



QUALITE ET AVOCAT

COLLOQUE DU 18 SEPTEMBRE 2003

Deuxième table ronde

La volonté qualité dans la profession

Yves BISMUTH, *Avocat à la Cour, Président de la Commission Avenir et Qualité du Barreau de Lyon*

Gérard ACOURT, *Président de l'Ecole de Conduite Française*

Jean-Pierre AUDOIN, *Directeur juridique de la Branche Exploration-Production de Total*

Gérard GARDELLA, *Directeur des Affaires juridiques du groupe Société Générale, Président du Comité juridique de la Fédération Bancaire Française, Président de l'Association Nationale des Juristes de Banques*

Céline HAYE-KIOUSIS, *Conseiller juridique, Responsable du pôle Europe et fonction juridique mondiale, groupe Société Générale*

Christian HUSSON, *Directeur juridique, groupe Renault*

Jean-Michel ROTHMANN, *Responsable du service économique et juridique, Institut National de la Consommation*

Catherine SPONCHIADO, *Directrice juridique, France Rail Publicité, Administratrice de l'Association Française des Juristes d'Entreprise (AFJE)*

Michel VODE, *Directeur juridique de SNECMA Moteurs, Secrétaire Général du Cercle Montesquieu*

Edouard de LAMAZE, *Avocat à la Cour (SCP Carbonnier, Lamaze, Rasle et associés)*

Jérôme BRUNET-DEBAINES, *Avocat à la Cour, Responsable de la Qualité et de la Certification du réseau GESICA*

Christian ROUSSE, *Avocat à la Cour, Président du Cercle des Avocats Certifiés*

Eric AZOULAY, *Avocat à la Cour (SCP Finkelstein, Darel, Azoulay, Roland, Cissé)*

Michel VIEILLARD, *Avocat à la Cour (Cabinet Adida, Mathieu, Buisson, Vieillard, Meunier et Guigne)*

Yves BISMUTH

L'une des premières préoccupations de ce colloque était la qualité des mots choisis. Pour la première table ronde, le mot clé était « déontologie ». Pour la deuxième, c'est celui de « volonté » ; pour la troisième, ce sera le mot « prospective ». Nous allons parler ici non pas de la certification qualité de l'avocat, mais de la volonté de l'avocat. Les mots les plus prononcés lorsqu'on évoque le problème de la qualité peuvent être classés en trois catégories :

- les mots en « té » comme rapidité, spécialité, rentabilité, conformité, équité, efficacité, célérité, réactivité ;
- les mots en « ence » ou « ance », comme diligence, compétence, connaissance, confiance, transparence, finance, gouvernance, performance, présence, urgence ;
- les mots en « ion » comme implication, communication, formation, information, intervention, relation, prestation, organisation, réaction, cohésion.

Le management de la qualité obéit à trois mots : contrôle, traçabilité, permanence. Deux mots concernent nos clients et nous-mêmes : exigence et reconnaissance. Mais le principe essentiel est la satisfaction de nos clients.

I. Les attentes des clients

Gérard ACOURT

L'Ecole de Conduite Française est un réseau de formation professionnelle ; elle fonctionne comme une franchise, dans 1 180 points de vente ou points d'accueil en France sur 975 villes dans tous les domaines liés à la sécurité, au déplacement, à la logistique. 215 000 personnes sont formées chaque année par ce réseau.

Les avocats souhaitent savoir ce que les entreprises demandent à un avocat. Concernant notre réseau, nous avons engagé une démarche qualité. Il n'est pas évident de développer une certification qualité. La démarche qualité, c'est la volonté d'organiser la qualité et elle ne conduit pas forcément à la certification. Nos grands centres sont aux normes ISO pour la plupart et pour le réseau d'écoles de conduite notamment. Le label qualité leur est attribué par l'association et le groupe Ecole de Conduite Française car la certification est relativement lourde à mettre en place.

Le concept qualité est universel et ne repose que sur la satisfaction du client en matière d'écoute, d'attentes du client, de pertinence du prestataire, de conformité du service et de résultat. Nous pensons que la certification qualité n'est pas indispensable, notamment en ce qui concerne les clients que vous avez déjà fidélisés. En revanche, si les clients potentiels ne connaissent pas l'activité et les compétences du prestataire, la certification peut permettre aux entreprises d'être rassurées. La certification n'affiche pas la compétence mais seulement la qualité de l'organisation et le respect des règles.

Que peut demander le groupe ECF à des avocats ? Pour ses activités dans un réseau, les problèmes sont nombreux et variés et certains de ces problèmes nécessiteraient les conseils d'un cabinet d'avocat. J'ai le sentiment que les avocats n'ont pas les connaissances suffisantes et l'expérience nécessaire dans chacun des domaines qui nous préoccupent. Il serait donc intéressant de définir avec précision le prestataire, l'avocat qui pourra le mieux traiter le problème dans le domaine concerné.

Jean-Pierre AUDOIN

Le groupe Total est le quatrième producteur d'hydrocarbures ; il représente plus de 100 milliards d'euros de chiffre d'affaires annuel, plus de 120 000 salariés répartis dans 120 pays et qui exercent plusieurs types d'activités, qu'il s'agisse de la recherche d'hydrocarbure, la production, le raffinage, la pétrochimie et la chimie.

Au sein du Groupe, la fonction juridique est exercée par 300 juristes et nous disposons donc de beaucoup d'expertise juridique. Les juristes d'entreprise travaillent essentiellement sur les contrats. Nous travaillons dans le domaine du droit pétrolier et dans d'autres domaines du droit où nous ne disposons pas nécessairement des expertises requises comme le droit de la concurrence, le droit de l'environnement, le droit maritime, bancaire, du travail. Les juristes d'entreprise cherchent à éviter les contentieux ; ils gèrent les pré-contentieux et éventuellement les contentieux qui peuvent se terminer sur des arbitrages internationaux mobilisant des énergies et des compétences très importantes.

Chez les cabinets d'avocat, nous recherchons des compétences complémentaires des nôtres dans des domaines très spécifiques comme le droit de la concurrence et le droit des pays étrangers. Nous n'avons pas l'expertise du droit local de chaque pays où nous sommes implantés. Nous attendons des cabinets d'avocat une connaissance approfondie des domaines du droit dans lesquels nous les interrogeons. Je crois que l'une de nos préoccupations est de savoir déterminer les compétences de tel ou tel cabinet. Nous souhaitons également que l'avocat ait une bonne connaissance du milieu ambiant.

Par ailleurs, en tant que grande entreprise, nous sommes structurés et présentons plusieurs directions juridiques au sein du même groupe. Nous attendons donc de travailler avec des entreprises également structurées partageant les mêmes valeurs que nous. Les grands cabinets d'avocat auxquels nous nous adressons doivent être des forces de frappe très rapidement mobilisables. Les cabinets doivent donc être organisés et structurés pour répondre à cette attente. Nous attendons également une relation de confiance et de transparence fondée sur la durée. Enfin, la dernière de nos attentes est d'avoir des interlocuteurs de haut niveau, réactifs et toujours disponibles. Nous voulons un numéro de téléphone toujours joignable, un partenaire responsable pour pouvoir prendre rapidement des décisions et mobiliser des équipes ; nous souhaitons avoir comme interlocuteur un chef de projet à qui nous pouvons nous adresser en permanence. Enfin, nous cherchons une signature, c'est-à-dire des avocats dont la réputation nous sera utile face aux parties auxquelles nous aurons affaire.

En conclusion, nous souhaitons avoir le bonheur de croire que nous sommes les seuls clients privilégiés du cabinet auquel nous nous adressons et avoir la satisfaction de penser que nous avons choisi les conseils les plus compétents et les plus efficaces.

Gérard GARDELLA

La Société Générale est un groupe très attentif à ses clients. Nous sommes présents dans 75 pays, avec 80 000 salariés dans le monde, dont 35 000 en France, et 4 000 points de vente en France. Nous avons des activités de gros et de détail. Les activités de gros, ce sont les activités de financement des grandes entreprises. Nos trois branches essentielles sont la banque de détail, le financement des grandes entreprises et la gestion d'actifs.

Par ailleurs, nous ne produisons que du contrat. Par conséquent, la dimension juridique, dans le domaine bancaire, est fondamentale ; nous employons 550 juristes dans le monde, dont 220 en France. Ces juristes internes ont une activité productrice en matière juridique très importante. Toutefois, nous avons besoin, pour des raisons diverses, d'avoir recours à des avocats assez massivement. Notre groupe dépense 100 millions d'euros d'honoraires par an pour nos besoins propres et, pour les besoins de la clientèle, 50 millions d'euros. Nous avons recours à des avocats à Paris, en province et à travers le monde. Ces recours concernent

essentiellement des besoins en conseil qui représentent 148 millions d'euros et des conseils en contentieux à hauteur de 2 millions d'euros.

Céline HAYE-KIOUSIS

Il y a quatre ans, nous avons mis en place une politique de relation entre les cabinets d'avocat et l'ensemble de nos entités et métiers. Nous avons défini des normes propres à nos attentes que nous demandons aux cabinets d'avocat d'appliquer.

Dans la mise en place de cette politique de groupe, nous avons en tête un objectif de bonne gestion des dépenses en matière d'honoraires juridiques, qui représentent les deux tiers des dépenses du groupe Société Générale, et un objectif de qualité de la prestation juridique. Nous avons sélectionné les cabinets d'avocat avec lesquels nous entendions travailler. Nous avons une liste de cabinets d'avocat recommandés pour nos besoins en matière juridique et une liste de cabinets d'avocat pour nos besoins en matière de contentieux.

Dans notre groupe, une politique donne lieu à une instruction interne, qui est appliquée strictement, et à des contrôles. Le choix d'un cabinet d'avocat doit s'effectuer parmi les listes référencées. Nous souhaitons que l'ensemble de nos intervenants ait la possibilité de proposer notamment à nos clients un cabinet dont nous nous serions assurés de la qualité au préalable. C'est la raison pour laquelle nous avons établi un certain nombre de normes, de listes, de rationalisations.

Concernant le choix des structures, nous utilisons, pour nos besoins propres, des petites et moyennes structures qui comprennent de grands spécialistes. Pour certains besoins locaux, nous estimons que l'intervention d'une structure internationale n'est pas nécessaire. Nous faisons appel à des grandes structures lorsque nous avons par exemple besoin, immédiatement, d'une équipe d'une quinzaine de juristes.

Quant à la gestion de la relation avec nos cabinets d'avocat sélectionnés, nous avons rendu obligatoire qu'un juriste interne de notre groupe soit intégré au circuit de la relation. Cette obligation semble appréciée par nos clients. Nous avons par ailleurs mis en place des normes qui constituent des conditions générales applicables dans lesquelles nous souhaitons travailler. Dans un souci de transparence, nous avons mis en place un système de mise en concurrence. Nous avons créé une base de données informatiques qui nous permet de diffuser dans l'ensemble du Groupe les informations concernant les cabinets d'avocat référencés, sur nos normes et notre instruction. Enfin, nous avons instauré un système de correspondants au sein de la Société Générale en France et à l'étranger.

Nous demandons aux avocats à qui nous faisons appel de détailler la facturation, de faire preuve d'une grande confidentialité ; nous sommes également sensibles au secret de l'expertise, à la couverture en matière d'assurance, à une plus grande transparence, à un échange important, à une certaine continuité des équipes. Nous avons l'obligation de communiquer sur nos politiques, sur les outils et les documents dont nous disposons. En interne, nous mettons également en place des circuits de promotion pour les cabinets d'avocat recommandés via des réunions et des séminaires. Nous sommes donc sensibles au mot « qualité » et avons instauré un système d'enquêtes de qualité.

Monsieur Christian HUSSON

Le groupe Renault, c'est aujourd'hui le groupe Renault-Nissan, c'est-à-dire une alliance stratégique entre une société avec un fort ancrage en France et une société avec un fort ancrage culturel et historique au Japon. Il s'agit d'une tentative innovante de marier deux sociétés sans que ce soit une fusion ou une domination. Le Groupe représente 80 milliards de chiffre d'affaires, cinq millions de véhicules fabriqués, 230 000 salariés, une intervention dans la plupart des pays, un mode de fonctionnement transnational.

Nous avons une telle pression sur la qualité de notre marge opérationnelle que nous sommes très attentifs au rapport coûts/avantages. Les autres paramètres concernent la nature de l'alliance avec les Japonais, qui implique un mode de fonctionnement spécifique. Nous possédons 44 % du capital de la société Nissan et Nissan possède 15 % de Renault. Nous avons décidé de partager le pouvoir stratégique avec des partenaires que nous contrôlons. Nous avons ainsi créé une structure en Hollande, Renault Nissan BV, qui est un centre de commandement stratégique. Dans ce partenariat, il est fondamental de comprendre la structure mentale du partenaire avant d'appliquer une règle de loi. Or il n'existe pas de cabinets d'avocat qui répondent à notre demande, qui est la suivante : comment construire de la confiance, de l'irréversible dans le droit, l'industrie ou le commerce avec des gens différents de nous mais avec lesquels nous avons décidé de converger sur l'essentiel ? Renault compte 150 juristes et Nissan une centaine. Nous représentons à la fois les intérêts de notre groupe d'origine et au sein d'une structure que nous avons créée – *Functional task team* – nous échangeons les *best practices* et nous convergeons sur l'essentiel. Quelle est la place de l'avocat ? Il existe une place évidente pour les avocats locaux, pour les avocats de niche, pour les spécialistes pointus. Nous recherchons l'excellence, la réactivité, le respect des délais et une certaine connivence intellectuelle. Le facteur humain est primordial ; la compréhension de l'autre est essentielle. Il existe une concurrence évidente entre les cabinets français et les cabinets anglo-saxons organisés avec une mise en réseau et un *back office* de grande qualité. Nous construisons également en interne des normes dédiées à l'alliance et nous nous appuyons subsidiairement sur des normes locales. Le mode de fonctionnement franco-français ne peut plus fonctionner dans des enjeux comme les nôtres et le mode de fonctionnement à l'anglo-saxonne ne nous convient pas totalement. Il existe donc une place pour les voies de progrès, de la qualité, du facteur humain, de la convergence, de l'éthique et des normes transnationales de plus en plus pointues.

Jean-Michel ROTHMANN

L'Institut National de la Consommation, établissement public à caractère industriel et commercial, est un centre d'expertise et d'information pour les consommateurs et leurs associations auxquelles il fournit un appui technique. Il produit analyse et diffuse des informations des études des enquêtes et des essais comparatifs et met en œuvre des actions de formation et d'éducation sur les questions de consommation.

Les attentes des particuliers sont quasiment identiques à celles des entreprises mais avant d'y venir il convient de souligner les particularités du domaine de la consommation.

Tout d'abord le contact du particulier avec un avocat est généralement lié à un litige. Le conseil de l'avocat en dehors d'un litige n'est généralement pas sollicité.

Le domaine de la consommation se caractérise aussi par des litiges dont l'enjeu est souvent minime. Mais on ne peut dire que ces litiges soient négligeables pour autant. Leur caractère répétitif peut leur donner une dimension collective importante. Les "petits litiges" contribuent à la bonne ou mauvaise perception de la justice et de notre société par nos concitoyens.

Par ailleurs le domaine juridique français et européen intéressant le consommateur est de plus en plus vaste, le consommateur n'est pas un professionnel, il n'a aucune formation juridique, ce qui ne favorise pas le dialogue avec les professionnels du droit.

Enfin contrairement aux entreprises qui peuvent avoir plus ou moins fréquemment besoin de recourir aux services d'un professionnel du droit, le consommateur n'aura recours que rarement et pour beaucoup jamais. D'où la question fréquente : quel avocat choisir ? . Le

problème de la spécialité annoncée de l'avocat se pose alors. A l'avenir, les exigences d'information en la matière vont s'accroître.

Quelles sont les attentes des consommateurs ? Si les exigences de compétence et d'efficacité sont analogues à celles des professionnels, les attentes des consommateurs concernent plus particulièrement la transparence et à la communication

Une bonne part des réclamations portées à la connaissance de l'INC, porte sur la contestation des frais et honoraires. Bon nombre de ces difficultés auraient pu être évitées si la transparence avait existé dans ce domaine. Sur cette question, un avis du Conseil National de la Consommation (23 janvier 2001) préconise l'affichage des tarifs, avec les spécialisations éventuelles, les tarifs habituellement pratiqués, ainsi que la remise d'un devis préalable. En général, les consommateurs ne se rendent pas compte du coût de la prestation et ils ont souvent l'impression que l'avocat se spécialise au cours de l'affaire ; en fin d'opération, devrait être délivrée une facture détaillant les honoraires, les émoluments, les frais fixes et variables, les dépens... Enfin pour terminer sur cette question de transparence des honoraires, il est souhaitable de disposer d'informations sur les voies de recours en cas de contestation auprès du bâtonnier ; et de différencier les contestations d'honoraires d'avec les problèmes de responsabilité civile.

Une bonne communication est la deuxième attente essentielle des clients. Lorsqu'un consommateur remet "son affaire" à un avocat, il en est dépossédé. D'où la nécessité de l'informer sur l'état du dossier, les causes des retards, sur les voies de recours choisies ... Mais il ne suffit de faire de l'information; compte tenu de la complexité du langage et du droit, il faut s'assurer d'avoir été compris. Cela n'est pas toujours facile et peut-être faudrait-il envisager de généraliser une formation à la communication avec les clients consommateurs. En définitive, le client recherche la meilleure prestation au meilleur coût et une prestation de qualité est une prestation considérée comme telle par le client.

Catherine SPONCHIADO

Le débat sur la qualité fait partie des réflexions de l'AFJE en ce qu'il renvoie directement au positionnement et au rôle du juriste d'entreprise. FRANCE RAIL PUBLICITE a pour activité l'exploitation des emplacements ferroviaires à des fins publicitaires. Son activité s'est diversifiée notamment à travers ses filiales, par exemple en matière de régie publicitaire de transports urbains.

Bien que prenant volontairement le parti de s'attacher à la fonction contentieuse de l'avocat, les propos suivants valent également pour la mission de conseil de celui-ci.

C'est parce que la démarche du juriste d'entreprise, à l'intérieur de son entreprise, se doit d'être professionnelle et de qualité qu'il est lui-même en droit d'exiger à son tour des compétences personnelles et professionnelles de son avocat.

Il s'agira de la mise en commun de savoir-faire respectifs au service d'un même objectif : l'intérêt de l'entreprise. D'où la nécessité de définir le rôle du juriste d'entreprise en amont avant d'analyser ensuite ses relations avec l'avocat, stade auquel on évoquera la démarche qualité.

Il incombe donc au juriste d'entreprise dans une phase préalable d'identifier et de comprendre le litige.

Le juriste doit connaître l'entreprise et ses rouages, les différents métiers qui s'y exercent, ainsi que les textes propres au domaine d'activité de l'entreprise. Exercer le métier de juriste d'entreprise présuppose de disposer de la confiance des interlocuteurs en interne. Cela implique des qualités d'empathie, d'écoute et de compréhension. Comprendre un dossier exige de poser les bonnes questions, d'analyser, de préconiser, de résister aux pressions (en

matière de référé notamment où l'urgence peut parfois anesthésier la vigilance), de veiller à la véracité des éléments transmis...

Aux termes de l'analyse du dossier, le juriste d'entreprise en mesure les enjeux. Il lui appartient alors de solliciter la Direction sur ses attentes et ses aspirations. Le juriste d'entreprise doit être capable de cerner les limites de ses compétences et de faire preuve de clairvoyance.

Une fois le contexte identifié, c'est-à-dire le problème juridique posé, on est à même alors d'examiner les relations entre le juriste d'entreprise et l'avocat et la démarche qualité.

Le choix du cabinet sera effectué en tenant compte de la complexité du dossier et de son enjeu. Le choix pourra être influencé par d'autres critères : les honoraires, la réactivité, la réputation du cabinet, d'un avocat, l'assise internationale du cabinet, la certification ISO.

C'est à ce stade de la transmission du dossier que s'opère la fusion entre le rôle d'interface du juriste d'entreprise et celui de conseil de l'avocat. C'est le point de départ du travail de coopération qui exige des compétences et des aptitudes spécifiques de la part de chacun.

La question qui se pose alors est : quelle approche avoir du dossier et de la procédure en fonction des enjeux et des objectifs à atteindre ?

A travers une procédure contentieuse, l'entreprise continue à véhiculer son image. L'avocat doit être sensibilisé sur ce point important. L'avocat doit aussi être informé de la portée du dossier qu'on lui confie. Il importe également outre d'évaluer les risques proprement dits, de cerner les enjeux économiques. Enfin, quant à la stratégie à adopter, l'avocat donnera des conseils en prenant en considération les circonstances de l'espèce et la qualité de l'adversaire. Pour optimiser ce travail de coopération, je suggérerais de retenir, en les hiérarchisant, les critères suivants : la confiance mutuelle qui permet de déboucher sur une critique réciproque et constructive, la bonne connaissance par l'avocat des problématiques de l'entreprise et de sa culture, le sens du temps (c'est-à-dire la disponibilité et la réactivité, la capacité à gérer les contraintes de l'interlocuteur), les compétences professionnelles et techniques et la capacité à être inventif et véritable force de propositions.

Tels sont les grands traits des constats et suggestions auxquels mon expérience m'ont conduit et qu'il m'a paru intéressant de relever dans l'optique d'une réflexion « qualité » prise dans une acception commune du terme.

Michel VODE

Le Cercle Montesquieu partage pleinement les propos exprimés par les précédents intervenants. Vous le constaterez en prenant connaissance de la note de synthèse qui figure dans votre dossier. Celle-ci exprime point par point ce qui vient d'être dit. Et je souhaite attirer votre attention sur le fait que, le Cercle Montesquieu, qui regroupe les directeurs juridiques d'une grande majorité d'entreprises, réfléchit et travaille sur le sujet de la qualité de manière approfondie. Je me suis livré à un sondage auprès de mes collègues en leur demandant comment ils appréhendaient la qualité, la démarche qualité. Pour tous, la certification ne représente pas un critère de choix. En revanche, la démarche qualité est un critère qu'ils prennent en considération.

Les entreprises et les directeurs juridiques, tout comme les cabinets d'avocat, cherchent à bénéficier d'un outil de management qui conforte la sécurité juridique de l'entreprise. Lorsque nous recherchons un cabinet, nous cherchons une méthode de travail qui tende à réduire l'incertitude et le risque de non-qualité. Il est important que les cabinets d'avocat identifient dans l'entreprise le bon interlocuteur sans nécessairement demander à avoir affaire au président de l'entreprise. La relation entre le cabinet et l'entreprise doit être basée sur un critère de spécialité et de professionnalisme et au sein de l'entreprise, c'est au directeur juridique qu'il appartient de créer cette relation entre professionnels .

De la salle

Quelle est la procédure de contrôle au sein de la Société Générale ?

Madame Céline HAYE-KIOUSIS

Nous disposons d'une inspection générale, qui a vocation à agir dans l'ensemble du Groupe ainsi que des services d'audit en fonction des branches qui correspondent à nos métiers. Avant d'être réglées, toutes les factures sont placées dans une base de données communes contrôlée par nos contrôleurs de gestion après accord du juriste. Les auditeurs et l'inspection vérifient ensuite que les avocats payés correspondent aux avocats sélectionnés.

II. Les réponses de la profession d'Avocat

Yves BISMUTH

Je pense que la qualité de l'exercice professionnel d'un avocat contribue à la préservation de sa liberté. Au barreau de Lyon, nous avons souhaité une démarche collective et notre souci principal concernait l'accès de tous les avocats à la qualité, la préservation de l'égalité entre les avocats. Notre démarche s'est appuyée sur quatre principes. Premièrement, on ne peut imposer aux avocats de se certifier ou d'engager une démarche qualité. Deuxièmement, nous avons voulu initier une démarche consistant à écrire un ouvrage qualité d'avocat. Troisièmement, nous avons ouvert un espace de nouvelles technologies. Enfin, dès la rentrée de janvier 2004, nous allons initier une formation des élèves avocats à la qualité par deux modules et trois modules sur le principe de la formation professionnelle et l'éveil à la qualité.

Edouard de LAMAZE

Ayant été nommé en 1996 délégué interministériel aux professions libérales, j'ai eu la chance de rencontrer le problème de la qualité à travers les professions libérales. La démarche qualité existe à tous les niveaux, au niveau des activités, des produits, des services et de l'administration. La qualité, c'est l'ensemble des caractéristiques d'une entité qui lui confèrent l'aptitude à satisfaire des besoins exprimés ou implicites. L'activité libérale est une prestation intellectuelle sans limites matérielles. En tant que délégué interministériel, j'ai été amené à réfléchir sur cette question dans trois secteurs d'activité : la santé, les professions techniques et les professions juridiques et judiciaires.

On pourrait considérer que la démarche qualité a été adoptée, pour la première fois, non pas par le secteur industriel mais par une profession libérale à travers l'adoption du plan comptable. Sans référentiel, les contrôles internes et externes avaient pour objectif la certification de bonne conformité des comptes. Au regard de ce constat, j'ai souhaité mettre en place un groupe de travail que j'ai confié au Docteur Bédossa, biologiste, ancien président de l'Union nationale des professions libérales et membre du Conseil européen des professions libérales, intellectuelles et scientifiques (CEPIS), membre du Comité économique et social européen.

Quelle a été la problématique que nous avons rencontrée dans ce groupe de travail ? L'échange de services était la problématique à laquelle nous devions répondre puisque les accords de Marrakech avaient adopté le principe que nos services professionnels étaient détachés des services généraux mais qu'ils devaient répondre à cette notion de services déterminés par des organisations professionnelles. La recherche de la notion de qualité était présente à notre esprit. Nous souhaitons que les organisations professionnelles répondent à des critères et à des normes bien établis. Nous avons eu recours au Comité économique et

social européen, qui a émis un avis du 20 avril 2001 publié au Journal Officiel des Communautés européennes qui permet, dans le cadre de la reconnaissance mutuelle dans le marché intérieur, d'adopter, pour les professionnels du barreau, la norme qualité.

Puisque nous voulons rendre spécifiques nos services à notre régime de santé, de justice, d'environnement, il faut répondre aux grands principes de l'échange. La réponse a été le recours à la norme qualité. Je suis un des fervents défenseur de cette norme et je rêve que cette norme qualité soit reprise par nos Ordres et qu'elle soit partie intégrante de notre organisation professionnelle.

Jérôme BRUNET-DEBAINES

Pour répondre aux attentes des clients, certains cabinets se sont posé la question de l'adhésion au fonctionnement de la participation à un réseau. Les réseaux sont prévus par le RIH organisé par le CNB. Le réseau GESICA existe depuis 1977 ; il est présent en France et s'implante à l'étranger. Il avait été créé pour répondre aux exigences d'un groupe de clients et il était à l'époque déjà question d'optimiser les services rendus à cette clientèle.

Le réseau était constitué à l'origine de cinq correspondants et il est aujourd'hui implanté dans tous les barreaux français, européens, dans 250 cabinets sur le territoire national et à l'étranger. Il s'est intéressé à la satisfaction et à la fidélisation de la clientèle qui devenait de plus en plus exigeante. La certification est devenue pour GESICA une idée qui paraissait intéressante à exploiter. J'avais moi-même mis en place un système qualité dans mon cabinet et j'ai été sollicité pour mettre en place le système qualité de GESICA. Nous avons poursuivi deux axes : la certification du réseau et celle des cabinets. Il n'est pas possible de donner un label de certification au réseau pour l'ensemble des cabinets du réseau ; chaque cabinet doit obtenir sa certification. Cependant, il nous est apparu important de certifier le réseau dans son administration.

L'intérêt d'obtenir une certification répond à un souci de transparence ; il s'agit d'une définition de ses propres objectifs dont l'objectif de certification de l'ensemble des cabinets du réseau fait partie. La certification permet une transparence dans le fonctionnement administratif conforme à la norme et une aide à la communication interne et externe. Il apparaît très important de mettre en place un système qualité normatif pour des organisations dont les dirigeants sont régulièrement renouvelés par le biais des élections démocratiques.

Au sein du réseau, nous aidons les cabinets à obtenir leur certification. Pour travailler au sein du réseau GESICA, le label de certification qualité nous est apparu comme un système permettant une meilleure cohésion du groupe grâce à une image de marque commune. La cohésion va être assurée en interne et en externe vis-à-vis des clients. Les clients vont pouvoir s'adresser aux différents cabinets du réseau en sachant que l'ensemble des cabinets respecte les mêmes normes. Le réseau peut également exiger des critères supplémentaires à la norme ISO. La certification permet l'homogénéité des cabinets et une cohésion, voire un rapprochement. Elle représente également un vecteur de communication et améliore la qualité du service du cabinet d'avocat.

Christian ROUSSE

Pour un cabinet d'avocat, la certification ISO vise à inspirer à ses clients en permanence une confiance dans ses prestations, par la mise en œuvre de dispositions rationnelles qui lui sont propres et qui visent à garantir sa satisfaction.

Je soulignerai quelques idées reçues concernant la certification. Premièrement, la démarche serait réservée aux grandes entreprises ; toutefois, les grandes entreprises ont souvent une organisation juridique propre et le principe de la norme vise à définir des principes généraux applicables à toute taille d'entreprise. Les petits cabinets ont peut-être besoin de trouver des

normes extérieures, des critères d'organisation auxquels nous puissions confronter la réalité quotidienne. Une autre idée reçue consiste à dire que les juges et les urgences mettraient en échec toute organisation. Mais le juge se prononce au regard de la qualité du dossier qui lui est soumis et le seul moyen de gérer l'urgence est de l'avoir prévue dans l'organisation et de la gérer dans le système ISO mis en place. Une autre idée reçue est que la norme ISO ne ferait pas le talent. Il faut être capable de répondre rapidement aux demandes et l'organisation devient alors essentielle. Le système serait trop contraignant et générerait une atteinte à l'individualisme et au caractère libéral de la profession, voire à la liberté individuelle. Or la norme détermine des critères généraux qui peuvent être ensuite déclinés par chaque cabinet.

Au cours de la démarche, une première phase consiste à mettre à plat leur système, à discuter avec un interlocuteur extérieur de la comparaison entre leur système et le système ISO. Ils vont ensuite chercher à dégager une planification pour trouver de meilleures règles de fonctionnement. Il faut l'adhésion de l'ensemble des membres du cabinet et l'attribution des moyens nécessaires. Pour les premiers cabinets certifiés, la phase préparatoire a duré un an ; elle est aujourd'hui réduite grâce à l'expérience acquise par les conseils en formation. Les trois postes de coût concernent une phase d'accompagnement, l'investissement interne et l'audit de certification et les audits annuels de suivi.

Au sein du cabinet, la démarche peut être difficile humainement. Puisque la norme impose la maîtrise de l'ensemble des processus qui concourent à la réalisation de la prestation avec comme objectif unique la satisfaction totale du client, les exigences du système qualité ne seront pas obligatoirement identiques d'un cabinet d'avocat à l'autre.

Je souhaiterais vous présenter le cercle des avocats certifiés, qui vise à aider les avocats certifiés à améliorer l'organisation de leur cabinet. Nous avons fondé ce cercle il y a un an pour regrouper les avocats certifiés. Nous organisons des conférences et des ateliers qui doivent nous permettre de progresser dans la satisfaction du client, la communication ou l'optimisation des ressources. Nous proposons à nos membres des formations « enseignement compétence » en rapport avec la gestion et la qualité et le développement des cabinets d'avocat. Nous constituons un interlocuteur pour les organisateurs certificateurs. Nous communiquons avec les cabinets certifiés sur les implications de la certification sur leur organisation. Cette année, nous avons organisé une manifestation sur la qualité et le développement des cabinets d'avocat. Nous organisons le 03 octobre prochain un atelier concernant l'enquête de satisfaction et son lien avec la communication en direction des clients.

Eric AZOULAY

Je vais axer mon intervention sur les motifs qui ont guidé mon cabinet vers la démarche qualité. Mon cabinet est une petite structure située dans le Val-d'Oise et composée de neuf avocats et d'une vingtaine de personnes. S'engager dans une démarche qualité dans une telle structure n'est pas une démarche naturelle. Depuis notre création en 1990, alors que nous ignorions tout de la certification, nous nous sommes efforcés de rendre le meilleur service possible au client. Nous avons mis en place des réunions qualité tous les mois, qui visaient à nous rendre plus réactifs, à améliorer le fonctionnement du cabinet tout en restant transparent vis-à-vis des clients. Nous avons engagé cette démarche en 1998 et nous avons été certifiés en 2002 parce que nous avons eu recours à un cabinet conseil qui n'avait jamais travaillé avec un cabinet d'avocat. Il nous a formés à la norme ISO et nous l'avons formé au milieu juridique.

Il nous a fallu comprendre la norme et bâtir notre manuel qualité, notre base documentaire, comprendre le système SMQ et modifier notre système informatique. Cette démarche n'a pas été très facile. Elle n'a pas été guidée par une demande de la clientèle du cabinet de s'engager dans une procédure de certification, et ce d'autant plus que nous avons compris que la qualité n'était pas synonyme de compétence.

Je tiens à souligner qu'il faut l'adhésion de tout le personnel, des collaborateurs et des associés. Nous avons eu la chance d'avoir une adhésion massive et nous avons mobilisé en permanence l'attention de tous les collaborateurs. Nous avons élaboré notre manuel qualité, ainsi que d'autres documents. La certification ne nous a pas permis d'attirer de nouveaux clients. En revanche, certains de nos clients institutionnels ont apprécié notre démarche. Cela a eu, pour nos confrères, un certain impact. En termes de marketing, il s'agit d'une valorisation dans l'image du cabinet. Les magistrats, notamment, ont une bonne perception de la certification des cabinets d'avocat. Cette démarche permet de tendre de façon continue vers l'amélioration. Nous essayons d'avoir une vision prospective de notre exercice professionnel et c'est un gage de rigueur, au niveau de l'organisation, à l'égard des interlocuteurs du cabinet.

Michel VIEILLARD

J'exerce à Châlons-sur-Saône, dans un cabinet créé en 1991, composé de six avocats associés, de cinq avocats collaborateurs, d'un avocat salarié et de treize secrétaires. Nous avons été amenés à nous engager dans une démarche qualité parce que nous appartenions au groupe Inter-Juris. A partir de 1997, Inter-Juris a incité ses cabinets à entamer une démarche qualité. Nous l'avons commencée au début de l'année 2000 et elle a duré un an. Nous avons réalisé cette démarche avec quatre cabinets. Nous avons à présent deux années de recul qui nous permettent de dire que cette certification a été un avantage manifeste pour le cabinet.

Six de nos avocats exerçaient avec six cabinets superposés et nous sommes parvenus, grâce à la certification, à une unité de fonctionnement du cabinet. Nous avons redéfini l'ensemble des processus en accord avec chacun des associés. Nous avons amené le personnel à participer à la bonne marche du cabinet. Ce système permet de créer une véritable entreprise. A présent, l'objectif du cabinet est d'améliorer au quotidien la qualité afin d'atteindre l'excellence. Des questionnaires sont envoyés à nos clients ; nous recevons 40 % de réponses qui permettent d'améliorer la qualité du cabinet. La certification n'amène pas de nouveaux clients, mais elle évite d'en perdre. Je conseille donc à tous nos confrères de s'engager dans cette démarche, qui ne peut être que positive.

De la salle

J'ai participé à la préparation d'une certification complète d'une profession médicale à l'échelle européenne. Je vous admire pour avoir entamé une démarche certification sans aide pédagogique. En revanche, lorsque la méthode est expliquée, la démarche devient nettement plus simple. En termes de productivité, les résultats sont vite frappants.

De la salle

Quels sont les impacts sur le management, sur le rôle du manager ?

Eric AZOULAY

Je ne peux affirmer que nous avons ressenti un impact déterminant de la démarche sur le management de notre cabinet. Dans le cadre de la certification, nous avons retranscrit ce que nous appliquions déjà depuis un certain nombre d'années. Nous avons peut-être ajouté des points de contrôle supplémentaires, mais cela n'a pas eu d'impact fondamental sur le management du cabinet. En revanche, le fait d'avoir rédigé un manuel mettant en évidence des procédures qui existaient tacitement au sein du cabinet nous incite à respecter ces procédures de manière plus rigoureuse et scrupuleuse.

De la salle

Je représente un petit cabinet en processus de certification. Je considère que le processus de certification est indispensable pour les petits cabinets. Cette démarche coûte 2 000 euros pour la première année, c'est-à-dire l'audit initial et les examens successifs. Il faut un an de certification et, selon l'auditeur choisi, la démarche coûte entre 6 000 et 8 000 euros pour un petit cabinet. Les organismes de formation financent 500 euros pour les avocats et 1 500 euros pour une secrétaire. 20 à 30 % du coût est ainsi pris en charge. L'aspect financier devrait être pris en compte par les Ordres à travers une aide, un prêt gratuit, ou par les cabinets qui doivent planifier cette démarche comme un investissement.

De la salle

Ne serait-il pas souhaitable de mettre en place des procédures de normalisation, en fonction de la taille des cabinets, de l'élaboration des documents qui répondraient aux besoins des experts-comptables ?

Yves BISMUTH

Je vous remercie pour vos propositions.

De la salle

Avez-vous constaté la sclérose que peut engendrer la démarche qualité ?

Christian ROUSSE

En ce qui nous concerne, nous avons essayé de déterminer les plus petits dénominateurs communs. Nous avons mis en place des procédures écrites mais aucun QCM à remplir, à l'exception d'une fiche de conception qui sert de guide pour les collaborateurs dans l'approche d'un dossier.

De la salle

Notre cabinet, dans le cadre du réseau GESICA, a participé à la démarche qualité avec cinq autres cabinets de Picardie qui appartenaient à des barreaux différents, ce qui nous a permis d'être totalement libre dans nos échanges.

De la salle

La démarche du barreau de Lyon est très intéressante, parce qu'il s'agit d'une démarche collective des membres du barreau visant à améliorer l'ensemble de leur barreau. Le fait de mener collectivement une démarche qualité constitue un avantage.

De la salle

Au niveau de l'Ordre, une réflexion a-t-elle été menée sur l'assurance responsabilité civile ? Une prime à la baisse pour les cabinets d'avocat certifiés a-t-elle été envisagée ?

Jérôme BRUNET-DEBAINES

Dans le cadre de négociations avec nos assurances, le fait d'être certifié démontre que le cabinet réfléchit sur la qualité du travail et sur les moyens de faire baisser la sinistralité. Toutefois, le nombre de cabinets certifiés ne permet pas encore de discuter avec les assurances de la baisse de la cotisation.

Anne CADIOT-FEIDT

J'atteste de l'intérêt des compagnies d'assurance à la démarche qualité menée par la profession.

De la salle

L'organisme certificateur n'est-il qu'un contrôleur ou est-il également un facilitateur ?

Edouard de LAMAZE

Notre cabinet a été contrôlé récemment et il nous a été reproché de ne pas avoir suffisamment souligné l'aspect formation. Nous l'avons pris comme une piquûre de rappel et non comme une sanction.

De la salle

Aujourd'hui, la qualité est un outil permettant de pérenniser son cabinet. Les avocats qui s'engagent dans une démarche qualité sont-ils aujourd'hui ceux qui se considèrent comme des chefs d'entreprise ?

Yves BISMUTH

Oui, les dirigeants mettent en place des systèmes qualité permettant à leur cabinet de se pérenniser. Un cabinet d'avocat n'est pas uniquement une entreprise. Un cabinet peut se fixer des objectifs de progrès qui peuvent être indépendants d'un principe de productivité. Il est indéniable qu'une démarche qualité doit être collective, soit au sein d'un petit groupe, soit au niveau d'un barreau. Il ne faut pas que la démarche qualité entraîne une rupture d'égalité entre les avocats. Je crois aussi que la qualité vient en complément de la déontologie.