

## Delegatus au temps du coronavirus

# Les facteurs de réussite d'une approche réinventée



Dans ce deuxième article d'une [série de deux](#), 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 structure et l'approche services.

## Une structure qui respire

On n'y échappe pas. Notre collectif, comme la majorité des cabinets, requiert en plus de ses talents : un bureau, des employés en support aux avocats et de la technologie. Par contre, nous utilisons ces ressources différemment, tout en créant un véritable esprit de collaboration soutenue et une extraordinaire communauté de pratique.

### Notre siège social, un espace de « coworking »

Comme j'expliquais dans la première partie de ce partage, j'ai démarré mon entreprise de chez moi et les premiers collègues qui se sont joints à moi ont fait de même. Notre entreprise embryonnaire fonctionnait en éclaté, chacun autonome et chez soi. Cet environnement a façonné notre philosophie d'affaires : être des avocats-entrepreneurs.

Puis, en 2009, nous avons atteint une masse critique de professionnels, et le mode de cabinet virtuel ne suffisait plus entièrement à l'ensemble des besoins. Nous nous sommes dotés d'un pignon sur rue. Mais attention, il fallait opter pour des bureaux qui protègent l'autonomie de tous et qui complètent notre philosophie d'avocats-entrepreneurs autonomes.

Notre siège social, c'est un espace de coworking qui regroupe les services standards d'un cabinet juridique. Il y a des stations de travail ouvertes pour travailler, des bureaux fermés pour des rencontres clients, des salles de réunion et une splendide cuisine-cafétéria qui se convertit en salle de formation conviviale et moderne.

Les avocats et les employés s'y rendent selon leurs besoins. Contrairement aux bureaux traditionnels, les espaces de travail en aire ouverte permettent de diminuer significativement les coûts fixes. Cette flexibilité de design intérieur permet d'offrir une panoplie d'environnements de travail qui s'adaptent aux besoins des avocats, des employés et des clients qui ont parfois à se déplacer pour des rencontres. C'est important parce que les besoins des avocats-entrepreneurs changent constamment.

« La philosophie de bureaux collectifs mise sur la liberté et l'autonomie laissées aux avocats-entrepreneurs. »

Certains mandats se prêtent mieux au travail en solo, alors que d'autres nécessitent la mise en commun d'expertise et le travail en équipe. La philosophie de bureaux collectifs rejette aussi l'importance du présentisme et mise sur la liberté et l'autonomie laissées aux avocats-entrepreneurs.

## Mise en commun des ressources administratives

La recherche d'une structure simplifiée se prolonge aussi dans l'organigramme de l'équipe de soutien. Chez Delegatus, l'équipe centrale agit comme un « bureau désincarné », supportant chaque

avocat selon ses besoins. Dans les cabinets traditionnels, il est fréquent que chaque associé possède son équipe administrative, ses avocats juniors, ses stagiaires et ses parajuristes. Nous avons plutôt misé sur une structure allégée qui met en commun les ressources au service des avocats-entrepreneurs et des clients.

Nous investissons en lieu et place sur des ressources collectives plus polyvalentes avec le seul but d'aider les avocats-entrepreneurs à être plus performants, plus forts et plus libres. Ainsi, l'équipe Croissance et Marketing accompagne les avocats-entrepreneurs dans leur développement d'affaires ; la Cheffe Culture et talents les accompagne dans leur formation et dans le développement de communautés de pratique ; l'équipe des services administratifs supporte tous les aspects administratifs de leur pratique, que ce soit les recherches de conflits, ouvertures et fermetures de dossiers, la facturation et la comptabilité, ou les services technologiques.

## La technologie et des avocats autonomes

Le succès de cette approche administrative « light » repose sur deux caractéristiques essentielles, communes à nos avocats-entrepreneurs : l'autonomie et la maîtrise de la technologie. Dès le Jour 1, nous avons misé sur des plateformes de facturation, de tenue de temps et de téléphonie accessibles à distance, via les ordinateurs portables, tablettes et cellulaires. Nos avocats-entrepreneurs sont donc 100 % libres de travailler de la maison, des locaux du client, du chalet, du bureau ou de n'importe où dans le monde. C'est ainsi qu'une de nos avocates-entrepreneures est capable de pratiquer le droit québécois et de servir ses clients du Québec depuis son bureau... en Colombie-Britannique!

« Le seul but, aider les avocats-entrepreneurs à être plus performants, plus forts et plus libres. »

Un autre impact de notre choix technologique est l'amélioration non négligeable de la productivité. Les avocats du collectif n'ont pas besoin d'adjointes pour entrer leurs temps, classer leurs documents, dicter des lettres ou rédiger des contrats et procédures. Leurs habiletés technologiques conjuguées aux bons outils leur font gagner productivité, temps, autonomie et liberté.

Si nos vétérans sont habitués aux outils virtuels, les nouveaux font le pari de les maîtriser rapidement. Pour les aider, nous avons mis au point un processus d'acclimatation technologique. Il est si simple et efficace que nous réussissons à recruter et à [intégrer des avocats malgré le confinement!](#) Seul inconvénient, on ne peut pas leur serrer la main ou leur donner d'accolade de bienvenue. Il faudra attendre le déconfinement.

C'est ainsi que notre structure allégée facilite le travail à distance au quotidien et, en centralisant les outils et ressources administratifs, permet de réduire les coûts fixes et administratifs de près de 75 % par rapport à un cabinet traditionnel. Elle permet surtout d'en donner plus aux avocats-entrepreneurs, en argent et en services. Et « plus » pour les avocats-entrepreneurs, c'est « plus » pour le Collectif. Selon nous, c'est ça miser sur des relations gagnantes.

## L'approche services

En 2005, avant de lancer Delegatus, j'ai initialement posé la question à des clients d'affaires ciblés (PME, entreprises en croissance, grandes entreprises) :

« Si nous avions à redessiner les services juridiques au bénéfice de votre entreprise, selon vous, que devrions-nous changer ? »

Leurs réponses sont restées gravées dans ma mémoire. En voici quelques-unes :

- Donner un travail de qualité, livré à temps.
- Avoir un budget réaliste et suivi rigoureusement
- Une compréhension plus réaliste et pratique de leur entreprise
- Parler leur langage, pas de jargon juridique
- Réduire les coûts et optimiser les efficacités et l'expertise

Ces attentes guident mon action et celles de mes collègues depuis 2005. Elles ont façonné une approche services dans laquelle les clients sont à l'aise et heureux de faire appel à nous. Ils travaillent avec des avocats expérimentés qui parlent le langage des affaires, qui sont stratégiques, et qui se déplacent pour travailler en étroite collaboration avec eux et leur équipe interne. Nous agissons sans ego, en accompagnant nos clients dans les petits et grands enjeux, opportunités et défis.

**Le droit d'être heureux<sup>MC</sup>**, pour nos clients, c'est la puissante valeur ajoutée d'un modèle d'affaires qui leur apporte l'expérience, l'expertise et la flexibilité d'avocats-entrepreneurs reconnus et respectés dans leurs champs de pratique.

## Des avocats d'expérience d'affaires et d'entreprise

L'expérience est une valeur sûre pour nos clients et pour laquelle nous ne faisons aucun compromis. N'entre pas chez Delegatus qui veut. La moyenne d'expérience de nos avocats-entrepreneurs est de 20 ans. Même nos plus jeunes avocats-entrepreneurs possèdent près de dix ans d'expérience. Pourquoi cette barrière à l'entrée? Parce qu'on veut rendre nos clients heureux en leur faisant bénéficier de la plus grande expérience possible.

## L'innovation de la proximité

Notre volonté d'offrir une plus grande relation de proximité entre le client et l'avocat nous a permis d'innover en services juridiques. En 2007, nous avons développé le service *Renfort en entreprise*. Des avocats d'expérience qui vont aider directement le client, au sein même de son entreprise. Nos avocats aident à bâtir des départements juridiques internes ou apportent une expertise spécifique pour combler un besoin d'appoint, par exemple une entreprise devant gérer une forte croissance. Une telle proximité permet d'offrir au client une solution sur mesure, vraiment adaptée à ses besoins, ainsi qu'une relation exceptionnellement étroite.

En effet, notre structure allégée et agile, aidée de notre culture collaborative et sans ego, élimine les intermédiaires entre le client et son avocat. Il en résulte une proximité plus directe entre l'avocat et son client. Un relationnel clairement apprécié de nos clients.

« Ces piliers que sont l'humain, la structure et l'approche services ont défini notre modèle d'affaires. »

## Le rapport qualité/prix

Le but lors de la création de Delegatus n'était pas de se démarquer en offrant des services moins chers. Le prix n'a jamais été un élément distinctif sur lequel nous voulions attacher de l'importance. Notre focus a toujours été de créer des façons de faire qui nous permettraient de pratiquer mieux en pratiquant autrement. Le coût devenait accessoire à notre désir d'innover dans la pratique de services juridiques.

Or, en permettant à nos avocats-entrepreneurs d'exprimer leur talent et leur expérience collective au sein d'une structure allégée, Delegatus a su trouver du même coup la recette pour offrir ses services différenciés à des taux hautement compétitifs, étant parfois jusqu'à 50 % inférieurs à ceux des grands cabinets. Cela ravit nos clients et satisfait nos avocats-entrepreneurs. C'est également une démonstration de la force du Collectif. Selon nous, c'est ça miser sur des relations gagnantes.

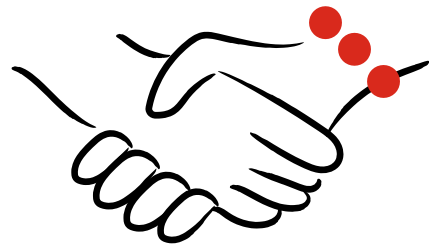
## Et l'avenir?

Nul ne sait quand ni comment l'économie va se sortir de cette crise. Mais je suis très heureuse de constater que le choix de pratiquer le droit autrement a mené au développement d'un modèle d'affaires résilient qui non seulement résiste à la crise, mais s'en accommode fort bien. Il démontre quotidiennement que nous avons l'agilité nécessaire pour traverser cette crise, et même excéder l'extraordinaire rythme de croissance de 25 % que nous connaissions avant le confinement.

Ces piliers que sont l'humain, la structure et l'approche services, qui ont défini notre modèle d'affaires, nous guident pendant la pandémie, et ils seront les moteurs qui propulseront notre croissance après la crise. Ce n'est peut-être pas la recette magique pour tous, mais j'espère que ce partage aidera votre réflexion pour le redémarrage à venir.

Je termine cet exercice de réflexion en posant cette question : « Comme entreprise (tous domaines confondus), comment allons-nous faire pour sortir grandie de cette crise? Comment pouvons-nous en "profiter" pour réfléchir aux changements, aux transformations et aux innovations que nous pouvons et devons apporter à nos modèles d'affaires pour saisir les opportunités qui découleront sûrement de cette expérience? »

En ce qui me concerne, l'innovation et la créativité m'ont toujours inspirée. L'ensemble du Collectif planche donc en ce moment sur divers projets au bénéfice des avocats-entrepreneurs, des clients et des employés. Si l'histoire de Delegatus vous a fourni quelques pistes à explorer, ce sera tant mieux. Je crois fermement que le **Droit d'être heureux** est un objectif réel et accessible, et j'espère que ce partage vous aidera à vous en approcher.



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