

# “ COACH ME if you can ! ”



Anne-Laure  
Losseau

Coach professionnelle et de  
carrière pour avocats et juristes  
[www.aligncoaching.be](http://www.aligncoaching.be)

## ENFIN UN CABINET D'AVOCATS QUI A “changé les choses”?

Le cabinet d'avocats parisien Sagan a beaucoup fait parler de lui depuis son tournant numérique en 2017. Mais ce cabinet a-t-il vraiment « cassé les codes » ? C'est ce que propose d'examiner Anne-Laure Losseau.

Un vent de changement bienvenu souffle sur la profession d'avocat. Source d'initiatives nouvelles et de remises en question salutaires, il charrie aussi beaucoup d'injonctions qui, pour bon nombre de praticiens, viennent alourdir une liste déjà longue d'obligations et de contraintes de tous ordres. Il faut innover sous peine d'être dépassé, il faut se réinventer sous peine d'être remplacé, il faut « surfer sur la vague du changement » sous peine de disparaître.

Sans paraphraser le célèbre adage de Pierre Desproges selon lequel « ce sont ceux qui en parlent le plus qui le font le moins », admettons que les cas concrets - ou à tout le moins significatifs - d'innovation dans les cabinets d'avocats ne sont pas légion dans notre cher pays.

Nombre de colloques, conférences et débats y sont consacrés, il y a pléthore d'outils informatiques - souvent sous-utilisés - et autant de « gadgets » marketing - mais substantiellement peu

de très neuf sous le soleil.

La situation n'est pas différente chez nos voisins, à de rares exceptions près. Du côté français, l'une d'elles est le cabinet d'avocats parisien Sagan, qui a beaucoup fait parler de lui depuis son tournant numérique en 2017. Ce cabinet aurait-il vraiment « cassé les codes » et « changé les choses » ? C'est ce que je propose d'examiner ci-après<sup>1</sup>.

### Un cabinet « à mission »

Sagan est un cabinet spécialisé dans le droit du travail. Il compte en tout 11 personnes : outre sa fondatrice, Alexandra Sabbe Ferri, 4 avocats inscrits au tableau, 4 avocats stagiaires et une graphiste<sup>2</sup>.

Le cabinet a fait le choix de représenter les intérêts des travailleurs et des employeurs, estimant mieux défendre ses clients en

<sup>1</sup> L'essentiel des informations qui suivent proviennent de l'épisode du podcast Avocats Génération Entrepreneurs du 17 décembre 2020 (un podcast de Charlotte Hugon et Audrey Chemouli), consacré à l'entrevue avec Alexandra Sabbe Ferri, fondatrice du cabinet et du site internet de Sagan : [www.sagan-avocats.fr](http://www.sagan-avocats.fr).

<sup>2</sup> En date du 23 septembre 2021.

connaissant intimement les positions de toutes les parties prenantes (« je sais ce que l'on pourra m'opposer de l'autre côté »).

Pour mener sa refonte, le cabinet a souhaité placer les besoins de ses clients au centre et ce positionnement a été testé et validé par ceux-ci.

Dans la même logique, Sagan s'est doté d'une mission articulée autour de 3 questions (qui, ensemble, forment le « blason du cabinet ») :

**Contre quoi on se bat ?** Contre le « snobisme juridique », sous toutes ses formes.

**Pourquoi on se bat ?** Pour l'accès au droit.

**Avec quelles armes on se bat ?** La simplicité et l'empathie.

Le cabinet s'est efforcé de donner corps à cette mission à travers toutes ses composantes et interactions, tant en interne que vis-à-vis de l'extérieur. Le blason est du reste présenté à chaque nouveau membre du cabinet et chacun est invité à s'y référer dans sa pratique et pour orienter les décisions du cabinet.

La clientèle cible de Sagan est ce que sa fondatrice appelle « le no man's land juridique », c'est-à-dire les 80 % de la population qui ne sont ni assez pauvres pour bénéficier du pro deo, ni assez riches pour se faire assister par un avocat sans se poser de question. On parle donc des TPE (très petites entreprises et indépendants), et des PME, d'une part, et des salariés, d'autre part, qui pour la plupart n'ont jamais été en contact avec un avocat.

#### Focus sur les besoins des « utilisateurs »

La fondatrice expose que le cabinet a été (re)pensé pour s'adapter aux besoins, attentes et contraintes de ses utilisateurs, à savoir ses membres et ses clients.

Chaque fois que nécessaire, l'on s'est efforcé de trouver une autre logique, de repenser les « process » existants afin de mieux satisfaire les utilisateurs et leur offrir une expérience « sans friction ».

Cette méthode de résolution de « problèmes » ou à tout le moins de « frictions », qui s'inscrit dans la logique du (legal) design thinking, a été appliquée chez Sagan de façon systématique : de la gestion des locaux au recrutement en passant par les enjeux de « réactivité » dans les dossiers.

Cet enjeu de la « réactivité » a - comme beaucoup d'autres aspects



- été rencontré par la mise en place de... règles ! L'organisation du cabinet se voulant « millimétrée », son fonctionnement est, comme l'explique sa fondatrice, très rigoureux et fondé sur une discipline de fer : à titre d'exemple, chaque message d'un client, qu'il s'agisse d'un e-mail, sms, appel, demande reçue via le site ou les réseaux sociaux est traité dans la journée, au minimum pour en accuser réception. Avant de quitter le bureau, chacun vérifie l'ensemble des canaux de communication et s'assure de la prise en charge de tous les messages clients.

Le site internet de Sagan et ses fonctionnalités ont été voulus fluides, clairs et faciles d'accès. La navigation et la recherche d'information sont censées se faire sans accroc ni frustration pour une expérience client optimale et c'est plutôt réussi.

#### Legaltech

Sagan possède sa propre legaltech, **mesindemnités.com**, un outil en ligne de calcul quasi instantané des indemnités de rupture du contrat de travail. L'outil est distinct du cabinet, même si des renvois de l'un à l'autre existent.

Mesindemnités.com permet de connaître, pour un prix de 19 euros TTC, le montant des indemnités de rupture (en termes de net salarié ou de coût employeur), si pas au centime près en tout cas dans un ordre de grandeur très proche du calcul exact (en combinant les différents paramètres tels que les indemnités Pôle Emploi et les indemnités d'autres natures).

Il se combine avec une offre spécifique d'accompagnement par les avocats de Sagan, à savoir une consultation chez un avocat de 30 minutes en distanciel ou présentiel, à réserver sur le site, pour un prix de 80 euros TTC (200 euros TTC après analyse de documents).

Pour 100 euros TTC, un employeur ou travailleur peut déjà disposer d'une vision précise de l'enjeu financier de son dossier et d'une première stratégie pour réduire ou augmenter l'indemnité due, la contester, l'accepter ou abandonner les démarches.

# “ COACH ME if you can ! ”



## Tarifs

Les tarifs, repris sur le site, consistent exclusivement en des forfaits.

À titre d'exemple, citons le forfait à destination des travailleurs « contester son licenciement »<sup>3</sup> :

**CONTESTER MON LICENCIEMENT**

FORFAIT HT (TVA à 20%)  
**1 mois de salaire net**  
mini = 2000€ HT  
maxi = 5000€ HT

**+10% du résultat obtenu**

**Forfait tout compris**

- Accompagnement pendant la procédure de licenciement
- Aide à la constitution du dossier
- Calcul des indemnités
- Contestation du licenciement et du solde de tout compte
- Négociation d'un accord ou représentation au conseil de prud'hommes
- Conseils illimités

PRENDRE RDV CONSULTATION EN LIGNE

Épinglons aussi un exemple de forfait pour les employeurs :

**LICENCIEMENT INDIVIDUEL  
POUR MOTIF ÉCONOMIQUE**

FORFAIT HT (TVA à 20%)  
**1000€ HT**

Forfait tout compris pour le licenciement individuel

**Forfait tout compris**

- Calcul du coût employeur des indemnités de rupture
- Fixation du calendrier de procédure
- Lettre de convocation à l'entretien préalable de licenciement
- Lettre d'exposé des motifs de licenciement
- Formulaire pour le CSP
- Lettre de licenciement
- Lettre d'information à la DIRECCTE
- Vérification des documents de fin de contrat

PRENDRE RDV CONSULTATION EN LIGNE

Ces forfaits ont été fixés en prenant pour référence les montants facturés au cours des 5 dernières années (sur base horaire), puis testés et affinés auprès des clients, la fondatrice étant toutefois consciente de ce que la valeur apportée au client est souvent sans rapport avec le temps passé.

Plus simples et lisibles pour le client, ils sont également censés faciliter la vie des avocats, en réduisant le temps dédié à l'établissement des factures.

## Équipe : tous sur le pont

Chez Sagan, il est attendu de tous les collaborateurs qu'ils rédigent les conventions d'honoraires, établissent les factures et vérifient les paiements.

Tout le monde est intéressé aux aspects financiers et chacun est appelé à assumer des tâches « commerciales », même si l'idée est de placer chacun dans ses zones de forces naturelles.

## Performance

L'objectif est que chaque collaborateur (au tableau) ait un taux de rentabilité de 3. Un objectif mensuel de chiffre d'affaires lui est assigné, étant entendu que 80 % des honoraires facturés dans les dossiers qu'il/elle traite lui est attribué (les 20 % restant couvrant la relecture et le suivi par la fondatrice - pas de comptes d'apothicaires sur le plan des heures prestées donc).

L'aide des stagiaires, ainsi que les outils et processus mis en place (voir ci-après) sont censés permettre une efficacité accrue et chacun peut suivre son chiffre à tout moment dans le logiciel de gestion.

Outre les objectifs de chiffres d'affaires, les collaborateurs sont soumis à deux autres impératifs.

Le premier est de faire rentrer *w* dossiers par mois, en « convertissant » en clients ou dossiers les prospects et les demandes arrivant au cabinet par les différents canaux de communication.

Le second, plus original, est de faire « sortir » (à savoir clôturer) 3 dossiers par mois. Selon la politique de la « patate chaude », il est impensable qu'un dossier « dorme », l'avocat en charge doit le reprendre régulièrement, trouver des façons de le faire avancer (relancer, transiger, ...). Un dossier doit toujours bouger, il doit vivre, le but étant de le conduire à son terme, aux mieux des intérêts du client, le plus vite possible. La durée de vie moyenne d'un dossier chez Sagan est, aux dires de sa fondatrice, de 3 mois.

## Technologie et outils

**Monday** : c'est un système d'organisation des tâches qui génère des tickets, comme dans les équipes de développement infor-

<sup>3</sup> <https://www.sagan-avocats.fr/contester-mon-licenciement.htm>, consulté le 23 septembre 2021.

matique. Chaque fois qu'une demande entre, elle est encodée dans le système et attribuée à un avocat : soit l'avocat dédié au client soit un membre de l'équipe, s'il s'agit d'un nouveau client.

Au fil de l'avancement du dossier, le système (moyennant coordination et vérification humaine) génère des « tickets » correspondant à des tâches précises (faire un calcul, revoir une convention, ...) et tant l'avocat en charge du dossier que les stagiaires peuvent les prendre à leur charge, toujours dans un souci d'utiliser au maximum les capacités du cabinet et d'aller le plus vite possible.

L'équipe se réunit tous les matins pendant 15 minutes pour se répartir le travail et établir l'ordre des priorités, de sorte que chacun sait exactement quoi faire à quel moment, chaque jour.

L'idée est de répartir le travail et les différentes tâches selon les forces naturelles et les spécialités de chacun, bien que tous s'essaient à tous les registres (commercial, calculs, négociations, animation des réseaux sociaux, rédaction des infographies...) et tous les sujets, à tout le moins au début.

**Excel** : tous les dossiers sont « rangés » et organisés dans des tableaux Excel, en ce compris les pièces qui y sont recensées, décrites, analysées, et les arguments de fait et de droit résumés, de sorte que chacun puisse comprendre à tout moment les enjeux de chaque dossier.

Pour les sources de droit, le cabinet utilise beaucoup les outils **Predictice** et **Doctrine**.

Toutes les dates utiles se retrouvent dans **Outlook** : toutes les dates d'audience, mais également par exemple les dates clés d'une rupture conventionnelle ou d'un licenciement, afin de pouvoir à chaque étape vérifier avec le client qu'il est au courant, qu'il a tous les documents et qu'il est prêt (assez préparé pour l'entretien, ...) et lui donner le sentiment d'être complètement pris en main.

L'application de téléphonie **Aircall** a été installée sur les ordinateurs et téléphones portables de chacun : lorsqu'un client appelle, le système le reconnaît et indique directement qui était son interlocuteur lors des appels précédents, ce qui permet de l'orienter de façon adéquate.

Le logiciel de gestion utilisé est **Secib**, choisi pour ses nombreuses fonctionnalités (pour certaines encore inexploitées par le cabinet).

Une **base de données interne** est alimentée avec des modèles - uniques - de documents et d'actes (seules les dernières versions, les plus à jour, sont conservées).

**WhatsApp** est un outil de communication très utilisé chez Sagan, avec des groupes différents (stagiaires, global, ...).

### Business development et marketing

La legaltech mesindemnités.com constitue, on s'en doute, un puissant pôle d'attraction de clients chez Sagan (Alexandra Sabbe Ferri parle d'un véritable « aspirateur à clients »).

Le cabinet est par ailleurs très actif sur les réseaux sociaux, principalement LinkedIn et plus récemment Instagram, sur lesquels il publie notamment des « infographies » (à savoir une représentation graphique de mécanismes ou procédures juridiques). La fondatrice estime qu'à côté du bouche-à-oreille qui joue un rôle prépondérant, jusqu'à 1/3 des clients arrivent via LinkedIn.

Dans un souci de réactivité/proactivité maximale, tous les avocats sont engagés dans l'animation des réseaux (ils se sont même récemment lancés dans l'organisation de sessions « live ») et la rédaction de contenu à ces fins (en bons « technico-commerciaux », à même de trouver le « bon ton »). La graphiste de l'équipe se charge de toutes les mises en forme et en image.

Pour la fondatrice, l'aspect de communication claire et pertinente est très important tant pour l'aspect commercial qu'aux fins de démocratiser l'aspect au droit (l'ensemble des infographies étant reprises dans la rubrique « vos droits » sur le site). En revanche, les infographies étant des images, elles ne contribuent pas à améliorer le référencement du site (le SEO se basant sur le texte uniquement).

### Les clés du succès de Sagan

Une mission très claire, un focus effectif sur les « utilisateurs » du cabinet, une équipe performante et engagée et des outils adéquats paraissent, ensemble, conduire Sagan à une belle réussite. Le cabinet connaît une forte croissance, il semble avoir rencontré son public et il attire sans peine les profils recherchés.

Le tableau peut sembler idyllique et pourtant Alexandra Sabbe Ferri décrit un parcours ardu, émaillé de moments de doute radical et de découragement extrême. On perçoit par ailleurs son degré d'exigence accru, vis-à-vis d'elle-même et des collaborateurs, et une pression continue, entre autres celle « d'aller vite ».

Parmi les clés du succès de Sagan figurent certainement la vision de la fondatrice, seule maître à bord, son agilité dans la prise de décisions et sa capacité de remise en question rapide. On ne peut que saluer une vraie démarche entrepreneuriale, ancrée dans la durée et soutenue par des investissements cohérents (elle ne s'est pas payée pendant plusieurs années).

En innovant tant par son business model que son fonctionnement, Sagan illustre en tout cas qu'il est possible de « casser les codes » avec succès et c'est encourageant ! ■