marche au sein de l'économie de la connaissance et bon nombre de cabinets d'avocats s'y sont déjà engagés.

Comme dans les autres secteurs économiques, les cabinets qui ont franchi le pas ont simplement décidé de le faire, et de le faire petit bout par petit bout, et d'avancer de trimestre en trimestre, d'année en année.

La démarche est celle d'une recherche d'amélioration continue : souvent ce sont des « quick wins » (avancées modestes, « faciles » et rapides) comme l'accueil des nouveaux clients, l'accessibilité des avocats, les processus internes de collaboration, la visibilité sur le marché des talents,... qui donneront le ton et ouvriront le champ à la réinvention de dimensions plus fondamentales telles que le positionnement sur le marché, la politique de prix, la rémunération des membres du cabinet et même le « business model ».

Souvent les changements les plus importants et porteurs des meilleurs résultats viennent du cœur de l'organisation (« *bottom up* »), à la différence de changements uniquement conçus, décidés et imposés par un conseil d'administration, par exemple (« *top down* »).

Mais, bien entendu, aucun changement ne peut réussir sans le support actif et la volonté sincère des organes de pouvoir de l'organisation.

Les cabinets de taille moyenne ont la cote dans ce panorama

Contrairement à ce que l'on entend parfois, les cabinets de taille réduite (petite et moyenne) ont la cote dans l'environnement changeant actuel.

Quels sont leurs avantages concurrentiels dans ce panorama ?

Probablement le fait qu'ils sont plus libres, en ce sens qu'ils ont moins d'intérêts à défendre. Beaucoup de gens sont motivés par la peur. Ils songent davantage à protéger ce qu'ils ont, à éviter de « perdre », que de « gagner » de

nouvelles opportunités. Ceci est évidemment en proportion directe avec l'importance de l'acquis. Pour les grands cabinets, le gain potentiel en changeant semble souvent moins important que l'acquis.

Il y a par ailleurs, dans les petites structures, potentiellement moins d'inertie. Tout changement est difficile et demande de l'énergie. Mais faire tourner un grand paquebot est sensiblement plus difficile qu'un petit voilier. En termes d'agilité, les petits ont clairement l'avantage.

Enfin, il n'est pas impossible que les jeunes générations de collaborateurs, qui deviendront les forces vives de ces changements de paradigmes, préféreront les relations souvent moins « codifiées »² et les modes de travail plus flexibles que l'on retrouve dans les structures plus réduites.

Notre conseil

Nous concluons notre réflexion en nous inspirant de Peter Drucker et nous rappelons que « *le meilleur moyen de prédire l'avenir est de le créer* ».

1. Voy. en ce sens également, l'opinion de Stanislas van Wassenhove dans « L'avocat libéré », <http://www.knowtogrow.be/fr/algemeen-fr/lavocat-libere/> : « *la jeune génération des avocats ne se satisfait plus du modèle hiérarchique ancien et veut entrer dans le modèle collaboratif* ».