

LE LEGAL PROJECT MANAGEMENT

UNE NOUVELLE APPROCHE DE LA GESTION DES DOSSIERS JURIDIQUES

La mutation des professions juridiques est en route. Une vague de changements les bouleverse. En réponse, de nombreuses innovations voient le jour. Le *Legal Project Management* constitue une réponse au désir de faire évoluer les modes de travail. **Laurent Dassonville**, spécialiste certifié en la matière, en dresse le portrait.

Les juristes d'entreprise subissent la même pression de la part de leurs clients internes. Ils doivent en outre opérer dans un milieu bien plus diversifié que celui d'un cabinet d'avocats.

Enfin, à la pression des clients s'ajoute une insatisfaction grandissante des prestataires juridiques. Qu'ils soient avocats ou juristes d'entreprise, jeunes ou moins jeunes, beaucoup ne se sentent plus en phase avec les manières traditionnelles de délivrer leur expertise. Vendre des heures ne leur suffit pas (plus), ils veulent eux aussi être parties prenantes à la création de valeur générée par leurs clients (internes ou externes). Ils aspirent aussi à un équilibre plus harmonieux entre investissement professionnel et temps privé.

Aux sources du changement : un profond désir de faire autrement

À la racine du mouvement d'innovations qui traverse le secteur, il y a un constat partagé par un certain nombre d'acteurs : la manière dont les services juridiques sont rendus ne répond plus ni aux attentes des clients ni à celles d'une frange importante de ceux qui les servent.

Les avocats sont de plus en plus sous pression de la part de leurs clients. Ceux-ci exigent plus de prévisibilité dans la gestion de leur dossier, alors qu'il est de plus en plus difficile de prévoir l'évolution de ceux-ci. Ils demandent également plus de clarté quant aux honoraires et remettent de plus en plus souvent en cause le montant de ceux-ci au regard de la valeur qu'ils estiment retirer du service rendu.

L'innovation comme réponse aux attentes actuelles

Alors face à tant d'attentes, l'innovation s'impose d'elle-même.

La dernière étude de Larcier sur le sujet (« *Étude sur l'innovation fiscale et juridique européenne – 2019* ») recense que 8 avocats sur 10 sont conscients du besoin d'innover, de changer leurs pratiques actuelles.

Dans beaucoup de cas, innovation est synonyme de technologie, de digitalisation, de plateforme collaborative. On se



Laurent Dassonville

LLM, LPP,
Membre certifié de l'IILPM
Fondateur de Counsellé,
entreprise spécialisée dans le
legal project management et la
conduite du changement au sein des
organisations juridiques



L'innovation est un concept plus vaste qui se rapporte également à un changement de réflexion et de comportement (...).

Étude sur l'innovation fiscale et juridique européenne – Larcier 2019

précipite vers ces nouveaux outils, souvent géniaux, parfois révolutionnaires, et dans lesquels nous plaçons l'espoir d'un salut immédiat. De là l'explosion du secteur des *legaltech* à laquelle on assiste.

Or comme le souligne Larcier (toujours dans son étude sur l'innovation), « l'innovation est un concept plus vaste qui se rapporte également à un changement de réflexion et de comportement (...) ».

Si les technologies de l'information sont en effet des outils formidables, ce ne sont que des outils. L'utilisateur de l'outil reste l'être humain et c'est de sa manière d'utiliser ces outils que dépendra leur succès. C'est donc à nous, professionnels du droit, de repenser nos manières de délivrer nos services en vue de satisfaire les besoins de nos clients.

Par chance, si on veut bien s'éloigner un peu des confins du monde juridique, on découvre que d'autres secteurs sont passés par les mêmes problèmes et ont développé des réponses innovantes (telles que le SCRUM et le Design Thinking, l'Agility ou le LEAN Management, la « visual law »). Selon les sensibilités et les habiletés individuelles, chacun peut donc trouver de nouvelles manières de fonctionner, de produire et de communiquer la réflexion juridique, qui reste au centre de nos métiers.

Le Legal Project Management

Parmi ces nouvelles manières de travailler, le legal project management (LPM), en français la gestion de projet juridique, figure en bonne place.

Le LPM constitue un ensemble, organisé et structuré, de méthodes qui permet de (i) coordonner des moyens (ressources humaines, technologies, sous-traitants) affectés temporairement à la réalisation d'un but unique et (ii) de gérer les aléas qui peuvent entraver la réalisation de ce but. Bref, d'atteindre un but donné (celui du client) avec des ressources limitées (celles du cabinet, de l'étude ou du département) pour un budget prédéfini et dans un temps restreint.

En soi, le LPM consiste donc en la transposition des méthodes et des techniques utilisées ailleurs pour la réalisation de projets divers (depuis la construction d'une maison unifamiliale à la conquête de l'espace). Il y a là quelque chose de rassurant : si ces méthodes fonctionnent pour des projets aussi divers et aussi variés, ils doivent pouvoir également performer, *mutatis mutandis*, dans le secteur juridique.

Restait à développer un cadre référentiel adapté aux professions juridiques. C'est la mission que s'est donné l'International Institute of Legal Project Management (IILPM).

Un projet en 4 étapes clés

Ce cadre référentiel repose sur 4 étapes clés, communes à tout projet et dont la bonne maîtrise assure une plus grande chance de succès du projet entrepris par le juriste (au sens large), ici appelé le gestionnaire de projet ou encore le project manager.

1. Une étape de définition

Au cours de cette étape, le gestionnaire de projet va, au moyen de l'ensemble des informations en sa possession, cartographier les objectifs poursuivis, les questions juridiques clés, les personnes impliquées ou touchées par le projet (les « stakeholders ») et les contraintes imposées au projet.

S'il ne rentre pas dans le cadre de cette contribution d'analyser les méthodes à appliquer et les informations nécessaires pour arriver à cette cartographie, il est cependant essentiel de bien comprendre deux de ces éléments.

D'une part les contraintes.

On entend par là les limites aux moyens mis à disposition (moyens humains, technologiques, logistiques, etc.), aux ressources financières (budget) et à la durée du projet. Bien comprendre et mettre en évidence ces contraintes per-





met en effet de déterminer si le projet est tout d'abord réalisable et, dans l'affirmative, où se situent les principaux défis à sa bonne réalisation (est-ce que le budget est étriqué ou est-ce au niveau des ressources disponibles que le bât blesse ?). En fonction de la réponse à cette question initiale, il convient d'adopter une stratégie spécifique (par ex. augmenter le délai de réalisation ou modifier les manières de travailler afin de tirer parti des capacités à disposition).

La phase de définition est donc essentielle, car elle permet de prendre conscience des objectifs, des moyens et de leur interdépendance. À partir de là seulement une gestion efficace peut se déployer.

D'autre part les stakeholders.

On vise par ce terme toutes les personnes qui ont un intérêt ou une influence sur le projet. Rentrent dans cette catégorie les suspects habituels : le donneur d'ordre (celui qui est à l'initiative du projet), l'utilisateur final, les autres membres de l'organisation dont le travail peut être impacté par la réalisation du projet (parce qu'ils devront y contribuer ou parce qu'une partie de leur équipe y sera dédiée), etc.

Tous ces stakeholders vont, à des degrés divers, influencer sur le succès ou l'échec du projet. Il est donc essentiel de pouvoir communiquer efficacement avec chacun, de pouvoir les mobiliser correctement, bref de les gérer.

Pensez par exemple à un avocat qui vient chercher un collaborateur de l'un de ses associés pour compléter son équipe de

projet. Non seulement le collaborateur mais aussi l'associé dont il dépend deviendront des stakeholders du projet et une communication efficace entre eux sera nécessaire pour s'assurer que le collaborateur dispose du temps nécessaire pour participer au projet.

2. La planification des travaux

Une fois déterminés les objectifs, les moyens et le temps dont on dispose pour effectuer un projet, vient le temps de déterminer quelles tâches sont précisément nécessaires pour le réaliser.

Plusieurs méthodes ont démontré leur efficacité. Quelles qu'elles soient, il s'agit de déterminer ce qui doit être fait ou livré précisément sans quoi on ne pourra ni déterminer le temps, ni les ressources nécessaires.

Certes avec l'expérience, on se dit que l'on connaît approximativement le temps moyen de telle ou telle tâche ou que les étapes sont connues et maîtrisées, mais faites l'exercice de manière structurée et systématique et vous serez surpris de voir que régulièrement l'on oublie telle ou telle étape ou que l'on sous/surestime le temps réellement nécessaire. Or ces oublis ou ces erreurs d'estimation vont directement impacter les 2 étapes suivantes de la planification : la budgétisation et l'allocation des ressources.

Dans un monde où le client attend une plus grande prévisibilité, travailler sans budget revient à sauter dans l'inconnu. Imaginez le directeur juridique d'une entreprise qui dit au directeur financier, nous allons procéder à telle mise en conformité réglementaire, mais je ne te

dirai pas combien cela va coûter. Ou un client à qui l'avocat dirait, je suis incapable de vous dire combien coûtera mon intervention.

Il y a de fortes chances pour que la mise en ordre ne se fasse pas (au fond le risque d'être sanctionné est peut-être aussi important que le coût final – inconnu – du projet) ou que le client se détourne de la justice (mieux vaut une mauvaise transaction sur un carton de bière au moins je saurai tout de suite combien je perdrai d'argent).

En corollaire au budget, vient l'allocation des ressources. À partir du moment où je connais précisément ce qu'il y a à faire, je peux commencer à prévoir mon intervention et l'intervention des autres acteurs du projet, répartir leur charge de travail de manière efficace.

Allouer efficacement les ressources humaines en fonction des tâches à accomplir permet non seulement de réduire la pression sur les collaborateurs, en respectant leur recherche d'équilibre entre temps professionnel et temps non professionnel mais également de m'assurer que je n'utiliserai pas plus de ressources que nécessaires. Prenez l'exemple du notaire qui a mal planifié les tâches à accomplir par un membre de son équipe de sorte que certaines ont été oubliées. Il s'en rend compte en dernière minute et, dans l'urgence, demande à un collaborateur plus sénior, libre à ce moment-là, de s'en charger. Sachant que ses honoraires sont barémisés, l'affectation du collaborateur sénior à une tâche qui aurait pu être réalisée par un collaborateur plus junior a un impact direct sur la rentabilité du projet du notaire.

3. L'exécution des tâches et des travaux nécessaires à l'aboutissement du projet

Une fois que le plan est tracé, on adore tous le voir se dérouler sans accroc ! Mais la réalité nous rappelle constamment que de nombreux éléments vont l'impacter et qu'en fait, nous serons constamment amenés à le réévaluer, le modifier, l'adapter pour répondre à la survenance d'un risque, le départ d'un collaborateur, un changement de loi, etc.

Mais grâce au travail de fond fourni lors des étapes précédentes, une partie de ces modifications pourront être anticipées et même lorsque cela ne sera pas le cas, vous serez dans une position plus confortable pour y faire face.

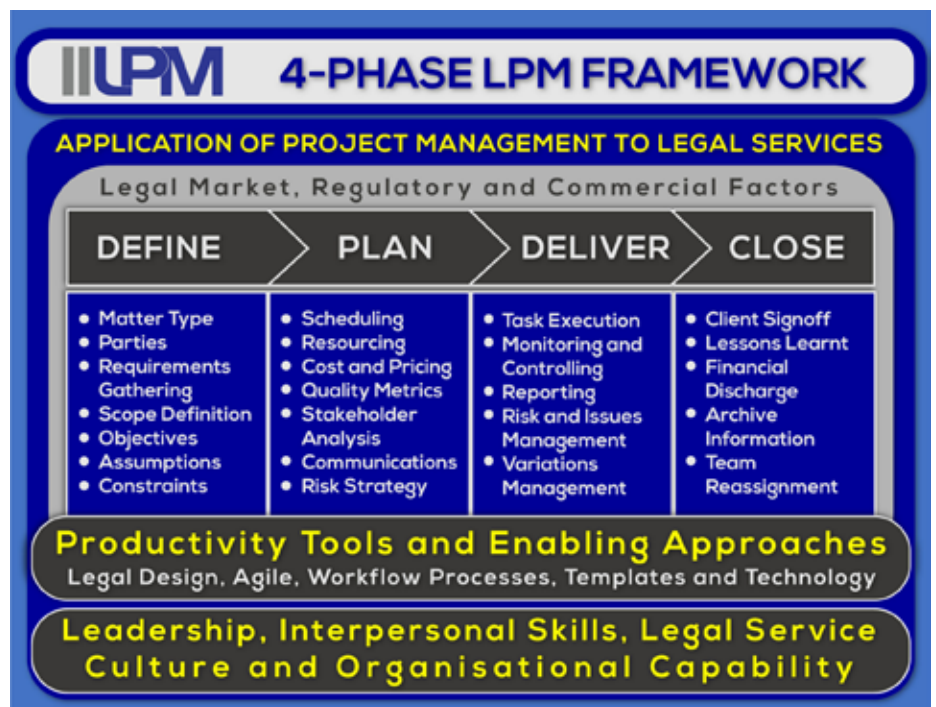
Le temps et l'énergie ainsi gagnés vous permettront de rester concentrés sur la qualité de votre produit et de dévier le moins possible de l'objectif initial.

4. La clôture de votre projet

Il s'agit certainement de l'étape la moins bien mise en oeuvre, tout type de projet confondu. Pourtant elle recèle des trésors pour qui sait l'employer.

Bien clôturer un projet, c'est d'abord s'assurer qu'il est bel et bien fini. C'est s'assurer que tous ses éléments ont été livrés de manière satisfaisante.

Par exemple, lors de la rédaction d'une nouvelle charte de gouvernance, j'ai peut-être dû mettre de côté, en accord avec le client, un aspect important, mais non essentiel, pour finir à temps. Prendre le temps de clôturer, c'est prendre un



moment pour vérifier quand et comment cet aspect sera traité dans le futur.

Bien clôturer, c'est aussi m'assurer que le know-how généré à l'occasion du projet est proprement stocké. Cela me permettra de le réutiliser facilement lors d'un prochain projet similaire.

Enfin bien clôturer, c'est aussi évaluer mes performances et celles de mon équipe. C'est donner et recevoir du feedback. C'est donc permettre l'amélioration continue de chacun.

Se lancer dans le Legal Project Management

Pour chaque étape, il existe des outils et des méthodes spécifiques dont l'efficacité a été démontrée. Se lancer dans le project management requiert de se former quelque peu à ces outils et méthodes. Par la suite c'est essentiellement de rigueur et d'une bonne communication qu'il

faudra vous armer.

Par chance, rigueur et communication sont des qualités intrinsèques des professionnels du droit.

Ceux qui désirent faire évoluer leur pratique pour se rapprocher de leur client et vivre avec eux la création de valeur (et de sens) qu'apporte l'accomplissement de projets bien menés trouveront donc dans le Legal Project Management une manière de faire du droit, intelligente et humaine.

Laurent Dassonville donne régulièrement des formations en Legal Project Management organisées par Larcier Training.

Tenez-vous informé de nos formations en visitant notre site : larcier.com > onglet Formations.