



# Guide de l'avocat et de l'avocate **en matière de stratégie**

Version 1.0

Professeur  
Richard Susskind OBE



L'ASSOCIATION DU  
BARREAU CANADIEN



Juin 2015

© Richard Susskind, 2015

L'Association du Barreau canadien

865, avenue Carling, bureau 500, Ottawa (Ontario) K1S 5S8

Tél. : 613 237-2925 / 800 267-8860

Télééc. : 613 237-0185

Courriel : [futures@cba.org](mailto:futures@cba.org)

Page d'accueil : [www.cba.org](http://www.cba.org)

Site Web : [cbafutures.org](http://cbafutures.org)

#### TOUS DROITS RÉSERVÉS

Aucune partie de cet ouvrage ne peut être reproduite, sous quelque forme ou par quelque moyen que ce soit, sans l'autorisation écrite de l'éditeur.

Imprimé au Canada

Disponible anglais

Les opinions exprimées dans ce rapport ne représentent pas nécessairement celles de l'Association du Barreau canadien.

# MESSAGE DE LA PRÉSIDENTE

L'Association du Barreau canadien, à titre d'organisme national qui représente 36 000 juristes, a un rôle unique de chef de file à jouer dans le cadre des changements qui s'opèrent au sein de la profession juridique canadienne. Il est important pour nous que nos membres puissent s'épanouir aujourd'hui et à l'avenir; il faut ainsi leur fournir des ressources et idées qui leur permettront de façonner leurs carrières dans un secteur en constante évolution. J'ai le plaisir de vous présenter le présent livret, qui s'intitule *Guide de l'avocat et de l'avocate en matière de stratégie*, un outil concret dont les membres peuvent se servir dans leur pratique dès maintenant, pour mieux s'orienter et se préparer à l'avenir.

Jack Welch de la société General Electric a dit « Changeons, avant d'être obligés de le faire » (*Change before you have to*). J'aime bien la simplicité de ce conseil, qui reflète bien le grand défi auquel nous sommes confrontés, comme avocats et avocates : assurer la pertinence de notre profession dans les années à venir. Nous ne voulons pas tout simplement nous faire emporter par la vague de mondialisation et de technologie, ou pire encore, être relégués aux oubliettes. Vu l'ampleur du défi devant nous, il faut agir maintenant.

Alors qu'elle entamait son projet « Avenirs en droit » il y a trois ans, l'ABC a engagé à titre de conseiller spécial Richard Susskind OBE, auteur et maître à penser en matière de l'avenir de la profession juridique. Pendant toute la durée du projet « Avenirs en droit », qui a donné lieu en 2014 au rapport « *Avenirs en droit : Transformer la prestation des services juridiques au Canada* », M. Susskind a contribué au projet de façon importante en offrant des recommandations et conseils à la fois ambitieux et éclairés, soit par courriel, soit par conversation téléphonique à partir de l'Angleterre. Le travail de recherche qu'il a effectué, ainsi que ses années d'expérience comme conseiller auprès d'importants cabinets d'avocats, de services de contentieux et de gouvernements de divers pays, font en sorte qu'il comprend très bien le point de vue des juristes qui veulent réaliser des changements.

Une fois le rapport découlant du projet « Avenirs en droit » publié, l'ABC a décidé qu'il serait utile de créer un outil pour aider les dirigeants et les dirigeantes de cabinets juridiques à élaborer des stratégies concrètes de gestion des changements qui s'opèrent au sein du monde juridique. Le présent livret propose une démarche claire et efficace à l'intention des cabinets d'avocats désireux de suivre une approche stratégique vis-à-vis de leur avenir. Il offre aussi des lignes directrices pour les avocats et les avocates exerçant seuls et les juristes d'entreprises qui s'y intéressent. Il appartient aux membres de la profession de trouver des moyens d'innover et de s'améliorer, et nous croyons que ce livret permettra à chacun et chacune d'entre vous d'entamer ce cheminement.

Nous espérons que le présent livret pourra vous être utile. Les changements en question se produisent à un rythme différent dépendamment de votre lieu de travail, de la taille de votre pratique ou de votre domaine de spécialité, mais ils nous concernent tous et toutes. Au nom de l'ABC, nous voulons vous aider à vous préparer à affronter ces changements.

Michele H. Hollins, c.r.

*Présidente, Association du Barreau canadien*

## AVANT-PROPOS

Le présent guide a été rédigé afin d'étoffer le rapport intitulé *Avenirs en droit : Transformer la prestation des services juridiques au Canada* (« *Avenirs* ») que l'Association du Barreau canadien (ABC) a publié en août 2014.

En travaillant sur *Avenirs* avec les membres du projet de l'ABC *Avenirs en droit*, nous prévoyions que les associés et les associées des cabinets d'avocats auraient la réaction commune suivante : « OK, nous comprenons que notre profession change rapidement, mais qu'est-ce que nous devrions faire? » À notre avis, chaque entreprise juridique doit réexaminer, analyser minutieusement et élaborer sa stratégie à long terme. Mais qu'est-ce que cela veut dire concrètement et comment les cabinets devraient-ils s'y prendre?

Pendant au moins vingt ans, la « stratégie » qu'appliquaient la plupart des cabinets d'avocats consistait à répéter le rendement de l'année antérieure, assorti d'un peu plus de revenus d'honoraires et d'une certaine réduction des coûts.

La leçon qu'on peut retenir d'*Avenirs*, c'est que le contexte juridique de demain ne ressemblera pas à celui d'hier, que les anciennes façons de travailler doivent être remplacées et que les entreprises juridiques doivent réévaluer la gamme des services qu'elles offrent, la façon dont elles les fournissent ainsi que la manière de travailler en plus étroite collaboration avec leurs clients.

L'ABC a convenu avec moi que les dirigeants des entreprises juridiques pourraient avoir besoin d'une aide pratique relativement à la stratégie. Et on a indiqué que je devrais condenser mon expérience du travail avec les avocats et les avocates en guide pratique – une publication de type « comment faire », qui différerait de mes ouvrages habituels, lesquels cherchent à relever les tendances futures ou sont relativement théoriques.

Cette courte introduction en constitue le résultat. Depuis plus de 25 ans, je conseille des cabinets d'avocats et des services juridiques de toutes tailles en Europe et en Amérique du Nord, et j'ai élaboré un ensemble d'outils et de méthodes en ce sens. J'en ai choisi quelques-uns aux fins d'illustration. Le présent guide vise les « entreprises juridiques », essentiellement des cabinets d'avocats, mais la majeure partie de ce qui est affirmé s'applique également aux services du contentieux. J'utilise souvent les expressions « cabinets d'avocats » et « entreprises juridiques » de façon interchangeable, mais ce sont tous les avocats et toutes les avocates qui constituent l'auditoire cible.

Seulement une très petite partie de ce guide a été publiée auparavant. Il ne s'agit pas d'un guide exhaustif en matière de stratégie pour les avocats et les avocates. Mais j'espère qu'il constituera un point de départ utile.

Richard Susskind  
Juin 2015

# TABLE DES MATIÈRES

## **Section 1 Brève introduction à la stratégie**

1.1	En quoi consiste la stratégie? .. .. .	8
1.2	Pourquoi les cabinets d'avocats ont-ils besoin d'une stratégie?.. .. .	9
1.3	Comment un projet de stratégie réussit-il? .. .. .	10

## **Section 2 Listes de vérification pour l'élaboration de stratégies**

2.1	Roue de la stratégie .. .. .	12
2.2	Processus .. .. .	14
2.3	Listes de vérification .. .. .	16
	1) Élargissement des horizons .. .. .	16
	2) Questions de mentalité.. .. .	18
	3) Orientation .. .. .	20
	4) Questions de marché .. .. .	22
	5) Marchés prioritaires .. .. .	24
	6) Concurrencer .. .. .	26
	7) Questions de gestion .. .. .	28
	8) Gouvernance et politique.. .. .	30
	9) Exécution.. .. .	32
2.4	Document standard de stratégie.. .. .	34
2.5	Mettre la stratégie à l'épreuve .. .. .	38
2.6	Trucs de gestion du changement .. .. .	39
2.7	Petits cabinets .. .. .	40
2.8	Juristes d'entreprises.. .. .	42

## **Section 3 Grandes questions de stratégie**

3.1	Différenciation .. .. .	46
3.2	Leadership de marché .. .. .	48
3.3	Établissement des prix .. .. .	50
3.4	Technologies de l'information .. .. .	52
3.5	Analyse de processus .. .. .	54
3.6	Autres modes d'affectation .. .. .	56
3.7	Gestion de projets juridiques .. .. .	58
3.8	Innovation perturbatrice .. .. .	60
3.9	Obtenir davantage de mandats .. .. .	62
3.10	Stratégie sectorielle .. .. .	64

<b>Section 4 Autres documents à lire.</b> .. .. .	.68
<b>Au sujet de l’auteur</b> .. .. .	.70

# BRÈVE INTRODUCTION À LA **STRATÉGIE**

# 1



[TRADUCTION] « LES PLANS NE VALENT RIEN; C'EST LA  
PLANIFICATION QUI COMPTE »

DWIGHT D EISENHOWER

## 1.1 En quoi consiste la **stratégie**?

Chose déroutante, il existe de nombreuses définitions de la stratégie et de nombreuses écoles de pensée sur ce que constitue la stratégie. Selon un livre de premier plan, *Strategy Safari*, il existe au moins cinq définitions distinctes de la stratégie et dix différentes écoles de pensée stratégique. Cela signifie à tout le moins que nous devrions nous méfier des gens qui déclarent péremptoirement qu'une chose constitue ou ne constitue pas une stratégie ou qu'il existe une façon correcte de formuler une stratégie.

Le présent guide adopte une vision pragmatique plutôt que puriste de la stratégie. Il repose sur les véritables préoccupations des praticiens et praticiennes. En cette époque à évolution rapide, ce que la plupart des avocats et des avocates veulent pour leurs entreprises, c'est un document réfléchi qui porte sur quatre questions principales :

- Là où se situe l'entreprise aujourd'hui.
- Les défis auxquels elle fait face.
- Là où elle veut se situer et pourquoi.
- Ce qu'il lui faut pour y parvenir.

Pourquoi compliquer les choses davantage? Les défis de base auxquels fait face un cabinet peuvent être fondamentaux, mais il est important de les réduire à un ensemble gérable de questions.

Le présent guide est fondé sur l'expérience de travail avec plus d'une centaine de documents stratégiques des cabinets d'avocats et des services du contentieux et avec plus de vingt-cinq provenant d'autres cabinets de professionnels. Ces documents vont de 1 à 500 pages. En bref, les meilleures stratégies – celles qui font une différence favorable et durable et sont largement appréciées au sein des entreprises juridiques – semblent avoir en commun les caractéristiques suivantes :

- Elles fournissent un énoncé clair des aspirations, des orientations et des priorités pour l'entreprise.
- Elles portent sur les 3 à 5 prochaines années (pas beaucoup moins et pas beaucoup plus).
- Elles sont suffisamment souples pour s'adapter aux changements et aux possibilités du marché.
- Elles sont assez courtes (environ 10 pages).
- Elles sont audacieuses (elles ne constituent pas un compromis négocié et passionneraient un investisseur).
- Elles sont claires (aucun jargon de gestion ou juridique ni de diagrammes excessivement complexes).
- Même si les stratégies sont énoncées en termes généraux, on peut évaluer les progrès réalisés par rapport à elles.
- Les stratégies indiquent les principales prochaines étapes à entreprendre, plutôt que de fournir des plans détaillés.
- Elles sont présentées et discutées, avec enthousiasme, avec tous les membres du cabinet.
- Elles constituent le fondement de tous les autres courants stratégiques au sein du cabinet.

## 1.2 Pourquoi les cabinets d'avocats ont-ils besoin d'une **stratégie**?

L'associé ou l'associée, particulièrement dans un petit cabinet, qui est une personne d'action peut estimer qu'il est inutile de travailler sur la stratégie – « nous savons ce que nous devons faire, alors faisons-le ». On peut faire des analogies ici avec les clients de cabinets d'avocats qui demandent pourquoi un contrat formel est nécessaire pendant la réalisation d'une opération majeure. En réalité, les cabinets d'avocats qui n'effectuent pas de planification stratégique ne savent pas vraiment ce qu'ils veulent faire, hormis leurs aspirations générales comme « rapporter plus de clients » ou « réduire nos coûts ». Une bonne pensée stratégique va plus loin que l'établissement de cibles financières. Voici quelques raisons d'établir une pensée stratégique relativement formelle :

- Elle contribue à l'établissement d'une orientation générale claire à long terme (3 à 5 ans) et non pas seulement pour les prochains mois.
- Elle permet aux avocats et aux avocates de regarder plus loin que « la lumière de leurs phares » – exploiter une entreprise sans stratégie est comme conduire la nuit avec les lumières allumées, mais sans destination précise ni carte.
- Elle constitue un moyen utile de s'adapter au changement, d'aborder et de comprendre un avenir incertain et de faire certains choix.
- Elle constitue une technique permettant au cabinet de suivre et d'évaluer ses progrès.
- Elle accroît la compréhension et l'enthousiasme à l'échelle du cabinet envers le cabinet et ses aspirations pour les années qui viennent.
- Elle oblige les avocats et les avocates à établir un ordre de priorité – si tout est prioritaire, rien ne l'est.
- Elle donne un message clair au client au sujet de l'avenir d'un cabinet.

En d'autres termes, sans stratégie, les cabinets d'avocats risquent de se diriger nulle part, de se concentrer seulement sur le court terme, d'être incapables de gérer le changement, d'être incapables de dire s'ils réalisent des progrès, de souffrir d'un manque d'adhésion à l'interne, de ne pas avoir de priorités claires et de ne pas pouvoir proposer de solutions cohérentes aux clients.

Lancer et faire avancer un projet de stratégie constitue naturellement un engagement majeur. Et les dirigeants des cabinets d'avocats sont déjà occupés – quotidiennement, ils servent les clients, ils obtiennent des mandats, ils fournissent les chiffres et ils motivent leurs collègues et les équipes. Mais cela relève des gestionnaires. Le leadership va plus loin. Les dirigeants doivent aussi prendre les choses en main et guider les cabinets à moyen et à long terme – préparant leurs groupes en période de changement, comprenant les tendances de leur marché, nouant des liens durables, rehaussant la marque et, comme nous suggérons ici, analysant et élaborant une stratégie. En ces temps houleux, un bateau bien dirigé ayant une destination portuaire finale très claire est préférable à un navire sans gouvernail.

### 1.3 Comment un projet de **stratégie** réussit-il?

Comment élaborer une stratégie dans une entreprise juridique? Encore une fois, il n'y a pas qu'une seule réponse correcte. Il y a de nombreuses façons d'établir des stratégies. Toutefois, l'expérience indique que les projets de stratégie les plus productifs et efficaces semblent avoir en commun les caractéristiques suivantes :

1. Ils sont menés par la haute direction.
2. Une première ébauche majeure est produite par un petit groupe (de 3 à 5 personnes).
3. Les stratégies sont formulées très rapidement (le processus ne s'étire pas sur des mois).
4. Ils sont fondés sur une vision, et non pas sur un héritage (ils sont tournés vers l'avenir, et non pas vers le passé).
5. Les personnes qui participent à l'élaboration de stratégies sont ouvertes d'esprit et aventurières.
6. Ils ne sont pas immobilisés par une quantité énorme de statistiques historiques ou par une analyse interminable découlant d'exercices de consultation.
7. Ils sont éclairés par une compréhension profonde de la concurrence probable à l'avenir.
8. Les premières ébauches sont par la suite mises à l'épreuve et peaufinées par un groupe beaucoup plus large.

Au début, il est préférable de ne pas s'inquiéter du format ou de la présentation. L'analyse doit plutôt s'attacher aux enjeux essentiels et aux questions de fond.

Enfin, par voie d'introduction, une stratégie n'est pas figée dans le béton. Les avocats et les avocates doivent être souples et s'adapter facilement, et ils doivent être prêts à modifier et à revoir leurs stratégies régulièrement : en cette période de grands changements, aussi souvent qu'une fois par année. Eisenhower était sage de souligner qu'un plan en soi n'a pas de valeur, que c'est plutôt le processus de planification – la pensée, l'établissement des priorités et l'imagination d'un avenir différent – qui compte.

# 2

## LISTES DE VÉRIFICATION POUR L'ÉLABORATION DE **STRATÉGIES**



[TRADUCTION]

« Les cabinets qui s'adaptent sont ceux qui écoutent continuellement leurs marchés ».

David Maister, *True Professionalism*

## 2.1 Roue de la **stratégie**

Pour aider les avocats et les avocates à formuler leurs propres stratégies, le présent guide offre une série de listes de vérification qui couvrent neuf sujets de base en matière de stratégie. Ces sujets sont résumés à la page suivante, où ils figurent sur une « roue de la stratégie ». Il s'agit en soi d'un type de liste de vérification qui expose les questions auxquelles les avocats et les avocates doivent répondre lorsqu'ils pensent de façon stratégique. Dans les pages qui suivent, une liste de vérification ou de questions incitatives est fournie sous chaque rubrique et est accompagnée de commentaires relatifs à chaque sujet.

Il n'est pas nécessaire d'examiner les listes de vérification dans l'ordre où elles figurent : le processus de formulation d'une stratégie ne constitue pas un exercice linéaire consistant à cocher des cases, mais il doit plutôt s'agir d'une boucle itérative – réévaluant la stratégie à la lumière de l'analyse.

Cela dit, il est recommandé que l'une des premières étapes du processus d'établissement d'une stratégie soit l'élément « élargissement des horizons ». Cette étape vise à établir le ton et l'esprit de l'exercice et il est préférable de l'appliquer dès le départ.

La roue de la stratégie ne constitue pas une liste d'éléments d'un document de stratégie. Les avocats et les avocates doivent résister à la tentation de commencer à rédiger trop rapidement. Nous le réitérons, ce sont la pensée, la réflexion, les débats et l'établissement d'un ordre de priorité qui se situent au cœur de la stratégie, et non pas la production d'un document.

Il est utile d'agrandir et d'agrafer au mur la roue de la stratégie pendant les discussions. Elle constitue un rappel constant de la forme générale des discussions.



## 2.2 Processus

Il existe de nombreuses façons d'éplucher les listes de vérification ou de questions incitatives présentées ici. La plus éprouvée consiste à convoquer un petit groupe de parties intéressées (dont des associés, des associées, des salariés, des salariées et du personnel de soutien) et de passer au crible les listes de vérification en ateliers d'environ deux heures.

Lorsque les listes de vérification et les questions incitatives servent à la formulation de stratégies de domaines de pratique au sein des cabinets, il devrait être possible de faire l'exercice en trois ou quatre séances. Il pourrait être utile de faire des lectures ou de se préparer entre les ateliers, et il faudra un certain temps par la suite afin de rédiger un document qui reflète les conclusions, mais il est utile d'imposer des limites et de ne pas rallonger les discussions indéfiniment. Le principe des rendements décroissants s'applique très rigoureusement après quatre réunions d'associés et d'associées qui se regroupent pour discuter de stratégie.

Lorsque la stratégie est consacrée à la production d'un document à l'échelle du cabinet, le processus est plus participatif. De façon générale, les dirigeants du cabinet devraient suivre les listes de vérification dans l'établissement de l'orientation générale. Parallèlement, les domaines de pratique et les secteurs d'industrie devraient étudier leurs stratégies et les intégrer aux délibérations des dirigeants. C'est ce qu'on appelle le regroupement de la pensée stratégique « descendante » (provenant des dirigeants) et de la pensée stratégique « ascendante » (provenant des pratiques).

Il est utile de demander à une personne externe d'animer les discussions relatives à la stratégie. Il n'est pas nécessaire que cette personne soit un expert en stratégie, mais elle devrait jouir de l'expérience et du respect nécessaires pour encourager tous les participants à s'exprimer, pour décourager les associés et les associées principaux de dominer et pour rappeler à tous les participants qu'il n'y a pas qu'une seule réponse correcte.



## 2.3 Listes de vérification

### 1

## ÉLARGISSEMENT DES HORIZONS

Au cours des 20 dernières années, la plupart des stratégies des cabinets d'avocats ont reposé directement sur les activités, les services et les réussites antérieurs. On a rarement envisagé de rompre avec le passé. Pour la plupart des cabinets, en d'autres termes, on s'est attendu à ce que l'avenir ne soit qu'une variante mineure du passé. Toutefois, les travaux réalisés dans le cadre du projet de l'ABC *Avenirs* contredisent directement cette hypothèse de continuité. Le rapport *Avenirs* invite les cabinets d'avocats à se montrer plus innovateurs, plus ouverts d'esprit et plus créatifs au sujet de l'avenir.

Par conséquent, la première tâche de l'exercice d'établissement d'une stratégie consiste à élargir les horizons de tous les participants. Cela nécessite en partie l'étude des événements récents et des prédictions éclairées – dans la section Autres documents à lire du présent guide, il est recommandé de lire certains textes avant les premières réunions de stratégie. L'élargissement des horizons nécessite également une nouvelle attitude, dont la liste de questions incitatives suivante en saisit l'esprit général :

- Pensez à des trous, et non pas à des perceuses mécaniques  
Black & Decker est reconnu pour dire qu'elle vend des trous et non pas des perceuses mécaniques.  
Que vendent les avocats, les avocates, et les tribunaux en réalité?  
Quelle est la véritable valeur que les clients recherchent auprès de vous?
- Patinez vers l'endroit où se trouvera la rondelle  
Wayne Gretzky affirme qu'il patine « vers l'endroit où se trouvera la rondelle ».  
Où se trouvera la rondelle pour les avocats et les avocates en 2020 (les clients, les concurrents, l'économie, la technologie)?
- Attachez-vous à une vision, et non pas à un héritage  
Ne reculez pas vers l'avenir, retenu par le lieu où vous vous trouvez aujourd'hui.  
Pensez plutôt à des visions audacieuses; inquiétez-vous plus tard de la façon de les réaliser.
- Ne rejetez pas trop rapidement les nouvelles idées.  
Les avocats et les avocates souffrent beaucoup de la grave tendance à vouloir maintenir l'état actuel des choses  
Au lieu de réprimer des idées, passez au mode « pourquoi pas »?

- Rappelez-vous que le mieux est l'ennemi du bien.  
Voltaire avait raison. L'amélioration est rejetée, car elle n'est pas parfaite.  
Évaluez les réformes et les nouvelles idées par rapport à ce que nous avons aujourd'hui.
- Établir une vision ne revient pas à négocier.  
Les avocats et les avocates aiment négocier et faire des compromis.  
Lorsque vous établissez une vision, vous ne concoctez pas un règlement, vous réinventez.
- Pensez à l'impensable  
Permettez-vous d'envisager des menaces potentiellement écrasantes.  
De même, envisagez des résultats outrageusement positifs.
- Envisagez de « détruire aujourd'hui.com »  
Imaginez les fournisseurs ou les services qui pourraient détruire votre cabinet aujourd'hui.  
Maintenant, déterminez si vous pourriez adopter certaines de ces approches.
- Pensez comme un client en colère  
Cela fait toujours réfléchir lorsqu'on s' imagine que le client est une mouche se trouvant sur le mur lors de séances de stratégie.  
Ensuite, imaginez que ce client en a marre de l'exercice conventionnel du droit et demandez-vous ce qu'il penserait de votre discussion.
- Choisissez entre la révolution et la transformation graduelle  
Même si on tient pour acquis que d'importants changements s'en viennent, ils ne doivent pas nécessairement constituer une révolution de type « big bang ».  
Rappelez-vous que le changement fondamental peut se produire par étapes gérables.
- Rappelez-vous de la prochaine génération  
Rappelez-vous des besoins, de l'attitude et des habitudes de la prochaine génération d'avocats, d'avocates, et de clients.  
La planification à long terme en droit constitue l'héritage que nous laissons à nos enfants et à leurs avocats ou avocates.
- Ne pensez pas comme un avocat ou une avocate  
Les avocats et les avocates apprennent à contester, à remettre en question; vous êtes formés pour être sceptiques.  
Lorsque vous pensez à l'avenir, pensez de façon créative comme un entrepreneur, un musicien ou un artiste.
- Inventez plutôt que de prédire l'avenir  
Selon Alan Kay, la meilleure façon de prédire l'avenir consiste à l'inventer.  
En matière de stratégie, vous ne tentez pas de deviner ce qui pourrait se produire; vous façonnez votre avenir.

## 2

## QUESTIONS DE MENTALITÉ

Les praticiens et praticiennes du droit qui ne font aucun quartier écartent souvent toute mention des « questions de mentalité », estimant que ces questions sont nébuleuses et non commerciales et s'adressent aux âmes sensibles plutôt qu'aux personnes qui ont une approche directe et d'affaire. Ils préfèrent commencer par les chiffres. Il est cependant difficile d'obtenir un tableau cohérent et significatif indiquant où une entreprise juridique se dirige à long terme sans réfléchir à certaines questions plus fondamentales.

Il est plus facile d'illustrer ce fait par la négative. Le cabinet d'avocats dont les associés et les associées ne partagent pas la même vision des valeurs et de la culture ni les mêmes ambitions et une vision commune sera vraisemblablement dysfonctionnel et, en définitive, se révélera un milieu de travail potentiellement destructeur.

La liste de vérification figurant à la page suivante procure certaines pistes de discussion relativement à diverses questions de mentalité.

Il existe une façon utile de saisir l'ambition, les valeurs et la culture d'un cabinet, à savoir faire une séance de remue-méninges et choisir quelques adjectifs reflétant l'humeur de la réunion. Les avocats et les avocates sont souvent réticents à s'exprimer sur le plan des émotions, d'où le rôle de l'animateur de faire ressortir le côté humain du groupe de stratégie.

Il est souvent préférable de retarder la formulation de la vision définitive jusqu'à ce que tous les éléments de la roue de la stratégie aient été débattus. Au départ, seule une vision provisoire ou certaines notes sur ce qui pourrait en faire partie sont nécessaires.

## Liste de vérification — Questions de mentalité

### Ambition

- À quel point le cabinet est-il ambitieux?
- À quel point veut-il réussir?
- Aspirez-vous à être un cabinet de classe mondiale, révolutionnaire, très respecté, etc.?

### Qu'est-ce qui incite le cabinet à changer?

- Le feu est-il pris?
- Craint-il de prendre du retard?
- Y a-t-il une passion l'incitant à devenir un chef de file du marché?

### Valeurs

- Qu'est-ce qui importe pour vous dans votre vie professionnelle?
- Dans quelle mesure est-ce seulement une question d'argent?
- Quels sont les autres éléments que vous appréciez – un travail stimulant, un emploi utile, du plaisir, l'intelligence, la collégialité, le travail d'équipe, la diversité, la responsabilité sociale, etc.?

### Culture

- Quel genre de milieu de travail voulez-vous?
- Qu'y a-t-il de spécial au sujet de votre cabinet? (Si le cabinet est différent, déterminez pourquoi et comment.)
- Hormis le travail lui-même, qu'est-ce qui devrait inciter les gens à se joindre à votre cabinet?
- Quels sont le comportement et l'attitude que vous voulez répandre davantage?

### Vision

- À la lumière de votre ambition, de vos valeurs et de votre culture, dressez un tableau inspirant de votre cabinet dans 3 à 5 ans.

## 3

## ORIENTATION

La formulation d'une stratégie consiste avant tout à établir l'orientation générale d'une entreprise. Les avocats et les avocates aiment approfondir les détails et en sont généralement de grands experts, mais il est aussi important d'imposer une discipline qui donne lieu à une vue d'hélicoptère de l'entreprise future. On retrouve deux métaphores ici – premièrement, un sentiment d'orientation ou de points à l'horizon et, deuxièmement, une vue à haut niveau, de sorte qu'on peut voir la forme de la stratégie complète en un seul coup d'œil.

Il s'agit donc de résumer l'essence de l'entreprise en quelques phrases que les associés, les associées et le personnel peuvent rapidement saisir et adapter et que les clients peuvent facilement comprendre.

La liste de vérification figurant à la page suivante indique les principales questions qui doivent être posées et recevoir une réponse. À la lumière des conclusions tirées dans *Avenirs*, le premier élément est crucial. Comme il a déjà été mentionné, de 1985 à 2005, environ, pour de nombreux cabinets d'avocats et de nombreuses pratiques en leur sein, l'élaboration d'une stratégie ne comportait pas beaucoup plus que la confirmation que l'année à venir serait en bonne partie comme l'année précédente, sauf que les frais généraux seraient réduits et les revenus d'honoraires seraient accrus légèrement. Or, comme l'indique la liste de questions incitatives sur l'élargissement des horizons, en cette période actuelle de changements considérables, on ne peut plus présumer que l'avenir ressemblera au passé et que l'évolution contrôlée suffira pour assurer la réussite de l'entreprise.

## Liste de vérification — Orientation

- Commencez par un « exercice des bonnes choses et des défis »
  - Un exercice oral en groupe à rythme rapide.
  - Premièrement, exprimez des opinions sur ce qui va bien.
  - Pour ensuite indiquer les secteurs où il y a place à amélioration.
  - Il ne s'agit pas d'avoir des débats excessifs sur les suggestions faites.
  - Transcrivez simplement les avis sur un tableau papier (à faire par l'animateur).
  - Commencez par toutes les « bonnes choses » (l'animateur ne doit pas permettre la négativité).
  - Pour ensuite passer aux « défis » (c'est le moment de critiquer).
  - Il s'agit d'une façon rapide de faire ressortir les forces et faiblesses d'un groupe.
  - Après la réunion, mettez le tout par écrit et revenez-y régulièrement.

### Approche

- Estimez-vous que les changements qu'invite votre stratégie sont fondamentaux pour le cabinet ou sont simplement « la routine habituelle et plus »
- Si une transformation est nécessaire, s'agira-t-il d'une révolution de type « big bang » ou sera-t-elle progressive?

### Croissance

- Une expansion majeure est-elle prévue?
- La croissance du nombre d'avocats et d'avocates, par exemple, constitue-t-elle en soi un objectif?
- Si on désire la croissance, sera-t-elle vraisemblablement effectuée à l'interne ou au moyen d'une fusion?
- Pouvez-vous donner une idée de l'échelle (p. ex., notre taille doublera)?

### Rendement financier

- Quelle direction voulez-vous que votre chiffre d'affaires et votre rentabilité empruntent?
- À quel point un meilleur rendement financier est-il essentiel pour la stratégie et l'avenir du cabinet?
- Y a-t-il de la place, si cela est permis, pour un investissement externe (si cela n'est pas possible pour l'entreprise traditionnelle, peut-être cela l'est-il pour une nouvelle entité)?

### Marque et réputation

- Choisissez une demi-douzaine d'adjectifs qui indiquent ce que vous aimeriez que le marché – les clients, les clients éventuels, les concurrents importants, les recrues potentielles – utilise pour vous décrire dans 3 à 5 ans.
- Pour quoi aimeriez-vous que votre cabinet soit reconnu?

## 4

## QUESTIONS DE MARCHÉ

Les cabinets d'avocats n'exercent pas leurs activités dans le vide. Ils desservent une série diversifiée de marchés et en font partie.

Il est important que les avocats et les avocates pensent davantage aux marchés et au marketing qu'aux ventes et à l'art de vendre. Pour reprendre les termes de Theodore Levitt, dans *Marketing Myopia*, [TRADUCTION] « l'art de vendre met l'accent sur les besoins du vendeur, et le marketing sur les besoins de l'acheteur. L'art de vendre se préoccupe du besoin par le vendeur de transformer le produit en argent, tandis que le marketing se préoccupe de l'idée de combler les besoins du client. »

Pour exceller en marketing (au sens attribué à ce terme par Levitt), les avocats et les avocates doivent évaluer honnêtement leurs effets sur le marché par le passé et évaluer minutieusement les perspectives des divers marchés qu'ils prévoient servir. Le terme « marché » couvre les secteurs géographiques (quel est le besoin de services juridiques dans cette partie du monde?), les secteurs d'industrie (de quel soutien juridique ces types de client ont-ils besoin?), les types de services juridiques (les opérations, les différends, la conformité et les conseils), la complexité du service (haut de gamme ou bas de gamme) ainsi que les nouveaux marchés ou les nouvelles possibilités (comme la consultation). La section suivante comporte davantage de renseignements à cet égard.

Les discussions portant sur les questions de marché devraient être des plus stimulantes pour les avocats et les avocates qui rencontrent les clients, car elles se rapportent à des sujets comme : dans quelle mesure avez-vous bien servi vos marchés par le passé; quels changements importants attendent vos clients; quelle est la meilleure façon dont vous pouvez répondre aux demandes évolutives du marché. Les discussions relatives aux marchés ne doivent pas être confondues avec les relations publiques et le divertissement des clients.

## Liste de vérification — Questions de marché

### Nos réalisations

- Un sommaire percutant de l'évolution du cabinet devrait figurer d'une manière ou d'une autre dans le document définitif.
- Les détails de ce sommaire peuvent être finalisés plus tard — lors d'une séance initiale de stratégie, il est difficile de relever rapidement de 6 à 10 réalisations majeures qui caractérisent les progrès du cabinet.

### Perspectives du marché

- Il s'agit du défi « Wayne Gretzky » — pour que le cabinet patine vers l'endroit où se dirige la rondelle et non pas vers l'endroit où elle se trouvait.
- La stratégie consiste à concevoir l'allure du marché du cabinet dans 3 à 5 ans ainsi que les facteurs probables de changement.
- Il est inutile de transformer le cabinet pour mieux servir le marché actuel.
- Généralement, cela devrait couvrir (dans l'ensemble, et non pas en détail) :
  - L'évolution de la conjoncture économique.
  - Les changements politiques et réglementaires.
  - Les anciens et nouveaux concurrents.
  - Les technologies nouvelles.
  - Les pressions sur les prix et la qualité.
  - L'évolution des demandes des clients des cabinets d'avocats.
  - Les nouvelles aptitudes nécessaires pour une entreprise juridique moderne.

### Commentaires des clients

- Leurs avis (brièvement) sur votre rendement antérieur.
- Leurs impressions des tendances du marché.
- Leur estimation de leurs besoins futurs probables.

À lire dans *Avenirs* — voir les pages 19 à 21.

## 5

## MARCHÉS PRIORITAIRES

L'établissement des marchés prioritaires constitue le premier des deux éléments essentiels du positionnement stratégique d'un cabinet d'avocats. Comme l'illustre la liste de vérification figurant à la page suivante, deux questions fondamentales doivent être posées :

- Quels sont vos marchés cibles?
- Qui sont vos clients cibles?

C'est ici qu'il faut faire preuve de la plus grande discipline, particulièrement quand vient le temps de convenir des marchés qui seront prioritaires pour le cabinet et de les circonscrire. Bon nombre des cabinets d'avocats qui réussissent le mieux sont ceux qui ont pris des décisions difficiles au sujet de leurs services et de leurs clients prioritaires. Ils se sont départis de certaines pratiques (p. ex., certains grands cabinets ont décidé de cesser d'offrir des services aux particuliers) ou, encore plus radicalement, ils ont « congédié » certains clients (en disant qu'ils ne sont plus en mesure de bien les servir). Ces cabinets font généralement du développement des affaires très ciblé et envoient au marché des messages clairs quant à leurs principaux secteurs d'expertise.

Il est difficile d'établir des priorités. Cela revient à dire à certains associés, à certaines associées et à certaines pratiques qu'ils ne sont pas aussi importants que d'autres pour l'entreprise. On annonce qu'il y aura peu d'investissements dans certains groupes et dans certaines équipes.

Bien que cela soit difficile, la plupart des cabinets estiment qu'il est plus facile de déterminer leurs marchés de choix que de relever et de communiquer les façons pertinentes dont ils se distinguent. La section suivante comporte davantage de renseignements à ce sujet.

## Liste de vérification — Marchés prioritaires

### Commencez par un exercice à neuf

- Il faut demander à tous les participants à quoi ressemblerait le groupe/cabinet s'ils devaient le concevoir à partir de rien.
- Les réponses de deux pages doivent être soumises sous le couvert de l'anonymat.
- Les réponses sont colligées et résumées par un animateur avant le début des discussions sur les marchés prioritaires et la concurrence.
- Cela encourage la pensée axée sur la vision.

Quels seront les *principaux* marchés du cabinet dans 3 à 5 ans? (Limitez-les à un nombre gérable et relevez ceux pour lesquels on vise le leadership; pour les autres, donnez une indication de la position sur le marché.)

### Quels sont vos principaux domaines et types de mandats juridiques?

- Catégories traditionnelles des cabinets d'avocats.

### Quel est votre secteur géographique cible?

- Pays
- Régions
- Villes

### Dans quels secteurs d'industrie voulez-vous œuvrer?

### Remplirez-vous des mandats d'expertise ou de consultation, des mandats généraux ou les deux?

### Prévoyez-vous pénétrer dans des marchés ou offrir des services entièrement nouveaux (comme les services de gestion des risques juridiques ou de consultation)

Qui seront vos clients cibles (limitez-les à un nombre gérable)?

- Catégories générales d'activités.
- Clients donnés.

## 6

## CONCURRENCER

Le deuxième élément essentiel relatif à la stratégie s'articule autour de la question suivante : comment livrerez-vous concurrence dans vos marchés de choix? D'innombrables publications ont été consacrées à cette question et couvraient des questions comme l'avantage concurrentiel, la différenciation, l'établissement des prix et bien d'autres choses encore.

Comment les cabinets d'avocats l'emportent-ils sur leurs concurrents? En offrant des services à moindre prix? En étant meilleurs? Les paragraphes 3.1 à 3.3 offrent des indications supplémentaires à cet égard.

La question de la concurrence devient plus complexe dans l'industrie juridique. Historiquement, les cabinets d'avocats ne se livraient concurrence que les uns aux autres. Cependant, comme le prévoit Avenir, de nouveaux concurrents arrivent sur le marché des services juridiques, notamment les quatre grands cabinets comptables, les éditeurs d'ouvrages juridiques, les sous-traitants de services juridiques, les cabinets de parajuristes et, dans certains pays (et peut-être bientôt au Canada), les entreprises en démarrage à financement externe.

Le concurrent qui vous bat ne vous ressemblera pas nécessairement. Par conséquent, lorsqu'un cabinet établit ses sources d'avantage concurrentiel, il doit y avoir des caractéristiques et des capacités qui l'aident à dépasser tant les concurrents actuels que les nouveaux concurrents.

Par ailleurs, les cabinets d'avocats pourraient y trouver leur compte – les nouveaux concurrents pourraient également être de nouveaux collaborateurs, offrant personnes talentueuses et outils qui s'agencent bien avec les avocats traditionnels et les avocates traditionnelles.

## Liste de vérification — Concurrents

À l'échelle du cabinet, comment votre cabinet l'emportera-t-il sur les concurrents et obtiendra davantage que sa juste part de mandats?

- Grâce à votre marque ou à votre réputation?  
Comment?
- Grâce à la qualité ou à l'essence de votre travail?  
Comment?
- Grâce à la façon dont vous fournissez vos services (modèle de prestation)?  
Comment?
- Grâce à la façon dont vous exploitez votre entreprise (modèle d'exploitation)?  
Comment?
- Grâce à la relation que vous avez avec vos clients?  
Comment?
- Grâce aux prix?

Répartissez les différenciateurs en quatre catégories :

- Les différenciateurs actuels — *conservez-les.*
- Les différenciateurs à court terme — *édifiez-les au cours de la prochaine année.*
- Les différenciateurs à moyen terme — *appliquez-les dans 2 à 3 ans*
- Les différenciateurs à long terme — *appliquez-les dans 4 à 5 ans.*

À lire dans *Avenirs* — voir les pages 19 et 20.

## 7

## QUESTIONS DE GESTION

Au sein de la profession juridique, la discipline que constitue la gestion n'est pas encore considérée avec beaucoup d'estime. Trop souvent, on la compare défavorablement avec du « vrai travail », à savoir conseiller les clients.

La prestation de services est bien entendu fondamentale pour les cabinets d'avocats, mais elle devrait reposer sur une solide gestion. Jusqu'à la récente récession mondiale, la gestion dans la plupart des cabinets d'avocats était assurée par une main relativement légère sur la barre de gouvernail. Il ne s'agit pas de minimiser le bon travail de bon nombre de directeurs des RH, de technologues, de spécialistes du marketing, de directeurs des finances et d'autres personnes. Mais il faut se demander à quel point on prenait au sérieux la gestion. Les salaires de ces gestionnaires hiérarchiques équivalent très rarement à ceux des associés et des associées, ce qui est très révélateur compte tenu de la valeur considérable que ces gestionnaires peuvent ajouter.

Est aussi révélateur le fait que peu de « non-avocats » ont obtenu le poste de chef de la direction en remplacement d'un associé directeur ou d'une associée directrice dans le monde – ce poste est rarement attribué à un non-associé ou à une non-associée et, lorsqu'il l'est, cela ne réussit généralement pas (ce qui reflète en partie la préférence par les avocats et les avocates d'être gérés par des avocats et des avocates vedette et ce qui indique en partie que les cabinets d'avocats ne sont généralement pas prêts à verser les salaires que requiert un haut dirigeant de premier plan).

On pourrait dire que la plupart des cabinets d'avocats ont réussi au cours des trente dernières années malgré la façon dont ils ont été gérés, plutôt que grâce à elle. En cette période plus difficile, cependant, alors qu'il est nécessaire pour les cabinets d'établir une orientation et des priorités claires, que les clients deviennent plus exigeants et que de nouveaux concurrents se manifestent, les cabinets d'avocats doivent maintenant prendre la gestion plus au sérieux. Et ils devraient commencer par veiller à ce que des gestionnaires suffisamment expérimentées soient en place.

## Liste de vérification — Questions de gestion

À quels défis de gestion faites-vous face, en ce qui concerne :

- La qualité de vos services.
- Le recrutement et la fidélisation d'excellentes personnes.
- La formation des jeunes avocats et avocates, alors que les travaux routiniers sont différemment affectés.
- Le prix et le coût de vos services.
- Votre mode de prestation des services.
- La façon dont vous gérez vos clients, que des dossiers soient en cours ou non.
- Votre engagement envers les TI et la gestion des connaissances.
- Votre contrôle financier.
- Votre marque, votre réputation, vos ventes et votre marketing.
- Le repérage de nouvelles occasions de service.

### L'emphase

- Parmi les défis qui précèdent, lesquels sont vos principales priorités au cours des 3 à 5 prochaines années?
- Dans quelle mesure l'innovation se situe-t-elle au cœur de la façon dont le cabinet est géré?
- La réduction des coûts est-elle un objectif fondamental et, dans l'affirmative, le cabinet envisage-t-il l'impartition des services administratifs?
- Pour améliorer la gestion du cabinet, faut-il apporter des changements graduels ou radicaux?
- Êtes-vous prêt à investir suffisamment en temps de gestion?

### Les personnes

- Compte tenu de vos défis, comptez-vous sur des personnes ayant suffisamment d'ancienneté, d'expérience et de prestige pour les gérer avec succès?
- Êtes-vous prêt à transférer les rôles de gestion des associés et des associées à des gestionnaires professionnels?
- Dans la négative, est-ce parce que vous croyez que les avocats et les avocates sont des gestionnaires supérieurs ou parce que vous n'êtes pas prêt à payer ce qu'il faut pour recruter des gestionnaires supérieurs?
- Si on permet à des gestionnaires professionnels de devenir associés ou associées, êtes-vous prêt à promouvoir votre équipe de haute direction en conséquence?

## 8

## GOUVERNANCE ET POLITIQUE

En ce qui a trait à la gouvernance, il existe un vieux proverbe de gestion qui devrait façonner la façon de penser des avocats et des avocates – « la structure devrait suivre la stratégie ». Les structures de gouvernance et d'entreprise appropriées devraient être confirmées une fois que les grandes décisions stratégiques ont été prises et que l'orientation générale a été fixée, et non pas avant. Voici quel devrait être le raisonnement suivi :

« Étant donné que tels sont nos objectifs d'entreprise et que telles sont nos priorités stratégiques, quelles formes autorisées de gouvernance et quelles structures officielles sont les mieux à même de nous aider à réaliser de façon responsable nos objectifs? »

Parmi les pièges dans lesquels peuvent tomber les avocats et les avocates, mentionnons le fait de surperfectionner leurs méthodes de gouvernance et, partant, laisser les questions de gouvernance dominer les débats sur la stratégie.

En ce qui concerne la plupart des questions de politiques, comme l'indique la page suivante, ces questions devraient s'agencer avec les questions de « valeurs » et de « culture » énoncées dans la liste de vérification sur les questions de mentalité. La démarche d'un cabinet d'avocats relativement à, par exemple, la diversité et la responsabilité sociale devrait reposer sur une opinion commune au sujet de ce qui est moralement et socialement souhaitable, et non pas sur un exercice de cases à cocher en matière d'éthique commerciale.

## Liste de vérification — Gouvernance et politique

Gouvernance – modes de contrôle, de structure et de direction de l'entreprise juridique sous les rubriques suivantes :

- Rémunération des associés, des associées et des membres du personnel.
- Rôles des associés et des associées pour le service à la clientèle et la gestion.
- Prise quotidienne de décisions de gestion et suivi.
- Élaboration de stratégies et de politiques.
- Comités et structures de gestion.
- Recours à des gestionnaires professionnels.
- Planification de la relève.
- Gestion des risques.
- Information de gestion.
- Structure juridique.
- Financement externe et interne.
- Imputabilité.
- Réglementation (y compris la réglementation de l'entité).
- Conformité.
- Conflits.
- Traitement des plaintes.
- Vérification interne.
- Information financière – à l'interne.
- Communication d'information à l'externe.
- Retraite.
- Conventions de société et autres conventions.

Grandes questions de politiques – un énoncé clair de l'approche et de la position du cabinet sur :

- La diversité.
- Le recrutement.
- La vie privée et la sécurité.
- Les activités de bienfaisance et le travail bénévole.
- La responsabilité sociale.
- L'environnement.
- L'équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle.
- La pondération des intérêts des clients et des objectifs de profit du cabinet.

À lire dans *Avenirs* — voir les pages 54 à 59.

## 9

## EXÉCUTION

On mentionne couramment que les avocats et les avocates sont excellents pour inventer de nouvelles idées, mais qu'ils manquent de rigueur lorsque vient le temps de les appliquer. Il est inutile d'avoir une stratégie inspirante et merveilleusement conçue si on ne veut pas l'exécuter ou qu'on n'a pas les mécanismes en place pour le faire.

Les cabinets d'avocats manquent à l'exécution pour plusieurs raisons – les responsables sont trop occupés à servir les clients, la production d'un document de stratégie est considérée comme une fin en soi plutôt que comme un appel à l'action, certains n'ont pas l'expérience nécessaire pour appliquer des solutions de gestion, trop peu de temps et d'argent sont consacrés et l'exécution se révèle plus exigeante et complexe que prévu. Il faut répondre à chacune de ces préoccupations lorsqu'on examine l'élément exécution de la stratégie.

Dans le livre de David Maister intitulé *Strategy and the Fat Smoker*, l'auteur saisit bien le défi : [TRADUCTION] « La véritable stratégie ne consiste pas à déterminer ce qu'il faut faire, mais à concevoir des façons de garantir que, comparativement aux autres, nous réalisons davantage de choses que tous savent qu'ils doivent faire ». Par conséquent, il ajoute que [TRADUCTION] « l'issue nécessaire des processus de planification stratégique n'est pas la connaissance analytique, mais une plus grande détermination ».

Il est inutile d'entreprendre un processus d'élaboration de stratégie sauf si on est vraiment déterminé à l'exécuter.

## Liste de vérification — Application de la stratégie

Établissez les principales priorités

- Que sont les projets majeurs (un nombre réaliste et peu élevé) qui concrétiseront la stratégie? (Cela fait passer la stratégie d'une aspiration à la crédibilité.)
- Voici des exemples d'options possibles :
  - a un nouveau modèle d'exploitation,
  - un nouveau modèle de prestation,
  - la répartition du cabinet en divisions consultatives et administratives,
  - l'établissement d'un centre de services à faible coût,
  - une fusion majeure,
  - une alliance stratégique avec un des quatre plus grands cabinets,
  - une importante nouvelle vague d'embauches latérales,
  - un programme d'innovation soutenu,
  - des technologies perturbatrices révolutionnaires,
  - un projet dynamique d'internationalisation,
  - une nouvelle approche radicale de l'expérience du service à la clientèle et de la sollicitation de mandats,
  - l'adoption à l'échelle du cabinet de la gestion de projet (reposant sur une vaste schématisation et refonte de processus).

Mise en œuvre

- Qu'allez-vous faire différemment?
- Qui est responsable de chacun des projets prioritaires et quand seront-ils livrés (dates)?
- Quels autres travaux stratégiques sont nécessaires (stratégies des domaines de pratique, stratégies sectorielles, etc.)?

Prochaines étapes

- Une fois que la stratégie sera approuvée, que se produira-t-il au cours des 100 premiers jours?
- Que se produira-t-il lors de la première année?
- Comment faire participer tous les membres du cabinet?
- Comment évalueriez-vous les progrès réalisés?

## 2.4 Document standard de **stratégie**

Le modèle figurant sur les pages suivantes ne constitue pas une bible. Il vise plutôt à fournir un point de départ, un cadre, à ceux qui consignent la stratégie par écrit. Il peut être utilisé par les petits cabinets ou pour les stratégies de domaines de pratique dans les grands cabinets de même que par les grands cabinets pour leur stratégie globale. La différence entre les documents de chacun résidera dans leur ampleur et leurs particularités. Leur teneur devrait essentiellement être la même.

Le modèle est fondé sur les listes de vérification, de sorte que ceux qui utilisent la roue de la stratégie devraient en connaître la teneur

# FORMULE STANDARD

## 1. Notre pratique

Ambition \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Valeurs \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Culture \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Vision \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## 2. Direction

Approche \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Croissance \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Rendement financier \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Marque et réputation \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## 3. Marchés prioritaires

Types de mandats \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Secteurs \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Géographie \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## FORMULE STANDARD

Répartition entre travaux nécessitant de l'expertise et travaux routiniers \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Nouveaux services \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

### 4. Différenciation

Actuelle — à maintenir \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

À court terme — édifier au cours de la prochaine année \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

À moyen terme (de 2 à 3 ans) \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

À long terme (de 4 à 5 ans) \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

### 5. Mise en œuvre

Gouvernance \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Politiques \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Gestion \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

TI et GC \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Affectations \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

# FORMULE STANDARD

## 6. Prochaines étapes

Mise en œuvre \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Responsabilités \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Au cours des 100 premiers jours \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Au cours de l'année \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Évaluation des progrès réalisés \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## 2.5 Mettre la **stratégie** à l'épreuve

Il existe de nombreuses façons d'évaluer la stratégie d'une entreprise juridique. Est-elle réaliste? Est-elle inspirante? Est-elle cohérente à l'interne? Est-elle clairement exprimée? La plupart des avocats et des avocates connaîtront bien de telles épreuves.

De plus, il est recommandé que les cabinets appliquent un autre ensemble d'épreuves, comme suit :

- L'épreuve du client — Que penseraient les principaux clients et les clients éventuels de votre stratégie? Vous devriez vouloir que les clients soient intéressés et impressionnés par votre nouvelle orientation.
- L'épreuve de l'investisseur — En supposant que des investissements externes soient possibles, la stratégie du cabinet attirerait-elle d'importants investisseurs? Une croissance financière sérieuse et un rendement important constituent des aspirations de base pour toute entreprise qui connaît du succès.
- L'épreuve de Harvard — La stratégie se distingue-t-elle au point où Harvard souhaiterait immédiatement rédiger une étude de cas concernant l'entreprise? Cette épreuve fixe la barre à un niveau élevé, mais constitue un bon défi pour les affirmations de véritable différenciation.
- L'épreuve de la concurrence — Les principaux cabinets d'avocats du monde seraient-ils impressionnés, se sentiraient-ils menacés ou seraient-ils même inspirés par votre stratégie? Les meilleures entreprises sont profondément respectées par leurs concurrents.

Il n'y a pas de réponse définitive à ces épreuves. Elles visent à susciter la discussion et à favoriser l'évaluation réaliste de l'originalité d'une stratégie. Généralement, ces épreuves contribuent à situer la stratégie dans son contexte. À l'occasion, elles encouragent le réexamen de la stratégie elle-même.

## 2.6 Trucs de **gestion du changement**

Il peut être difficile d'élaborer et de lancer une nouvelle stratégie ambitieuse dans un cabinet d'avocats où les associés, les associées et les membres du personnel sont conservateurs (ce qui est le cas dans la plupart des cabinets). Inévitablement, l'appui au changement, particulièrement s'il s'agit d'un changement radical, sera inégal. Les trucs suivants pourraient vous aider :

- Acceptant qu'il y a quatre niveaux de foi rattachés à toute nouvelle stratégie — les agnostiques, les athées, les croyants et les évangélistes — il ne faut pas avoir comme priorité dès le départ de l'imposer aux athées et aux agnostiques.
- Obtenez des appuis auprès des croyants et des évangélistes.
- Vous ne pouvez pas convaincre des avocats et des avocates au seul moyen d'arguments intellectuels.
- Les associés et les associées aiment les preuves (essais et études de cas).
- Les commentaires des clients peuvent être cruciaux, poussant les associés et les associées à cesser rapidement de considérer une innovation comme illogique pour la considérer comme obligatoire
- Pensez minutieusement à ce qui motive les associés et les associées — par exemple, la crainte, la cupidité ou la passion.
- Recherchez et faites participer des champions improbables.
- Gestion des rebelles — profitez du savoir des « intellos ».
- Veillez à ce que votre flotte ne se déplace pas à la vitesse du navire le plus lent.

## 2.7 Petits cabinets

En cette période de changements considérables, les petits cabinets d'avocats estiment souvent qu'ils sont très désavantagés – ils peuvent dire qu'ils sont incapables d'investir beaucoup dans leurs entreprises, qu'ils n'ont pas d'économies d'échelle et qu'ils sont trop occupés à servir leurs clients pour modifier l'orientation de leurs entreprises (il est effectivement difficile de changer les pneus d'une automobile en mouvement). De façon plus générale, les associés et les associées dans les petits cabinets pensent souvent que seuls les grands cabinets peuvent se permettre d'élaborer des stratégies. Par conséquent, ils peuvent penser que ce guide s'adresse seulement aux grands cabinets.

Il y a diverses idées fausses ici. Certaines des entreprises juridiques qui réussissent le mieux dans le monde sont de petits cabinets. Considérez les avantages suivants pour les petits cabinets :

- Les décisions de gestion essentielles peuvent être prises rapidement.
- Les changements d'orientation stratégique peuvent être mis en œuvre rapidement.
- Les coûts liés aux TI ont chuté, de sorte que les petits cabinets peuvent obtenir à prix abordable la capacité de traitement et de stockage des données des grands cabinets.
- Alors que le travail juridique devient décomposé, la collaboration avec d'autres entreprises (p. ex., des sous-traitants de services juridiques) est possible.
- Les petits cabinets ne souffrent pas des déséconomies d'échelle qui entravent le progrès dans les grandes entreprises.

Il est fondamentalement erroné de tenir pour acquis que les petits cabinets n'ont pas besoin d'analyser leurs stratégies. Le cadre figurant dans ce livret (paragraphe 2.4) fonctionne pour tous les cabinets d'avocats, petits ou grands, de même que pour les domaines de pratique au sein des cabinets. Chaque entreprise devrait analyser les questions fondamentales décrites dans la roue de la stratégie ainsi que des questions de base comme « quels marchés devrions-nous desservir? » et « comment pouvons-nous livrer la meilleure concurrence dans ces marchés choisis? »

## Notes à l'intention des petits cabinet

Peu de choix s'offrent aux petits cabinets :

- continuer en apportant peu de changements, voire aucun changement;
- se fusionner ou établir des alliances stratégiques;
- fermer leurs portes.

Pour la plupart des associés et des associées dans les petits cabinets, la tendance à continuer comme avant est généralement la plus forte (c'est ce qu'on appelle le « biais du statu quo »). Cependant, pour que cette tendance soit rationnelle, elle doit reposer sur certaines réponses convaincantes à la question suivante — quelle valeur unique pouvez-vous offrir comme petite entreprise juridique? Voici les genres de réponses qui sont satisfaisantes :

- Nos clients nous ont dit sans équivoque qu'ils veulent que nous demeurions tels quels.
- Nous sommes des avocats et des avocates en région rurale — notre collectivité a besoin d'un vaste éventail de services juridiques et il n'y a aucun concurrent naturel pour la gamme de services que nous offrons traditionnellement.
- Créneau — Nous sommes des spécialistes reconnus et, quoique petits, nous sommes aussi chevronnés que les autres; en outre, nous nous concentrons beaucoup sur un éventail limité de services.
- Conseiller de confiance — Bien que nous soyons des avocats et des avocates, nos clients s'adressent à nous, car nous sommes leurs conseillers d'affaires.
- Service plus abordable — Puisque nous sommes plus petits, nous pouvons offrir un service de qualité supérieure à des prix beaucoup plus bas que les grands cabinets.
- Service plus personnel — Nos clients s'adressent à nous, car ils apprécient un service très personnalisé de la part d'avocats et d'avocates qui les connaissent bien et se préoccupent de leur vie sociale et professionnelle.
- Nous pouvons servir de sous-traitants à de grands cabinets en effectuant des travaux qu'ils ne peuvent pas faire à des prix suffisamment concurrentiels.

Les petits cabinets qui veulent obtenir des mandats de haut de gamme doivent également se demander s'ils tirent parti d'un éventail de ressources qui leur permettent de livrer concurrence aux grands cabinets :

- Des ressources en matière de connaissances fournies par des tiers.
- Des services de TI impartis à des fournisseurs spécialisés.
- Des sous-traitants de services juridiques qui peuvent se charger, par exemple, d'examins à grande échelle de documents.
- Des technologies d'infonuagique pour le stockage et la fourniture de données et de logiciels.
- Des salles de transactions, des salles de dossiers et des salles de travail en ligne.
- Des technologies vidéo avancées.

## 2.8 Juristes d'entreprises

Les avocats et les avocates généraux doivent aussi penser stratégiquement. Bien que leurs services des affaires juridiques ne visent généralement pas le profit, ils subissent des pressions énormes pour agir davantage comme une entreprise : réduire leurs coûts juridiques internes et externes, travailler de façon plus efficace, justifier leur existence sur le plan commercial et démontrer que leur organisation est préférable à d'autres fournisseurs. Hormis les services juridiques qu'ils fournissent traditionnellement, les juristes d'entreprises se font de plus en plus demander d'être des gestionnaires de risques juridiques – prévoir et éviter tout genre de risque juridique (y compris les risques réglementaires). On s'attend à ce qu'ils dressent une barrière au sommet du précipice et qu'ils placent une ambulance au bas.

Et pourtant, ils disposent de ressources limitées. Par conséquent, ils doivent planifier à long terme, établir l'ordre de priorité et veiller à ajouter de la valeur. En d'autres termes, ils doivent formuler leurs propres stratégies. Les avocats et les avocates généraux pourraient être surpris d'apprendre que le document standard de stratégie présenté au paragraphe 2.4 peut être utilisé directement par les services du contentieux, qui n'ont qu'à y apporter qu'un seul changement – la section sur la différenciation doit être remplacée par une section qui démontre la valeur qu'apporte leur fonction.

À la page suivante, trois autres points d'information sont fournis. Le premier résume les options dont peuvent se prévaloir les avocats et les avocates généraux qui tentent, de façon systématique et stratégique, de réduire leurs dépenses. Le deuxième est un critère (rigoureux) permettant de déterminer si les Juristes d'entreprises sont véritablement attachés à la réduction des coûts. Et le troisième présente une série de questions aux fins de « pensée à neuf » dans le contexte des services du contentieux.

## Points d'information

Options stratégiques à l'intention des avocats et des avocates généraux qui tentent de réduire les coûts :

1. Gestion plus rigoureuse des cabinets d'avocats et des avocates
  - Solliciter d'autres propositions de prix.
  - Solliciter de nouveaux modèles d'affectation.
2. Examen stratégique interne de la fonction exercée à l'interne
  - Examen de l'efficacité.
  - Examen de l'affectation.
3. Examen stratégique à grande échelle fondé sur les méthodes actuelles (regroupant 1 et 2)
  - Examen et amélioration du rendement actuel des cabinets d'avocats.
  - Examen et amélioration de l'exercice actuel de la fonction à l'interne
4. Examen stratégique visionnaire à grande échelle
  - Évaluation descendante fondamentale de la stratégie.
  - Guidé par l'analyse des besoins juridiques de l'organisation desservie.

### L'épreuve de l'actionnaire

Lorsqu'une proposition chiffrée pour le déroulement d'une opération ou d'un différend est envisagée, l'actionnaire perspicace sur le plan commercial qui connaît le nombre croissant d'autres modes d'affectation du travail juridique estimerait-il que ce qu'on envisage lui en donne pour son argent?

### La pensée à neuf

Si vous pouviez concevoir le service des affaires juridiques à partir de rien et au moyen d'une feuille blanche, à quoi ressemblerait-il :

- Quel travail internaliseriez-vous?
- Quel travail confieriez-vous à des cabinets d'avocats?
- Quels autres modes d'affectation favoriserez-vous?
- Comment motiveriez-vous et géreriez-vous les cabinets d'avocats?
- Comment utiliseriez-vous la technologie?
- Comment communiqueriez-vous les connaissances (à l'interne/à l'externe)?
- Comment officialiseriez-vous la gestion du risque?
- Comment garantiriez-vous d'étroites relations avec l'entreprise?
- Comment structurerez-vous le service des affaires juridiques?
- Quel soutien administratif auriez-vous?
- Quelle réputation chercheriez-vous à acquérir à l'externe?

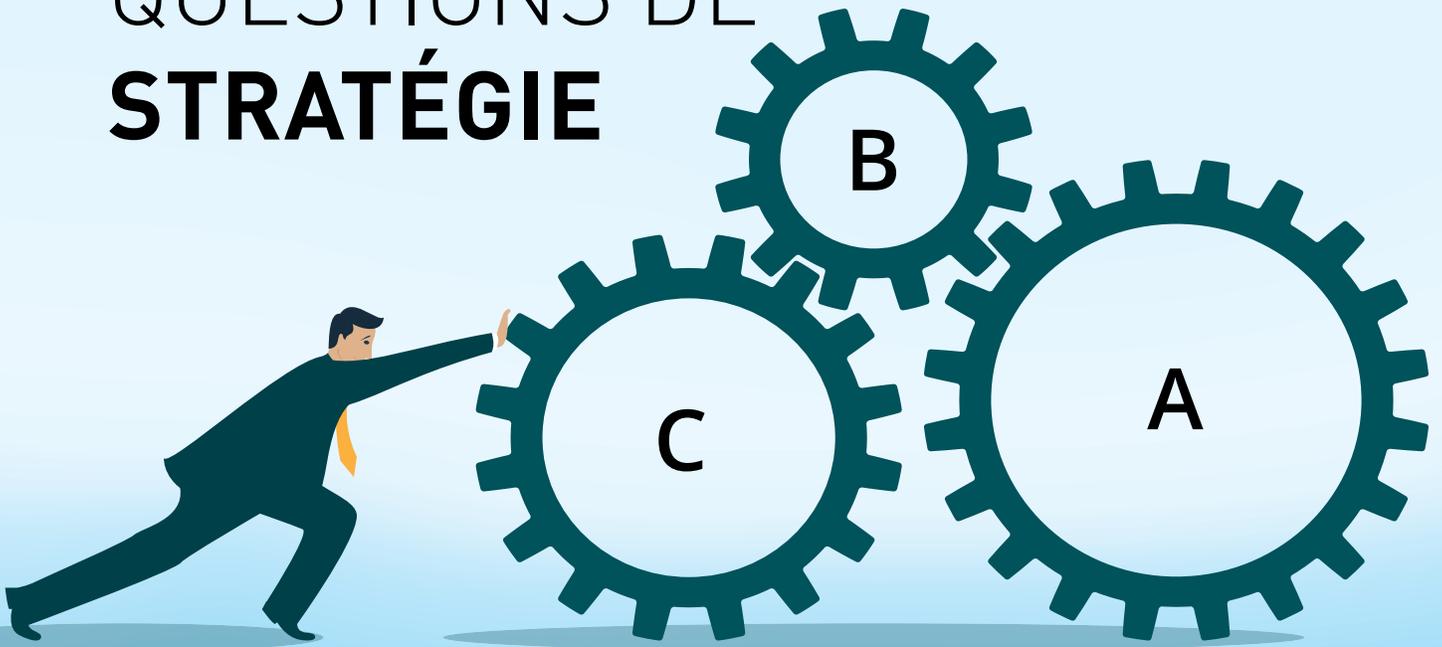
Il s'agit d'une méthode d'obtention d'importantes connaissances stratégiques et (espérons-le) d'établissement d'un consensus au sein d'une équipe juridique d'entreprise.

# 2

## Listes de vérification pour l'élaboration de **stratégies**

# 3

## GRANDES QUESTIONS DE **STRATÉGIE**



[TRADUCTION] « Pour survivre, (les entreprises) [...] devront planifier la désuétude de ce qui produit maintenant leur gagne-pain ».

Professeur Theodore Levitt,  
*Marketing Myopia* (2004)

### 3.1 Différenciation

Il est inquiétant de voir tant d'associés et d'associées, lorsqu'on leur demande ce qui distingue leur cabinet, dire des choses comme « nous faisons du droit commercial » ou « nous comprenons nos clients ». Est-ce qu'on peut sérieusement croire qu'il s'agit de caractéristiques qui distinguent une équipe d'avocats et d'avocates de la plupart des autres sur le marché?

Pour qu'un cabinet livre une bonne concurrence dans ses marchés de choix, il doit pouvoir se distinguer, ce qui signifie d'abord faire des affaires d'une façon *distinctive* par rapport aux autres sur le marché. Les cabinets d'avocats qui se distinguent peuvent en tirer un avantage concurrentiel (p. ex., en obtenant davantage de mandats et en recrutant des gens plus compétents). Deuxièmement, bien entendu, la différenciation doit être *pertinente* pour les clients. Il serait désavantageux, par exemple, de se montrer impoli envers les clients. Cela pourrait être distinctif, mais cela n'est vraisemblablement pas propice à l'augmentation du nombre de mandats. Troisièmement, pour que l'effet de différenciation sur une entreprise juridique soit important, cette différenciation doit offrir une *valeur* réelle aux clients. De plus, quatrièmement, la différenciation doit être viable, ce qui signifie qu'il n'est pas facile pour les concurrents ou les clients de l'adopter.

Trop souvent, les associés et les associées veulent une « différenciation toute prête » — un ensemble de solutions rapides qui indiquent leur supériorité. Malheureusement, il n'existe pas de raccourci. Dans le cadre de demandes de propositions ou lors de conversations, lorsque les clients demandent aux cabinets d'avocats pourquoi ils estiment être différents, ces acheteurs peuvent immédiatement faire la différence entre, d'une part, la poudre aux yeux et les slogans creux et, d'autre part, un ensemble bien conçu de capacités distinctives.

En définitive, cependant, comme l'indique la liste figurant à la page suivante, il n'y a que quelques façons par lesquelles les cabinets d'avocats peuvent se distinguer.

La différenciation — pertinente, utile, durable — est difficile à réaliser en pratique. Il y a beaucoup d'avocats ambitieux et intelligents et d'avocates ambitieuses et intelligentes (et maintenant d'autres fournisseurs) sur le marché.

## Liste de vérification — Différenciation

Bien que ce soit difficile, les principales options sont peu nombreuses. En résumé, les entreprises juridiques peuvent se distinguer en :

- Offrant un service à coût plus abordable
  - Manifestement moins cher
  - Meilleur rapport qualité-prix plus évident
  
- Fournissant un service de qualité supérieure
  - Produit du travail supérieur
  - Plus rapide, mieux adapté et plus facile à utiliser directement
  
- Offrant une expérience de service supérieure
  - Plus facile de travailler avec lui
  - Plus agréable de travailler avec lui
  
- Conservant de meilleures relations continues
  - Au travail
  - D'un emploi à l'autre
  
- Ayant une marque distinctive
  - Inspire davantage la confiance
  - Naturellement la première personne à contacter

### 3.2 **Leadership de marché**

Les dirigeants des cabinets d'avocats et des domaines de pratique disent souvent qu'ils sont ou veulent être des leaders sur le marché. Cela signifie parfois qu'ils sont, ou aspirent à être, incontestablement les meilleurs dans un marché donné, mais souvent une affirmation moindre est faite — soit qu'ils veulent figurer parmi les chefs de file.

Il y a un risque à sous-estimer à quel point il est difficile d'être un chef de file sur le marché. Et le principal critère ici ne consiste pas à savoir si un cabinet est un chef de file sur le marché dans l'esprit de ses associés et associées, mais si ses clients sont d'accord. Plus souvent qu'autrement, les clients sont incapables d'indiquer le cabinet qui est le meneur, mais ils sont en mesure de déterminer si un cabinet se classe parmi les meneurs.

On ne saurait douter qu'être incontestablement le meilleur peut entraîner un avantage important — en cas de mandat fondamental ou très connu, les clients (les conseillers juridiques d'entreprises et les chefs d'entreprises) s'adressent souvent aux principaux acteurs et, souvent, dans ces circonstances, le prix importe peu.

Figurer parmi les meneurs est aussi excellent pour un cabinet, car cela signifie qu'il se trouvera vraisemblablement sur toutes les courtes listes lorsqu'un mandat fait l'objet d'un appel d'offres; même si le cabinet luttera contre des adversaires de taille et que la différenciation sera toujours cruciale.

Tirée des principaux courants de pensée en gestion sur le leadership de marché, l'analyse exposée ci-après indique les caractéristiques des entreprises qui sont de véritables chefs de file du marché. La principale leçon à retenir, c'est qu'il est loin d'être facile de l'être et qu'il n'est assurément pas possible de l'être simplement en copiant les autres.

## Leadership de marché

*Competing for the Future* (1994), Gary Hamel et CK Prahalad

- Créer et dominer les nouvelles occasions, établir un nouveau créneau.
- Sortir des sentiers battus plutôt que d'effectuer une analyse comparative; imaginer l'avenir pour ensuite l'inventer.
- Trouver l'avenir, se mobiliser pour l'avenir et y arriver en premier.

*Built to Last* (1994), James Collins et Jerry Porras

- Les sociétés visionnaires, la crème de la crème, ont des idéologies (valeurs/objectifs) de base hormis faire de l'argent.
- L'idéologie de base — qui nous sommes, ce que nous défendons, ce que nous faisons.
- L'idéologie se trouve dans le tissu de tous les aspects de l'entreprise

*The Discipline of Market Leaders* (1995), Michael Treacy et Fred Wiersema

- Un chef de file trouvera la valeur unique que lui seul peut fournir à son marché de choix.
- Il doit avoir une proposition de valeur claire (promesse au marché) ainsi qu'un modèle d'exploitation (pour livrer cette valeur).
- Et... l'excellence opérationnelle, des produits de pointe et une connaissance profonde des clients.

*The New Market Leaders* (2001), Fred Wiersema

- Les chefs de file se concentrent sur un concept clé — les clients sont rares; il y a donc une lutte pour l'obtention de clients.
- Les chefs de file comprennent comment les clients choisissent et améliorent leurs chances d'être choisis.
- La lutte est un processus constant, un effort d'équipe, et les progrès réalisés doivent constamment être évalués.

*Good to Great* (2001), Jim Collins

- Personnes disciplinées — les chefs de file qui font preuve d'humilité et de volonté et qui s'entourent des bonnes personnes.
- Pensée disciplinée — faire face aux faits tels qu'ils sont, ne jamais perdre espoir, comprendre ce en quoi vous pouvez être le meilleur.
- Action disciplinée — une culture de discipline, une éthique d'entrepreneur et l'essai de technologies minutieusement choisies.

### 3.3 **Établissement des prix**

De nombreux avocats et avocates estiment que les prix constituent la question de stratégie la plus importante, en partie en raison de l'augmentation des pressions imposées par les clients sur les coûts et en partie en raison du fait que les concurrents semblent prêts à facturer des honoraires toujours plus bas. Par conséquent, la discussion se poursuit à jamais — dans les revues et dans les salles de réunion — au sujet de la nécessité d'autres modèles d'établissement des prix.

Lorsqu'on pense aux prix, il est important d'établir une distinction entre (1) l'établissement de « prix gagnants », soit établir un prix pour un mandat juridique que les clients accepteront — il s'agit d'un défi sur le plan du marketing qui nécessite des connaissances sur les prix ou les modes d'établissement des prix que le marché jugera acceptables et (2) l'établissement de « prix rentables », soit établir un prix qui procurera un rendement suffisant — il s'agit d'un défi financier qui nécessite la capacité d'estimer les coûts, d'évaluer les risques et de calculer la rentabilité.

Il est impératif ici de demander et d'écouter ce que les clients veulent vraiment. Le tableau figurant ci-après comprend neuf caractéristiques de prix souvent mentionnés par les clients. Les cabinets d'avocats devraient déterminer les priorités de leurs clients parmi ces caractéristiques. Ce qui n'aide pas, c'est que les clients regarderont souvent rapidement la liste et diront qu'ils veulent tous les éléments. Cela révèle une certaine confusion dans l'esprit des clients, car certaines des priorités sont incompatibles. Il faut établir un dialogue franc pour déterminer les véritables préférences.

L'une des options, soit « l'affectation innovatrice » laisse entendre une question plus fondamentale — quoique les avocats et les avocates croient que le prix est la question cruciale, il y a un courant de pensée de plus en plus important qui indique que le véritable défi consiste à passer de l'établissement différent des prix au travail de façon différente. Ayant cela à l'esprit, les cabinets d'avocats devraient envisager « l'établissement des prix en fonction de la tâche à accomplir », ce qui comporte la répartition du travail en tâches et l'attribution d'un prix à chacune.

## Neuf caractéristiques de l'établissement des prix juridiques

<b>transparence</b>	<b>prévisibilité</b>	<b>souplesse</b>
<b>tarifs oncurrentiels</b>	<b>partage des risques</b>	<b>valeur ajoutée</b>
<b>affectation innovatrice</b>	<b>armonisation</b>	<b>confort du client</b>

### 3.4 **Technologies de l'information**

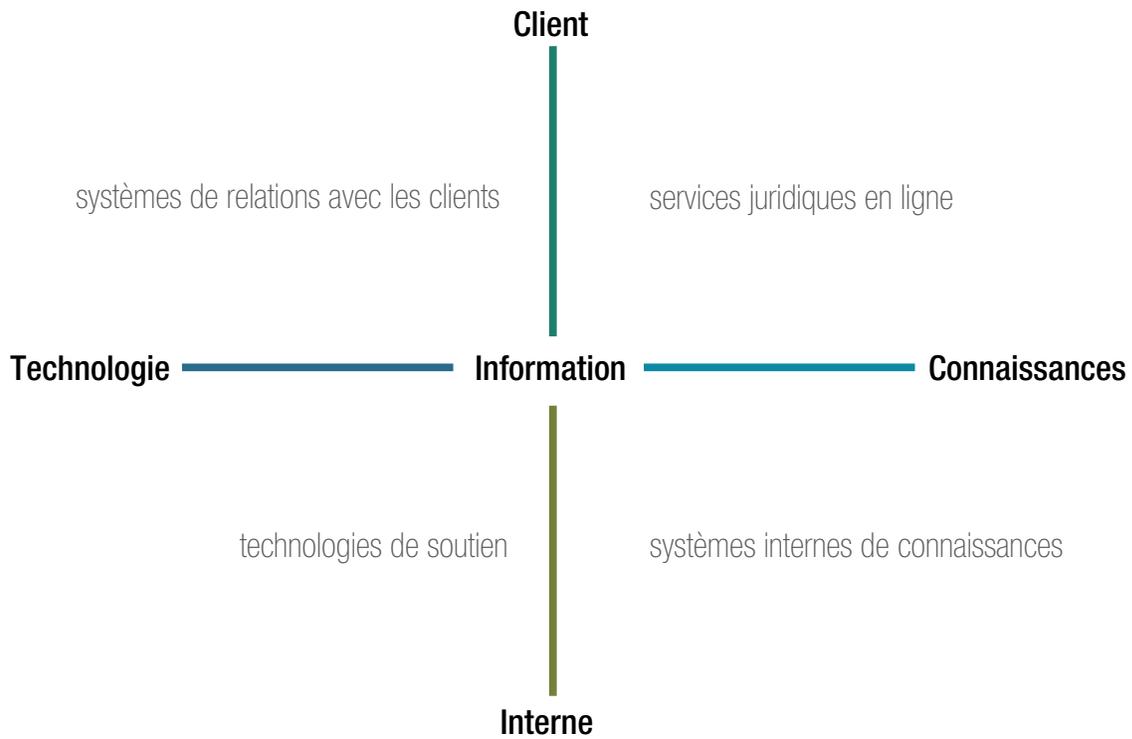
On a dit que l'industrie juridique est la plus grande consommatrice de papier de tous les secteurs. Depuis 1980 environ, les TI ont principalement été utilisées au sein des services administratifs des cabinets d'avocats et des services des affaires juridiques — pour des applications comme le traitement de texte, le courriel interne, la comptabilité et les autres applications similaires (celles-ci se retrouvent dans la partie inférieure gauche des grilles qui figurent à la page suivante). Au cours de la dernière décennie, les investissements et l'intérêt se sont accrus à l'égard de l'utilisation des TI qui améliorent plus directement l'exercice même du droit. Une application de ce genre, qu'on retrouve au coin inférieur droit, consiste en des systèmes qui aident les avocats et les avocates à saisir et à partager leurs connaissances et leur expérience collectives — des bases de données du savoir aux réseaux intranet. Une autre application, se trouvant au coin supérieur gauche, permet aux avocats et aux avocates de communiquer électroniquement (par courriels, salles de travail, conférences vidéo et médias sociaux) avec ceux qu'ils conseillent. Et, de façon encore plus ambitieuse, au coin supérieur droit, des renseignements et documents juridiques sont graduellement mis à la disposition des clients en ligne. Les grilles saisissent donc ces quatre catégories fondamentales de technologie pour les avocats et les avocates — la grille du haut s'adresse aux cabinets d'avocats, tandis que la grille du bas s'adresse aux services du contentieux. Pour une analyse complète, voir Susskind, *Transforming the Law* (2000). On peut se servir des grilles (en y faisant des inscriptions) pour résumer, par exemple, les technologies actuellement utilisées ou, stratégiquement, les systèmes développés ou sous enquête.

Ne vous laissez pas emporter par la technologie. Naturellement, l'attrait des gadgets peut être fort. Mais les avocats et les avocates doivent se laisser guider dans leur établissement de la priorité des systèmes par la conviction que leurs systèmes leur rapporteront l'un ou plusieurs des avantages suivants : (1) ils réduiront les coûts (efficience et productivité); (2) ils amélioreront le service (qualité et uniformité); (3) ils constitueront une source directe de profits; (4) ils distingueront le cabinet; (5) ils feront en sorte que le cabinet continuera de suivre les pratiques exemplaires; (6) ils contribueront à l'établissement de relations avec les clients; (7) ils amélioreront l'expérience de service.

# GRILLES DES TECHNOLOGIES INFORMATIQUES

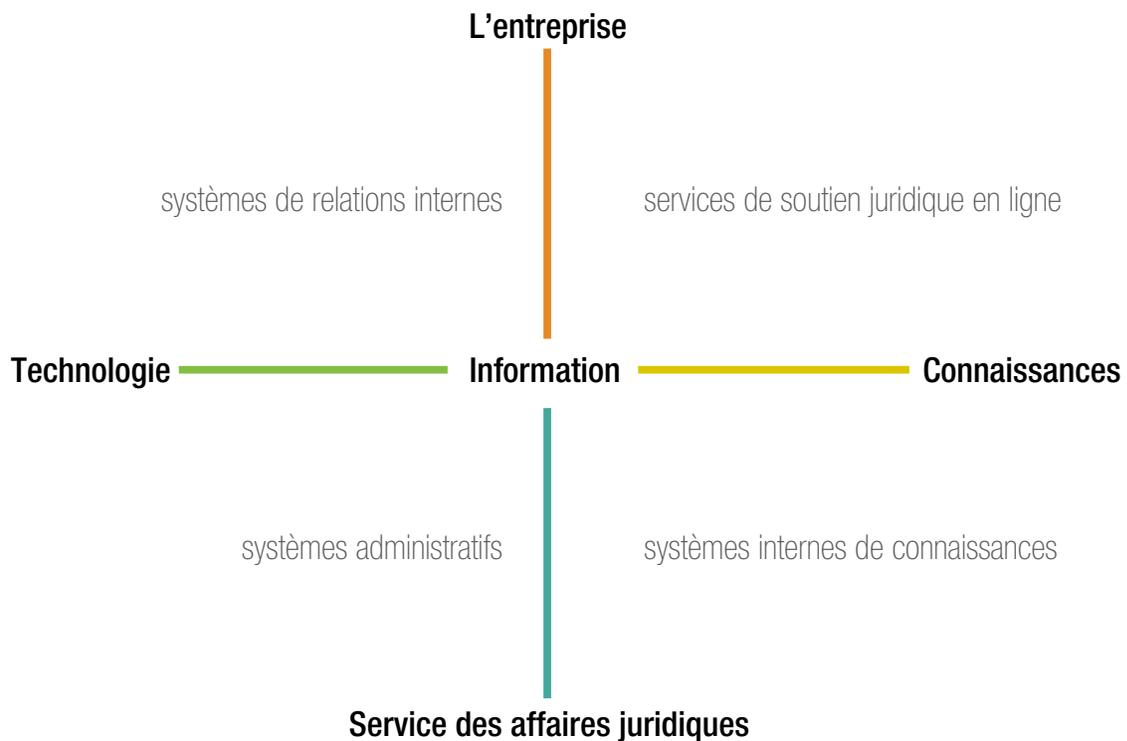
## Cabinets d'avocats

---



## Services des affaires juridiques

---



### 3.5 **Analyse de processus**

Parmi les cabinets d'avocats et les services du contentieux qui sont progressistes, on reconnaît de plus en plus que l'analyse de processus constitue un outil essentiel pour les avocats et les avocates vraiment désireux de réduire leurs coûts, d'accroître leur efficacité et même de réformer certaines de leurs pratiques de travail.

Empruntant certains raisonnements et techniques des milieux de la fabrication et de l'analyse de systèmes, l'idée en l'espèce est simple — que le travail et les activités des avocats et des avocates peuvent et doivent faire l'objet d'une analyse détaillée, de manière à éliminer les pratiques inefficaces et à affecter aux tâches juridiques les ressources appropriées. L'une des techniques principales à cet égard consiste à

« décomposer » le travail juridique en tâches plus simples et à faire en sorte que chacune de ces tâches soit affectée et effectuée de la façon la plus efficace possible.

À la page suivante, la liste expose diverses approches d'analyse de prestation de services juridiques, dont certaines sont plus radicales que d'autres.

En pratique, une analyse efficace de processus auprès, par exemple, d'un groupe d'associés et d'associées nécessite des compétences analytiques particulières ainsi que la capacité de motiver plutôt que d'aliéner des avocats spécialisés et des avocates spécialisées qui peuvent être sceptiques au sujet de la décomposition ou se sentir menacés lorsque leur travail se retrouve sous la loupe.

L'analyse peut porter sur le travail effectué au sein d'un cabinet (groupes de travail internes) ou sur le travail effectué par les cabinets avec leurs clients. Cette dernière sera vraisemblablement plus fructueuse, particulièrement lorsque les clients sont invités à s'impliquer en revoyant la façon dont le travail est entrepris pour eux et le rôle qu'ils devraient jouer.

## Analyse de prestation de services juridiques

### Analyse de processus

- Ventiler le travail de la façon dont il est actuellement effectué.
- En relevant les tâches et responsabilités de base.

### Schématisation de processus

- Représentant de façon graphique les tâches et le déroulement du travail.
- Comprenant parfois les facteurs de dépendance et les chemins essentiels.

### Réaffectation des tâches

- La première étape vers une efficacité plus grande – la bonne personne pour chaque tâche.
- Veiller à ce que les tâches ne soient pas entreprises par des personnes trop haut placées.

### Simplification du processus

- Éliminer la bureaucratie et l'administration inutiles.
- Éviter le dédoublement des efforts et la réinvention de la roue.

### Amélioration du processus

- Rationaliser et optimiser le processus existant.
- Introduire des pratiques et des modèles de travail améliorés.

### Réingénierie du processus

- Repenser entièrement les pratiques de travail.
- Introduire des façons de travailler fondamentalement nouvelles.

### 3.6 **Autres modes d'affectation**

Les observations précédentes relatives à l'établissement des prix et à l'analyse des services juridiques indiquent une innovation accrue qui transformera vraisemblablement le travail des avocats et des avocates. Il s'agit des autres modes d'affectation — lorsque le travail juridique est décomposé en tâches plus simples, le défi consiste alors à relever la façon la plus efficiente d'en affecter les éléments. Cela peut comporter le recours à des avocats traditionnels et à des avocates traditionnelles suivant une facturation horaire, mais la liste figurant ci-après illustre les nombreux modes différents d'affectation du travail juridique.

Il ne s'agit pas ici de se contenter d'offrir une nouvelle proposition de prix. Il s'agit plutôt d'entreprendre le travail différemment. Les clients sont généralement heureux de verser des tarifs élevés pour que des juristes expérimentés et spécialisés entreprennent des tâches complexes, mais ils sont de plus en plus sceptiques quant à l'utilité de verser à des avocats et à des avocates subalternes des tarifs élevés pour des travaux routiniers et répétitifs (comme l'examen de documents dans le cadre de litiges ou d'un contrôle préalable) qui peuvent être affectés de différentes façons.

Même si le plus connu des autres modes d'affectation est peut-être l'impartition des services juridiques, il faut souligner qu'il ne s'agit que d'une option parmi un éventail d'options dont peuvent se prévaloir les cabinets d'avocats et les services du contentieux.

Du point de vue du client, sauf si un cabinet d'avocats a décidé d'être moins rentable (ce qui est rare), la seule façon dont les coûts peuvent être réduits consiste pour son cabinet à travailler différemment. Comme il a été mentionné relativement à l'établissement des prix, cela signifie passer de l'établissement différent des prix à une façon différente de travailler. Sans autre mode d'affectation, l'établissement différent des prix n'entraînera probablement pas des économies considérables.

## Autres modes d'affectation juridique

**Absence d'affectation** — être d'avis que certaines tâches ne nécessitent pas d'attention juridique

**Affectation à domicile** — le travail juridique est effectué à distance

**Affectation de la GC** — adopter la gestion des connaissances pour recycler l'expertise

**Affectation individuelle** — attribuer un mandat à des avocats, à des avocates ou à des universitaires spécialisés

**Affectation libre** — to less costly locations within the same country

**Affectation ouverte** — dans l'esprit des wikis, rendre public le contenu juridique

**Coaffectation** — tirer profit des commentaires de grands ensembles d'utilisateurs collaborateurs

**Délocalisation** — le partage du travail juridique entre divers fournisseurs

**Délocalisation proche** — vers des pays à coûts plus faibles

**Impartition des services juridiques** — à des tiers fournisseurs spécialisés

**Informatisation** — des processus routiniers ou des tâches à grande échelle

**Internalisation** — les clients effectuent le travail eux-mêmes

**Location de services d'avocats ou d'avocates** — offre d'équipes souples d'avocats contractuels ou d'avocates contractuelles

**Réduction du recours aux avocats ou aux avocates** — en particulier au moyen du recours aux parajuristes

**Relocalisation** — dans des endroits moins coûteux à l'intérieur du même pays

**Sous-traitance** — à des cabinets régionaux ou étrangers à plus faibles coûts

Il ressort des commentaires des clients que les possibilités d'autres modes d'affectation vont bien au-delà des travaux à volume élevé et à faible marge. Les clients s'attachent maintenant à l'emploi d'autres modes d'affectation quant aux éléments routiniers des opérations à valeur élevée et des différends

*Source: Susskind, Tomorrow's Lawyers (2013)*

### 3.7 **Gestion de projets juridiques**

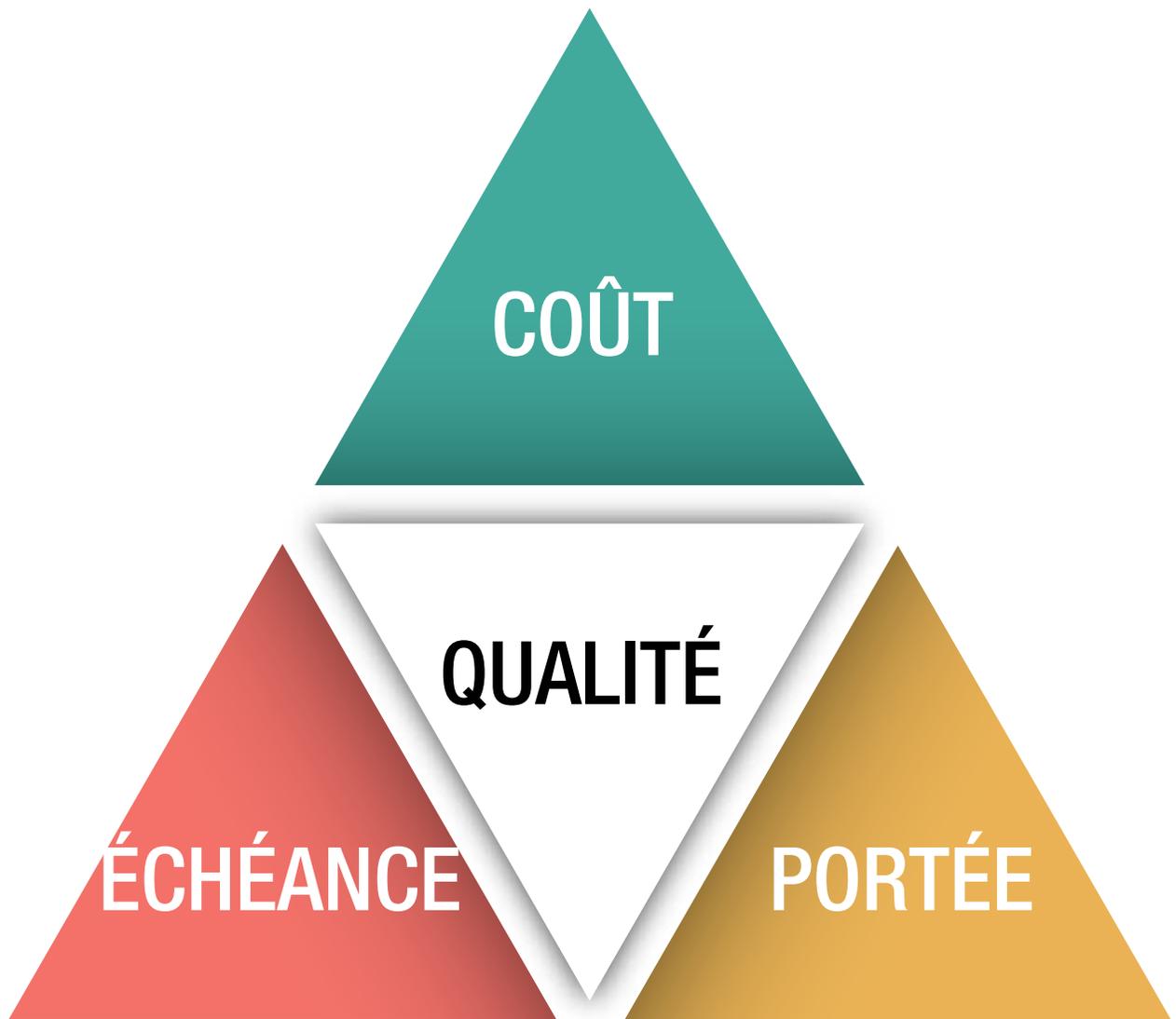
Le triangle de gestion de projets figurant à la page suivante fait ressortir les quatre aspects essentiels de tout projet. Il nous aide également à souligner les quatre problèmes qui peuvent affliger le travail juridique : les projets sont livrés en retard; les projets excèdent le budget prévu; la portée s'accroît graduellement; la qualité s'étiole. La discipline de la gestion de projets est conçue comme façon formelle d'éviter ces problèmes.

Dans le contexte juridique, un dossier (qu'il s'agisse d'une transaction, d'un différend ou de conseils) peut être considéré comme un projet. Et la gestion de projets juridiques est la planification, l'organisation, le contrôle, le suivi et la progression systématiques des dossiers juridiques. Elle devrait contribuer à garantir la prestation du service à temps selon le budget prévu, à promouvoir l'efficacité et l'efficacité et à favoriser la qualité et l'uniformité.

La gestion de projets peut être fort utile à l'appui du travail juridique conventionnel, mais elle est indispensable lorsque le travail juridique est décomposé et fait l'objet d'un autre mode d'affectation (voir le paragraphe 3.6). La gestion de projets fait en sorte que toutes les tâches entreprises sont rassemblées et livrées au client aisément.

Même si les jeunes avocats et avocates peuvent et doivent être formés en gestion de projets juridiques, si un important mandat juridique est réalisé, il est utile de faire appel aux services d'un gestionnaire de projets externe qui n'est pas avocat ou avocate (et qui provient peut-être du milieu de la construction ou du génie).

## Triangle de gestion de projets



### 3.8 Innovation perturbatrice

Dans son livre classique, *The Innovator's Dilemma*, Clayton Christensen expose un raisonnement très influent — à savoir que certaines grandes entreprises font faillite car elles reconnaissent sur le tard l'effet de ce qu'il appelle les « technologies perturbatrices ». Il affirme que périodiquement, de nouvelles technologies innovatrices font leur apparition et transforment fondamentalement les sociétés et les marchés. Au début, cependant, ces technologies perturbatrices [TRADUCTION] « entraînent des rendements de produit pires, à tout le moins à court terme ». Il explique que : [TRADUCTION] « généralement, les technologies perturbatrices produisent un rendement inférieur à celui des produits établis dans les principaux marchés [...] sont généralement plus abordables, plus simples, plus petites et, fréquemment, plus conviviales ». Donc, lorsqu'elles font leur apparition, bon nombre d'excellentes sociétés et leurs clients les rejettent. Entre-temps, de plus petites organisations entreprenantes les adoptent et les exploitent; et au moment où leur effet est pleinement reconnu par les chefs de file apparemment invincibles, il est peut-être trop tard. Au moyen d'études de cas dans diverses industries, Christensen illustre la façon dont les sociétés chefs de file fréquemment font fi des technologies perturbatrices ou les rejettent et il souligne les possibilités commerciales considérables qu'elles ont par le fait manquées. Les associés et associées dans les cabinets d'avocats répondent souvent en disant qu'ils investissent dans la technologie depuis des décennies. Selon Christensen, cependant, de nombreux chefs de file du marché ont investi dans les mauvais types de technologie. Établissant une distinction cruciale, il oppose les technologies perturbatrices à ce qu'il appelle les « technologies de maintien » — soit celles qui [TRADUCTION] « améliorent le rendement des produits établis, suivant les paramètres de rendement que les principaux clients dans les grands marchés apprécient historiquement ». Donc, les sociétés qui connaissent du succès ont tendance à injecter des capitaux et des efforts dans l'amélioration et l'optimisation de leurs gammes actuelles de produits plutôt que dans l'élaboration de nouveaux modèles commerciaux. Les cabinets d'avocats doivent donc se méfier des technologies juridiques perturbatrices — voir ci-après.

## Les technologies juridiques perturbatrices

1. Regroupement automatisé de documents
2. Connexion constante
3. Marché juridique électronique
4. Apprentissage électronique
5. Information juridique en ligne
6. Affectation juridique libre
7. Collectivités clientes fermées
8. Déroulement du travail et gestion de projets
9. Connaissances juridiques intégrées
10. Règlement des différends en ligne (RDL)
11. Recherche juridique intelligente
12. Quantité énorme de données
13. Résolution de problèmes par intelligence artificielle

*Source: Susskind, Tomorrow's Lawyers (2013)*

### 3.9 **Obtenir davantage de mandats**

Est digne de mention le fait qu'en période difficile, afin de préserver la rentabilité, les dirigeants de cabinets d'avocats mettent généralement l'accent en très grande partie sur la réduction de leurs coûts. Il s'agit d'une pratique logique, mais elle détourne souvent l'attention de l'objectif stratégique général à long terme d'obtenir davantage de mandats. Les associés et associées devraient être aussi obsédés par l'augmentation de leurs revenus d'honoraires que par la réduction des coûts indirects.

Les gens d'affaires sont renversés en voyant les cabinets d'avocats négliger ce principe de base – pour survivre et prospérer, une entreprise juridique doit s'efforcer de ramener du travail. Cela peut sembler évident, mais les activités de marketing de nombreux cabinets d'avocats ne résistent pas à l'examen – il n'y a pas de manque d'efforts, mais il y a manque d'orientation, de cohérence et de gestion. Une avalanche de diners, d'articles, d'allocutions à des conférences et de visites chez les clients ne ramènera pas de travail sauf si les messages transmis sont pertinents, captivants et mémorables.

Encore une fois, il n'existe aucune solution toute prête ou rapide. Un mélange complexe de solutions sera nécessaire. Il est recommandé que les cabinets mettent en place les trois pierres d'assise indiquées à la page suivante au moyen des techniques qui y sont également exposées.

Obtenir des mandats n'est pas pour tout le monde. Certains associés et certaines associées sont meilleurs pour effectuer le travail et gérer les relations en cours. Il peut être contre-productif de s'attendre à ce que tous les avocats et toutes les avocates passent en mode de recherche de mandats et de les y encourager. Les cabinets devraient envoyer leurs meilleurs vendeurs sur le terrain et réserver les autres pour ce qu'ils font de mieux.

## Les trois pierres d'assise

1. Participation précoce dans les affaires des clients
2. Connaissance spontanée élevée du cabinet et de ses capacités
3. Excellente soumission par le cabinet en concurrence directe

### En termes clairs ...

- Participation précoce
  - Être déjà présent auprès des clients lorsque le besoin d'un cabinet d'avocats externe se fait sentir.
- Connaissance spontanée élevée
  - Lorsque des clients importants envisagent de mandater des cabinets externes, le vôtre est l'un des premiers qui leur vient à l'esprit.
- Excellente soumission
  - Lors de la sollicitation des mandats, se distinguer de la concurrence dans vos propositions écrites et dans vos présentations verbales.

### Les techniques les plus susceptibles de réussir :

- Gestion de premier plan des relations
- Source constante et reconnue d'innovations
- Forte présentation de la marque
- Réputation d'expertise du cabinet
- Réputation d'expertise des personnes
- Expérience antérieure positive du travail avec le cabinet

### 3.10 **Stratégie** sectorielle

Les grands cabinets comptables ont reconnu au milieu des années 1980 qu'ils auraient du succès commercial s'ils s'engageaient beaucoup plus à comprendre et à satisfaire les marchés ou les secteurs qu'ils desservait. Ainsi, avec beaucoup de succès, ils ont élaboré leurs stratégies sectorielles, approche que les cabinets d'avocats qui réussissent adoptent maintenant. De nombreux cabinets ont établi des groupes sectoriels afin de constituer un guichet unique pour les services fournis à certaines industries et afin de garantir que des messages convaincants et uniformes soient transmis à ces secteurs. Certains cabinets, peu nombreux, sont allés plus loin et les groupes sectoriels eux-mêmes sont devenus des entités commerciales, ayant leurs propres états des résultats.

La stratégie sectorielle est un élément clé de la stratégie globale du cabinet. Il ne s'agit pas simplement de faire un meilleur marketing aux clients. Il s'agit d'accorder la priorité aux secteurs qui sont cruciaux pour un cabinet, de définir les marchés cibles du cabinet et de garantir que ces marchés soient atteints de façon rigoureuse.

Tandis que l'accent mis sur un domaine de pratique est orienté vers l'interne, l'accent mis sur un secteur d'industrie est orienté vers le client. Les clients recherchent davantage que des conseils juridiques proprement dits — ils veulent des conseils pratiques guidés par une connaissance profonde de leur industrie, l'appréciation des risques du marché et les renseignements sur la concurrence.

En définitive, la stratégie sectorielle vise l'obtention de plus de mandats, de sorte que les clients actuels veulent donner de nouveaux mandats au cabinet et passer davantage de temps avec le cabinet et que les clients potentiels entendent parler du cabinet et l'inscrivent sur leurs courtes listes. D'autres conseils sont énoncés ci-après.

## Pleins feux sur le client

Que signifie la stratégie sectorielle pour les clients?

- Une meilleure compréhension des pratiques du marché
- Une connaissance accrue des risques
- Un cabinet qui parle le langage du conseil d'administration
- La disponibilité de statistiques comparatives
- Des documents de proposition qui impressionnent davantage
- Des relations de travail plus éclairées (lors de l'exécution de mandats)
- Des relations plus fructueuses (entre les mandats)

Les aspects internes de la stratégie sectorielle

- Coordonner toutes les ressources pertinentes (les gens)
- Communiquer le savoir (y compris les pratiques du marché)
- Formation et apprentissage continu
- Ventes croisées
- Analyse et suivi du marché

Les aspects externes de la stratégie sectorielle

- Marketing
- Source réputée d'innovations
- Différentes voies de communication
  - médias sociaux
  - médias conventionnels
- Identification des capacités distinctives
- Gestion des relations
- Présentation de la marque — devenir une partie du secteur
- Offrir une expérience de service distinctive
- Parler le langage du secteur



# 4

## AUTRES DOCUMENTS À LIRE



- Association du Barreau canadien, *Avenirs en droit : Transformer la prestation des services juridiques au Canada* (Ottawa : ABC, 2014).
- Beaton, G. (ed.), *New Law New Rules* (Sydney: Beaton Capital, 2013).
- Christensen, C., *The Innovator's Dilemma* (Boston: Harvard Business School Press, 1997).
- Collins, J., *Good to Great* (New York: Harper Business, 2001).
- Collins, J., and Porras J.I., *Built to Last* (New York: Harper Business, 3<sup>rd</sup> ed., 2004)
- Faure, T., *The Smarter Legal Model* (London: The Practical Law Company, 2010).
- Furlong, J., *The New World of Legal Work* (2014)  
[http://www.lod.co.uk/media/pdfs/The\\_New\\_World\\_Of\\_Legal\\_Digital\\_Download.pdf](http://www.lod.co.uk/media/pdfs/The_New_World_Of_Legal_Digital_Download.pdf)
- Hamel, G. et Prahalad, C.K., *Competing for the Future* (Boston: Harvard Business Review Press, 1996).
- Harper, S.J., *The Lawyer Bubble: A Profession in Crisis* (New York: Basic Books, 2013).
- Kay, J., *Foundations of Corporate Success* (New York: Oxford University Press, 2003).
- Kimbro, S., *Limited Scope Legal Services: Unbundling and the Self-Help Client* (Chicago: American Bar Association, 2012).
- Kowalski, M., *Avoiding Extinction: Reimagining Legal Services for the 21st Century* (Chicago: American Bar Association, 2012).
- Levitt, T., *Marketing Myopia* (Boston: Harvard Business School Publishing Corporation, 2008).
- MacEwen, B., *A New Taxonomy: The Seven Law Firm Business Models* (New York: Adam Smith Esq, 2014).
- Maister, D., *Strategy and the Fat Smoker: Doing What's Obvious but not Easy* (Boston: Spangle Press, 2008).
- Maister, D., *True Professionalism* (New York: Free Press, 2000).
- Mintzberg, H., Lampel, J. et Ahlstrand, B., *Strategy Safari* (New York: Free Press, 2005).
- Susskind, R.E., *Transforming the Law* (Oxford: Oxford University Press, 2000).
- Susskind, R.E., *The End of Lawyers?* (Oxford: Oxford University Press, 2008).
- Susskind, R.E., *Tomorrow's Lawyers* (Oxford: Oxford University Press, 2013).
- Treacy, M. and Wiersema, F., *The Discipline of Market Leaders* (New York: Basic Books, 1997).
- Wiersema, F., *The New Market Leaders* (New York, Simon & Schuster, 2012).





## AU SUJET DE L'AUTEUR

Le professeur Richard Susskind OBE est auteur indépendant, conférencier et conseiller de cabinets d'avocats, de services du contentieux et de gouvernements partout dans le monde. Son principal domaine d'expertise est l'avenir des services juridiques et judiciaires. Il est l'auteur de nombreux livres, notamment *The Future of Law* (OUP, 1996), *Transforming the Law* (OUP, 2000), *The End of Lawyers?* (OUP, 2008), *Tomorrow's Lawyers* (OUP, 2013) et (avec Daniel Susskind), *The Future of the Professions* (à venir, OUP, 2015). Il a rédigé environ 150 articles d'opinion pour *The Times* au Royaume-Uni. Ses œuvres ont été traduites en 12 langues, il a été invité à prononcer des allocutions dans plus de 40 pays et il s'est adressé à plus de 250 000 personnes. Il est président de la Society for Computers and Law, conseiller en TI auprès du Lord juge en chef de l'Angleterre et du Pays de Galles ainsi que président du Conseil consultatif du Oxford Internet Institute. Il est professeur à l'Université Oxford, au Collège universitaire de Londres, au Collège Gresham et à l'Université Strathclyde. Avocat écossais, il est titulaire d'un doctorat en droit du Collège Balliol, Oxford, et il est Fellow de la British Computer Society et de la Royal Society of Edinburgh. Il s'est fait décerner le titre d'OBE en 2000 pour ses services à l'égard des TI en droit et de l'administration de la justice.

En 2009, il a été nommé conseiller spécial de l'Association du Barreau canadien, année depuis laquelle il travaille également auprès de cabinets d'avocats, d'avocats d'entreprise, de juges et d'avocats gouvernementaux au Canada.





L'ASSOCIATION DU  
BARREAU CANADIEN

---

THE CANADIAN  
BAR ASSOCIATION

INFLUENCE. LEADERSHIP. PROTECTION.