



L'ingéniosité au service des grands cabinets d'avocats : un marathon d'idées juridique au banc d'essai

Perspectives et principales conclusions tirées de notre expérience d'un marathon d'idées juridique

OSLER

« ...c'est une chose de reconnaître le besoin de changement, et c'en est une autre de savoir précisément ce qui a besoin d'être changé. »

Les grands cabinets d'avocats face à de grands changements

Comme dans toutes les autres entreprises de services professionnels, le lien entre ceux qui fournissent les services et ceux qui les achètent s'est transformé : il s'agit dorénavant d'une relation plus ouverte et plus axée sur la collaboration. Quant au client, il est plus porté à croire que sa relation avec son cabinet d'avocats devrait ressembler à sa relation avec ses autres fournisseurs : transparente, ouverte, collaborative, gérée activement et prévisible.

LE CHEMIN DE L'ÉVOLUTION

Bien que cette évolution ait entraîné des difficultés pour certains, elle a aussi été à l'origine de la création de cabinets d'avocats, elle a suscité l'apparition de nouveaux fournisseurs de solutions et elle a permis de trouver des façons novatrices de commercialiser et de rendre des services juridiques. Elle a aussi amené des cabinets de toutes tailles à se rendre compte du fait que pour rester concurrentiels, ils devaient changer, eux aussi.

Bien sûr, c'est une chose de reconnaître le besoin de changement, et c'en est une autre de savoir précisément ce qui a besoin d'être changé. Dans mes fonctions de chef de la gestion des connaissances, chez Osler, je suis appelée à créer des processus et des initiatives qui aident notre cabinet à cerner ce qui doit être changé et à trouver de nouvelles manières d'innover. L'objectif ultime est de permettre à notre cabinet de demeurer concurrentiel et, surtout, de continuer à satisfaire aux besoins complexes de nos clients, en matière de services juridiques.

Grâce à notre initiative en gestion de la pratique et en innovation, chez Osler, nous nous penchons, depuis plus de cinq ans, sur des défis cruciaux que doivent relever de grands cabinets d'avocats. Axée sur le processus, la tarification, la rentabilité et la promotion, cette initiative englobe la mise en œuvre de la gestion de projets juridiques, l'amélioration générale du processus, une prestation de services efficace, l'établissement stratégique de prix et la gestion des coûts. L'initiative en gestion de la pratique et en innovation nous a permis de bien saisir les besoins et les attentes de nos clients, en ce qui concerne la prestation de services, notre approche de la gestion de cas, et même nos propres compétences et limites, en tant que cabinet d'avocats. Il n'est pas étonnant que nous ayons aussi beaucoup appris sur le processus d'innovation lui-même, y compris la nécessité de trouver des manières inventives d'explorer les secteurs où le changement est le plus nécessaire, et la façon de le concrétiser.

C'est ce besoin de trouver une manière nouvelle et inventive de cerner ce qui doit être changé qui nous a fait nous tourner vers un secteur totalement différent comme source d'inspiration et découvrir le « marathon d'idées ».

AUTEURE



Mara Nickerson

Chef, Gestion de la connaissance

leb bil.

led bil/mare

i parkhus

*

spare

bygg

skole

land

miljøvenlighet

før fastholdelse

1/2

RENT

PARADIS

TRUK

mini golf

i parkhus

RENT

PARADIS

« ...taillader le lierre qui recouvre les murs pour révéler une organisation plus souple et plus axée sur les clients. »

LE MARATHON D'IDÉES JURIDIQUE : METTRE L'INNOVATION EN PRATIQUE

Le « marathon d'idées » (hackathon), terme emprunté au domaine de la programmation informatique, désigne une collaboration intensive de programmeurs à un projet de logiciel ou d'exploration de solutions à un épineux problème de programmation. Encouragés par les résultats possibles et les occasions d'apprentissage que peut fournir un marathon d'idées, nous avons décidé de le mettre au banc d'essai (juridique).

Les acteurs et les enjeux sont de toute évidence différents dans le domaine juridique et dans le domaine technologique, mais l'objectif demeure le même : cerner un problème qui a besoin d'être réglé et explorer les solutions possibles au moyen d'une collaboration intensive. Ou, comme le dirait Terry Burgoyne, associé chez Osler et chef de l'initiative en gestion de la pratique et en innovation : « ...taillader le lierre qui recouvre les murs pour révéler une organisation plus souple et plus axée sur les clients ».

Nous avons tenu notre premier marathon d'idées le 3 février 2016, en tant que pièce maîtresse d'un programme d'une durée d'un mois mis en œuvre chez Osler afin de souligner les initiatives en matière d'innovation qui sont en cours de réalisation au sein du cabinet. Notre marathon d'idées a pour principaux objectifs de faire participer des clients et des associés à un exercice de collaboration visant à discuter de la façon dont les grands cabinets d'avocats peuvent travailler plus efficacement pour offrir une plus grande valeur aux clients et, nous l'espérons, trouver des idées qui permettraient aux grands cabinets d'avocats de relever les défis cruciaux auxquels ils font face. Nous espérons aussi évaluer l'efficacité du marathon d'idées en tant que forum permettant de régler les enjeux, de favoriser l'innovation et de privilégier les nouvelles connaissances qui pourraient améliorer l'expérience client.

OBTENIR L'APPUI DE L'ORGANISATION

Mettre sur pied un tel événement est très exigeant. Il faut l'appui de la haute direction, la participation active de clients et d'experts à l'externe, et du temps (ce qui est peut-être la ressource la plus difficile à trouver). Toutefois, nous avons reçu un appui considérable à l'interne; les associés et le personnel administratif ont offert leur temps et leurs compétences, notamment Terry, qui a agi à titre de président du marathon d'idées. Comme dans toute pratique d'innovation, la collaboration a été essentielle (tant aux stades de la planification du marathon d'idées que de la participation à la séance elle-même), et réunir un éventail d'expériences et de points de vue aux fins du processus du marathon d'idées a été crucial à la réussite du projet.

MISE SUR PIED DE L'ÉQUIPE DU MARATHON D'IDÉES

Le fait de présenter ce marathon d'idées conjointement avec la Legal Innovation Zone (LIZ) de l'Université Ryerson, organisation qui se consacre à la promotion de l'innovation dans le secteur juridique, n'a pas été une décision difficile à prendre. Premier incubateur juridique au Canada, la LIZ a permis de donner naissance à 19 entreprises, qui s'emploient toutes à faire évoluer le système juridique. Nous savions que Chris Bentley, directeur général, et Hersh Perlis, directeur, à la LIZ, nous apporteraient de précieuses connaissances dans la réalisation de notre projet.

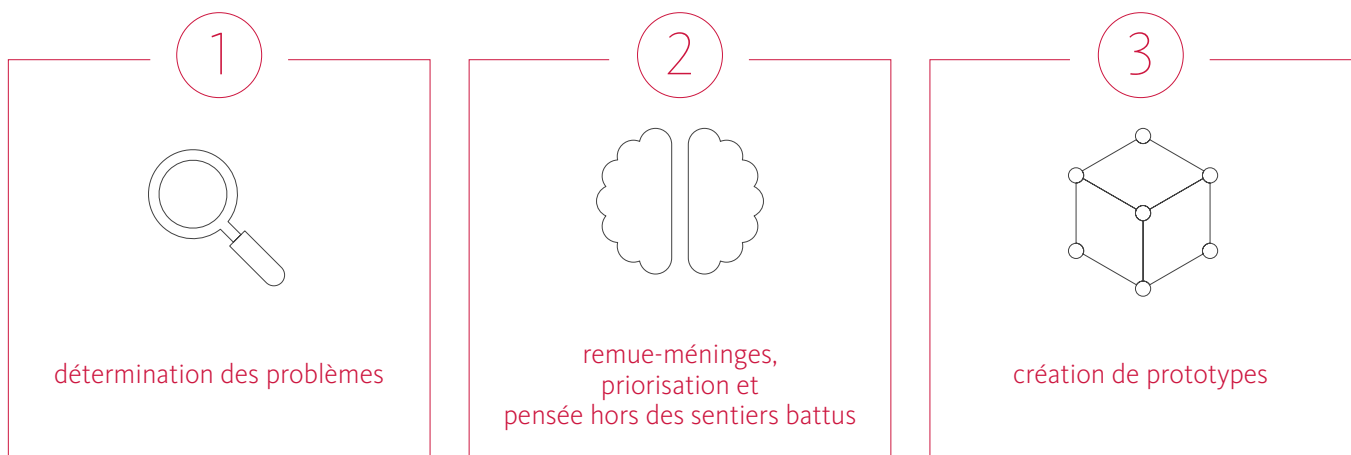
Nous savions aussi que le marathon d'idées lui-même devait être présenté selon une formule dynamique qui maintiendrait l'intérêt des participants; nous avons donc fait appel à Steve Gedeon, professeur agrégé à la Ted Rogers School of Management de l'Université Ryerson, pour animer le marathon d'idées, selon l'approche de la « pensée créatrice ». Par ailleurs, le leader éclairé et gourou du secteur juridique Jordan Furlong a assumé les fonctions de présentateur et a fourni son avis d'expert aux participants.

Parmi ces participants, on comptait un vaste éventail de membres d'Osler et de représentants de la collectivité, dont des représentants de sociétés clientes, certains de nos propres avocats et des gens évoluant dans d'autres domaines du secteur juridique. Nous cherchions à diversifier les voix et les points de vue à cette table ronde. Et, à mesure que la nouvelle s'est répandue à propos du marathon d'idées, nous avons découvert que les participants étaient tout aussi emballés que nous à l'idée d'explorer ce que le marathon d'idées avait à offrir. Il s'est avéré que les clients étaient intéressés non seulement par le sujet, mais aussi par l'occasion d'établir un nouveau dialogue. Les réponses n'ont pas tardé à affluer, et nous avons rapidement affiché « complet ».

LE PROCESSUS DU MARATHON : DES IDÉES EN ACTION

Dirigée par Steve, la séance de marathon d'idées d'une demi-journée était axée sur l'action. Steve a d'abord demandé aux participants, qui travaillaient en équipe, d'« ouvrir » leur esprit, de déterminer les problèmes auxquels leurs clients font face ou les problèmes que les cabinets d'avocats externes doivent surmonter dans la prestation de services, puis de se concentrer sur les solutions, à l'aide de remue-méninges, de la priorisation et de réflexions hors des sentiers battus. Il a fait exécuter au groupe une série d'exercices à un rythme accéléré, visant la création de prototypes de solutions qui pourraient être peaufinés avec le temps. Cette méthodologie a fait comprendre

PENSÉE CRÉATRICE :



« L'approche de la pensée créatrice que nous avons adoptée dans la séance de marathon d'idées est fondée sur l'empathie et incite à résoudre de vrais problèmes qui causent de vraies difficultés aux parties prenantes... »

aux représentants des grands cabinets d'avocats qu'ils peuvent faire preuve de plus de souplesse dans l'élaboration de solutions personnalisées en fonction de leurs clients.

La plus grande partie de la matinée a été passée à prendre des notes sur des tableaux de papier, à discuter et à prioriser des éléments. Chaque segment d'exercice (ponctué par le retentissement d'un klaxon que tenait Steve) incitait les équipes à chercher des idées qui mèneraient à une solution réalisable, puis à les présenter à l'ensemble du groupe. Tout au long de la séance, les participants étaient attentifs les uns aux autres et exploraient activement les nouvelles idées et solutions. Il était vraiment impressionnant de voir tous les participants, des dirigeants de sociétés clientes aux avocats de notre cabinet, se lever de leurs sièges, prendre plaisir au marathon d'idées, et de voir leur emballement et leur intérêt prendre de l'ampleur tout au long de la séance.

En tant qu'exercice pilote, cette séance visait à démontrer que le temps consacré à la résolution active de problèmes mène à l'obtention de résultats solides et réalisables. C'est important, étant donné que nous nous sentons tous pressés d'en faire autant que nous le pouvons dans le temps qui nous est imparti, au milieu d'un horaire déjà bien rempli. Le remue-méninges peut sembler d'abord une étrange utilisation du temps, mais il est vite devenu visible que ce pourrait être une approche valable pouvant aider à trouver de meilleures solutions pour les clients, particulièrement lorsqu'il est bien dirigé.

DÉCOUVERTES À PROPOS DES GRANDS CABINETS D'AVOCATS : LES LEÇONS QUE NOUS EN AVONS TIRÉES

L'approche de la pensée créatrice adoptée par Steve dans la séance de marathon d'idées est fondée sur l'empathie et incite à résoudre de vrais problèmes qui causent de vraies difficultés aux parties prenantes, ce qui a permis aux participants d'examiner le rôle de l'empathie dans l'établissement de relations avec des clients. Parfois, les avocats abordent les problèmes d'un client de façon impersonnelle, simplement comme un défi à relever ou seulement comme une opération commerciale. Ils oublient que, pour le client, un problème peut être une source de souffrance. Il ne s'agit pas que d'un problème statique : il cause des dommages, d'une façon ou d'une autre. Nous avons appris que le fait de cerner ce point douloureux constitue une étape critique dans la personnalisation de la relation. Comme le dit Steve : « Si vous ne réglez pas ce point épineux, les gens ne vous rappelleront pas. »

Cette séance nous a également permis d'acquérir de nouvelles connaissances sur une profession qui se trouve dans un marché d'acheteurs. Comme Jordan l'a dit dans son allocution d'ouverture, le secteur juridique devient plus axé sur le service; les clients en connaissent plus sur les choix qui s'offrent à eux, et ils en attendent plus pour leur argent. Aujourd'hui, les clients disposent d'un plus vaste choix et ils sont moins enclins à accepter les méthodes de facturation traditionnelles des grands cabinets. Par conséquent, il faut que les avocats et les cabinets reconnaissent que la relation avec un client doit être authentique, et que le maintien de cette relation exige du travail et de la diligence.



En ce qui concerne nos principaux objectifs pour le marathon d'idées (susciter le dialogue sur la résolution de problèmes que doivent régler les grands cabinets d'avocats et déterminer les changements que nous pouvons apporter), nous avons réussi à obtenir un certain nombre d'idées pratiques et prometteuses. Certaines solutions mises de l'avant par nos équipes étaient d'une ampleur considérable, comme la conception d'un portail en collaboration sur la réglementation à l'intention de clients multiples ou d'un nouveau modèle visant à aider les avocats, à l'interne et à l'externe, à collaborer à l'évaluation et à la gestion des changements de la portée d'une question. D'autres étaient de moindre envergure et plus faciles à mettre en œuvre, mais tout aussi importantes pour les activités liées au droit.

Dans l'ensemble, ces exercices ont montré qu'avec un peu d'entraînement, les cabinets d'avocats peuvent être mieux intégrés et plus souples, et que cela peut véhiculer un nouveau message à l'intention des clients : « Venez discuter avec nous. Nous sommes ouverts à l'idée de travailler différemment avec vous. Nous sommes ravis de dialoguer avec vous. » Ce fut l'un des principaux messages adressés aux participants.

Selon la rétroaction anecdotique, les participants auraient trouvé que le marathon d'idées a démontré l'utilité de prendre du recul et d'aborder les problèmes en collaboration. L'un des participants a décrit ce processus comme « une nouvelle façon d'aborder les problèmes et les difficultés en vue de trouver des solutions différentes et inédites ».

De mon point de vue de « coordonnateur » du marathon d'idées, je dirais que nous voulions obtenir des idées neuves et mettre à l'épreuve un nouveau processus de résolution de problèmes. L'expérience nous a prouvé qu'il est utile de regarder à l'extérieur de notre monde familier pour trouver des solutions aux problèmes de notre secteur.

« ...ces exercices ont montré qu'avec un peu d'entraînement, les cabinets d'avocats peuvent être mieux intégrés et plus souples. »

LES MESSAGES À RETENIR

Les idées suivantes sont celles qui ont le plus interpellé les participants :

Les problèmes des grands cabinets d'avocats sont plus faciles à résoudre si on les ventile en difficultés précises pour le client.

Le marathon d'idées peut donner lieu à de bonnes idées qui fonctionneront bien, dans un grand cabinet d'avocats : des solutions pratiques qui valent la peine d'être davantage explorées, à notre avis.

Les clients ne sont pas seulement disposés à résoudre les problèmes en collaboration : ils veulent le faire. Susciter la participation des clients à la détermination de solutions de rechange peut grandement contribuer à établir un nouveau dialogue et favoriser une compréhension mutuelle, ce qui peut avoir une influence positive sur le changement.

Chercher à l'extérieur du domaine juridique peut être inspirant et déterminant dans la quête de nouvelles façons d'innover.

Ce processus a confirmé les avantages que peut tirer un cabinet à prendre le temps d'analyser et de discuter des problèmes, particulièrement en adoptant le point de vue du client. Cela a aussi confirmé qu'il n'est pas nécessaire de frapper dans le mille, dès la première pensée ou idée. En fait, si vous prenez le temps de noter vos idées et d'en faire part aux autres membres de l'équipe, vous augmentez les possibilités de trouver une solution, grâce à la synergie.

CONCLUSION

Chez Osler, nous sommes fiers de faire preuve d'innovation dans la prestation de conseils juridiques. Notre initiative en gestion de la pratique et en innovation a pour but d'appliquer le même degré d'innovation à la manière dont nous pratiquons le droit et à la façon dont nous servons nos clients. D'après notre expérience, le marathon d'idées constitue un ajout utile à notre « boîte à outils », et un outil auquel nous ferons de nouveau appel. Comme les exigences de nos clients évoluent, nous continuerons d'innover et d'explorer des façons différentes de poursuivre le dialogue à tous les niveaux, à l'interne et à l'externe, pour influencer le changement, car c'est ce que les entreprises de services doivent faire.

À propos d'Osler, Hoskin & Harcourt S.E.N.C.R.L./s.r.l.

Osler est un cabinet d'avocats de premier plan qui n'a qu'un objectif : répondre aux besoins de votre entreprise. Que ce soit à Toronto, Montréal, Calgary, Ottawa, Vancouver ou New York, nous conseillons nos clients canadiens, américains et internationaux sur une vaste gamme de questions juridiques nationales et transfrontalières. Notre approche « intégrée » fondée sur la collaboration tire profit de l'expertise de plus de 400 avocats pour apporter des solutions juridiques adaptées, proactives et pratiques axées sur les besoins de votre entreprise. En plus de 150 ans, nous avons acquis la réputation d'un cabinet qui sait régler les problèmes, surmonter les obstacles et fournir les réponses dont vous avez besoin, quand vous en avez besoin. C'est le droit à l'œuvre.

Osler, Hoskin & Harcourt S.E.N.C.R.L./s.r.l.

Toronto Montréal Calgary Ottawa Vancouver New York | osler.com

OSLER