

## Delegatus au temps du coronavirus

# Les facteurs de réussite d'une approche réinventée



Dans cette série de deux articles, l'auteure, présidente et fondatrice de Delegatus, Pascale Pageau, partage les facteurs de succès qui ont permis à ce collectif d'avocats 100 % québécois de réinventer le modèle d'affaire des cabinets traditionnels 15 ans avant la pandémie. Un modèle qui non seulement résiste aux effets néfastes de la pandémie, mais poursuit sa croissance. Aujourd'hui : la vision différenciée et le facteur humain.

## Le droit d'être heureux,<sup>MC</sup> moteur d'innovation

Le 28 mai, la ministre de la Justice Sonia LeBel annonçait la réouverture des tribunaux et des palais de justice au 1<sup>er</sup> juin 2020. Elle en profitait pour mentionner que la crise de la COVID-19 avait tout de même apporté un peu de positif en accélérant grandement le virage numérique dans le système de justice.

C'était une bonne nouvelle, car au mois de mars, le système de justice était frappé de plein fouet par la pandémie : palais de justice fermés sauf pour urgences, procès reportés, échéanciers retardés. Tout s'est mis sur pause pour affronter cette guerre contre l'ennemi invisible, la COVID-19. Deux mois plus tard, notre confinement collectif aura provoqué des avancées technologiques qui changeront pour toujours certaines façons de procéder dans notre système judiciaire.

Qu'en est-il des cabinets d'avocats, des services professionnels? Car les entreprises de services, au même titre que les autres entreprises, ont été secouées par cette crise inattendue et sans précédent. Comme collectif d'avocats, quels ont été nos défis, chez Delegatus? Qu'avons-nous changé pour faire face à cette crise? Et quelles réflexions cette crise nous permet-elle de faire, concernant notre modèle d'affaires?

Dès les premiers jours du confinement, à l'instar de toute entreprise, il a fallu rapidement s'attaquer à deux aspects fondamentaux pour assurer notre survie : les opérations et les finances. Côté opérations, nous avons été chanceux, car pour la grande majorité des cabinets, la course pour passer du traditionnel

travail au bureau au télétravail a été tout un défi. Avant la crise, le monde juridique avait amorcé timidement le virage numérique. Le virus s'est chargé d'accélérer le processus. Je lève mon chapeau aux cabinets, palais de justice, ordres professionnels et associations qui ont su habilement et efficacement s'ajuster en mode numérique et télétravail. Tout n'est pas parfait, mais cette transformation plus que nécessaire a été entamée.

« Le télétravail a toujours fait partie de nos coutumes et est pratiqué par au moins 70 % de notre Collectif. »

Côté finances, en raison de l'incertitude de l'économie mondiale, les cabinets ont revu en urgence leurs projections de revenus à la baisse et dû réduire drastiquement les dépenses. Petits et grands cabinets doivent jongler avec des frais d'exploitation souvent élevés. Pour les grands cabinets qui ont pignon sur rue dans les tours prestigieuses du centre-ville et de nombreux employés juridiques et de soutien, tout cela s'additionne rapidement...

Les dépenses c'est une chose, mais comment prévoir avec certitude les revenus de demain? La reprise est dans l'air du temps, certes, mais que restera-t-il de notre économie? Dans quel état la retrouverons-nous? Post-crise, on anticipe une récession. Quel sera l'impact sur les cabinets de services professionnels?

Comme entrepreneure et présidente de Delegatus, j'ai évidemment dû agir rapidement avec mon équipe de direction : cellule de crise, plan de contingence, ajustement des opérations, révision des projections, tout cela a été fait dans un temps record.

Heureusement et, pour nous sans surprise, le défi des opérations a été le plus facile à réaliser. Le télétravail n'était pas uniquement « toléré » au sein de notre Collectif. Au contraire, il fait partie de notre ADN depuis 15 ans. Bien sûr, dans les locaux, tous les avocats et employés ont accès à des bureaux fermés ou à aire ouverte, mais le télétravail a toujours fait partie de nos mœurs et coutumes et est pratiqué à temps plein par au moins 70 % de notre Collectif.

« Le pari que j'ai fait en 2005 de pratiquer le droit autrement aura créé le modèle d'affaires agile qu'il nous fallait pour traverser cette crise. »

Côté saine gestion de nos finances, nous avons réduit certains coûts, mais ayant déjà des coûts contrôlés et allégés par notre structure, ce n'est rien de significatif.

Par contre, nous avons également revu notre plan stratégique à la lumière de cette pandémie. La question fondamentale était de nous questionner et de nous poser LA grande question : notre modèle d'affaires est-il assez fort pour résister à cette crise ? Et surtout, devons-nous modifier ce modèle d'affaires et nous réinventer pour rester fort et debout après la crise ?

Suivant ces réflexions, nous en sommes arrivés à une conclusion unanime. Pour nous, il n'y a aucun doute : si nous avons à redessiner notre modèle d'affaires, créé en 2005, pour affronter le pendant et l'après-crise... et bien, ce serait exactement le modèle d'affaire flexible et agile que nous mettrions sur pied !

Bien que la crise de la COVID-19 n'ait jamais été dans les scénarios envisagés lors de sa création, je constate que le pari que j'ai fait en 2005 de pratiquer le droit autrement aura créé le modèle d'affaires agile qu'il nous fallait pour traverser cette crise. D'ailleurs, nous avons même réussi à maintenir notre rythme de croissance, entrepris début 2019.

C'est le secret de cette approche réinventée en 2005 que je veux partager avec vous dans cette série d'articles. Notre modèle d'affaires s'est construit autour de trois grands piliers : l'humain, la structure et l'approche services. Aujourd'hui, je vous partage le pilier le plus important et qui me tient le plus à cœur : l'humain au centre du modèle.

## L'humain

### Avant tout, une vision résolument humaine

Je suis une grande adepte de l'importance de la vision. Sans vision ni objectif, toute nouvelle approche ou transformation est vouée à l'échec. Le rêve qui a guidé mon saut en affaires, en 2005, est toujours le même aujourd'hui : « *Redessiner complètement le modèle d'affaires d'un cabinet d'avocats, tant au bénéfice des avocats que des clients d'affaires* ». Ce rêve a forgé la vision de notre Collectif, que nous traduisons par **Le droit d'être heureux !**

Pour les membres du Collectif, **le droit d'être heureux** répond à un besoin de flexibilité et d'autonomie qui amplifient les possibilités de collaboration et d'épanouissement. Certes, comme avocats, nous visons les plus hauts standards professionnels et nous travaillons fort pour rendre nos clients heureux. Toutefois, nous tenons mordicus à nous définir non pas uniquement par nos heures facturables, mais par notre choix de vivre à fond nos passions et nos aventures.

Chez nous, **le droit d'être heureux** se conjugue selon l'individu. Pour moi, c'est notamment la famille. Pour d'autres ce sont les voyages, la pratique d'un sport ou un rythme de vie plus serein. Paradoxalement, c'est cette diversité qui nous soude comme membres du Collectif, car elle ramène à une aspiration qui, j'ose le croire, est commune à toute personne qui travaille : donner un sens réel à notre vie, en se donnant les moyens de vivre pleinement nos vies professionnelles et personnelles.

Mais comment promettre la flexibilité et l'autonomie à des avocats au cœur même d'une structure d'affaires ?

Et si la réponse était dans l'entrepreneuriat...

### Des avocats-entrepreneurs

Dans les premières années, les circonstances ont voulu que notre entreprise embryonnaire fonctionne en éclaté, chacun autonome et chez soi. Cet environnement a façonné notre philosophie d'affaires : être des avocats-entrepreneurs. Ce concept signifie que chacun est personnellement responsable de son développement d'affaires et de la gestion de sa relation avec le client.

Nous avons tôt fait de constater les effets bénéfiques de cette approche : absence de pression sur les heures facturables, pas de pression sur le capital à injecter, sur les loyers ou sur la masse salariale. En même temps, chacun est libre d'augmenter ou de diminuer la cadence quand il veut, selon les circonstances.

Au quotidien, chacun décide quand et de quel endroit faire son travail, et la rémunération reflète directement les efforts consacrés. La résultante : des avocats 100 % libres, 100 % fiers. C'est ça l'entrepreneuriat !

Mais être entrepreneur et seul ne nous suffisait pas pour être heureux...

## La force du Collectif

Au fil des ans et de l'augmentation du nombre d'avocats, nous avons établi des mécanismes d'échange, de partage et de coopération. Les petits gestes concrets de chacun des avocats de notre Collectif ont permis d'unir nos forces et de partager nos défis et nos bons coups. Nous avons compris que nous étions tous résolument plus fort ensemble qu'individuellement.

C'est de cette approche collaborative et humaine qu'est né notre concept de **Collectif**, une **communauté de pratique** organique, où nous partageons ouvertement le travail et les idées. Ces communautés se font et se défont, selon les besoins. Les avocats travaillent ensemble sur de plus gros projets, développent ensemble des offres de service, s'entraident en cas de débordement et de vacances bien méritées.

« Ce rêve a forgé notre vision du Collectif, que nous traduisons par Le droit d'être heureux! »

Le géant IBM a développé cette approche pour permettre à ses professionnels de poursuivre des projets à distance. Chaque jour, 40 % des 366 000 employés d'IBM travaillent à l'extérieur de leurs bureaux et pourtant, IBM continue d'innover par le biais de ces communautés de recherches. Si c'est bon pour IBM...

Le monde professionnel d'aujourd'hui est fragilisé. Le travail frôle le 24/7 et la pression sur les heures facturables ne cesse d'augmenter. Des études de plus en plus nombreuses dénotent de tristes statistiques sur la détresse psychologique et le nombre de burn-out. Dans ce contexte, le modèle flexible de Delegatus fait un peu bande à part. La flexibilité et le temps que nous nous accordons, conjugué à l'entraide et au partage qu'apporte la force du Collectif, aident à atteindre un équilibre de vie sain, tout en valorisant notre travail et en donnant un sens à nos vies.

## Une culture forte et partagée

**Le droit d'être heureux** n'est pas un vœu pieux et il se mesure aussi à la très grande importance que nous accordons à la culture, au sein de notre Collectif. Elle tire sa force de la responsabilité que chacun lui porte, au quotidien. Je crois fermement que c'est la résilience de notre culture qui nous permettra de rester authentiques à nos rêves et à notre vision, en dépit de la formidable croissance qui nous transporte.

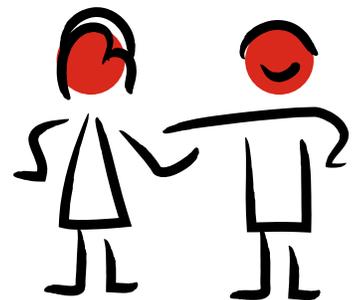
Notre culture est résolument humaine et collaborative, sans égo, sans prétention. Cela semble aller de soi, mais on dénote encore beaucoup de hiérarchie dans le milieu des services professionnels. Chez Delegatus, il n'y a pas de concept d'associé ou de non-associé, de junior ou de senior.

Nous sommes tous et toutes sur le même pied d'égalité, que ce soit l'avocat-entrepreneur, l'employé de soutien, les membres de l'équipe de direction ou, ultimement, le client. Nous croyons que nous avons tous besoin de l'un et de l'autre pour réussir. Dans cette vision de relations interdépendantes et bénéfiques, nous croyons que chacun a **le droit d'être heureux** et surtout de contribuer à rendre l'autre heureux.

Le socle de notre résilience, en temps de pandémie, est la force du facteur humain. Nos gens sont heureux, ils sont donc résilients et flexibles. Ils sont capables de s'adapter aux bouleversements qui affectent nos clients, pour qui ils sont devenus de véritables partenaires et points d'appui.

**Pour que l'humain puisse transcender la crise, il doit pouvoir s'exprimer dans une structure flexible et agile qui lui donne l'espace nécessaire pour rayonner. C'est ce deuxième facteur, ainsi que l'approche au service qui en découle, qui feront l'objet du prochain texte.**

À suivre!



**Pascale Pageau**  
Présidente et avocate-entrepreneure  
Delegatus – Collectif d'avocats