

Processus - Jan Tuerlinckx, avocat chez Tuerlinckx Avocats Fiscalistes

Gestion des connaissances dans un cabinet d'avocats

Travailler pour le client actuel, mais aussi surtout pour le futur client

La gestion des connaissances est un terme qui peut se révéler très vaste. Dans cet article, nous nous intéresserons plus précisément au processus qui sert à améliorer la qualité, la productivité et la continuité des processus orientés produits dans un cabinet d'avocats. Ou, pour faire court, la manière dont les « connaissances » sont appréhendées, notamment pour parvenir à des conclusions ou des conseils. Par connaissances, nous n'entendons pas les connaissances théoriques, comme celles qui sont par exemple conservées dans les banques de données juridiques. Il s'agit en substance du transfert d'« expérience » à une organisation. Quoi qu'il en soit, avocat est un métier dans lequel l'expérience est un facteur important. Il s'agit même dans certains cas du facteur décisif de la réussite. Cette expérience ne s'acquiert qu'au fil des ans. Le barreau moderne fait l'objet d'un paradoxe : le cadre réglementaire et l'environnement professionnel dans lequel le service doit être presté évoluent en permanence. Pour relever ces défis, il faut de l'énergie. Même s'il s'agit d'une boutade, c'est la réalité : cette énergie revient davantage aux jeunes. Mieux vaut donc stimuler la collaboration. Et plus spécifiquement amener comme expérience à un groupe l'expérience et les connaissances présentes chez les individus.

Le but de la gestion des connaissances est que le capital de connaissances dans un cabinet d'avocats reste accessible, qu'il soit partagé et puisse être utilisé par tout le monde. Mieux encore : l'utilisation de ces connaissances doit intrinsèquement donner lieu au développement ultérieur desdites connaissances. Les processus en matière de connaissances doivent être organisés de sorte qu'ils accroissent le rendement tout en procurant du plaisir dans le développement des connaissances à proprement parler. Aussi étrange que cela puisse paraître, la satisfaction professionnelle est capitale. Bien souvent, la défense des intérêts des clients n'est pas standardisée et exige de la créativité, qui est stimulée quand on travaille avec plaisir.

Avocat est un métier dans lequel l'expérience est un facteur important. Il s'agit même dans certains cas du facteur décisif de la réussite.

Culture

Les avocats appliquent le système de gestion des connaissances, mais simultanément, la gestion des connaissances est – comme nous l'avons déjà indiqué – en grande partie créée et alimentée par ces mêmes avocats. Pour parvenir à une gestion des connaissances porteuse d'une valeur ajoutée, il faut une culture particulière. De plus, il est impossible de ne pas s'arrêter au génome de l'avocat. Le réflexe de la protection et du cloisonnement des connaissances est génétiquement ancré en tout juriste. Un réflexe que la formation universitaire cultive plus qu'elle ne le combat. Dans la formation en droit, les étudiants sont évalués sur l'exclusivité des connaissances. Plus les connaissances de l'étudiant sont exclusives, plus il sait ce que les autres étudiants ne savent pas, et plus ses cotes sont élevées. Ainsi, le partage des connaissances n'est pas vraiment cultivé chez l'étudiant en droit. Si vous en doutez, demandez-vous avec quelle facilité les étudiants échangent leurs notes. Très difficilement. Par ailleurs, l'avocat débutant considère les

Dans une profession caractérisée par les prima donnas, la gestion des connaissances peut uniquement se développer pleinement si chacun considère aussi la réussite du cabinet comme sa propre réussite. Les stagiaires et les avocats doivent être évalués sur leur aptitude à pouvoir partager.

connaissances comme le premier moyen d'évolution. Les collaborateurs sont davantage prisés grâce à l'exclusivité de leurs connaissances, et ils évoluent ainsi plus vite dans leur carrière. En tout cas en interne. Mais en externe aussi, les connaissances, la compétence et l'expérience sont des armes non négligeables dans la guéguerre qui oppose les différents prestataires de services juridiques. Par nature, l'avocat n'est donc pas le meilleur partageur de connaissances. Pour arriver à un partage de connaissances réussi, il convient de vaincre même la plus infime résistance en termes d'ouverture intellectuelle. Et seule la culture peut y parvenir. Une culture de confiance. La confiance que l'organisation capte et enregistre les moments où des connaissances sont partagées. Que ces dernières soient perçues et appréciées. La confiance que les gens ne seront pas remerciés après avoir délivré leurs connaissances et que celles-ci seront captées et ancrées

dans les processus. Lors de la sélection et du recrutement de stagiaires et d'avocats, cela signifie également qu'il faut veiller à ce que les profils attirés puissent fonctionner dans un tel environnement. Ce sont des profils capables de partager, ouverts et surtout aptes à travailler en équipe. Dans une profession caractérisée par les prima donnas, la gestion des connaissances peut uniquement se développer pleinement si chacun considère aussi la réussite du cabinet comme sa propre réussite. Les stagiaires et les avocats doivent être évalués sur leur aptitude à pouvoir partager. Une attitude correcte de l'avocat est une condition *sine qua non*. Sans dire pour autant qu'il s'agit de la seule condition. Les avocats doivent aussi être d'excellents juristes, cela ne change pas, mais un fort aspect culturel vient s'y ajouter.

Mission, vision et stratégie

Outre des efforts de l'individu, la gestion des connaissances nécessite aussi des efforts similaires du collectif. Le cabinet d'avocats doit avoir une idée claire de sa mission et de sa vision, ainsi que de la stratégie qui y est liée. Dans la mission, la raison d'être du cabinet est décrite en partant des valeurs et de l'identité. Le cabinet doit expliquer ce qu'il représente et quels sont ses fondements. Dans la vision, il doit définir ce qu'il défend, quelle est la réalité future qu'il souhaite créer. La stratégie, dans laquelle la vision est concrètement élaborée, constitue l'aboutissement de ce triptyque.

Même si ces définitions – un exercice souvent jugé trop nébuleux par les organisations et *a fortiori* par les cabinets d'avocats – peuvent paraître très éloignées de la gestion des connaissances, il s'agit d'un exercice crucial pour au moins deux raisons.

Premièrement, s'il est indispensable que l'individu considère la réussite du cabinet comme sa propre réussite, il est bien sûr nécessaire que le cabinet définisse clairement l'un et l'autre. Sans définir ce qu'est la réussite du cabinet, demander aux collaborateurs de s'y identifier ne serait rien de plus qu'un exercice purement sophistique.

Deuxièmement, il n'y a pas qu'une seule gestion des connaissances. Aucune gestion ne peut en effet s'appliquer à toutes les organisations. Mais chaque organisation peut cependant parvenir à une gestion des connaissances qui soit pour elle optimale. À cet effet, il est nécessaire que l'organisation sache où elle veut aller. La gestion des

D'un point de vue organisationnel, investir intensivement dans la gestion des connaissances ne prend tout son sens que si la structure du cabinet est clairement mise en place.

connaissances se développe mieux à mesure que le cabinet – ou une partie de celui-ci – se spécialise davantage et ait un *modus vivendi* opérationnel non équivoque. Bien que la gestion des connaissances puisse être appliquée dès le lancement d'une activité, elle a quand même besoin d'une masse critique pour être efficace. La gestion des connaissances a besoin de cohérence et d'une vision soutenue du futur.

Instruments et méthodes de travail

La gestion des connaissances nécessite aussi d'importants investissements. D'un point de vue organisationnel, investir intensivement dans la gestion des connaissances ne prend tout

son sens que si la structure du cabinet est clairement mise en place. Le fonctionnement du cabinet doit être structuré sans ambiguïté. Des compétences doivent avoir été attribuées à chacun. La collecte de toutes les données pertinentes relatives notamment à l'identification des clients, l'organisation du service (comme l'inscription des délais à l'ordre du jour, etc.) et la typologie de base relative à la communication dans les dossiers, doivent être structurées. Cet exercice permettra au cabinet de découvrir son propre génome de données et d'organisation, qui constituera aussi l'épine dorsale de la gestion des connaissances. Relever le défi de la gestion des connaissances n'a de sens que si l'organisation fait preuve d'une maturité suffisante. Du point de vue d'un cabinet d'avocats, les instruments, les hommes (le capital humain) et le temps jouent un rôle majeur à cet égard.

Les instruments et les hommes doivent être utilisés pour rendre les connaissances accessibles. Le cabinet d'avocats moyen se verra confronté à de nombreux défis. Le premier est un combat avec la tradition. Contrairement à ce que l'on pense généralement, cela n'est pas la même chose qu'étiqueter, classer, archiver l'information, et utiliser des modèles. Cela peut faire partie de la gestion des connaissances, mais ce n'en est en aucun cas l'essence et cela peut même s'avérer un exercice dangereux. En étiquetant, classant et archivant, des informations sont cachées et cloisonnées derrière une étiquette. L'information au sens large devient ainsi, selon l'approche la plus étroite, « l'étiquette ». Voici un exemple pour exprimer cela de manière pratique et simplifiée. Dans une procédure, les conclusions contiennent évidemment de nombreux arguments et des thèses qui ont été développées. Si la conclusion est étiquetée avec le sujet 'x', toutes les autres connaissances de ces conclusions deviendront introuvables pour l'organisation. Un deuxième défi surgit dans la constatation que l'on trouve des connaissances dans les documents et communications les plus divers. De plus, on ne peut pas partir de la supposition que seuls les collaborateurs internes apportent des connaissances. Les externes y contribuent eux aussi. Personne ne niera le fait que les clients peuvent eux aussi contribuer aux idées ou que les parties adverses plaident une défense précieuse qui pourrait être utile dans l'une ou l'autre affaire ultérieure. Peu importe le niveau d'organisation d'un cabinet. L'afflux d'informations est gigantesque et non structuré. Cela relève déjà du défi – et pas des moindres – de mettre de l'ordre dans ces informations par dossier, et les ranger ensuite systématiquement en fonction des connaissances est non seulement inutile, mais aussi tout simplement impossible sur le plan matériel. Mais que faut-il alors faire de ces informations ? L'approche actuelle de ce type de défis consiste à ne pas essayer de mettre de l'ordre dans le chaos, mais à créer des instruments pour pouvoir chercher fonctionnellement dans le chaos. Concrètement, on réalise ceci grâce au « text mining », qui permet de collecter tous les éléments relatifs à un sujet aléatoire dans tout l'environnement numérique du cabinet d'avocats. Quand un tel système est programmé en fonction des besoins et souhaits clairement définis d'un cabinet d'avocats, il est possible de filtrer l'information sur la pertinence des connaissances. De cette façon et contrairement à l'étiquetage des connaissances, toutes les connaissances sont accessibles pour l'organisation.

Un système informatique est une chose, mais il convient d'y ajouter le facteur humain. Nous avons abordé un peu plus haut ce facteur comme les hommes et le temps. Étant donné que cela pourrait être interprété comme étant identique, quelques éclaircissements s'imposent. Dans le cadre de la gestion des connaissances, le cabinet moyen devra investir davantage dans les hommes qui gèrent et optimisent le système de gestion des connaissances. Idéalement, cela donne lieu à l'engagement d'un gestionnaire des connaissances, dont la tâche consiste à optimiser le flux de connaissances. L'utilisation des données de la connaissance mettra à jour des modèles surtout prévisibles, mais aussi imprévisibles. Ces modèles peuvent être davantage optimisés. Ainsi, les requêtes fréquentes peuvent être simplifiées et les informations souvent utilisées regroupées et ramenées en une standardisation. Cette standardisation ne peut pas être le travail d'un seul individu au sein du cabinet, mais bien être « du » cabinet. Cela implique essentiellement deux conditions. Tout d'abord, le cabinet doit approuver la standardisation comme norme et savoir de quelle norme il s'agit. Deuxièmement, la gestion des connaissances n'est pas statique. Le travail ne s'achève pas dès qu'une norme est développée. Cette norme doit continuer à être développée à chaque utilisation ultérieure. C'est précisément cet exercice de développement ultérieur qui met à jour la véritable richesse de la gestion des connaissances. On pense souvent que les avocats peuvent assumer eux-mêmes cet exercice, mais la réalité montre que ce n'est qu'en partie vrai. L'avocat peut être responsabilisé à prendre ses responsabilités dans le développement ultérieur de la norme chaque fois qu'il l'utilise. Cela se passera toutefois mal au moment où l'avocat se verra aussi attribuer la responsabilité de piloter la gestion des connaissances en tant que processus. La focalisation sur le dossier, la normalisation de la qualité et la surveillance des délais sont les pierres d'achoppement qui feront qu'un avocat ne sera pas en mesure d'exceller dans cette tâche. Et la gestion des connaissances fonctionne uniquement si elle persiste de manière cohérente sur le long terme, quels que soient la quantité de travail exigée par les dossiers ou d'autres facteurs environnementaux. La gestion des connaissances exige donc un investissement dans les hommes et peut-être dans un nouveau profil dans la plupart des cabinets d'avocats.

La gestion des connaissances fonctionne uniquement si elle persiste de manière cohérente sur le long terme, quels que soient la quantité de travail exigée par les dossiers ou d'autres facteurs environnementaux. La gestion des connaissances exige donc un investissement dans les hommes et peut-être dans un nouveau profil dans la plupart des cabinets d'avocats.

Dans le cadre de la gestion des connaissances, on ne travaille pas sur le dossier actuel, mais sur le futur dossier.

Mais il convient également d'investir dans le temps. Nous entendons par là que les avocats doivent être partenaires dans le développement de la gestion des connaissances. Et l'investissement qui y est lié est l'un des plus précieux. Le temps des fee earners, de ceux qui gagnent les honoraires. Il faut expliquer aux avocats que le fait de collaborer à la gestion des connaissances est aussi essentiel que de travailler sur des dossiers. Parfois, ce n'est pas bien reconnu, car c'est considéré comme non pertinent en fonction du dossier actuel. En effet, la réalité est que

dans le cadre de la gestion des connaissances, on ne travaille pas sur le dossier actuel, mais sur le futur dossier. Il faut donc travailler pour le client actuel, mais aussi surtout pour le futur client. Et cela nécessite évidemment de la confiance. De la part du cabinet et de la part de l'avocat. Cette confiance doit être puisée dans la culture et dans une mission, une vision et une stratégie claires.

Si les avocats se mettent à penser que le temps qui leur est demandé dans le cadre de la gestion des connaissances se traduit par des données concrètes immédiatement applicables au cas par cas dans des dossiers, il s'agit d'un malentendu. Les actes et le comportement sont aussi des éléments essentiels de l'expérience. Par conséquent, il convient de voir plus loin qu'un simple intérêt pour les actes de procédure, les conseils ou la communication. Le comportement et l'approche doivent également être captés. Cela signifie que des best practices (la manière d'aborder au mieux quelque chose) et des worst practices (la manière de ne surtout pas aborder quelque chose) doivent être développées, standardisées et développées davantage comme instruments de la connaissance. Tout cela dans un flux incessant de mise en forme, d'évaluation et d'amélioration.

La gestion des connaissances nécessite aussi d'aborder les soft issues (les problèmes accessoires). Il faudra ainsi investir dans des sessions communes relatives au travail, aux évolutions et aux innovations, il faudra dégager du temps pour définir les objectifs. Ce, en plus des sessions habituelles sur la doctrine et la jurisprudence. Tout cela doit contribuer à une bonne compréhension des connaissances générales accessibles, qui sont alors chaque fois enrichies des connaissances internes du cabinet. Le cabinet organise donc aussi des activités qui ciblent formellement le partage des connaissances. Mais il convient de travailler également de façon informelle au partage des connaissances, tant sur le plan individuel que collectif. Les actes positifs doivent être valorisés et, inversement, il faut expliquer aux collaborateurs pourquoi ils ont mal fait quelque chose et comment faire mieux la prochaine fois. L'approche collective informelle pourrait être qualifiée de happy hour, peu importe qu'il s'agisse de lunches du cabinet, d'activités sportives ou de team buildings. Le partage informel d'expériences et l'apprentissage de la collaboration font également partie de la gestion des connaissances.