



Nos clients attendent rapidité, sécurité et qualité de nos informations

Maître Claire GUILLEMIN
SCP PECH DE LACLAUZE GONI GUILLEMIN

Bien que notre certification soit toute récente puisqu'elle remonte à la fin de l'année 2004, la réflexion sur la démarche qualité au sein de notre Cabinet est plus ancienne puisqu'elle remonte à l'année 2000 et cela nous a permis de noter déjà un certain nom de points positifs:

Tout d'abord la prise de conscience et la participation de toute l'équipe composée aujourd'hui de 3 avocats collaborateurs, 4 secrétaires et 3 avocats associés, à la démarche qualité axée sur la satisfaction de nos clients .

Ce qui a été nouveau pour notre Cabinet, c'est de mesurer la satisfaction du client, ce que nous avons fait notamment lors d'une enquête auprès d'une centaine d'entre eux ; cette démarche nous a obligé à remettre parfois en question une gestion que nous pensions parfaite ou presque (!) et de remédier à celle ci pour qu'elle soit en constante amélioration.

Nous sommes notamment plus transparents et plus précis quant à nos honoraires, car nous avons pu élaborer un barème au sein du Cabinet qui peut être remis à

chacun de nos clients sur simple demande, cette information est bien entendu signalée dans la salle d'attente. Nous établissons également des devis à la demande.

L'amélioration concerne donc non seulement l'information du client sur les honoraires qu'il peut être amené à verser au Cabinet mais également sur le déroulement de la procédure d'une façon générale et particulière, les incidents éventuels et bien entendu les chances d'aboutissement de son procès.

Aujourd'hui notre activité doit répondre tant à des exigences de productivité que de satisfaction de nos clients qui attendent de nous rapidité, sécurité et qualité de nos informations.

En outre l'établissement d'un livre de procédures, et notamment des procédures particulières, permet à chacun d'entre nous d'être opérationnel en l'absence de l'un des membres de l'équipe plus spécialement chargé de telle ou telle activité au sein du Cabinet. Les fiches de fonctions nous ont également été très utiles





pour nous permettre d'identifier les tâches, nombreuses et variées, effectuées par chacun d'entre nous et qui n'étaient pas enregistrées.

Egalement la mise en place d'un répertoire des fournisseurs, prestataires techniques de service ou autres, nous a permis d'être beaucoup plus rapides lorsqu'il s'agit de solliciter une intervention puisque les coordonnées de notre interlocuteur habituel, les références, l'appréciation sur la qualité de l'intervention de ce dernier sont consignées dans ce répertoire.

En conclusion il est indéniable que la certification a apporté un plus à notre cabinet tant vis à vis de nos clients institutionnels qui sont eux aussi parfois certifiés qu'à l'égard de notre clientèle de particulier, la qualité des services que nous leur rendons est décisive pour assurer leur satisfaction et bien entendu assurer la pérennité de leur confiance.

Claire GUILLEMIN



La Qualité n'a-t-elle que des qualités ?

Maître Philippe BARBIER
SEP BARBIER PIQUET BONVINO (TOULON)

Pour les membres d'un réseau interprofessionnel d'avocats et d'avoués tel qu'INTERJURIS GROUPE EUROJURIS, la question du bilan coût-avantages ne se pose pas réellement. La certification y est obligatoire pour le siège comme pour les structures adhérentes. On le comprend puisqu'elle induit l'harmonisation des méthodes et des exigences propres à la fédération des individus qui ont pourtant fait serment d'indépendance.

De l'acte de foi du premier audit à la pratique quotidienne, l'« ardente obligation » se répand d'ailleurs dans les autres réseaux, dans les entreprises, quelle qu'en soit la taille, et même dans le service public.

Existe-t-il des raisons objectives justifiant le scepticisme dont font preuve ses détracteurs ou ne faut-il voir dans leur approche critique d'autre motivation que la légitimation de leur immobilisme?

Chère la certification ? Assurément, et même au-delà du visible, car les coûts cachés qu'elle génère l'emportent, et de

loin, sur les débours. Toute mise à plat d'une organisation par hypothèse opérationnelle et productive se traduit nécessairement par un ralentissement de son activité

« métier ». Reste à savoir si cette tendance va s'inverser et dans quel délai, Pour l'avoir constaté en 1999 dans notre cabinet, je crois pouvoir affirmer qu'elle sera d'autant moins sensible que « la direction » s'investira dans le processus en s'appropriant la norme dans le souci d'une amélioration constante de la fiabilité des prestations traditionnelles du cabinet. Opérée sans dogmatisme, la mise en place d'un « système qualité » compense très rapidement par diverses économies les surcoûts ou manques à gagner qu'elle génère. La fiche individuelle de fonction est probablement la pierre angulaire de cette phase.

Mais le gain est surtout et immédiatement humain. Du volontaire désigné « responsable qualité » jusqu'au technicien de surface, tout le cabinet transpire l'esprit d'entreprise à gouttes d'autant plus denses qu'approche l'audit de certification.





Cet acquis ne s'est jamais évaporé en dépit d'un raisonnable turn over car le système qualité permet à tout nouvel arrivant de s'intégrer sans délai.

Rentable la certification ? Comme vecteur de communication assurément, mais pas plus qu'un autre signe distinctif permettant de se démarquer de la concurrence, et de moins en moins au fur et à mesure de sa généralisation. C'est là que nous attendent les mêmes qui, voici 10 ans, brandissaient encore leur agenda papier pour l'opposer aux logiciels de gestion. J'affirme que oui et par divers canaux.

Le plus direct consiste à en faire une activité du cabinet. C'est ce que nous avons fait, mais tout le monde ne peut pas recruter une qualicienne et proposer des missions d'aide à la certification. Egoïstement nous ne le souhaitons d'ailleurs pas, tant il est vrai que qualité bien ordonnée commence par soi-même.

Sans aller jusque là, l'écoute client, en termes de besoins

comme de satisfaction, le plan d'entreprise, la programmation et le suivi de la formation constituent, sans souci d'exhaustivité, autant d'outils permettant d'anticiper des mutations que chacun pourra regretter mais auxquelles il serait vain de tenter de résister.



La Qualité, vecteur de performance et d'évolution d'un Cabinet d'Avocat

Maître Alain PERON
SCP Alain PERON (LA ROCHELLE)

La performance par la Qualité est le maître mot dans un secteur d'activité où les Avocats doivent s'adapter au marché concurrentiel: ce sont principalement les clients qui dictent les règles de celui-ci.

Le client, aujourd'hui, souhaite être informé, avoir un service adapté à ses besoins et cela à un prix raisonnable. Il veut un rapport qualité/prix avantageux et il a besoin de connaître le contenu de ce qu'il paie.

Manageant avec le système Qualité, l'Avocat met en place une politique de gestion et des stratégies.

Pour ma part le Système Qualité m'a permis de mettre en place des outils de mesure, notamment pour l'évaluation de la prestation telle que la mise en place des feuilles de diligence, la facturation au temps passé...

Il m'a permis de m'ouvrir sur des outils de mesure de performance, sur des techniques de communication en interne et en externe, des méthodes de résolution de problèmes, de me préoccuper auprès des clients de

l'image renvoyée, d'apporter des solutions de satisfaction, des actions correctives.

Donc, l'Avocat d'aujourd'hui,

C'est, tout d'abord, prendre en considération le Client :

- par une véritable politique de fidélisation: accueil (fiche d'accueil), disponibilité (mesure des retards dans les rendez-vous), information sur le fonctionnement du Cabinet (modalités de facturation), sur la stratégie et le déroulement de sa procédure,

- par une écoute attentive et une analyse de ses besoins.

C'est ensuite se conduire en entrepreneur : une mission principale reste bien sûr la gestion du dossier confié, dont le stade d'évolution doit être identifié à chaque moment de la procédure (information sur son instruction).

Mais c'est aussi concevoir une politique et une stratégie basée sur des besoins présents et aussi futurs.

C'est mettre en œuvre des compétences acquises et





renforcées par des formations professionnelles, permanentes (plan de formation) aux besoins de la clientèle actuelle et en devenir.

C'est décliner une véritable culture d'entreprise, en développant les missions, les valeurs à inculquer et à communiquer au personnel. Le chef d'entreprise soutient les secrétaires, les motive (entretien individuel) reconnaît leurs capacités (pilote de processus), la qualité de leur travail (mesures de la satisfaction du personnel, évolution du référentiel ISO, EFQM c'est-à-dire excellence dans la qualité).

C'est parler de performance, en terme de gestion financière (mise en place de tableaux de bord avec des indicateurs de performance cohérents). C'est améliorer constamment les processus en apportant une valeur ajoutée pour le Cabinet, les clients et les collaborateurs, par la mise en place des outils de mesure, tels que les feuilles de diligence, le calcul des temps passés, le suivi des dysfonctionnements, des actions correctives et préventives.



Harmonisation des méthodes : une illustration

Maître Frank BROQUET
SCP CHAIN LACGER (PARIS)

Un Cabinet d'Avocats dont la vocation affirmée est d'accompagner l'Entreprise au quotidien se doit de structurer ses différents Départements par spécialités et activités dominantes.

Selon qu'elles relèvent du Judiciaire ou du Conseil, ces « *cellules* » ont à répondre à des exigences de fonctionnement qui diffèrent tant par la nature même de l'activité, qu'en considération de l'attente des clients.

Dans le cas de la SCP CHAIN LACGER & ASSOCIES, les spécialités et activités dominantes couvrent :

- en matière Judiciaire : le Droit Bancaire, le Recouvrement, les Voies d'Exécution, le Contentieux Prud'homal et Commercial ?
- en matière de Conseil : le Droit du Travail, les Relations Commerciales, le Droit des Sociétés,

disciplines auxquelles vient s'ajouter la pratique du Droit Public.

Il faut considérer qu'un Chef d'Entreprise qui confie depuis des années à l'une des équipes du Cabinet le suivi de son dossier administratif juridique, éprouve quelque réticence à changer d'interlocuteur lorsqu'elle se trouve confrontée, par exemple, à un contentieux prud'homal.

Pour le suivi de son dossier juridique récurrent, ce client est en effet habitué à des contacts périodiques et personnalisés avec son Conseil qui lui prodigue régulièrement des recommandations inspirées par l'analyse de ses comptes et la connaissance de sa culture et de son environnement économique.

La présentation d'un autre Associé du Cabinet, la découverte d'un mode de fonctionnement différent, la mise en relation avec une assistante jusqu'ici inconnue pourraient recéler, dans un premier temps, des incompréhensions, voire des quiproquos.





Ce client s'apercevra toutefois rapidement que les craintes qu'il a pu éprouver étaient exagérées : il découvre ainsi que le Département en charge de son dossier prud'homal obéit à des règles et procédures internes identiques à celles qu'il apprécie depuis longtemps au sein de la Cellule « *Droit des Sociétés* » : réactivité, écoute, périodicité de l'information, modes de rémunération et de facturation etc.

Ce constat rassurant vient en fait couronner les efforts déployés par tous les membres du Cabinet en vue de garantir le traitement uniforme et harmonieux de chacune des préoccupations auxquelles le Cabinet est appelé à répondre au quotidien.

Cette recherche constante d'amélioration partagée à son niveau par chacun des membres du Cabinet et le résultat obtenu sont l'un des aboutissements de la démarche Qualité entreprise par la SCP CHAIN LACGER & ASSOCIES dès 1997 et qui lui a valu d'être successivement certifiée ISO en Version 1994, puis en Version 2000.





Tous acteurs de l'amélioration continue

Maître Thomas DROUINEAU
SCP DROUINEAU COSSET (POITIERS)

L'avocat et la Qualité au quotidien ? Vaste programme que celui-là !

Faire le pari d'apporter à ses clients, au quotidien, une qualité totale, ou en tout cas, une recherche permanente de l'amélioration de ses services.

C'est ce à quoi, avec INTERJURIS, la SCP DROUINEAU COSSET s'est engagée il y a quatre ans, dans le cadre de la première certification ISO 9002.

Les outils de départ ont évolué, au gré des demandes, et du perfectionnement de son système qualité.

Désormais engagée dans un système de management de la qualité, la SCP utilise un outil qu'elle vous présente sommairement en annexe :

Le Journal d'Amélioration de la Qualité : Chacun des membres de la SCP y a accès, par le réseau informatique, et peut y signaler telle ou telle anomalie qu'il détecte.

L'ensemble est visé par le responsable qualité, et fait l'objet de débats recherche d'amélioration, chaque mardi, à 11h45.

C'est l'hebdomadaire de la qualité, afin que chacun se sente un véritable acteur de la qualité dans l'entreprise, et fasse part de ses réflexions dans la recherche de l'amélioration du service rendu.



La Certification ou « comment s'en débarrasser »

Maître Carole OLLAGNON-DELROISE

SCP Christine VISIER-PHILIPPE & Carole OLLAGNON-DELROISE

Nous étions un cabinet organisé. Aussi, la certification de notre outil aurait du n'être qu'une formalité. Il nous a fallu deux ans...

Les cordonniers étant les plus mal chaussés, nous avons d'abord imaginé faire l'économie d'un départ à la source et d'une bonne lecture de la Norme en utilisant des schémas et un vocabulaire pré-établis et mal adaptés.

Et puis, Ô lumière ! Nous avons compris ! Il y a un texte seul et unique, le même pour tous, c'est-à-dire notre cabinet d'avocat, LA POSTE ou l'entreprise de travaux publics que nous avons en clientèle...

Alors il fallait lire ce texte, se l'approprier, l'interpréter, l'adapter... Et ça, nous savons faire parce que c'est notre métier!

C'est ainsi que nous avons pris l'ouvrage "à bras le corps" en apprenant, dans la confiance, à nous "débarrasser".

Tout d'abord, nous nous sommes "débarrassés" de notre

premier "coach" et de ses insupportables problèmes de mise à jour (en 2000, nous étions sur une charnière entre deux normes).

Puis, taillant dans le vif de notre organisation, nous nous sommes "débarrassées" et nous nous débarrassons encore :

- de nos lourdeurs pour ne garder que les bons verroux,
- de nos distances pour se parler à tout va de haut en bas, transversalement, et de bas en haut (fiche de progrès, suggestion d'amélioration...),
- de tous les "y a qu'à, faut qu'on" usants pour, "faire" enfin, "vérifier qu'on l'a fait" encore et toujours (plan d'entreprise, objectif, indicateurs...),
- de nos partenaires inefficaces (évaluation des fournisseurs),
- et de tous nos défauts (ai-je dit que la certification est un chantier permanent ?).

Aujourd'hui, il nous semble habiter un corps d'athlète mais à

quel prix !

"Persévérance et longueur de
temps
Font plus que force ni que rage".





De la qualité pour séduire le client à la qualité pour servir le client

Maître Eric DAURIAC
SCP DAURIAC PAULIAT-DEFAYE BOUCHERLE (LIMOGES)

Lorsque notre cabinet s'est lancé dans la démarche qualité, les associés avaient raisonné commercial. Ils avaient à l'esprit les multiples fusions chez nos principaux clients institutionnels et le risque de perdre ceux-ci par l'effet mécanique de la compression de leurs réseaux d'avocats.

Ils se sont dit avec quelques raisons que la qualité permettrait de distinguer le cabinet dans la multitude. Le fait est que nous n'avons pas perdu un de ces clients et qu'à chaque fois qu'un client a fait un choix entre notre cabinet et d'autre il nous a gardé sa confiance.

Cependant avec les 6 années de recul que nous avons aujourd'hui nous constatons que le principal apport de la démarche qualité n'est pas commercial mais structurel.

C'est d'abord dans l'organisation interne du cabinet que nous trouvons l'effet qualité. Nous avons pu moderniser et rationaliser celle-ci. Des délais de paiement aux délais

d'audience, en passant par la réactivité à la demande du client, tout ce qui est en rapport avec un meilleur service s'est amélioré.

C'est ensuite une meilleure implication du personnel dans le suivi de la qualité nos prestations et dans le fonctionnement du cabinet. La qualité permet de prendre en compte le personnel qui n'est plus la cinquième roue du carrosse. Nous avons là un effet collatéral de la qualité non-prévu mais tout bénéfique pour le cabinet.

Nous sommes passé d'une démarche externe (commerciale) à une démarche interne (organisationnelle) et c'est le client qui en est le principal bénéficiaire !

