

**efficy**<sup>CRM</sup>  
DEEPER CUSTOMER ENGAGEMENT



**VERS LA DIGITALISATION  
DES AVOCATS**



# Sommaire

Avant-propos	4
Introduction	7
<b>1</b> La digitalisation de la justice, une solution pour accélérer les procédures	8
<b>2</b> La digitalisation des avocats pour mieux gérer leur temps et leur argent	14
<b>3</b> En quoi la technologie peut-elle aider les avocats ?	18
<b>4</b> Pourquoi un CRM est-il le nouvel outil en vogue pour les cabinets d'avocats ?	22
<b>5</b> <i>Customer centricity</i> au cœur de la stratégie des cabinets	26
Innover, oser et intégrer : les 3 défis du monde des avocats de demain	29
Édité par Efficacy	30

# Avant-propos



Stanislas van Wassenhove est un avocat belge francophone, spécialisé en droit social, auteur de plusieurs ouvrages en la matière. Il a été Managing Partner durant 14 ans du cabinet d'avocats CMS DeBacker et s'est lancé à son compte depuis quelques années avec son projet Reshape.legal & Trans-mutation. Dans ce cadre, Stanislas van Wassenhove, veut changer le droit par la technologie en favorisant l'innovation dans le monde du droit. C'est comme expert de la digitalisation du monde des avocats qu'il prend la parole pour préfacier le livre blanc, ainsi que comme analyste des origines des problèmes des avocats, de même que des solutions à apporter.

**Stanislas van Wassenhove**, Fondateur Reshape.legal & Trans-mutation

Les avocats ont été une des dernières professions à s'interroger sur la digitalisation de leur profession. Ils avaient déjà été entraînés par la dynamique de la mondialisation après la chute du Mur. Cette internationalisation de l'économie a débouché sur la création de cabinets d'affaires internationaux. Cette évolution de la profession vers le monde économique a aussi accéléré les spécialisations des avocats pour permettre de répondre aux questions de plus en plus techniques, certaines nécessitant même la maîtrise d'autres droits nationaux et du droit européen. Ce phénomène a été à l'origine de cabinets *full services* ou niches. Le mode de rémunération a évolué vers un système de taux horaire, l'avocat vendant son expertise à l'heure, se détachant de l'efficacité et de la valeur ajoutée.

Deux phénomènes sont arrivés : la crise financière de 2008 qui a nécessité pour les entreprises de revoir et contrôler leur coût, mettre en concurrence leurs prestataires et accélérer leurs processus. Durant la même période, des progrès considérables ont été effectués dans le domaine des nouvelles technologies. La croissance exponentielle du volume de données, les capacités de stockage, la vitesse des ordinateurs et des transmissions, la puissance des algorithmes, donnent le tournis.

Les machines sont devenues extrêmement performantes, leurs coûts ont dégringolé. Les connections se sont multipliées : internet, emails. L'intelligence artificielle s'est développée avec de nouvelles approches neuronales qui ont permis le *deep learning* pour aboutir notamment à la reconnaissance des images et des langages.

Toutes ces évolutions ont poussé les universités d'abord, les entrepreneurs ensuite à s'interroger sur la manière d'automatiser les activités de services. Et voilà comment autour des années 2015, les avocats continentaux se sont vus confrontés à la naissance des sociétés de la *Legal Tech* et d'autres sociétés technologiques qui ont investi dans des solutions pour les cabinets d'avocats. L'intelligence artificielle ouvre des perspectives de gestion automatisée des données (*data mining*), d'interaction vocale avec l'ordinateur (*chabots*), de gestion intelligente et apprenante de la connaissance (*machine learning*). Au-delà des mots, les nouveaux outils comprennent les concepts et bientôt les idées, un jour peut-être les émotions. Ils vont pouvoir donner des consultations juridiques en ligne. Les robots Ross et Peter en sont les 1ers avatars. Toutes les promesses n'étaient toutefois pas au rendez-vous et les avocats se sont crus protégés.

Mais l'évolution est inéluctable. Dans ce monde en mutation rapide, ces nouveaux services numériques du droit transforment les attitudes et les besoins des consommateurs. Ils ouvrent la voie à la simplicité, à la transparence et à la réactivité. Ceci explique le succès des plateformes de documents ou de consultations en ligne. Ce nouveau mode de consommation du droit bouleverse le modèle classique de l'avocat. L'automatisation des processus et l'accès en ligne obligent l'avocat à délaissier les activités à faible valeur ajoutée, à modifier son mode de tarification, à augmenter sa productivité. Le nouveau consommateur de droit réclame de la lisibilité et du pragmatisme dans les réponses juridiques. Comme cela se pratique pour les autres services, le consommateur digital veut noter les services de son prestataire.

L'avocat engoncé dans ses certitudes a perdu peu à peu le contact avec la réalité du client. Avec ses méthodes artisanales, il affronte difficilement la révolution digitale. Dans les années 80, il a dû suivre la mondialisation et l'internationalisation de l'économie et du droit. Aujourd'hui, il découvre le nouveau consommateur digital. Face à lui, apparaissent des concurrents qui ont automatisé le travail juridique de base. L'avocat n'a plus le monopole de la connaissance. Son organisation obsolète engendre des cloisons, des îlots, des refus de partage de clients et de connaissance. La révolution numérique met son modèle à mal puisqu'elle ouvre la connaissance, pousse à la transparence et au mode collaboratif

Les professions juridiques doivent, donc, se professionnaliser, automatiser leur processus répétitif, se concentrer sur l'innovation, l'agilité, l'efficacité et en même temps retrouver ce qui fait l'essence de la profession : l'humain, l'empathie, l'indépendance, la défense du plus faible. La crise du Covid-19 qui a mis en exergue nos fragilités et celles de nos organisations a aussi démontré que la numérisation et les outils technologiques sont incontournables.

Qu'en est-il de la Justice ? La crise a sans doute encore une fois démontré que son fonctionnement n'est pas à la hauteur de ce que le citoyen est en droit d'atteindre et cela est sans doute dû au retard de la digitalisation. Moins d'un membre sur deux de l'ordre judiciaire dispose d'un portable comme l'a rappelé à la Chambre le nouveau Ministre de la Justice belge, Vincent Van Quickenborne lors de la présentation de sa note de politique générale le 10 novembre. Et comme le rappellera dans ce livre blanc Damien Vandermeersch, avocat général à la Cour de cassation, le retard mis par la Justice à évoluer freine aussi les autres professions du droit.

Mais que ce soit pour les magistrats ou les avocats, le changement doit se faire avec eux et ensemble. Il faut que les solutions apportées soient aux services des institutions et de ses bénéficiaires, les justiciables. Le citoyen est, ne l'oublions pas, celui qui paie et celui qui reçoit le service. Mais il devrait être sans doute être plus conscient qu'une Justice efficace, transparente et proche est un gage de sécurité pour le développement du pays, et est indispensable à la sauvegarde de la démocratie et de l'état de droit.



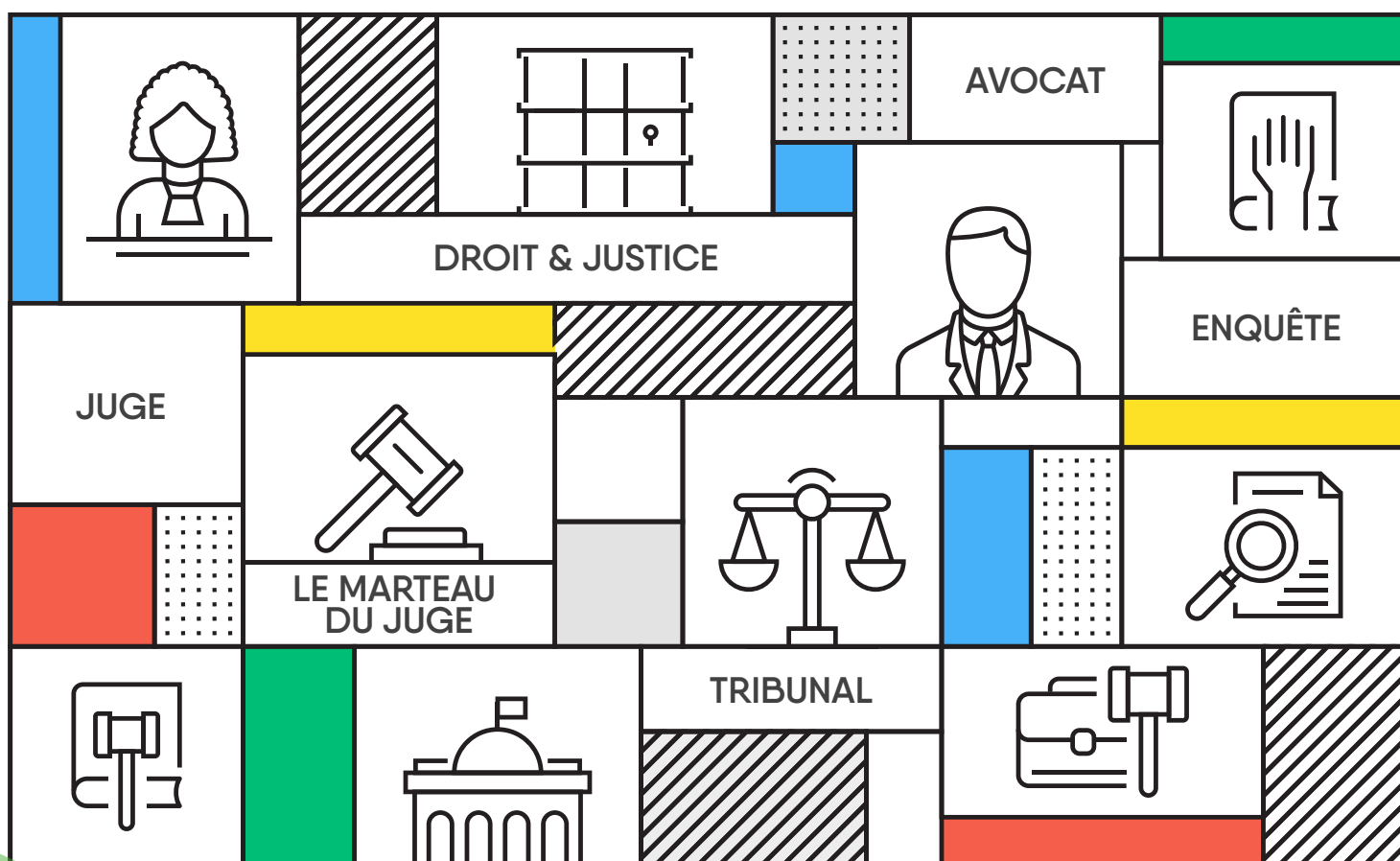
# Introduction

Aujourd'hui, le monde de la justice a pris conscience de la nécessité de digitaliser sa manière de travailler, ses processus, etc. Ce livre blanc s'inscrit dans ce contexte.

Au travers de témoignages d'avocats, de magistrats mais aussi d'acteurs de la *Legal Tech*<sup>1</sup>, vous comprendrez l'importance accordée, par tous ces acteurs, à ce mouvement de digitalisation.

Enfin, nous mettrons un coup de projecteur sur le métier d'avocat et les outils qui peuvent leur permettre d'aborder cette révolution.

Bonne lecture !



<sup>1</sup> L'expression *Legal tech*, ou *legal technology*, fait référence à l'usage de technologies, comme les logiciels, pour fournir des services juridiques aux citoyens directement ou aider le secteur juridique dans son activité.



1

—

**La digitalisation  
de la justice,  
une solution  
pour accélérer  
les procédures**



Il apparaît dans plusieurs études, dont un rapport du ministère de la justice française de janvier 2014<sup>2</sup>, que la lenteur du système judiciaire représente toujours un aspect important dans l'image qu'ont les contribuables de la justice ainsi que de la difficulté pour les acteurs de pouvoir rendre une justice de qualité.

## Côté magistrature, les opportunités liées à la digitalisation sont multiples

### Digitaliser pour faciliter le partage et encourager la collaboration

Selon Me Damien Vandermeersch, avocat général à la Cour de cassation, et professeur à l'Université de Louvain et à l'Université Saint-Louis – Bruxelles, la digitalisation des dossiers est essentielle. Dans la globalité de la chaîne d'analyse et de travail de tous les intervenants sur un dossier, la digitalisation est une des clefs principales pour avoir un partage et une collaboration beaucoup plus fluides. Cela évite beaucoup de déplacements. Prenons l'exemple des détenus en détention préventive, les dossiers sont maintenant totalement digitalisés et accessibles à partir de tous les greffes des tribunaux par tous les avocats et aussi consultables par les détenus aux greffes des prisons. Au-delà de l'amélioration de l'efficacité, la digitalisation des dossiers faciliterait la communication entre les différents services.

Il est important de créer une solution pour la justice qui soit compatible avec les différents systèmes déjà en place. D'après Damien Vandermeersch, créer un système unique en Belgique « a été un échec, comme par exemple de mettre ensemble la justice de paix et la cour d'appel dans le même moule. Il aurait fallu avoir des systèmes à l'échelle des différentes juridictions, comme ce qui a notamment été fait au niveau des juges d'instruction ».

L'étape suivante serait que les avocats puissent les consulter depuis leur cabinet et pas uniquement depuis les greffes. Cela améliorerait considérablement l'efficacité. Faciliter le travail de l'avocat c'est rendre la justice plus efficace.

**Damien Vandermeersch**

Avocat général à la Cour de cassation & Professeur (Université de Louvain & Université Saint-Louis – Bruxelles)

<sup>2</sup> Justifit.fr, Actualités, « Pourquoi la Justice française est-elle si lente ? », Lundi 25 mars 2019

## Renouveler des outils anciens : le nouveau challenge des juridictions

Le challenge pour ces juridictions sera d'arriver à avoir des outils qui combinent performance et facilité de maintenance. Prenons l'exemple de la Cour de Cassation. Elle dispose d'un système de gestion de tous les dossiers, appelé syscasweb. Il y a entre autres, les inventaires, le nom des parties, l'état de la procédure, les projets d'arrêt... Il est ainsi possible de connaître la chronologie de la procédure et finalement d'identifier toutes les parties prenantes. C'est un outil indispensable, selon l'avocat général Damien Vandermeersch, mais c'est un système ancien, qui a plus de 20 ans, et seule une personne est capable de le maintenir... Il serait donc grand temps de le renouveler ! Les défis posés pour remplacer ces systèmes sont d'abord les moyens financiers dont bénéficient les juridictions. Puis vient ensuite la difficulté de savoir définir ce dont les magistrats ont besoin de manière précise et exhaustive dans les appels d'offres.

C'est pour ces raisons qu'il est important d'avoir des experts qui conseillent les juridictions. Des experts dont le cœur de métier est de savoir comment digitaliser une organisation et quels outils mettre en place dans une optique de service aux utilisateurs. C'est également aux éditeurs de logiciel d'interagir avec ces juridictions pour les aider à déterminer leurs besoins pour rédiger leurs appels d'offre.

## L'importance de la digitalisation à prendre en compte dans la relation avec le justiciable

On parle de plus en plus de délibéré sous un format digital et la question se pose d'avoir également des audiences digitalisées, dont l'expérience a été faite pendant le confinement.

D'après Me Damien Vandermeersch, « en ce qui concerne les aspects techniques, il n'y a aucun obstacle mais pour ce qui est de l'aspect humain c'est impossible ». Selon lui, le justiciable a besoin de pouvoir s'exprimer, comme pour des affaires familiales ou pénales par exemple. La justice montre ainsi qu'elle entend les justiciables et cet échange facilite la recherche d'une solution.

**N'opposons pas le digital et le présentiel. Nous éviterons ainsi que la digitalisation ne tue les rapports humains.**

**Damien Vandermeersch**  
Avocat général à la Cour de cassation  
& Professeur (Université de Louvain & Université Saint-Louis - Bruxelles)

## Tâches administratives digitalisables ?

Il existe des aléas de procédures lors d'un procès où la présence des parties et de leurs avocats est sans réelle valeur ajoutée. Prenons l'exemple de la remise d'une affaire parce que l'affaire n'est pas prête ou que trop d'affaires ont été fixées à la même audience. Selon Me Damien Vandermeersch « [les juges, le procureur et les parties et leurs avocats] perdent un temps fou à régler le rôle (c'est-à-dire pour déterminer les affaires qui seront examinées à cette audience et les autres qui seront remises). Parfois l'audience publique dure 3h et tous les acteurs présents perdent une heure à régler le rôle ». Cette procédure pourrait tout à fait se faire de manière digitale, tout comme la gestion de l'agenda, d'autant plus qu'il arrive que les gens ne se déplacent parfois pour rien en cas de report.

C'est dans ces conditions qu'un outil informatique et les règlements à distance pourraient améliorer cette situation.

On pourrait penser à des audiences « de mise en état digitale » comme les surnomment Me Damien Vandermeersch, qui seraient les moments où l'on regarde avec toutes les parties prenantes si tout est en ordre pour fixer ensuite l'audience en présentiel.

Dans le but de faciliter l'accès à une justice équitable pour le citoyen, on pourrait imaginer un recours à la digitalisation beaucoup plus répandu pour les affaires civiles notamment dans les affaires entre assurances. Pour les affaires pénales, il faut être vigilant car de nombreux justiciables n'ont pas accès à tous les outils digitaux.



## De nombreux documents à numériser

Dans la continuité de la digitalisation de tâches administratives, il est également possible de digitaliser un ensemble de documents de procédure. Selon Me Denis Philippe, avocat associé chez Philippe et Partners et rédacteur en chef de la revue *Droit des Affaires*, « toute une série de documents, comme par exemple les baux, peut être fait par voie numérique. Cependant cela doit rester un outil d'assistance pour aider les magistrats et le potentiel humain doit continuer à exister ».

Pour les dossiers de roulage, par exemple, il serait possible selon lui de rendre des décisions plus facilement par voie de la digitalisation. Pour des dossiers de fusions complexes réunissant de nombreux acteurs, il serait aussi faisable de digitaliser un plus grand nombre de phases du dossier. « Tous les éléments du dossier pour la négociation pourraient être digitalisés et inclure des tierces parties comme le banquier etc. », selon Me Denis Philippe.

Cette digitalisation et cette automatisation existent déjà pour les *smart contracts*, comme par exemple les contrats de *leasing* qui doivent être payés tous les mois. S'ils ne sont pas payés, le montant est directement prélevé sur le compte de l'entreprise. Cela apparaît donc comme une présolution du litige.

## La digitalisation pour plus d'efficacité sans toucher aux droits du justiciable

Comme nous avons pu le voir dans ces différents chapitres, il existe de plus en plus d'idées et d'essais qui fleurissent pour digitaliser la justice dans le but d'en améliorer l'efficacité et ainsi diminuer la charge de travail des magistrats.

Cependant deux éléments restent centraux dans cette réflexion : l'accessibilité du citoyen à une justice équitable et l'aspect humain du procès.

## COMPLÉMENT D'ANALYSES ET D'ÉCLAIRAGES

- Quelques résistances au changement parmi les magistrats

Il est difficile de faire accepter cette digitalisation auprès de tous les magistrats et une certaine forme de résistance est encore fort présente. Selon l'avocat général, cela est tout à fait normal au vu de la situation actuelle, « Il y a une règle dans la digitalisation. C'est que l'outil doit être au service des acteurs de la justice et non le contraire. Avec cette globalisation des solutions dans un moule unique, on s'éloigne des acteurs. Et dans ce cas il y aura toujours une résistance importante au changement », conclut-il.

- La justice prédictive, un autre moyen pour désengorger les juridictions ?

La justice prédictive permet de réaliser des statistiques et des probabilités sur la solution à un problème juridique donné. Pour le professeur Bruno Dondero, juriste et professeur à l'Université de Paris 1 Panthéon-Sorbonne « il s'agit de tenter de prédire avec le moins d'incertitude possible ce que sera la réponse de la juridiction X quand elle est confrontée au cas Y ». Certaines décisions de justice pourraient être rendues de manière prédictive, ce pour supporter le phénomène d'inflation législative.





2

—

# La digitalisation des avocats pour mieux gérer leur temps et leur argent

De nos jours le besoin d'avoir un dossier informatisé, dans le cadre de l'organisation au sein du cabinet, se fait de plus en plus sentir. Et ce pour permettre un accès facile à l'information présente dans celui-ci sans que ce dossier ne doive être constamment échangé de manière physique lors de déplacements ou surtout entre confrères d'un même cabinet.

## Une gestion du temps contrôlée

Est-ce que cette digitalisation entraîne cependant une meilleure gestion du temps ? La réponse est oui selon Me Gilles Oliviers, Professeur à la Haute École ICHEC ISFSC - Saint-Louis. « Les affaires sont considérablement plus faciles à traiter, lorsque nous envoyons nos conclusions, ou des pièces du dossier par format informatique. De plus nous avons un endroit clair et déterminé en interne où nous avons ces pièces et cela permet donc d'avoir un accès facile et de pouvoir les retrouver en 1 clic. »

Cependant il apparaît encore clairement que tous les avocats ne sont pas au même stade de digitalisation et ce parfois même jusque dans le même cabinet.

Ainsi au sein du cabinet Renson de Me Oliviers, tout ce qui rentre en format papier est digitalisé tous les matins par les assistants de ce dernier, mais Me Oliviers confie être le seul à le faire sur les 5 associés. De plus ces tâches monopolisent quelqu'un pendant quelques heures tous les jours, ce qui a un coût.

C'est dans ce genre de situations que la gestion du changement et l'accompagnement de personnes réticentes peuvent prendre tout leur sens.

### La même digitalisation pour tous ?

**Il apparaît clairement que plus le volume d'affaires sera important, plus la digitalisation deviendra indispensable.**

**Le challenge de certains cabinets de petite taille ou d'avocats travaillant seuls, repose sur le fait que pour eux les efforts de digitalisation peuvent être chronophages et que durant cette période où ils informatisent leur cabinet et leurs procédures, ils ne peuvent pas travailler sur leurs dossiers. Il s'agira donc du temps passé qu'ils ne vont pas pouvoir facilement valoriser financièrement.**

**En définitive, disposer d'un logiciel a un coût qui peut encore être prohibitif pour certains avocats. Malgré une démocratisation de plus en plus importante et un marché concurrentiel, certains pensent encore ne pas pouvoir se le permettre.**

## Un suivi des factures pour mieux gérer les impayés

Vient ensuite l'aspect financier des cabinets d'avocats qui leur prend beaucoup de temps et d'énergie. La digitalisation et l'utilisation d'un logiciel dédié au métier d'avocat peut aider à analyser les provisions de l'avocat pour le travail à effectuer. « Grâce au logiciel que nous utilisons en interne, nous pouvons savoir combien de temps nous avons déjà travaillé sur un dossier », détaille Gilles Oliviers.

Prenons par exemple une provision pour un dossier où il a été estimé que cela coûterait 2,000€. Si l'avocat a déjà utilisé 1,000€ de ces provisions, il peut facilement voir qu'il reste 1,000€. Il est même possible pour lui ou elle de savoir si ces 1,000€ ont été payés ou pas.

Cela permet de pouvoir prioriser ses dossiers et encore un point plus important, de pouvoir limiter les impayés. D'autant plus s'il y a des collaborateurs qui travaillent sur ce dossier également et que ces derniers voudront être payés malgré tout pour le travail fourni.

Finalement cet outil va apporter une meilleure appréhension du contentieux dont l'avocat est chargé, et ainsi lui permettre de calculer la rentabilité de ce litige dont ils ont la charge.

## Une justice plus informatisée comme moteur du développement digital ?

D'après Me Gilles Oliviers, « plus la justice sera informatisée plus cela aura du sens pour les cabinets de se digitaliser ».

Mais selon lui, il reste encore du chemin à parcourir car même s'il y a une demande de communiquer de plus en plus par email auprès des juridictions, certaines justices de paix ne peuvent tout simplement pas répondre à ceux-ci. « Lorsque nous envoyons un email, ils répondent qu'ils n'ont pas le temps de traiter ces emails et ils nous demandent donc de les renvoyer par courrier », narre Maître Oliviers.

D'après lui cela va encore plus loin « Ils nous ont déjà dit : Ne nous envoyez pas de mails car nous devons les imprimer, et nous n'avons pas de papier... ».

Enfin pour finir il peut aussi avoir des pièces envoyées par email dont certaines se perdent en chemin. Par conséquent, les avocats qui doivent plaider préfèrent encore prendre toutes leurs pièces en physique lors des audiences juste pour être sûrs.





## Le télétravail, élément déclencheur pour plus de digitalisation ?

La COVID-19 a été un révélateur de la maturité de la digitalisation pour les cabinets d'avocats. Ainsi ceux qui étaient déjà numérisés ont réussi à s'adapter rapidement tandis que les autres ont plus peiné.

En se retrouvant confinés, énormément d'avocats « jusqu'à la moitié des cabinets en Belgique » d'après Stanislas van Wassenhove, n'ont plus eu accès à leurs dossiers « papier » ainsi qu'au contenu de leur documentation livresque. De plus ils ont éprouvé de grandes difficultés à communiquer de manière correcte et professionnelle avec leurs clients. Pour finir et c'était très pénalisant, un grand nombre de ceux-ci ont eu également beaucoup de difficultés à facturer.

Par contre, pour certains cabinets, ce confinement a eu un effet positif. Il a démontré qu'il existait certains avantages au télétravail sans pour autant diminuer la productivité. La mobilité permet de la flexibilité, un meilleur équilibre avec la vie privée, une meilleure optimisation de son temps, une diminution du temps perdu dans les déplacements.

D'après Stanislas van Wassenhove, « ce confinement a poussé les avocats à (re)penser leur stratégie de digitalisation s'ils veulent assurer de manière efficiente la gestion de leur cabinet à distance »

## Les clefs de cette digitalisation : une implication à tous les niveaux des parties prenantes du dossier

Il est clair dans les témoignages et analyses ci-dessus que les cabinets d'avocats ont compris le besoin de digitaliser leur métier, cependant certains facteurs importants continuent de freiner cette évolution.

Ainsi le coût des logiciels, la gestion du changement, l'implication des juridictions et la gestion du temps sont autant de challenges à relever dans le futur pour que cette digitalisation améliore la qualité du travail des avocats, ainsi que le service aux justiciables.

Cependant, lors de toutes les interviews réalisées dans le cadre de ce livre blanc, la digitalisation était dans le top trois des priorités dans la réflexion stratégique de ces cabinets.



3

—

**En quoi la  
technologie  
peut-elle aider  
les avocats ?**

Après les constats réalisés ci-dessus en lien avec tous les acteurs de terrain ainsi que l'analyse de leurs challenges il est opportun d'observer à présent ce qui existe sur le marché ainsi que de comprendre quels sont les différents acteurs qui sont présents sur le marché pour digitaliser le monde des avocats.

D'après Stanislas van Wassenhove, fondateur de l'association *Reshape Legal*, « L'inventaire des outils existants est présent, cependant les avocats ont maintenant des difficultés à faire des choix parmi ceux-ci ».

## La digitalisation des ordres, un premier pas

Avocats.be est une plateforme qui réunit tous les barreaux francophones et germanophones de Belgique. Sur cette plateforme, se développent de constants projets pour améliorer l'administration de la justice et le service aux justiciables.

L'objectif premier d'avocats.be est d'être au service des barreaux pour permettre à ceux-ci de mieux exercer leur mission. Dans ce cadre ils ont développé les LGO, ou logiciel de gestion des ordres, destinés à permettre aux barreaux d'être plus efficaces dans la gestion des avocats. Tous ces LGO forment un ensemble cohérent à destination des ordres qui servent cependant également les avocats au quotidien. Prenons un exemple. Les membres d'avocats.be ont ainsi créé un

logiciel qui concerne directement les avocats et qui est fourni aux ordres pour assurer le suivi de la formation continue. Ainsi une plateforme a été développée et celle-ci permet aux avocats de faire un ensemble d'actions de manière digitale comme :

- Voir quelles sont les formations qui sont disponibles
- Permettre de s'y inscrire en ligne
- Les payer directement en ligne
- Avoir un système de présence aux formations qui sont organisées.

En plus de servir les barreaux, *avocats.be* met aussi en place différents outils à destination des avocats. La plateforme DPA, par exemple, ou *Digital Platform for Attorney*, est l'outil le plus connu d'avocats.be qui permet de déposer des conclusions et qui depuis la crise de la COVID-19 permet également de faire des requêtes.

D'un point de vue organisationnel, ce projet est également un bon exemple de la difficulté de la gestion du changement. Il y a en effet eu quelques réticences au début lors du lancement mais l'aspect utile de l'outil a convaincu les parties prenantes et il y a de plus en plus de juridictions qui l'utilisent.

*Prochaine étape : l'accès au registre national*

Avocats.be travaille en ce moment pour que les avocats aient un accès en ligne au registre national ce qui est clef pour eux et ce pour pouvoir déposer des requêtes notamment.



## Le rôle de demain d'avocats.be : Être encore plus au service du justiciable

Selon Olivier Haenecour, bâtonnier à Mons, administrateur d'avocats.be et la personne en charge des affaires IT, « Sur [avocats.be](http://avocats.be) nous devons avoir une attention accrue vers les clients potentiels des avocats puisque nous nous retrouvons avec des plateformes qui mettent les avocats en connexion avec des clients potentiels, ça devrait aussi faire partie intégrante de notre job de faciliter cette connexion entre les avocats et les justiciables ».

Il est donc intéressant de voir que les acteurs clefs du secteur mettent en place des outils pour aider les avocats et les juridictions à se digitaliser et travailler de manière plus efficiente. La prochaine étape sera donc de faire de même mais pour les clients.

## Évolution des *Legal Tech* et entreprises technologiques

Depuis quelques années certaines technologies ont mûri et cela a permis à de nouveaux acteurs de fleurir. Et ce, qu'ils soient uniquement spécialisés dans le métier du droit ou qu'ils travaillent dans d'autres domaines tout en ayant décidé de créer des solutions dédiées pour ce secteur. « Florilège grâce au guide la *Legal Tech* » réalisé par l'équipe du *Reshape Legal*.

- *Practice Management* : Il s'agit d'outils de gestion interne aux cabinets d'avocats dont le but est de les aider dans la gestion quotidienne de leurs dossiers, de la gestion du temps, de la facturation...
- *Knowledge Research* : Ici il s'agit d'outils qui permettent aux spécialistes du droit d'avoir accès à une large base de données et de se doter d'un instrument de recherche intelligent.
- *Corporate Management* : Il s'agit d'outils pour aider à la gestion des documents en lien avec le management de l'entreprise.

Ces technologies peuvent créer une énorme valeur ajoutée pour des tâches juridiques qui reposent en grande partie sur des processus.



## Aides mises en place pour soutenir les avocats

Comme nous venons de le voir, il existe une multitude d'instruments pour aider les cabinets à se digitaliser. Cependant cela peut parfois encore sembler compliqué de faire un choix ainsi que d'arriver à bien analyser ce qu'il faudrait implémenter en fonction des besoins différents de chaque cabinet. Finalement et, c'est là que le bât blesse, les hommes de loi ne savent pas toujours comment ensuite utiliser ces outils de manière optimale et performante.

C'est pour cette raison qu'il peut être intéressant de se faire accompagner par des consultants neutres qui pourront donner un avis éclairé sur ce qui existe sur le marché et identifier quels sont les acteurs qui répondent le mieux aux besoins du cabinet. Ces experts pourront en outre aider les cabinets à réaliser un cahier de charges détaillé et exhaustif.

A titre d'exemple, en Belgique, la région wallonne peut prendre à charge jusqu'à 60,000€ sur les frais liés à la mise en place d'un projet de digitalisation et ce sur 3 ans à hauteur de maximum 75% HTVA.

## Freins pour les cabinets et défis de développement pour ces outils


L'intérêt de digitalisation pour certains cabinets dépend majoritairement de la taille de ceux-ci et de leur travail qu'il soit assez généraliste ou spécialisé. Les outils devront prendre ces aspects en compte pour répondre aux besoins et aux attentes de digitalisation de ces professionnels du droit.

Un autre frein encore très présent dans certains grands cabinets réside dans la gestion et le partage de l'information. Les acteurs devront prendre cela en compte en donnant par exemple des accès limités en fonction du niveau de séniorité.

Pour finir, selon Stanislas van Wassenhove « Il y a encore certains outils métiers conçu sur les modèles du passé, qui nécessitent un serveur en local, des jours de formation pour les maîtriser, des procédures de mise à jour. Ils ne sont pas conviviaux, intuitifs ou ergonomiques. Construits pour répondre aux besoins de différents avocats qui ont chacun leur propre manière de travailler, ils sont devenus trop complexes. »

Il serait donc intéressant que ces acteurs prennent de la hauteur et s'inspirent des manières de travailler qui existent dans d'autres métiers. Finalement, l'outil est là pour répondre à un besoin d'optimisation, d'automatisation et de simplification des processus. Il n'est pas là pour traduire en digital un processus papier obsolète.

Les différents acteurs que nous avons croisés désirent avoir un outil qui soit intuitif et avec un fort degré de portabilité. Donc en définitive, les futurs acteurs technologiques qui arriveront à sortir leur épingle du jeu seront ceux qui s'adapteront le mieux aux besoins des avocats.



Les futurs leaders technologiques seront ceux qui s'adaptent aux besoins des avocats et pas l'inverse.

Stanislas van Wassenhove  
Fondateur Reshape.legal & Trans-mutation

4

—

**Pourquoi un  
CRM est-il le  
nouvel outil  
en vogue pour  
les cabinets  
d'avocats ?**

Il apparaît clairement, au regard des analyses précédentes, que les cabinets d'avocats ont de réels besoins en lien avec le partage de l'information au sein de leur cabinet, ainsi que sur la recherche de l'efficacité et sur la facturation de leurs services au juste prix. Autant d'enjeux majeurs pour ce secteur.

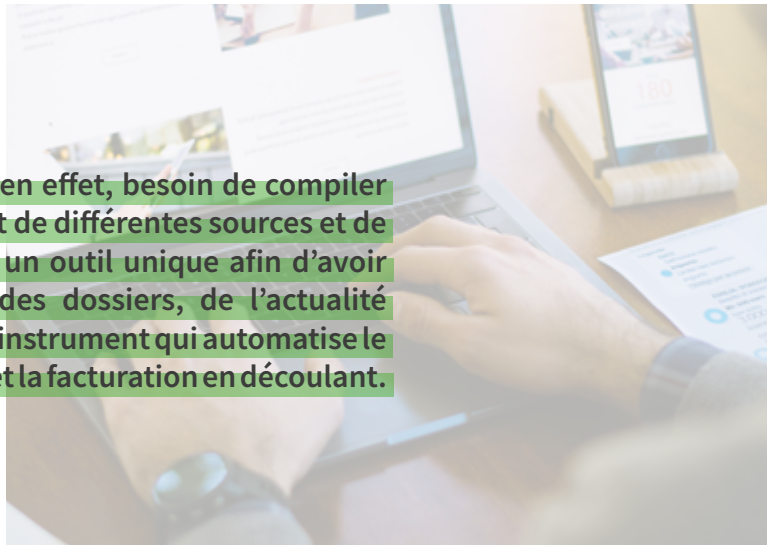
L'inventaire des outils digitaux existants en Belgique est là, notamment grâce à la *Reshape Box* de Stanislas van Wassenhove, ainsi que grâce aux experts et consultants métiers qui fleurissent de plus en plus. Cependant, les avocats ont encore des difficultés à faire des choix entre tous ces outils et comprendre tous les avantages et les solutions que ceux-ci peuvent leur apporter. En quoi un CRM peut-il être un outil intuitif, complet et qui améliore la connaissance client des avocats ? Décryptage.

Cet outil permet également de coordonner un parcours client multicanal afin d'offrir une expérience client unifiée. A la différence des logiciels métiers des cabinets d'avocats qui ont souvent été conçus pour être tournés vers l'avocat et pour faciliter son activité personnelle, le CRM est tourné vers son client. C'est entre autres pour cette raison que le taux d'équipement des cabinets d'avocats en matière de logiciel CRM est en pleine croissance en Europe.

Le logiciel CRM est en outre un précieux allié pour établir des cibles de clients potentiels, pour comprendre leurs besoins et créer des relations pérennes. Au quotidien, une solution CRM, *Customer Relationship Management* ou Gestion de Relation Client, permet aux associés et à leurs équipes de déléguer les tâches à faible valeur ajoutée pour faire ce qu'ils font de mieux. Défendre les intérêts de leurs clients.

## Un CRM ou Customer Relationship Management, qu'est-ce que c'est ?

Pour rappel, le CRM ou *Customer Relationship Management*, est une technologie permettant de gérer toutes les relations et interactions d'une entreprise avec ses clients et ses clients potentiels ainsi qu'avoir une gestion optimale de toute la documentation de cette société.



Les cabinets d'avocats ont en effet, besoin de compiler des informations provenant de différentes sources et de toutes les centraliser dans un outil unique afin d'avoir une bonne connaissance des dossiers, de l'actualité légale, ou encore d'avoir un instrument qui automatise le temps passé sur un dossier et la facturation en découlant.

## Pourquoi s'équiper d'un CRM quand on est un cabinet d'avocats ?

### Centraliser ses données clients

Un logiciel CRM permet de suivre et d'intégrer rapidement tous les échanges que l'avocat et ses équipes juridiques pourraient avoir avec un client existant ou potentiel. Les cabinets d'avocats en croissance ne peuvent plus se permettre d'ignorer la nécessité d'un outil central pour gérer toutes les relations du cabinet. D'après Olivier Haenecour, « il y a de plus en plus de concurrence entre les cabinets d'avocats, il est donc indispensable de se tourner vers des outils digitaux qui ont un focus clients qui peuvent notamment se concentrer sur l'aspect documentaire et permettre aux clients de savoir tout ce qu'il se passe dans leurs dossiers ».

### Organiser les étapes d'un dossier

Ce point est particulièrement pertinent lorsque le conseil rencontre un client et qu'il souhaite faire un suivi approprié. Avec un CRM, il est possible de définir des notes de rappel pour contacter cette personne et lui attribuer des échéances et des objectifs. Ainsi, il est possible de clairement vérifier l'avancement du dossier en se connectant au CRM et en consultant la fiche client. Cela est particulièrement bénéfique pour la gestion quotidienne des dossiers.

D'après Maître Gilles Oliviers cet aspect est essentiel : « je travaille avec près d'une dizaine de collaborateurs ainsi que sur de multiples dossiers en même temps, ajoutez à cela le fait que je reçoive en moyenne 200 à 300 emails par jour, il m'est difficile de me rappeler de tout. La digitalisation et l'outil que j'utilise m'ont permis d'assigner à moi-même ou à mes collaborateurs des tâches sur un dossier par rapport à un email que j'ai reçu et je peux également très facilement me mettre des rappels, pour retravailler des points sur un dossier ».

### Garder une trace de tous les documents au même endroit

Dans la continuité du point précédent, lorsqu'un avocat a un dossier en cours, il a généralement des dizaines de documents. Et il n'est pas toujours facile de les classer, de les récupérer ou même de les partager avec ses collègues. Avec un bon logiciel CRM, les documents peuvent facilement être organisés en dossiers, partagés avec l'équipe concernée, supprimés, archivés ou modifiés. On parle alors de gestion documentaire.

### Mettre en place des actions automatisées de marketing

Nous pourrions penser que le marketing n'est pas au cœur d'un cabinet d'avocats. Et, d'ailleurs les avocats ont déjà beaucoup d'autres choses à faire au quotidien. Cependant, il est important dans un monde de plus en plus digitalisé de « faire du bruit » sur le fait que son cabinet est le meilleur pour défendre les intérêts de chacun. Ainsi, lorsqu'une personne aura besoin de conseils ou d'une représentation juridique, elle pensera d'abord au cabinet dont elle a entendu parler. Avec un bon CRM, il est facile d'automatiser les actions marketing afin qu'elles ne prennent pas beaucoup de temps.

### Suivre chaque interaction client et comprendre tous les aspects de son engagement

Si vous êtes avocat, vous devez non seulement améliorer votre travail quotidien pour traiter au mieux les différents cas, mais vous devez également développer votre cabinet et vous assurer de transformer les prospects en clients. Et même si aucun d'eux ne le souhaite, votre enjeu est aussi de les fidéliser. Avec un CRM, vous pourrez analyser la qualité de votre service client et piloter dans ce sens les activités de l'équipe. De plus, l'utilisateur peut ensuite le lier à un dossier, un contact, une société, etc. L'outil vous donnera des informations en temps réel et à 360 degrés sur la communication entre vos clients et le cabinet.



## Relations spécifiques aux dossiers juridiques

Maintenant qu'il a été expliqué ci-dessus les enjeux majeurs du CRM de manière générale pour le secteur juridique, il est intéressant de savoir ce qui a été fait de manière spécifique pour les cabinets d'avocats. De ce fait, il existe différents types de relations possibles entre une identité et un dossier : références légales, rôle dans le cas, référence de facture...

Efficacy, acteur belge et européen du CRM, a lancé une solution spécifique aux cabinets d'avocats. Tout est donc prédéfini automatiquement pour être plus productif et gagner du temps.

## Facturation au temps réel

Ici la saisie du temps est effectuée à des fins de facturation. Un « chronomètre » a été créé et permet à tous les utilisateurs du CRM de mesurer avec précision le temps passé à faire quelque chose. L'utilisateur qui souhaite enregistrer l'heure clique sur le bouton « démarrer le chrono ». Et lorsqu'il a terminé sa tâche, il clique sur le bouton « arrêter ». Le compteur s'arrête et une nouvelle action s'ouvre qui peut entraîner la création d'une facture automatisée.

Il est important de s'attarder sur ce point car il amène directement un retour sur investissement. Au niveau concret, cela permet de : générer une facture finale, avec le détail des services en fonction de l'utilisateur, de simplifier la gestion des frais, des débours et des coûts externes et finalement d'automatiser le processus de contrôle et de validation de la facture.

## L'intégration CTI

L'intégration CTI, ou couplage téléphonie-informatique, définit la personnalisation effectuée pour la gestion des appels téléphoniques. Une action de minuterie est générée en fin de conversation pour mesurer la durée de l'appel (en tenant compte de la durée numérique).

Ensuite, il est possible de l'inclure dans une feuille de temps passé sur un dossier, comme nous verrons ci-dessous, et le cas échéant de générer automatiquement une facture en fonction du coût horaire.

## Feuille de temps

La feuille de temps, ou *timesheet* en anglais, est le « formulaire de saisie du temps » qui centralise, pour chaque utilisateur, le temps travaillé sur un fichier. Il est nécessaire d'indiquer le dossier sur lequel imputer le service. Une liste déroulante intelligente affiche les derniers dossiers consultés par l'utilisateur dans un souci d'efficacité.

## Un CRM, l'outil indispensable dans l'écosystème juridique de demain

En synthèse, le besoin en solution CRM se développe rapidement dans l'écosystème juridique au même titre que la digitalisation du secteur.



Les cabinets d'avocats en croissance ne peuvent plus, en effet, se permettre d'ignorer la nécessité d'un outil unique et central pour gérer toutes les relations du cabinet.

5

—

*Customer  
centricity* au  
cœur de la  
stratégie des  
cabinets

Dans le témoignage ci-dessous de Yunity, cabinet spécialisé dans tous les aspects juridiques liés à la gestion des ressources humaines, nous essayerons de vous montrer l'importance de mettre le client au cœur de sa stratégie, de penser à l'expérience client qui est de plus en plus importante pour les relations avocats/clients.

## Yunity et sa réflexion de digitalisation

En pleine digitalisation de son activité, le cabinet d'avocats bruxelloise Yunity était à la recherche d'un outil qui permette de suivre ses clients dans le temps et d'automatiser la gestion de ses dossiers.

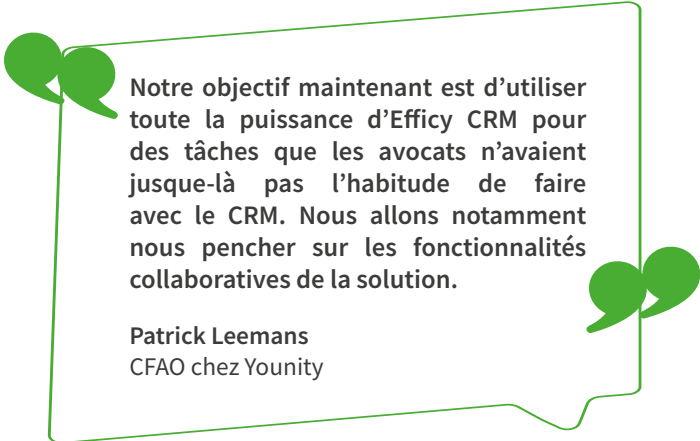
En effet, il est très important de pouvoir suivre l'historique d'un contact et des différentes entreprises dans lesquelles cette personne a travaillé.

## Une gestion des relations sur-mesure pour chaque cas

Il est important d'avoir une vision d'ensemble des parties impliquées sur chaque cas avec une définition claire des rôles de chacun. Cette connexion entre partie adverse et client est très facile à retrouver en cliquant directement sur le cas : par exemple, depuis la société on voit la personne, depuis le nom de l'affaire on retrouve la personne également... Peu importe la porte d'entrée empruntée, l'avocat, l'assistant, l'associé trouvera l'information. « Chez Yunity, les collaborateurs ont très vite compris que cette fonctionnalité leur permettait de gagner du temps ! », souligne Patrick Leemans, CFAO chez Yunity.

## La construction d'une relation durable

Patrick Leemans nous explique : « Pour nous en tant que cabinet de droit social, c'est le point de contact qui est important. Il est donc primordial de suivre le parcours d'une personne et maintenir le relationnel avec elle. Grâce à Efficacy CRM, nous conservons tout l'historique du contact ainsi que les interactions que nous avons eues avec ce client ».



Notre objectif maintenant est d'utiliser toute la puissance d'Efficacy CRM pour des tâches que les avocats n'avaient jusque-là pas l'habitude de faire avec le CRM. Nous allons notamment nous pencher sur les fonctionnalités collaboratives de la solution.

Patrick Leemans  
CFAO chez Yunity

## Le choix payant d'un *pure player* du CRM

« Un éditeur de CRM propose toutes les fonctionnalités standard du CRM comme la gestion au quotidien des tâches, des rendez-vous, la gestion documentaire, le suivi des opportunités voire les campagnes marketing. Cela entraîne des bénéfices supplémentaires auxquels nous n'aurions pas pensé au premier abord », précise Patrick Leemans. Ainsi lorsqu'un cabinet est à la recherche de nouveaux dossiers, il peut avoir besoin de gérer ses opportunités comme le ferait un commercial dans une entreprise.

Grâce au CRM, celles-ci peuvent être classées par centres d'intérêt pour personnaliser ensuite les communications à destination de ces clients potentiels. Ces fonctionnalités commerciales / marketing du CRM viennent compléter la gestion des emails, des *timesheets*, des documents mais aussi des factures, indispensables à chaque avocat.

C'est une manière forte de se différencier de la concurrence des autres cabinets. Il s'agit d'une base complémentaire qui permet de comprendre l'ensemble de la relation client depuis le 1er contact jusque dans le suivi de l'historique complet de ce client.

## Le CRM chez Younity, un projet d'avenir

« Notre objectif maintenant est d'utiliser toute la puissance d'Efficy CRM pour des tâches que les avocats n'avaient jusque-là pas l'habitude de faire avec le CRM. Nous allons notamment nous pencher sur les fonctionnalités collaboratives de la solution », nous détaille Patrick Leemans. « C'est là que cela devient intéressant parce qu'on va pousser la solution encore plus loin pour notre métier. »



# Innover, oser et intégrer : les 3 défis du monde des avocats de demain

Il apparaît clairement au vu des témoignages précédents que la digitalisation de la justice ainsi que du monde des avocats est un élément essentiel, de plus en plus présent dans la réflexion de ces acteurs.

Cependant par manque de moyens, d'investissements humains et de résistance au changement parfois au sein même des cabinets, cette digitalisation tarde à se généraliser et à se montrer efficiente.

C'est pour cette dernière raison que les sociétés technologiques doivent également prendre conscience de leur rôle pédagogique et d'accompagnement de ces cabinets et de la magistrature.

L'innovation doit se faire main dans la main entre les différents acteurs que sont les sociétés de logiciel, les avocats et les magistrats tout en gardant à l'esprit l'importance de ne pas exclure le justiciable de cette réflexion et de changement de cap. La relation client-avocat se doit d'être partie prenante et devenir centrale dans tout ce processus d'optimisation.

Alors seulement, le monde juridique osera sans doute prendre plus de risques et sortir de sa « zone de confort », en intégrant des solutions digitales qui, et cela il ne faut pas l'oublier, ne sont pas dans toujours leur cœur de métier alors que celles-ci vont révolutionner leur mode de fonctionnement.

Cependant il est déjà minuit moins une, les autres secteurs se digitalisent énormément, en passant par les domaines comme l'industrie jusqu'aux services. Les « consommateurs » s'attendent dorénavant à avoir plus qu'une aide juridique incluant tout un service et une expérience client. Le monde juridique ne devrait pas rater le train en marche.

# Édité par Efficacy

## Le groupe Efficacy

Le groupe Efficacy a pour ambition de devenir le **champion européen du CRM**. Avec plus de 220 collaborateurs partout en Europe, il affiche une croissance régulière et organique de plus de 20% par an.

Le groupe Efficacy propose une large gamme de logiciels CRM. Ces solutions apportent, à des **organisations de toute taille et de tout secteur**, des réponses innovantes en matière de gestion de la Relation Client. Elles adressent principalement les problématiques en lien avec la vente, le marketing, le service client et l'analyse. Aussi, ce ne sont pas moins de 185,000 personnes réparties sur 33 pays qui utilisent chaque jour ses solutions CRM.

Accompagner chaque organisation dans l'amélioration de la satisfaction de ses clients et prospects, tout en simplifiant le travail des collaborateurs, telle est l'ambition du groupe Efficacy.



[www.efficy.com](http://www.efficy.com)



@efficy\_fr



EfficyCRM



Efficy



