



Partager plus pour développer plus *

Par Jérôme Rusak,
Associé du cabinet Day One **



La fin 2008 et l'année 2009 ont mis les cabinets face à de nouveaux défis d'adaptation. Leur capacité en tant qu'organisation à y répondre ne dépend pas de la taille, loin de là, mais de la volonté de progresser ensemble, d'apprendre et de partager le savoir pour être plus performant plus vite. Plus que jamais, les connaissances, les informations et les actions menées au sein du cabinet doivent être identifiées, centralisées et optimisées. La question qui se pose aujourd'hui est la suivante : les cabinets de services professionnels compte tenu de leurs spécificités et de leur mode de fonctionnement sont-ils des organisations apprenantes ? Sont-ils capables aujourd'hui de mobiliser l'ensemble des ressources et des connaissances et de progresser aux niveaux individuels et collectifs pour faire face aux nouveaux défis liés à la crise : identification des opportunités ; optimisation et rationalisation des actions de développement ; gestion de la relation clients ; développement ou recrutement de nouveaux domaines de compétence ; minimisation des coûts.

Si l'on s'en tient à la définition de Garvin¹, une organisation apprenante est « une organisation capable de créer, acquérir et transférer de la connaissance et de modifier son comportement pour refléter de nouvelles connaissances ». Pour répondre à cette définition, le cabinet de services professionnels doit développer cinq activités : la résolution de problèmes en groupe, l'expérimentation, tirer les leçons des expériences, apprendre avec les autres, transférer les connaissances.

Qu'en est-il exactement aujourd'hui ?

Le partage des connaissances est un état d'esprit

Développer le cabinet relève d'un véritable projet d'entreprise qui implique l'ensemble des acteurs : professionnels et fonctions support. Le présupposé d'une telle organisation est que chaque individu du cabinet est un contributeur potentiel au développement en se développant individuellement. Pour ce faire, en amont, le cabinet doit être capable de définir parfaitement ses besoins de recrutement, d'identifier et sélectionner les profils les plus adaptés et ensuite d'assigner à chacun des rôles et des responsabilités précises. Le professionnel, collaborateur ou associé,

¹ Garvin, D. (1993), «Building a Learning Organization», *Harvard Business Review*, juillet-août, p. 78-91.



doit savoir parfaitement quelles sont les attentes du cabinet par rapport à ses compétences techniques, comportementales ou commerciales ; la fonction support doit savoir parfaitement quels sont ses objectifs et son rôle dans le développement du cabinet, savoir quel est son apport et dans quelle chaîne de valeur décisionnelle elle s'insère.

D'autre part, au-delà du préalable organisationnel, le préalable individuel est primordial : chacun au sein du cabinet doit avoir la volonté de partager ses informations. Or, on touche ici un point sensible des cabinets de

services professionnels : dans quelle mesure un associé souhaite-t-il partager ses informations sur ses clients ? De cette volonté de partager l'information et le savoir découle la possibilité de faire progresser le cabinet en tant qu'organisation en enrichissant ses actifs : plus de revenus générés par la vente d'autres prestations, plus de connaissance sur les clients, plus de relations génératrices de futures opportunités. En faisant progresser l'organisation et donc les autres, on progresse soi-même. Le mode de rémunération peut renforcer cette volonté de partage, notamment dans les cabinets d'avocats d'affaires, selon qu'on est en « lock-step » ou en « eat what you kill ». En d'autres termes, en te rendant meilleur, je me rends meilleur moi-même.

Pour favoriser ce partage, le cabinet en tant qu'organisation doit stimuler l'apprentissage continu à travers le travail commun. Or que constate-t-on aujourd'hui ? Assiste-t-on à une mise en commun des informations et des actions ou chacun essaie-t-il de développer son activité dans son coin ? Dans bien des cabinets, on constate que la communautarisation des informations est culturellement réfrénée : si le principe est reconnu, il se heurte à la pratique et force est de constater que le *cross selling* demeure une arlésienne. Sans parler des actions de développement ! Combien de petits-déjeuners organisés en dépit de toute

concertation ou coordination ? Un exemple concret : un associé d'un cabinet d'avocats participe à une table ronde sans que le reste du cabinet (associés et marketing ou finance notamment) ne soit au courant. Résultat : cette table ronde se télescope avec un autre événement du cabinet le lendemain sur le même sujet, qui s'adresse aux mêmes cibles ! C'est un exemple parmi tant d'autres de l'absence de coordination. Au-delà de la

« Aujourd'hui, assiste-t-on à une mise en commun des informations et des actions ou chacun essaie-t-il de développer son activité dans son coin ? »

déperdition d'information, on distingue surtout une déperdition de ressources qui auraient pu être

prises en commun pour créer une action plus forte et plus efficace.

Un cabinet qui partage répond à des objectifs de développement

Pour atteindre un objectif d'amélioration du cabinet, encore faut-il définir cet objectif ! Dans l'élaboration de sa stratégie, le cabinet se fixe des objectifs quantitatifs et qualitatifs, qui sont ceux vers lesquels doit tendre l'organisation apprenante. Ce rôle échoit in fine au *managing partner*. C'est lui le pilote qui va stimuler et mobiliser l'intelligence au sein du cabinet. Il doit mettre en œuvre une logique de développement des personnes, de la structure et des outils.

Un cabinet apprenant stimule le partage de connaissances

L'organisation apprenante doit aider ses membres à optimiser au maximum les relations possibles entre eux. Au sein d'un cabinet de services professionnels, les relations sont de trois types : 1) entre 2 professionnels, la possibilité de travailler sur le même client ou la même cible ; 2) entre un professionnel et une fonction support, c'est la possibilité d'utiliser par exemple des ressources marketing ou communication pour crédibiliser un savoir faire technique ou asseoir un positionnement sur une cible donnée ; ou alors utiliser les ressources humaines dans le cadre du recrutement de collaborateurs pour un domaine d'expertise donné ou pour une offre donnée ; 3) entre 2 fonctions supports,

la possibilité de mettre en commun des ressources pour mener à bien des projets structurants (finances, marketing, informatique, comptabilité, ressources humaines...). Toutes ces relations doivent donc être cartographiées au sein d'un cabinet pour que les collaborations évidentes ou pas puissent émerger. Combien de cabinets ont effectué cette cartographie ? Bien souvent, la complémentarité des compétences est ignorée au sein des cabinets, justement parce qu'à la base les compétences à disposition ne sont pas bien identifiées et gérées. De l'activation de ces relations jaillissent des opportunités de missions, des offres communes ou des offres sectorielles par exemple !

Les freins au partage des connaissances

Cependant, on ne peut occulter que ce partage repose avant tout sur la volonté individuelle de s'investir et de progresser. Au sein des cabinets de services professionnels de multiples obstacles culturels rendent le partage difficile : la reconnaissance de la valeur de l'information apportée (par la rémunération par exemple), la peur de partager ses clients avec d'autres associés, l'hétérogénéité des compétences, le manque de confiance entre les personnes...

Toutefois, l'absence d'investissement résulte aussi du manque de temps lié à l'urgence et à la priorité des actions. Ainsi, dans beaucoup de cabinets, les responsables marketing ou *Business development* répondent à des sollicitations impromptues des associés pour un appel d'offre ou une plaquette. Si les rôles et responsabilités étaient clairement définis, ces fonctions support auraient le pouvoir de dire non lorsque les demandes ne sont pas alignées avec les objectifs et priorités du cabinet. On en revient ainsi toujours à ce concept de base : définir en amont son positionnement, ses cibles et ses

objectifs pour construire ensuite son quotidien.

Le cabinet apprenant optimise les connaissances

Le développement des compétences au sein du cabinet est un enjeu partagé et permanent. Il s'agit d'optimiser le lien entre les offres, les méthodes de travail et l'organisation. En d'autres termes, le cabinet en tant qu'organisation apprenante doit favoriser le lien entre les professionnels et les fonctions support. Le pré requis à cela est de savoir en permanence qui fait quoi à quel moment au sein du cabinet. D'où la nécessité d'un *knowledge* et d'un CRM efficace. Là, on entre dans une autre phase des relations, au-delà du simple échange d'informations : l'exploitation et le partage des outils. Il n'est qu'à voir aujourd'hui le nombre de cabinets qui abandonnent les projets CRM ou qui disposent d'outils inadaptés et inutilisés pour se rendre compte de la difficulté de faire adhérer l'ensemble des personnes d'un cabinet à une démarche commune.

« De multiples obstacles culturels rendent le partage difficile : la reconnaissance de la valeur de l'information apportée, la peur de partager ses clients avec d'autres associés, l'hétérogénéité des compétences, le manque de confiance entre les personnes. »

Le développement du savoir des cabinets provient aussi de l'exploitation de la mobilité professionnelle. L'ouverture sur l'extérieur, la

confrontation à d'autres types de structures, d'autres types de management, d'autres métiers, sont une source de développement pour l'individu mais aussi pour sa structure d'origine. Ainsi, voit-on souvent des jeunes professionnels partir faire leurs armes dans des bureaux à l'étranger. Comment les cabinets utilisent-ils ces retours d'expériences ? Sont-ils mis à profit ? Un des exemples les plus flagrants concerne le *secondment*, c'est-à-dire le détachement d'un professionnel du cabinet chez un client (entreprises, fonds d'investissement, banques d'affaires...). Combien de ces jeunes collaborateurs à leur retour en cabinet sont-ils « débriefés » pour faire bénéficier la structure de leur

expérience, de leur réseau, de leurs méthodes de travail ? Sont-ils intégrés à la gestion du compte client ou du réseau de prescripteurs potentiels ? Si tel était le cas, les cabinets devraient ensuite reconnaître et gratifier la contribution de ces expériences à l'amélioration de l'organisation.

Le cabinet ne peut pas être seulement un lieu de travail

L'organisation apprenante implique de considérer l'activité professionnelle et le lieu de travail de manière positive et optimiste. En d'autres termes, dans un cabinet d'avocats par exemple, l'amour du Droit et la passion du Marketing (dans le cas d'un responsable Marketing) doivent guider l'action des professionnels ou des fonctions support. Le cabinet doit être considéré comme un lieu de vie et non comme un lieu de travail. Est-ce le cas aujourd'hui ? Devant l'incertitude du marché, la baisse des rémunérations, la diminution des deals, la peur du chômage... un cabinet est-il encore un havre de paix et de bonheur ? Il devrait l'être.

L'organisation apprenante possède deux niveaux d'apprentissage : en « simple boucle » lorsque les problèmes sont détectés et corrigés ; en « double boucle » lorsque les problèmes sont corrigés et la façon de penser et donc travailler totalement modifiés. C'est par exemple le cas d'un cabinet qui décide d'adopter une stratégie client et non plus une stratégie métier. En résulte alors un total bouleversement organisationnel. Et c'est précisément par cette capacité à se repenser totalement qu'un cabinet peut être considéré comme apprenant. D'où la difficulté pour les très gros cabinets « paquebots » de changer le cours de la navigation.

Le managing partner au cœur du cabinet apprenant

Au cœur de l'organisation apprenante se trouve le pilote, tout à la fois médiateur, inspireur, audacieux, convaincu et... pédagogue. Le *managing partner* joue ce rôle parce qu'il a la vision : vision de ce qui est et vision de ce qui devrait être. Entre les deux, il lui incombe d'insuffler cette dynamique apprenante en privilégiant le développement de nouveaux modes de coopération entre les membres du cabinet, en incitant les autres à faire différemment. Et puis surtout, il doit valoriser les changements.

Aujourd'hui, est-il nécessaire de convaincre ses associés de l'ampleur des difficultés et de la nécessaire adaptation ? Ou alors doit-on considérer que l'environnement va redevenir ce qu'il était avant ce qui impliquerait de ne surtout rien changer ? Et donc de ne pas être une organisation apprenante. Le cabinet de services professionnels est une organisation apprenante s'il apprend à apprendre : comprendre la situation extérieure, connaître la situation interne du cabinet, identifier sa capacité à agir et effectuer les changements qui s'imposent. Combien de cabinets en sont capables ?

(*) Cette newsletter sera suivie en mai par la newsletter « Structurer plus pour développer plus ».

(**) Day One est un cabinet de conseil en stratégie et développement dédié aux cabinets de services professionnels (avocats, auditeurs, banquiers d'affaires, consultants, experts-comptables, investisseurs en capital, juristes, notaires...).

Nous avons un bureau à Paris, France www.dayone.fr et un bureau à New York, USA au travers de Day One International LLC. www.dayoneinternational.com.