

4

Réconcilier le producteur
et le consommateur du droit
**Nutzer und Ersteller der
Rechtsdienstleistungen
versöhnen**

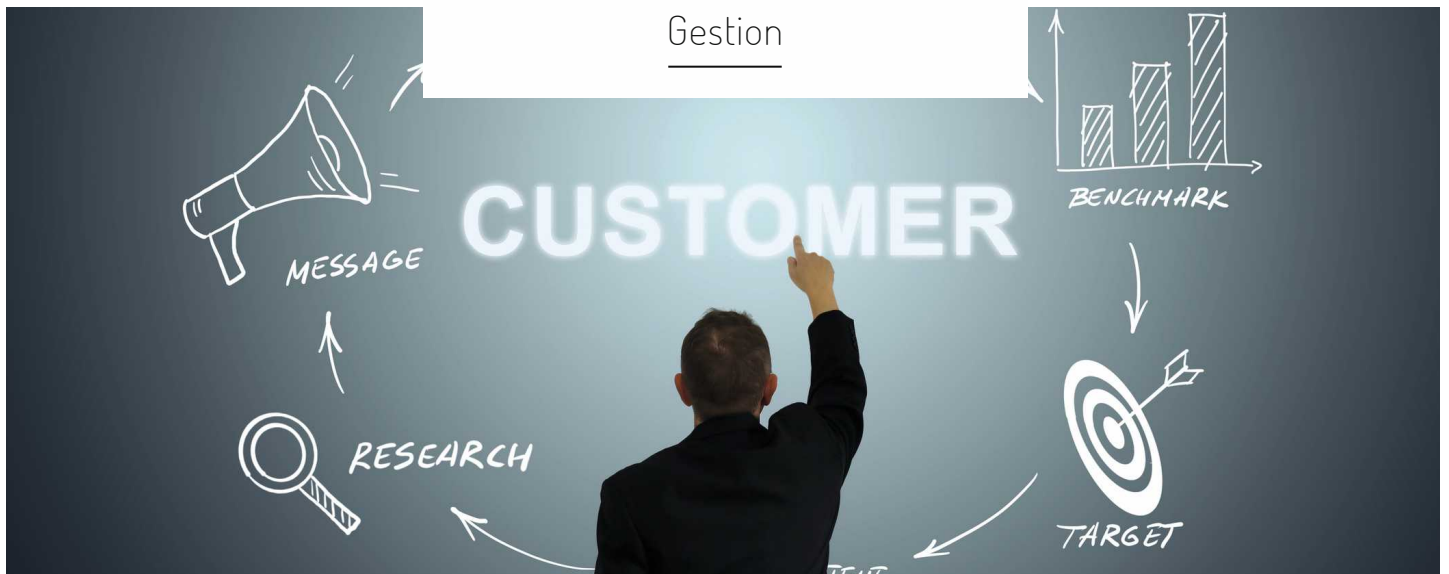
19

« On ne gère bien que ce que
l'on connaît » : quels sont les
KPI pertinents pour la gestion
d'un cabinet d'avocat(e)s ?
« Man beherrscht nur das, was man
auch kennt » : welche KPIs sind für
Kanzleien relevant ?

23


Gestion de projets juridiques
– trois outils pour rattraper
la consultance ?
**Juristisches Projektmanagement:
drei Hilfsmittel, um die
Beraterbranche einzuholen ?**





Anne-Laure
Losseau

Associée
Intuitu – Partners
for lawyers

 @Allosseau
<https://intuitu.be>



GESTION DE PROJETS JURIDIQUES – TROIS OUTILS POUR RATTRAPER LA CONSULTANCE?

Juristisches Projektmanagement : drei Hilfsmittel, um die Beraterbranche einzuholen ?

Der Anwaltsberuf blieb lange Zeit fern von den Entwicklungen im Bereich Management und Geschäftsentwicklung, inzwischen modernisiert er sich und « geht mit der Zeit ».

Einer beliebter Ansatz ist der des Projektmanagements, da sauf die Anwaltsakten angewandt wird. In angelsächsischen und internationalen Kanzleien ist dies gängige Praxis, hinzu kommt die Nutzung von künstlicher Intelligenz, um ihr Angebot zu ergänzen.

Longtemps restée à l'écart des évolutions managériales et entrepreneuriales, la profession d'avocat se modernise et commence progressivement à « vivre avec son temps ». Une des idées en vogue est d'appliquer les méthodes dites de « gestion de projet » aux dossiers d'avocat(e)s. Les cabinets anglo-saxons et internationaux s'y appliquent déjà ardemment, en même temps qu'ils supplémentent leurs prestations de différents outils d'intelligence artificielle.

Un projet, tel qu'appréhendé en entreprise, est un ensemble d'activités et d'actions entreprises par une « équipe projet » sous la responsabilité d'un « chef de projet » dans le but de répondre à un besoin d'un « client », tel que défini par un contrat, dans des délais fixés et dans la limite d'une enveloppe budgétaire. Chaque projet est généralement « inédit et unique », et comporte dès lors une part plus ou moins grande d'incertitude.

Les cabinets de consultance (de type Big Four ou autres) ont depuis longtemps adopté les méthodologies de gestion de projet, qui par ailleurs se renouvellent régulièrement (voir notamment les méthodes dites « Lean » et plus récemment « Agiles »), l'idée étant toujours de tendre vers

une allocation optimale des ressources et des efforts pour répondre le plus efficacement possible aux besoins du client.

Pour l'écrasante majorité des avocats, passer en mode « gestion de projet » pour traiter ses dossiers n'est toutefois pas encore à l'ordre du jour. Les habitudes de travail, le peu de temps à consacrer au changement, le « business model » des cabinets, leur culture... sont autant d'obstacles, en tout cas à court terme.

Ceci dit, et afin d'amorcer dès maintenant une logique de changement, même par petites touches, pourquoi ne pas en appliquer sans plus attendre la philosophie ?



« Le client a des attentes, des fantasmes parfois, qu'il est utile de connaître, d'envisager avec lui et, au besoin, de remettre en question. »

Voici trois outils très simples pour se mettre rapidement et facilement dans la dynamique « projet ».

1. Ne jamais prendre la requête du client à la lettre. Investiguer le « pourquoi » – exposant 5

Quelle que soit la nature du problème ou de la question qui est soumise par le client, il convient de garder à l'esprit que ce problème et/ou cette question demeurent, fondamentalement et en tous temps, les siens.

Le pire écueil pour l'avocat est de s'emparer de l'affaire/de la demande et de s'absorber, en parfait « expert », dans l'élaboration de solutions juridiques, sans remarquer qu'il s'éloigne des besoins réels du client et de sa réalité propre.

Il est essentiel, au contraire, de comprendre avec finesse où le client en est, où il veut exactement aller et pourquoi.

Que recherche-t-il vraiment en obtenant cet avis ou en s'engageant dans ce conflit ?

Exemple

Notre client vient nous consulter pour la rédaction d'un pacte d'associés. Que cherche-t-il véritablement à mettre en place dans la société ? Pourquoi est-ce lui qui prend cette initiative ? Quelles circonstances (vécues ou anticipées) le conduisent à vous consulter ? Que se passerait-il pour lui et les autres si les choses tournaient mal ? Quelle est la stratégie sous-jacente de notre client ? Quel est son rapport (de force) vis-à-vis des autres associés ?

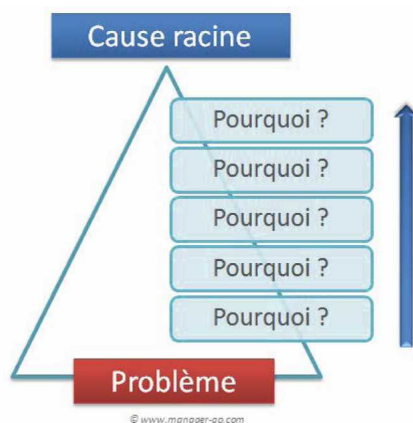
Initialement développée dans les années 30 dans les usines de production Toyota, la méthode des « 5 pourquoi » consiste, face à une question ou un problème, à « poser 5 fois pourquoi » en

cascade, de façon à revenir à la source de n'importe quel problème.

Cet outil est un des fondamentaux des démarches de résolution de problèmes et d'amélioration continue qui sont à la base de la méthodologie dite « Lean ».

Appliquée à une demande formulée par un client, la méthode va permettre de comprendre les vrais enjeux du problème qui nous est confié (la « cause racine ») et le système dans lequel il s'inscrit et les motivations profondes de notre client.

Il est recommandé de ne pas se limiter à la première réponse, mais de continuer à creuser jusqu'à s'approcher du « cœur » de la préoccupation ou de l'objectif du client.



2. Feed forward

Notre premier outil consistait, en amont de la prestation, à remonter avec le client à la « cause racine » de sa demande.

Avec le deuxième outil, l'idée est de faire voyager le client dans le temps, en se plaçant en

bout de course, lorsque notre intervention sera terminée.

À quoi ressemblera la solution, tel que le client l'imagine en étant pleinement satisfait du résultat ?

Quel type d'avis (teneur, longueur, niveau de détail...), dans quel délai et quel budget ?

Quel type de décision/accord, dans quel délai et quel budget ?

Exemple

Notre client vient nous consulter, sur le conseil de son banquier, avant de procéder à un investissement important, afin d'optimiser fiscalement la structuration de son patrimoine.

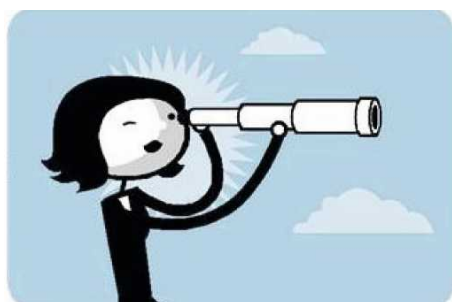
Quel type d'avis le client (et son banquier) ont-ils en tête ? Avec quel degré de détail ? Pour quel budget ? Dans quel délai ?

Le client est-il décidé pour son investissement ou attend-il un « Go – No Go » de notre part ?

En nous consultant, le client a des attentes, des fantasmes parfois, qu'il est utile de connaître, d'envisager avec lui et, au besoin, de remettre en question.

Le but n'est pas en effet de les réaliser comme tels à tout prix, mais de pouvoir, encore une fois, s'approcher le plus près possible de la réalité du client.

L'enjeu est de comprendre ce qui sera véritablement utile à notre client pour avancer, au risque sinon de délivrer un résultat qui lui demandera encore un effort considérable pour se l'approprier et en retirer de la valeur.



valider les hypothèses et les besoins du client – voire de les découvrir ou de les générer – en cours de route.

Le schéma ci-après illustre la façon dont le prestataire peut livrer de façon anticipée un « Produit Minimum Viable ».

Un Produit Minimum Viable est une première version du produit fini présentant juste assez de substance et de fonctionnalités pour être

Tant les 5 *pourquoi* que le *Feed forward* procèdent de l'esprit de la méthodologie dite « Agile », à savoir :

- la concentration sur l'intérêt du client ;
- l'adaptabilité dans la définition des besoins ;
- la simplicité dans les réalisations ;
- la primauté des échanges informels ;

la caractéristique la plus essentielle de l'approche Agile étant :

- la volonté de développer des échanges continus.

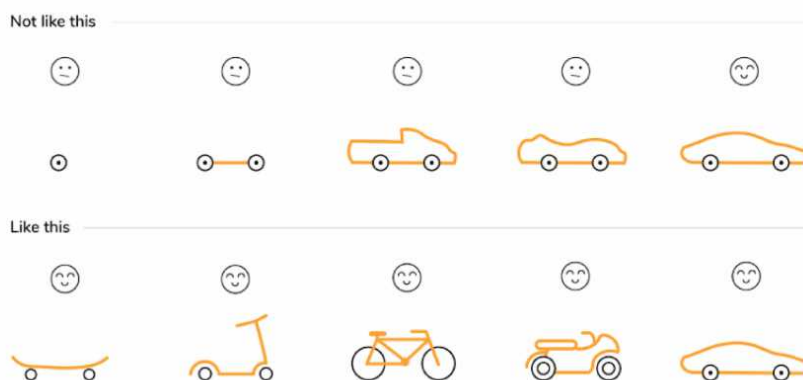
Contrairement à la gestion de projet dite « classique », où le client est impliqué seulement au début et à la fin du projet, la méthodologie Agile positionne le client au cœur du projet.

Cette volonté s'illustre également dans le troisième outil, que nous appellerons la livraison anticipée.

3. La livraison anticipée

On l'a dit, le principe directeur de la méthodologie Agile est de rester, tout au long de la réalisation des prestations et du déroulement du « projet », dans des liens très étroits avec le client et de mettre ce dernier en capacité de donner du feedback, si pas en continu, en tout cas de façon très régulière.

Elles préconisent un cycle de développement itératif, incrémental et adaptatif, permettant de



évalué par le client dans une première utilisation-test, permettant de valider ou d'infirmer les hypothèses de travail et les besoins exprimés par le client.

À noter que chacune des versions du produit est utilisable et apporte de la valeur au client.

Pour comprendre le schéma ci-dessous, considérons ce qui suit : « *Nous savons que Léonie veut que ses courses soient faites rapidement et par extension, ne pas perdre de temps en transport. Nous savons que le skateboard n'est pas une solution satisfaisante mais elle permet de valider les premières hypothèses et de générer un nouveau besoin, celui d'être en sécurité. Si le seul besoin exprimé avait été le temps de transport, nous aurions pu prendre une direction*

totalemment différente et installer des réacteurs sur le skateboard. Dans ce cas, la voiture aurait été superflue.

En plus de la dimension « anticipée » de la livraison, le principe implique également de commencer son travail par « le cœur du problème », à savoir généralement la partie la plus complexe et/ou inédite du travail.

De cette manière, si pour une raison ou une autre, le « projet » était raccourci ou interrompu, le « cœur de la valeur » aura plus de chance d'avoir été délivré, même dans une version simpliste.

En outre, s'il devait s'avérer que le problème, par sa complexité ou son caractère inédit, devait nécessiter plus de moyens ou de temps ou

encore une solution alternative, le prestataire pourrait en aviser le client dès le début.

À noter qu'une telle approche ouvre la voie à une facturation basée sur la « valeur » de la solution plutôt que sur le nombre d'heures passées à la développer (« value-pricing »).

Exemple

Sur la base de ce principe, l'avocat pourrait potentiellement se limiter à la version « télégraphique » de son avis, le cas échéant, avec les réserves utiles, s'il est, comme tel, suffisant pour le client, sans devoir développer l'avis en long et en large, souvent dans les seuls buts de

1) maximiser le nombre d'heures à facturer au client et 2) diluer le risque d'engager sa responsabilité professionnelle d'avocat.

Sur la base de cette première ébauche d'avis, le client pourrait également décider de modifier l'opération projetée *en cours de route*, l'affiner avec son avocat et finalement recevoir uniquement la version complète de l'avis portant sur l'opération dans sa conception aboutie et définitive.

On illustre parfois cette idée en comparant la manière qu'ont les enfants qui commencent un puzzle de faire apparaître d'abord leurs personnages favoris (« Je veux voir la Reine des

Neiges ! ») à celle des adultes, qui commencent assez systématiquement par « poser le cadre/contexte », et, en termes de puzzles, faire « les bords ».

Si le puzzle est arrêté prématurément, les bords n'ont pas de valeur, tandis que le personnage est déjà reconnaissable et peut être recadré.

Nos conseils

Terminons en résumant les trois outils pour se mettre dès aujourd'hui dans la logique « gestion de projet » :

1. Ne jamais prendre la requête du client à la lettre mais lui demander (au moins) 5 fois « Pourquoi ? ».
2. « Feed forward » : lui demander de décrire précisément comment il imagine le résultat final et ouvrir le dialogue.
3. Livrer le résultat dès que possible de manière anticipée sous la forme d'un « Produit Minimum Viable ».