

Réflexions sur le cabinet juridique du futur

Par Peter Zver,
Directeur, Tikit
Americas

Une étude de cas



Pendant la première vague de la pandémie mondiale, l'Organisation internationale du travail a calculé que plus du quatre-cinquième de la main-d'œuvre mondiale entière a été affectée par les confinements et mesures d'isolement à domicile. Comme déjà mentionné, cela représente près de 2,7 milliards de travailleurs déplacés. Les répercussions liées à la pandémie ont été énormes.

En tant que telle, cela n'a pas été techniquement parlant un événement de type « cygne noir » – défini comme une « surprise ayant un impact important » –, étant donné qu'une pandémie mondiale était prévue de longue date par des modalisateurs de scénarios-catastrophes et autres. Néanmoins, cela n'a en rien diminué sa gravité. Pendant une longue période, et à la façon d'un « cygne noir » classique, nous avons expérimenté un impact élargi. Ce qui n'a pas été le moindre, nous avons subi des perturbations profondes dans nos vies personnelle et professionnelle – lesquelles sont devenues de plus en plus indissociables. De plus, l'étendue et la gravité de ces perturbations ont changé le monde du travail pour de bon.

Nous espérons tous qu'en 2021 la science sera en

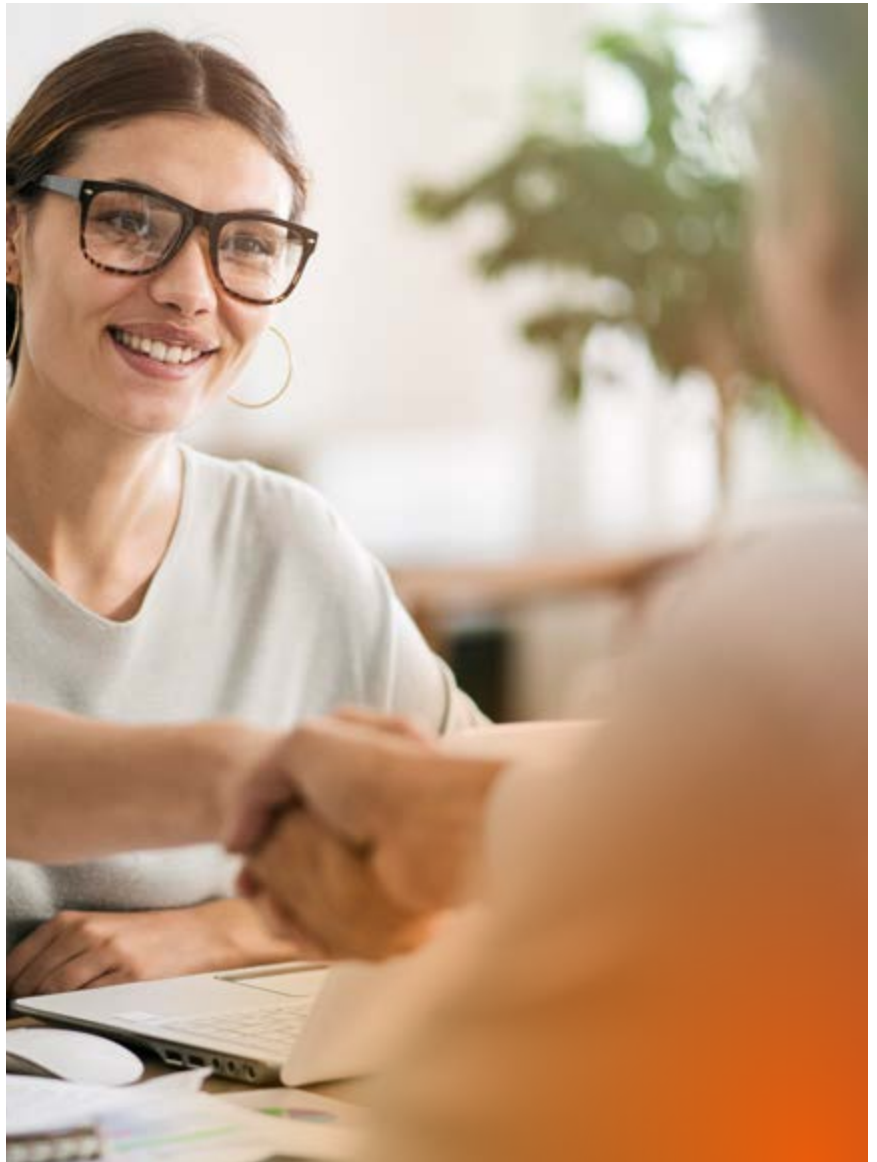
mesure de traiter le COVID-19 et que le monde pourra passer à autre chose. Par contre, je fais attention de ne pas parler de « récupérer », parce que ça impliquerait de retourner au point où nous étions. Plutôt, je pense que nous devons analyser et comprendre entièrement ce qui est arrivé et ses ramifications. Ainsi, nous avons besoin d'évoluer proactivement en réponse à un monde professionnel transformé.

Extensions de fils

Il me semble que lorsque la pandémie a frappé – fort et soudainement –, l'étape de la première réaction dans la plupart des cabinets juridiques peut être assez bien décrite comme le « mode survie ». Les cabinets ont dû s'assurer de pouvoir continuer leur travail par tous les moyens en assurant la prestation des services et le maintien d'un flux de revenus.

Selon le niveau de préparation du cabinet, il a souvent fallu plus ou moins se précipiter pour mettre en place ce que j'appellerai des « extensions de fils ». Cela veut simplement dire que les cabinets ont agrandi leur réseau interne dans le but de

favoriser le travail à la maison et dans certains cas, j'ai même entendu parler de cabinets qui ont chargé des ordinateurs et des chaises de bureau dans des fourgonnettes pour les installer dans les résidences de leurs employés. Il s'agit d'un modèle de travail à distance, dans lequel le cabinet continue à héberger des applications sur ses propres serveurs, ses ressources sont déplacées et les avocats et le personnel doivent encore se connecter, probablement à l'aide d'un lien VPN qui donne accès aux applications et données exactement comme s'ils étaient au bureau. C'est du « télétravail », compte tenu que les personnes travaillent à domicile à distance par rapport à une station centrale. Ainsi, le réseau de TI du cabinet est étendu, mais essentiellement sans modification.



Le bureau vide

Puis la pandémie s'est calmée, d'une façon ou d'une autre, avant de ressurgir, à nouveau, encore et encore. Au moment d'écrire ces lignes, pendant qu'une vaccination autorisée par les laboratoires est administrée dans de nombreuses parties du monde, le pic mondial de nouveaux cas quotidiens observé en avril 2020 à environ 98 000 a été dépassé considérablement en juillet (295 000) et éclipsé par la hausse enregistrée en décembre 2020 (737 000).²

Je ne cite pas ces chiffres pour mettre l'accent sur l'étendue de la pandémie, mais plutôt sur sa prolongation. Cette situation s'est simplement prolongée si longtemps que nous y sommes pratiquement habitués. Pour utiliser cette phrase déjà cliché, c'est en effet devenu « la nouvelle norme ». En conséquence, nous avons maintenant traversé la phase de la précipitation et sommes rendus à celle de la survie, et à un point où nous pouvons faire un bilan. C'est pourquoi j'incite toutes les pratiques juridiques à observer longuement où leur cabinet se situe. Spécifiquement, j'aimerais

diriger votre réflexion dans une direction en particulier, et à cette fin, je vous encouragerais à vous rendre dans les bureaux du cabinet afin d'y mener quelques séances d'observations. Marchez dans les couloirs, asseyez-vous dans la salle de réunion et – si c'est possible – prenez place à votre table de travail.

Admirez sa confection, la richesse du bois, la vue, l'atmosphère du lieu. Prenez ensuite une profonde respiration, écoutez le silence, et sachez que le cabinet continue toujours à livrer la prestation des services à ses clients; que l'entreprise a encore sa place présentement; que des revenus sont engrangés – même si le bureau est vide. Étant donné cette réalité, voici ce que devrait être votre pensée suivante : « Ainsi, quelle est la valeur de cet espace de bureau physique pour le cabinet? » Ce qui devrait rapidement être suivi de : « Comment pouvons-nous évoluer à partir d'ici? »

² <https://www.worldometers.info/coronavirus/>

Une profession traditionnelle

Voici la réalité. La profession juridique est profondément traditionnelle. On est tous un peu enracinés dans ce métier. De nombreux cabinets juridiques – anciens et pas si anciens – installent habituellement des bureaux pour refléter une vision traditionnelle de la profession. Ils sont conçus en vue de dorer la crédibilité et la stabilité d'un cabinet solide, vaste et situé à une adresse de prestige. Ils servent même à communiquer la puissance et l'importance du cabinet par la taille et l'allure de son entrée principale.

Ou peut-être que c'est absurde. Après tout, ce que vous vendez est intangible. Traditionnellement, les bureaux d'un cabinet juridique contribuent à rendre tangibles la qualité et le succès de votre travail – pour vos clients, votre personnel, pour toutes les autres intervenants, et pour vous-même.

Les bureaux ont probablement encore leur importance pour les avocats individuels parce qu'ils symbolisent encore un certain statut. Les avocats savent qu'ils se sont réalisés professionnellement

en ayant leur propre bureau – sa taille et son emplacement (espérons-le situé sur un coin) servent à refléter l'ancienneté et la réussite, en signalant leur place dans la hiérarchie.

Et n'oublions pas la valeur pratique des bureaux. Les avocats ne font pas que s'y pointer, travailler pour ensuite retourner à la maison. Les bureaux sont les lieux où les gens se parlent et échangent des informations qui font progresser leur travail. Également, les incidents de micro-communication sont nombreux. Les utilisateurs de bureaux entendent et surprennent des conversations; ils observent les gestes; ils perçoivent mieux les humeurs; ils découvrent régulièrement « ce qui se passe ».

Les collègues communiquent continuellement non verbalement; avec un sourire, une grimace, un signe de tête, un haussement d'épaule. Personne n'organise jamais de conférence Zoom pour hausser les épaules. Le bureau est donc l'endroit où développer la cohésion d'équipe, de même que les

amitiés, la loyauté et l'appartenance; et là où la culture plus large du cabinet est nourrie. Tout ça n'est pas rien, mais ce que nous devons observer maintenant est ceci : Que valent-ils réellement? Justifient-ils le coût souvent exorbitant de maintenir un espace de bureaux et les avantages peuvent-ils être reproduits par d'autres moyens?

Finalement, rien ne démontre qu'il y a un déclin de la productivité quand les gens travaillent de leur domicile. En fait, c'est le contraire. À titre d'illustration, les économistes Nicholas Bloom (Stanford University), Jose Maria Barrero (Instituto Tecnológico Autonomo de Mexico) et Steven J. Davis (University of Chicago) ont mené un sondage auprès de 15 000 Américains pendant les différentes vagues de la pandémie et ont conclu dans un article de décembre 2020³ que le télétravail postérieur à la pandémie pourrait augmenter la productivité d'autant que 2,4 %. Cette étude citait d'autres qui avaient aussi signalé des hausses de la productivité, par ex. Bloom et al. (2015) ont observé une augmentation de 13 % de la productivité, Harrington (2020) une élévation de 8 % et Choudhury et al. (2020), un gain de

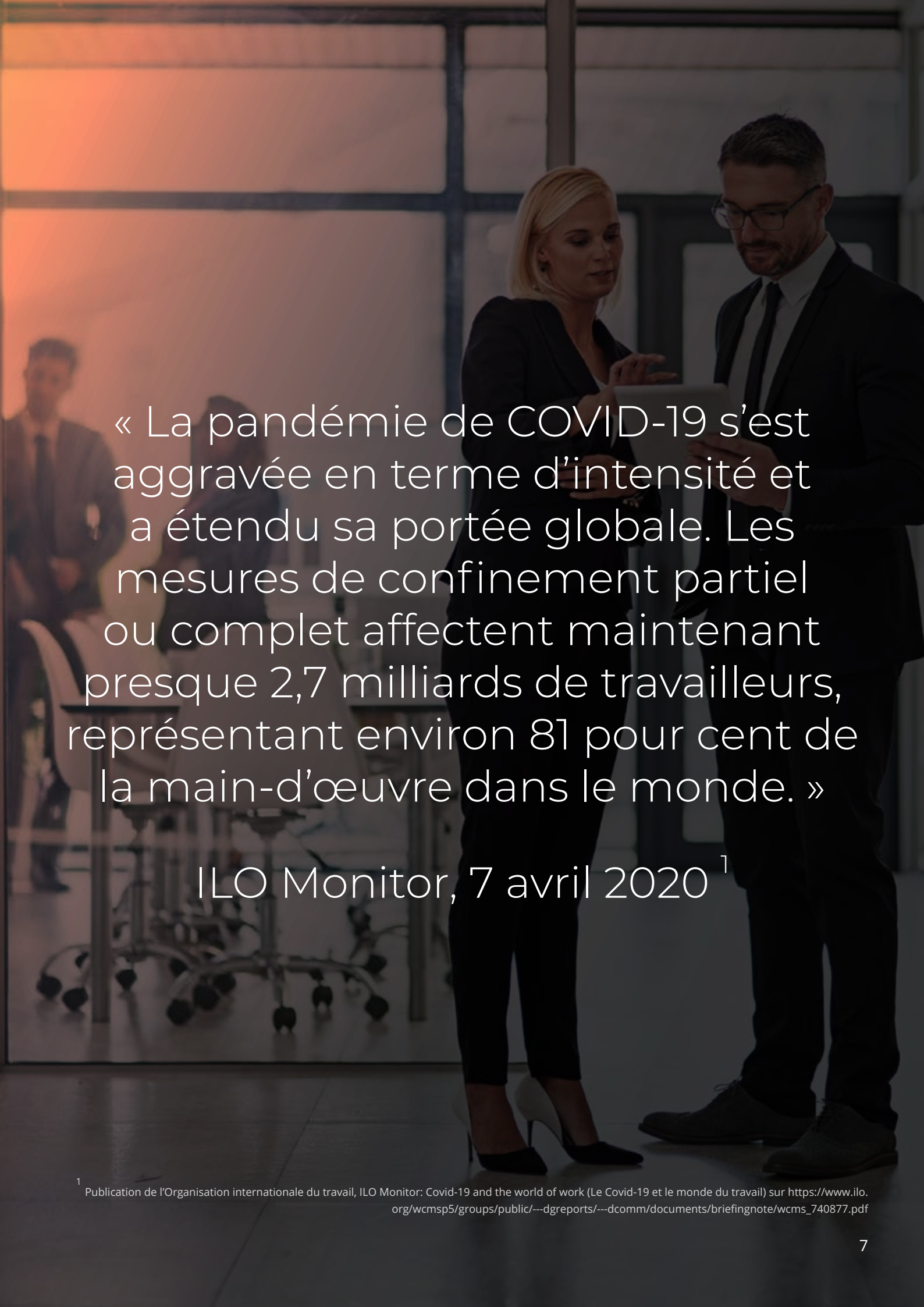
productivité de 4 %. La pandémie, essentiellement une expérience vivante, a finalement démystifié le stéréotype selon lequel le travail à domicile est moins productif et un problème pour la plupart des organisations. Voici ce qui change les règles du jeu.

Repenser activement le futur

Comment tout ça éclaire-t-il comment nous devrions évoluer à partir d'ici? À mes yeux, cela suggère que les cabinets doivent revoir activement à quoi pourra ressembler le futur pour eux, et comment ils peuvent reconfigurer et restructurer l'espace de travail. En passant, si vous ne voyez pas l'intérêt d'investir cet effort, sachez seulement que ça n'empêchera pas vos concurrents de le faire.

Il est légitime de se demander si le prestige et la valeur du cabinet sont inextricablement liés à ses bureaux ou s'il est envisageable de développer/préserver sa bonne réputation par d'autres moyens. C'est certainement un fait que les clients ne veulent plus ou ne s'attendent plus à signer des contrats dans votre salle de réunion. Ils n'ont d'ailleurs plus à le faire, étant donné que les

³ Pourquoi le travail à domicile va rester (Why working from home will stick), voir : https://bfi.uchicago.edu/wp-content/uploads/2020/12/BFI_WP_2020174.pdf. Cette étude citait d'autres qui avaient aussi signalé des hausses de la productivité, par ex. Bloom et al. (2015) ont observé une augmentation de 13 % de la productivité, Harrington (2020) une élévation de 8 % et Choudhury et al. (2020), un gain de productivité de 4 %.



« La pandémie de COVID-19 s'est aggravée en terme d'intensité et a étendu sa portée globale. Les mesures de confinement partiel ou complet affectent maintenant presque 2,7 milliards de travailleurs, représentant environ 81 pour cent de la main-d'œuvre dans le monde. »

ILO Monitor, 7 avril 2020 ¹

¹ Publication de l'Organisation internationale du travail, ILO Monitor: Covid-19 and the world of work (Le Covid-19 et le monde du travail) sur https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/briefingnote/wcms_740877.pdf

protocoles pour définir des signatures électroniques légalement acceptables sont maintenant bien établis. Je dirais aussi que le prestige se maintient en continuant la prestation des services dans le respect constant d'un niveau de qualité élevé.

Ceci étant dit, nous devons tout de même reconnaître les inconvénients du démantèlement complet des bureaux. Les gens peuvent se sentir seuls et isolés sans eux, et la cohésion d'équipe se perd. Les collègues peuvent se sentir abandonnés dans le désert, et le moral peut en souffrir. Aussi, selon toute probabilité, les cabinets sont possiblement encore liés pendant plusieurs années à des baux, pour des locaux à bureaux, qui seront difficiles à casser.

Cela me suggère que les cabinets devraient maintenant penser à évoluer vers l'application d'un modèle hybride reposant sur des TI. L'objectif devrait être d'atteindre la flexibilité, le maintien de la productivité et, parallèlement, celui de la cohésion sociale. Ce modèle en est un dans lequel les gens travaillent la plupart du temps de la maison (ou de n'importe où, tant qu'à y être), mais où au moins un

espace de bureau existe encore.

Par contre, ces bureaux devraient être reconfigurés pour permettre aux cabinets de nourrir les contacts humains et le tissu social de l'entreprise, afin de soutenir une main-d'œuvre engagée et dynamique. Cela pourrait se faire en introduisant des salles de jeux et salles à manger et autres espaces sociaux. À l'avenir, l'intérêt qu'auront les employés à visiter le bureau sera de travailler aussi bien que de créer des liens avec leurs collègues. Ils peuvent s'asseoir en solitaire à la maison.

Virage virtuel

Où la technologie entre-t-elle en jeu? Selon moi, l'étape un a été l'extension des fils, comme je l'ai décrit plus haut. L'étape deux sera d'éliminer complètement les fils afin de créer des lieux de travail soutenus par un niveau de technologie basée sur le Cloud totalement différent. Cela suppose l'élimination de la station centrale et de la remplacer par de nouveaux composants de technologie virtuelle.

Je parle plus particulièrement du type de technologies qui supprime le besoin de papier, par exemple qui prennent en charge les cycles de vie des documents virtuels et celles qui automatisent la gestion de pratique. Pareillement, une grande part de cette technologie est développée pour assurer de meilleures relations entre les gens – à la fois avec les collègues et les clients. Son rôle est donc d'alimenter le bien-être de la cohésion d'équipe et du travail collaboratif.

En même temps, une technologie léchée et efficace contribuera à maintenir la productivité de tout le monde et à renforcer le prestige du cabinet d'une façon plus adaptée au 21e siècle que du bois très poli. Ce sera convaincant pour de nombreux clients, et aux yeux de plusieurs jeunes avocats de talent entrant sur le marché du travail. Cela signifie également, en pratique, que lorsque le temps sera venu de renégocier le bail de location du bureau, le cabinet sera en meilleure position pour affirmer : « Nous n'avons pas besoin de tout cet espace » – parce que c'est vrai.

Le COVID-19 a été une catastrophe et une tragédie pour beaucoup de personnes. Pourtant, cette crise a aussi été, comme l'ont souligné Bloom et al., une « expérience forcée » concernant la viabilité de travailler loin des bureaux traditionnels. C'est une possibilité qui existe depuis longtemps, mais qui avait rarement été réalisée.

Nous avons maintenant la technologie basée sur le Cloud qui offre la possibilité d'un bureau entièrement virtuel qui supprime la dépendance en un carrefour physique, alors même que nous avons obtenu la preuve que ça peut fonctionner. Ainsi, les cabinets juridiques devraient maintenant penser longtemps et fortement aux façons d'évoluer qui se présentent à eux pour tirer avantage de ces circonstances. En gardant toujours à l'esprit que les personnes qui n'évoluent pas risquent de sacrifier une grande part de leur avantage concurrentiel à celles qui font le saut.



Nous fournissons le leader sur le marché en tant que système de gestion de documents et de courriels Cloud: NetDocuments.

Le choix préféré de centaines de milliers de professionnels dans le monde entier, NetDocuments est utilisé dans des secteurs réglementés par des exigences strictes en matière de conformité et de sécurité des données. Les organisations qui dépendent de la solution comprennent les 100 meilleurs cabinets d'avocats mondiaux, les services juridiques d'entreprises et les institutions financières.

[Apprendre encore plus](#)



+1 888 878 4548



oneadvanced.com