



## COMPOSITION DU GROUPE DE TRAVAIL

---

ayant élaboré le présent guide

### Anne CADIOT-FEIDT

Avocat au Barreau de Bordeaux  
Membre du Conseil National  
des Barreaux  
Responsable du Groupe de travail  
Qualité du Conseil National des  
Barreaux

### Anne VOITURIEZ

Avocat au Barreau de Lille  
Ancien membre du Conseil National  
des Barreaux

### Eric AZOULAY

Avocat au Barreau de Pontoise  
Membre du Conseil National  
des Barreaux

### Gérard MONTIGNY

Avocat au Barreau d'Amiens  
Délégué du Conseil National  
des Barreaux au management  
de la qualité  
Ancien membre du Conseil National  
des Barreaux

### Stéphane BORTOLUZZI

Juriste  
Observatoire du Conseil National  
des Barreaux

### Denis ATZENHOFFER

Avocat au Barreau de Strasbourg  
Délégué aux questions de  
certification ISO 9000 de la  
Conférence des Bâtonniers

### Sandrine GIRARDEL

Responsable des professions  
réglementées - AFAQ

### Thierry GEOFFROY

Responsable du Département  
juridique d'AFAQ

### Jean HURTREL

AFAQ - Auditeur ICA qualifié CNB

### Jean-Claude PORTAIS

Consultant qualifié CNB – PORTAIS  
CONSEIL

### Jean-Pierre TRUCHASSON

Consultant COQA  
Auditeur ICA qualifié CNB

**AFAQ**, association loi 1901, est un organisme certificateur indépendant, accrédité COFRAC, à but non lucratif, regroupant les représentants des fédérations professionnelles (les fournisseurs), les grands donneurs d'ordres (les acheteurs) et les organismes d'expertise technique (laboratoires et centres techniques).

**Le Conseil National des Barreaux** est un établissement d'utilité publique, chargé de représenter la profession d'avocat auprès des pouvoirs publics et de veiller à l'harmonisation des règles et usages de la profession d'avocat. Il a été institué par la loi du 31 décembre 1990.

## SOMMAIRE

---

<b>I - PREFACE</b>	<b>5</b>		
1 Avertissement	6	3 Le management de la qualité et le cabinet d'Avocats	8
2 Le management de la qualité, pourquoi et pour qui ?	7	4 Vous voulez être certifié, comment faire ?	9
<b>II - SYSTEME DE MANAGEMENT DE LA QUALITE EXIGENCES DE LA NORME</b>	<b>12</b>		
<b>1 Domaine d'application</b>	<b>12</b>	6-3 Infrastructures	23
1-1 Généralités	12	6-4 Environnement de travail	23
1-2 Périmètre d'application	12	<b>7 Réalisation du service</b>	<b>23</b>
<b>2 Référence normative</b>	<b>12</b>	7-1 Planification de la réalisation du service	23
<b>3 Termes et définitions</b>	<b>12</b>	7-2 Processus relatifs aux clients	23
<b>4 Système de management de la qualité</b>	<b>12</b>	7-3 Conception et développement	25
4-1 Exigences générales	12	7-4 Achats	26
4-2 Exigences relatives à la documentation	15	7-5 Traitement de la prestation	26
<b>5 Responsabilité de la direction</b>	<b>18</b>	7-6 Maitrise des dispositifs de surveillance et de mesure	29
5-1 Engagement de la direction	18	<b>8 Mesures, analyse et amélioration</b>	<b>29</b>
5-2 Ecoute client	18	8-1 Généralités	29
5-3 Politique qualité	18	8-2 Surveillance et mesures	29
5-4 Planification	19	8-3 Maitrise de la prestation non conforme	32
5-5 Responsabilité, autorité et communication	19	8-4 Analyse des données	33
5-6 Revue de direction	21	8-5 Amélioration	34
<b>6 Management des ressources</b>	<b>21</b>	<b>Glossaire</b>	<b>35</b>
6-1 Mise à disposition des ressources	21		
6-2 Ressources humaines	21		

## PRÉFACE

---

La démarche qualité au service du client : l'alliance nécessaire entre éthique, professionnalisme, équité et rentabilité

" Rencontrer un homme, c'est être tenu en éveil par une énigme "

" La relation sociale est le miracle de la sortie de soi " (E. Lévinas)

Dès la parution de la version 2000 de la norme ISO 9001, le Conseil National des Barreaux et l'Association Française pour l'Assurance de la Qualité (AFAQ) ont, sur la base du partenariat qui les lie, élaboré ce nouveau Guide pratique à l'intention des cabinets d'avocats.

Ce Guide pas plus que celui qui l'a précédé ne se substitue à la norme.

Il se veut la traduction simplifiée d'une référence internationale en matière de management de la qualité, appliquée aux cabinets d'avocats, devenus de véritables entreprises.

Puisse-t-il les aider dans la compréhension de la nouvelle norme, axée sur la satisfaction des besoins du client, ainsi que tous leurs partenaires, contractuels ou associés.

Le Règlement Intérieur Harmonisé adopté par le Conseil National des Barreaux en 1999, en cours d'intégration dans les règlements intérieurs des Barreaux, contient des dispositions spécifiques, relatives à la certification d'assurance qualité ISO, seule acceptée à l'exclusion de toute autre, et l'usage qui peut en être fait par les cabinets d'avocats.

L'inflation des sources juridiques, internes et internationales, la complexité toujours grandissante du Droit, la mondialisation et le développement du concept d'économie globale, la sophistication de technologies toujours plus nouvelles, ne doivent pas prendre le pas sur les principes essentiels, fondés sur l'attachement aux droits fondamentaux de la personne humaine, ou faire que l'on s'en éloigne.

L'avocat est l'un des gardiens fidèles desdits principes, quelle que soit l'importance, la nature des activités ou l'organisation juridique de son cabinet.

Le particulier, l'entreprise, l'administration exigent de ce professionnel libéral une éthique scrupuleuse, une confiance intime, une sécurité renforcée.

L'avocat, " homme de l'Art " du Droit, est un prestataire d'un service particulier, réglementé, qui s'intègre dans le développement social et participe à l'équilibre économique, social et humain.

Ce Guide constitue l'expression de la volonté permanente du Barreau de renforcer l'exigence déontologique par la qualité et la mise en œuvre de méthodes destinées à toujours mieux servir celles et ceux qui lui font confiance, et au-delà et en priorité, le Droit et la Justice.

Bâtonnier Jean-René FARTHOUAT  
Président du Conseil National des Barreaux



Jacques TEXIER  
Président d'AFAQ



## AVERTISSEMENT

### RAPPEL DES REGLES DEONTOLOGIQUES REGISSANT LA CERTIFICATION QUALITE DU CABINET D'AVOCATS SELON LA NORME ISO 9001 VERSION 2000

#### Article 10.4 et article 10.9 du Règlement Intérieur Harmonisé des Barreaux de France

L'assurance qualité et la certification ISO ne dispensent pas l'avocat de l'obligation de satisfaire cumulativement à l'ensemble des principes essentiels, règles et usages de la profession.

L'assurance qualité et la procédure de certification des avocats en France doivent respecter les normes, règles et processus définis par l'ISO, à l'exclusion de toute autre norme d'assurance qualité, dès lors que l'avocat envisage d'en donner connaissance au public.

L'ouverture d'une procédure de certification doit être déclarée à l'Ordre du siège du cabinet d'avocats ou de la structure d'exercice et éventuellement de son principal établissement.

La certification du cabinet d'avocats ne peut viser qu'un cabinet individuel ou une structure d'exercice à l'exclusion des structures de moyens, des réseaux ou des services, ou divisions du cabinet.

Pour la mise en œuvre de l'audit de certification, les avocats français peuvent s'adresser à tout organisme de certification accrédité dans un pays de l'Union Européenne (par exemple en France, tout organisme accrédité par le COFRAC).

L'organisme de certification ne pourra désigner qu'un auditeur ayant suivi une formation spécifique, définie avec le concours du Conseil National des Barreaux.

Le libellé définissant le champ de la certification ne doit pas créer de confusion avec les titres, diplômes et spécialités réglementées.

L'avocat qui envisage de faire usage de la mention d'une certification d'assurance qualité doit déposer à l'Ordre le justificatif de la certification en cours de validité et l'indication expresse et complète du référencement du certificateur et du champ d'application de la certification.

La mention de la certification est permise sur le papier à en-tête dans la limite déjà évoquée et sur les plaquettes publicitaires et plus généralement sur l'ensemble de la documentation ou des supports publicitaires utilisés par le cabinet.

**La mention de la certification d'assurance qualité ISO est autorisée sur le papier à lettre à condition de ne comporter exclusivement que la référence à la norme et au modèle adoptés, la dénomination de l'organisme certificateur et le numéro d'enregistrement auprès de cet organisme.**

*Exemple : Cabinet d'avocats certifié ISO 9001 version 2000 par (dénomination de l'organisme certificateur accrédité) sous le numéro xxxx.*

## LE MANAGEMENT DE LA QUALITÉ, POURQUOI ET POUR QUI ?

### Qui est concerné par le management de la qualité ?

Toutes les entités économiques sont concernées !

Du grand groupe à la petite entreprise, du secteur privé au secteur public, de la haute technologie aux produits si discrètement quotidiens qu'on oublie le plus immatériel, l'assurance de la qualité, référentiel international, a partout démontré sa pertinence et son efficacité.

Lorsqu'un responsable au sein d'une entreprise veut s'informer sur la norme ISO 9001 version 2000(\*), dont il entend maintenant parler de tous côtés, sa première démarche est souvent de se la procurer. Sa lecture est sans doute déroutante : à certains chapitres, il a l'impression de lire des banalités, des évidences ; d'autres chapitres ne se rattachent à rien qu'il connaisse déjà et peuvent lui sembler difficiles à comprendre et à mettre en pratique.

Les premiers pas sont les plus incertains, les plus difficiles.

Et pourtant, ceux qui ont franchi cette barrière initiale et maîtrisent les principes et les méthodes du management de la qualité disent tout autre chose en soulignant la clarté ainsi que le caractère complet et adapté de la norme ISO 9001 version 2000.

Disons qu'ils sont passés de l'autre côté du miroir. Ce guide est fait pour vous y aider.

C'est pour cela qu'AFAQ, en coopération avec le Conseil National des Barreaux, propose ce nouveau guide en première approche de la norme ISO 9001 version 2000.

Son objectif est de vous familiariser avec cette norme et de vous accompagner dans votre

démarche de certification sans entrer dans le détail des moyens.

Chaque cabinet d'avocats conserve sa liberté au regard des dispositions de ce guide.

Le C.N.B et AFAQ, en raison de leurs déontologies respectives, s'interdisent d'intervenir dans le cadre de la procédure de certification ISO en qualité de conseil ou de formateur.

L'objectif du guide est exclusivement de proposer la " traduction " du langage de la norme en termes et démarches immédiatement compréhensibles pour tout cabinet d'avocats.

Les exemples sont donnés à titre d'illustration, sans prétendre donner une solution et couvrir les multiples cas rencontrés au sein d'un cabinet d'avocats.

L'assimilation par l'avocat exigera une démarche rigoureuse. Elle peut se dérouler dans le temps.

Pour conclure, deux principes à ne jamais oublier :

- faire simple : cela signifie qu'un système qualité trop compliqué, trop lourd ne sera pas appliqué. L'avocat doit trouver le juste nécessaire. Ce qui n'est pas indispensable risque d'être nuisible ;
- respecter l'esprit si la lettre est inapplicable.

**Ce guide ne peut être efficacement utilisé qu'en lecture parallèle à la norme ISO 9001 version 2000.**

**Ce guide de lecture AFAQ n'est pas un référentiel. Il a été réalisé avec le concours du Conseil National des Barreaux, établissement d'utilité publique, institué par la loi du 31 décembre 1990. Il ne présente aucun caractère d'obligation. Aucune non-conformité(\*) ni remarque émise en cours d'audit de certification ne peut s'y référer.**

(\*) Voir glossaire

## LE MANAGEMENT DE LA QUALITE ET LE CABINET D'AVOCATS (\*)

Les cabinets d'avocats sont des entreprises qui fournissent des prestations de services nombreuses et variées à des clients, personnes morales ou physiques, selon des méthodes, des pratiques, des codes et des usages différents selon la matière abordée, les prestations attendues et le contexte économique ou social dans lequel elles s'inscrivent. La perception de la qualité par le client résulte d'une bonne maîtrise des différentes activités du cabinet.

Dans toute structure d'exercice, les partenaires, avocats ou membres du personnel ont encore actuellement une tendance naturelle à travailler individuellement.

De plus en plus souvent la prestation est cependant un travail d'équipe et de coopération entre spécialistes d'une discipline (rédaction d'acte, négociation, mise en état de procédures, plaidoirie) ou d'une spécialité (droit pénal, droit de l'immobilier, droit social, droit des sociétés etc.)

C'est la coopération harmonieuse de cet ensemble qui dégagera le sentiment global de "satisfaction du client".

Cette prestation globale est le fruit d'une addition de compétences.

### **Exemple :**

La constitution d'une société qui peut être sollicitée par différents moyens (contact direct d'un client, sollicitation d'un correspondant, transmission par une banque ou un expert-comptable, etc.) nécessite de nombreuses opérations distinctes mais complémentaires et indissociables pouvant faire intervenir différents acteurs du cabinet :

- prise de rendez-vous par l'accueil du secrétaire ;
- analyse de la situation du projet d'entreprise avec le client par l'avocat ;
- examen de la situation financière, économique et fiscale par le spécialiste du droit fiscal ;
- mise en état de la rédaction puis dactylographie des projets d'actes par les collaborateurs ou salariés en charge de l'édition des statuts ;
- rédaction finale des statuts par le spécialiste du droit des sociétés ;
- exécution des formalités par le collaborateur en charge de ce service.

La maîtrise de la qualité d'une prestation nécessite la mise en place d'un système qualité spécifique dans tout le cabinet d'avocats.

La mise en place d'un système qualité cohérent, quelles que soient les modalités d'exercice, suppose au préalable l'identification précise du client concerné et, d'autre part, des entités qui concourent à la production du produit ou du service délivré. Cette approche permet de mettre clairement en évidence les différents services impliqués dans le cabinet d'avocats.

(\*) Voir glossaire

## VOUS VOULEZ ETRE CERTIFIE, COMMENT FAIRE ?

### A – LES ETAPES DE LA DEMARCHE QUALITE

#### DEMARCHES DU CABINET D'AVOCATS

**Votre cabinet s'engage dans une Démarche de certification " management de la qualité "**

**Votre cabinet doit savoir quelles vont être ses activités concernées par la Démarche "management de la qualité"**

**Votre cabinet fait appel à l'organisme certificateur  
(Cf. Infra Etapes de la certification)**

**Votre cabinet fait part de sa certification ISO 9001**

#### DISPOSITIONS DU REGLEMENT INTERIEUR HARMONISE (R.I.H.)

- L'assurance qualité et la procédure de certification des avocats en France doivent respecter les normes, règles et processus définis par l'ISO, à l'exclusion de toute autre norme d'assurance qualité, dès lors que l'avocat envisage d'en donner connaissance au public
- L'ouverture d'une procédure de certification doit être déclarée à l'Ordre du siège du cabinet d'avocats ou de la structure d'exercice et éventuellement de son principal établissement.
- La certification du cabinet d'avocats ne peut viser qu'un cabinet individuel ou une structure d'exercice à l'exclusion des structures de moyens, des réseaux ou des services, ou divisions du cabinet.
- Le libellé définissant le champ de la certification ne doit pas créer de confusion avec les titres, diplômes et spécialités réglementées.
- Pour la mise en œuvre de l'audit de certification, les avocats français peuvent s'adresser à tout organisme de certification accrédité dans un pays de l'Union Européenne (par exemple en France, tout organisme accrédité par le COFRAC).
- L'organisme de certification ne pourra désigner qu'un auditeur ayant suivi une formation spécifique, définie avec le concours du Conseil National des Barreaux.
- L'avocat qui envisage de faire usage de la mention d'une certification d'assurance qualité doit déposer à l'Ordre le justificatif de la certification en cours de validité et l'indication expresse et complète du référencement du certificateur et du champ d'application de la certification.
- La mention de la certification est permise sur le papier à en-tête dans la limite évoquée ci-dessous et sur les plaquettes publicitaires et plus généralement sur l'ensemble de la documentation ou des supports publicitaires utilisés par le cabinet. La publicité de la certification est permise sur le papier à en-tête qu'en utilisant la formule suivante : cabinet d'avocats certifié ISO 9001 version 2000 par – identification de l'organisme certificateur accrédité – et le numéro d'enregistrement auprès de cet organisme.

## B – LES ETAPES DE LA CERTIFICATION DE VOTRE CABINET

Ce processus est celui d'AFAQ et il peut varier selon les organismes certificateurs.

L'ORGANISME CERTIFICATEUR		VOTRE CABINET
<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Il vous informe sur la certification en général et sur le dispositif du <b>RIH<sup>1</sup></b></li> </ul>	<b>ÉCHANGES PRÉALABLES D'INFORMATIONS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Vous prenez connaissance du processus de certification proposé</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; <b>Il analyse vos besoins</b></li> <li>&gt; Il vous informe sur les conditions de certification, en prenant en compte le dispositif du <b>RIH<sup>1</sup></b></li> </ul>	<b>DEMANDE DE CERTIFICATION</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Vous <b>planifiez</b> votre certification après acceptation de notre proposition</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Il analyse <b>votre documentation de référence<sup>2</sup></b></li> <li>&gt; Il vous propose les <b>conditions d'audit</b> (équipe dont les membres sont titulaires de l'attestation de suivi de formation délivré par le CNB, durée, fréquence, nature des suivis...)</li> </ul>	<b>ÉTUDE DE RECEVABILITÉ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Vous recevez des informations pratiques pour <b>vous guider dans la démarche</b> de certification (guide de l'audit, règles pratiques, guide d'auto-évaluation...) <b>que vous menez à votre rythme</b></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Il prépare et réalise l'audit dans le respect du <b>secret professionnel</b> et de la <b>déontologie</b> de la profession d'avocat</li> <li>&gt; Il vous envoie le <b>rapport d'audit<sup>3</sup></b></li> </ul>	<b>AUDIT DE CERTIFICATION</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Vous <b>progresser</b> grâce à l'audit qui vous permet de mieux connaître les points forts et axes de progrès potentiels de votre organisation</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Le <b>Comité de certification<sup>4</sup></b> dédié aux professions juridiques réglementées prend la <b>décision de votre certification</b></li> <li>&gt; Il vous annonce votre certification</li> <li>&gt; Il édite votre attestation de certification</li> <li>&gt; Il réalise votre certificat électronique et référence votre certification sur Internet</li> </ul>	<b>DÉCISION DE CERTIFICATION</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Vous obtenez un certificat valable pour une durée de 3 ans</li> <li>&gt; Vous bénéficiez : <ul style="list-style-type: none"> <li>• du <b>Kit Communication AFAQ</b> pour vous aider à promouvoir votre certification</li> <li>• de <b>l'annonce de votre certification</b> sur le serveur Internet <b>www.afaq.org</b></li> </ul> </li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Il vous propose les conditions d'audit</li> <li>&gt; Il prépare et réalise l'audit dans le respect du <b>secret professionnel</b> et de la <b>déontologie</b> de la profession d'avocat</li> <li>&gt; Il vous envoie le rapport d'audit</li> <li>&gt; Il vérifie le bon fonctionnement et l'efficacité du système de management de la qualité et maintient ou non votre certificat</li> </ul>	<b>AUDIT DE SUIVI<sup>5</sup></b> <b>Fréquence selon votre choix avec au minimum un audit par an</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Votre certificat est maintenu ou non</li> <li>&gt; Vous recevez le rapport d'audit</li> <li>&gt; Vous recevez régulièrement des informations sur notre activité</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Il vous propose un <b>processus d'audit de renouvellement</b> en tenant compte de vos acquis</li> </ul>	<b>RENOUVELLEMENT DE VOTRE CERTIFICAT</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Vous obtenez un nouveau certificat valable pour une durée de 3 ans</li> </ul>

1 Règlement Intérieur Harmonisé des Barreaux de France

2. Cette documentation décrit les dispositions prises par votre cabinet pour se conformer au référentiel ISO 9001 version 2000.

3. Tout au long de votre certification vous serez en contact avec un interlocuteur privilégié qui sera chargé du bon suivi de votre projet, qu'il assurera en relation permanente avec les auditeurs titulaires de l'attestation CNB et le Comité de certification dédié aux professions juridiques réglementées.

4. Comité de certification "profession juridique réglementée" : il est chargé de gérer les activités de la certification et de prendre les décisions relatives à la certification pour les professions juridiques réglementées.

5. Audit de suivi : il permet de redéfinir de nouveaux axes d'amélioration.

## C - Régime de transition entre la certification selon la norme ISO 9001 version 1994 ou selon la norme ISO 9002 version 1994 et la certification selon la norme ISO 9001 version 2000.

Les normes ISO 9000 émanent de l'organisation internationale non gouvernementale de normalisation dénommée ISO(\*).

Créée officiellement le 23 février 1947 et basée à Genève, l'ISO est une fédération mondiale d'organismes nationaux de normalisation de quelques 140 pays. Son objet est de favoriser le développement de la normalisation internationale, via ses travaux qui donnent lieu à des accords internationaux, publiés sous la forme de normes internationales, élaborées dans le respect de trois principes, le consensus, l'universalité et le volontariat.

L'ISO entend ainsi faciliter entre les pays et l'ensemble des opérateurs économiques, les échanges, tant des biens et des services et développer la coopération dans les domaines intellectuel, scientifique, technique et économique.

A l'exception de l'ingénierie électrique et électronique, ces dites normes internationales ISO

couvrent tous les domaines techniques dont celui du management de la qualité avec les normes ISO 9000, à savoir, de 1987 à 2000, les normes ISO 9001, 9002 et 9003 et depuis décembre 2000, la norme ISO 9001.

La première version de ces normes ISO 9000 devait voir le jour en 1987 et être révisée à deux reprises en 1994 et en décembre 2000. Ces différentes évolutions visent, à chaque fois, à adapter les différents modèles de la norme à la situation des entreprises et du monde économique dans lequel elles évoluent.

**Depuis la publication de la nouvelle norme ISO 9001 version 2000, les certificats délivrés selon les normes ISO 9001 version 1994 ou ISO 9002 version 1994 restent en vigueur jusqu'en décembre 2003. Après décembre 2003, tous les cabinets d'avocats certifiés devront l'être conformément aux exigences de la norme ISO 9001 version 2000.**

	Décembre 2000	Après décembre 2003
Certification du cabinet d'avocat(s) selon la norme ISO 9001 version 2000	POSSIBLE	POSSIBLE
Certification du cabinet d'avocat(s) selon la norme ISO 9001 version 1994	POSSIBLE	IMPOSSIBLE
Certification du cabinet d'avocat(s) selon la norme ISO 9002 version 1994	POSSIBLE	IMPOSSIBLE

## II - Système de management de la qualité - Exigences de la norme

---

### 1 - DOMAINE D'APPLICATION

#### 1.1 GENERALITES

La norme ISO 9001 version 2000 spécifie des exigences relatives à un système de management de la qualité qui doit permettre à un cabinet d'avocats de démontrer son aptitude :

- à fournir régulièrement une prestation conforme aux besoins et attentes de ses clients et aux exigences réglementaires et normatives applicables ;
- à accroître la satisfaction de ses clients par l'application efficace de son système qui doit comprendre des processus d'amélioration continue.

#### 1.2 PERIMETRE D'APPLICATION

Toutes les exigences de la norme ISO 9001 version 2000 sont a priori applicables à un cabinet d'avocats.

Toutefois, en fonction de la taille et de l'activité du cabinet, certaines exigences peuvent ne pas être applicables et, si tel est le cas, cette exclusion ne peut concerner que des exigences du chapitre 7.

Ces exclusions doivent être justifiées dans le manuel qualité.

Rappel déontologique : par application des dispositions du Règlement Intérieur Harmonisé des Barreaux de France et dans le cadre de la certification du système de management de la qualité d'un cabinet d'avocats, toutes les activités du cabinet d'avocats doivent être incluses et maîtrisées par ce système.

### 2 - REFERENCE NORMATIVE

La norme ISO 9001 version 2000 fait référence à d'autres normes (ISO 9000 version 2000, ISO 10011, ISO 10012) dans le but d'aider à une meilleure compréhension du vocabulaire et de certaines exigences (dispositifs de surveillance et de mesure, audits internes).

### 3 - TERMES ET DEFINITIONS

Les définitions données dans la norme ISO 9000 s'appliquent dans le cadre de la norme ISO 9001. Ainsi, le terme " produit " utilisé dans la norme ISO 9001 est traduit par " prestation " ou " service " pour un cabinet d'avocats.

Le présent guide possède un glossaire destiné à en faciliter la lecture.

### 4 - SYSTEMES DE MANAGEMENT DE LA QUALITE

#### 4.1 Exigences générales

*Explication :*

Il est souhaitable que l'adoption d'un système de management de la qualité relève d'une décision stratégique du cabinet.

La conception et la mise en œuvre d'un système de management de la qualité doivent tenir compte des besoins variables, des objectifs particuliers, des services fournis, des processus mis en œuvre, de la taille et de l'organisation du cabinet.

Les structures de ce système mis en place au sein du cabinet, ainsi que la documentation associée, doivent être adaptées à l'organisation du cabinet. La présente norme ne doit pas conduire à des organisations uniformes.

**Approche processus :**

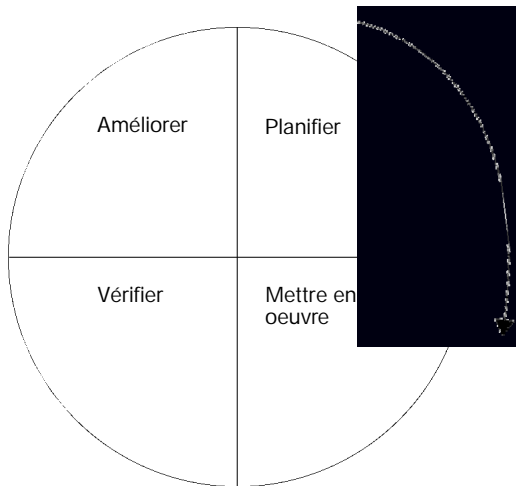
Le cabinet doit adopter une approche processus lors de la mise en place d'un système de management de la qualité.

Pour qu'un cabinet fonctionne de manière efficace, il doit identifier et gérer de nombreuses activités appelées " processus ".

On entend par processus l'ensemble des travaux, tâches, opérations dont l'exécution permet la réalisation d'une prestation de service.

L'approche processus consiste à planifier, mettre en œuvre, vérifier et améliorer les processus de réalisation et de management.

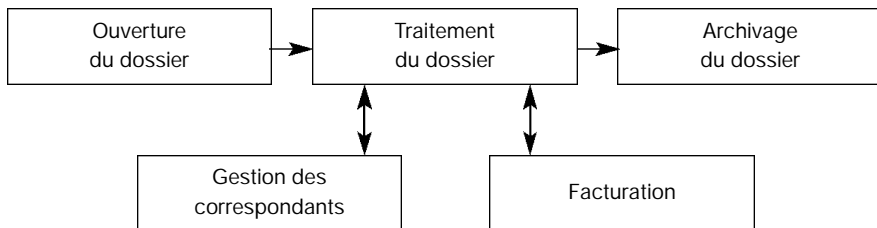
Le concept dynamique de la " roue de Deming " illustre le processus d'amélioration qui doit être une démarche continue et renouvelée.



Exemples :

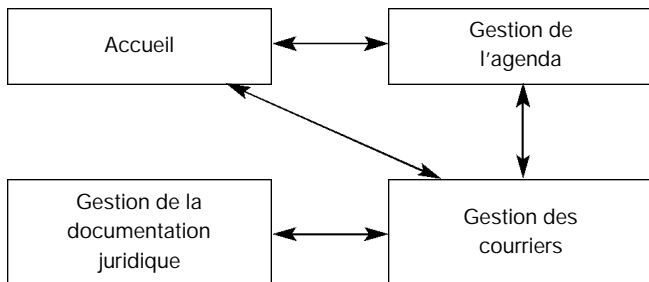
→ **Processus de réalisation au sein d'un cabinet :**

1. Processus verticaux

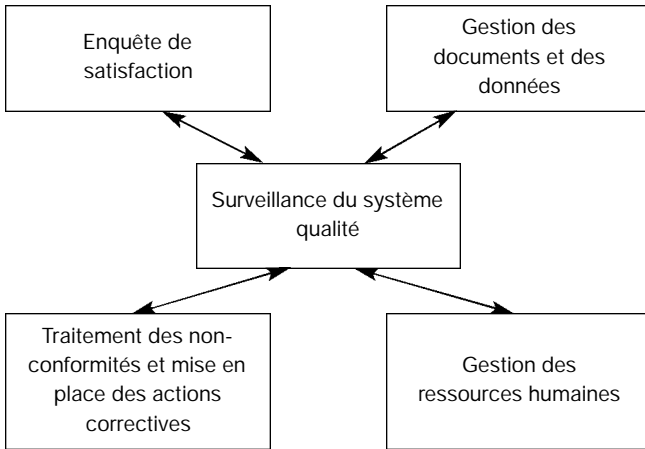


L'identification et l'analyse de chacun de ces processus doit permettre d'en évaluer la performance et d'y apporter les améliorations nécessaires.

2. Processus transversaux



Des interactions peuvent exister entre ces différents processus. Il est important d'en analyser la performance et d'y apporter les améliorations nécessaires le cas échéant.

→ **Processus de Management de la qualité****Intérêt : ▼**

Cette approche processus permet :

- de comprendre et de satisfaire les besoins du client et ceux du cabinet ;
- de mesurer la performance et l'efficacité des processus ;
- d'améliorer en permanence le fonctionnement du cabinet sur la base de mesures objectives.

**4.2 Exigences relatives à la documentation****4.2.1 Généralités**

*Définition :*

La documentation du système de management de la qualité doit comprendre :

- a) l'expression écrite de la politique qualité et des objectifs qualité ;
- b) un manuel qualité ;
- c) les procédures écrites exigées par la norme ISO 9001 ;
- d) les documents nécessaires au cabinet pour le bon fonctionnement de son système de management de la qualité ;
- e) les enregistrements exigés par la norme.

*Explication :*

La documentation du système de management de la qualité comporte :

- |                                  |  |
|----------------------------------|--|
| - des documents obligatoires     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- 6 procédures,</li> <li>- Manuel Qualité, Politique Qualité et objectifs Qualité,</li> <li>- Enregistrements.</li> </ul> |
| - des documents non obligatoires | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Procédures,</li> <li>- Modes opératoires,</li> <li>- Listes,</li> <li>- Supports d'enregistrements.</li> </ul>          |

L'étendue de la documentation non obligatoire, mais nécessaire au bon fonctionnement du système de management de la qualité, peut différer d'un cabinet à l'autre en raison :

- a) de la taille du cabinet et du type d'activités ;
- b) de la complexité des processus et de leurs interactions ;
- c) de la compétence du personnel.

La documentation peut se présenter sous toute forme et sur tout type de support.

*Explication :*

L'objectif du manuel qualité est de présenter le système qualité tant en interne qu'en externe.

Il doit par son contenu :

- apporter la confiance recherchée,
- apporter une connaissance suffisante du système qualité du cabinet,
- donner confiance dans la conformité à la norme ISO 9001 version 2000.

#### 4.2.2 Manuel qualité

*Définition :*

Le manuel qualité est un document qui doit comprendre :

- a) le domaine d'application du système de management de la qualité, qu'il soit partiel ou total. Les exclusions, qui ne peuvent concerner que les exigences du chapitre 7, doivent être justifiées ;
- b) les procédures établies pour le système de management de la qualité ou la référence à celles-ci ;
- c) une description des interactions entre les processus du système de management de la qualité.

#### Intérêt : ▼

La rédaction d'un manuel qualité permet la diffusion d'une information claire, fiable et actualisée pour tous. C'est un élément déterminant pour que le système soit connu de tous, et mis en œuvre.

#### 4.2.3 Maîtrise des documents

*Définition :*

Le cabinet d'avocats doit s'assurer que les documents et les données déterminés comme essentiels au bon fonctionnement du système qualité sont gérés de manière cohérente selon des procédures appropriées, et notamment sont :

- revus et approuvés par des personnes habilitées ;

- diffusés pour application qu'après avoir obtenu les autorisations nécessaires ;
- accessibles, à jour et facilement identifiables à tous les endroits du cabinet où ils sont nécessaires ;
- intégrés dans une liste de référence indiquant la version en vigueur ;
- connus, compris et bien utilisés par ceux qui en ont besoin ;
- retirés de la circulation quand ils sont périmés.

#### *Explication :*

Le cabinet d'avocats est un important producteur et consommateur d'informations :

- fichiers clients,
- comptabilité CARPA,
- documentation générale, bibliothèque,
- lettres d'information aux clients,
- informations reçues des clients.

Ces informations sont matérialisées dans des supports variés (papier, télécopie, notes de communications téléphoniques, informatiques...) prenant le nom générique de "documents" :

- procédures internes d'organisation du cabinet,
- textes législatifs et réglementaires,
- jurisprudence (revues, CD-ROM, impression à partir des bases de données).

Pour faciliter cette maîtrise documentaire, il convient de signaler que les données extérieures au cabinet doivent être également maîtrisées (textes législatifs et réglementaires en vigueur, jurisprudence, normes techniques du secteur professionnel concerné, décisions du Conseil National des Barreaux ou des Ordres, avis des administrations, circulaires des chefs de juridiction, modification de la Convention collective etc...). Pour ces données extérieures, un circuit de veille et d'analyse d'impact en cas de changement doit être mis en place.

Il faut souligner qu'il existe déjà dans les cabinets des instructions techniques, des procé-

dures internes. Celles ayant un impact réel sur la prestation doivent être aussi maîtrisées.

#### **Intérêt : ▼**

La maîtrise de l'information est en particulier essentielle à la maîtrise des risques au sein du cabinet. La bonne gestion de la documentation, aux différents niveaux du cabinet, permet de :

- transmettre les données adéquates pour le traitement d'un dossier ;
- faciliter les actions de suivi et d'amélioration de la qualité ;
- formaliser et capitaliser le savoir-faire ;
- faciliter l'adaptation au poste de travail et la polyvalence.

Le volume et la précision de la documentation doivent être adaptés à la complexité des tâches à accomplir et à la compétence du personnel.

L'excès peut être nuisible, car générateur d'inefficacité.

## **4.2.4 Maîtrise des enregistrements**

### *Définition :*

Une procédure écrite doit être établie afin d'assurer l'identification, le stockage, la protection, l'accessibilité, la durée de conservation et l'élimination des enregistrements.

Les enregistrements relatifs à la qualité sont destinés à prouver, a posteriori, que le service rendu ou la prestation est conforme aux attentes des clients, à la réglementation et aux exigences que le cabinet d'avocat s'est données.

### *Explication :*

Ces enregistrements apportent la preuve matérielle que les procédures du système qualité prévues sont bien mises en oeuvre et que les exigences sont effectivement respectées.

Ces enregistrements concernent en particulier :

a) des informations permettant de démontrer la réalisation de la prestation :

- preuve de la vérification des instructions données en vue de l'exécution des décisions de justice,
- avis lié aux mouvements de fonds,
- révision des logiciels et des actes types,
- validation de la signification des actes de procédure,
- correction des actes affectés d'imperfection ou de nullité.

b) des informations relatives au fonctionnement du système qualité :

- compte-rendus des analyses des besoins du client, (ex : lettre confirmant après un rendez-vous l'acceptation de la prise en charge du dossier et les conditions de la mise en œuvre des actions décidées avec le client)
- incidents clientèle et leur traitement,
- compte-rendus des revues de direction,
- plan de formation du personnel et son suivi,
- compte-rendus d'audits et d'évaluations internes et externes,
- fiches d'actions préventives et correctives.

#### Intérêt : ▼

Les enregistrements permettent de prouver que la prestation ou le service est conforme aux exigences, et que le système qualité fonctionne efficacement. Leur prise en compte et leur analyse participent à l'amélioration des prestations par des actions préventives et correctives.

Les enregistrements sont de surcroît les instruments de la traçabilité de la prestation de service.

## 5- RESPONSABILITE DE LA DIRECTION

### 5.1 Engagement de la direction

La direction du cabinet doit définir clairement dans un document écrit les modalités et la fina-

lité de sa politique en matière de qualité, ses objectifs et son engagement dans ce domaine.

Cet engagement a pour objet :

- de porter une attention soutenue aux exigences du client ;
- de réaliser une analyse périodique de la situation par des revues de direction ;
- et d'assurer la disponibilité des moyens humains et matériels du cabinet.

### 5.2 Ecoute client

*Définition :*

Le cabinet doit rechercher et identifier les besoins et les attentes des clients. Il doit ensuite les convertir en exigences et s'assurer de leur prise en compte en vue d'améliorer continuellement la satisfaction des clients.

*Explication :*

Pour cela, le cabinet doit déterminer :

- a) les exigences spécifiées par le client ;
- b) les exigences implicites ;
- c) les exigences réglementaires et légales ;
- d) les exigences internes.

*Exemples :*

- Intégration dans l'enquête de satisfaction de questions ouvertes ;
- Adaptation des plages horaires au besoin des clients du cabinet ;
- Amélioration de la transparence des coûts et des honoraires.

### 5.3 Politique qualité

*Définition :*

La direction détermine les axes de la politique qualité et les objectifs qui en découlent dans le but d'améliorer la satisfaction du client.

Les objectifs définis doivent être mesurables, mobilisateurs pour tous et déclinés dans les structures du cabinet.

#### Exemples :

- réduire à cinq jours le délai de fixation du premier rendez-vous ;
- réduire le temps d'établissement des actes de procédure au sein du cabinet ;
- réduire le délai de réaction et de réponse aux télécopies reçues des clients de 10% ;
- augmenter de 5% la proportion des projets d'actes de procédure approuvés par le client avant délivrance de l'acte.

Outre la satisfaction des besoins et attentes contractuels ou implicites des clients, la politique qualité doit être pertinente par rapport aux autres objectifs plus généraux du cabinet.

- développement de la clientèle ;
- respect des principes essentiels de la déontologie ;
- amélioration de la gestion de la facturation et de la surveillance de recouvrement ;
- amélioration de la proportion de clients directs par rapport à la clientèle institutionnelle ;
- adaptation de l'activité des avocats spécialisés aux besoins effectifs de la clientèle.

## 5.4 Planification

#### Définition :

Au-delà des descriptions du manuel qualité et des procédures, les actions concernant le système qualité doivent être prévues et planifiées. Cette planification doit assurer que :

- les changements d'organisation sont maîtrisés,
- le système de management de la qualité est maintenu durant ce changement.

Elle doit aussi permettre d'atteindre les objectifs qualité.

#### Explication :

La planification de la qualité réalisée en vue de satisfaire les exigences spécifiées consiste à indiquer :

- ce que l'on veut faire (les objectifs) ;
- comment le faire, dans quel ordre, quel délai ;
- qui en a la responsabilité ;
- qui va le faire ;
- les moyens (matériels et humains) à mettre en œuvre ;
- comment en mesurer les résultats.

#### Exemples :

La planification peut être matérialisée par :

- un plan qualité pour la création d'un nouveau service juridique dans le cabinet ouvert sur une spécialité nouvelle mettant en œuvre des moyens techniques, informatiques ou logiciels ;
- la prise en compte des évolutions législatives, réglementaires ou les évolutions jurisprudentielles ;
- un plan d'action pour répondre aux objectifs qualité.

#### Intérêt : ▼

La planification est particulièrement intéressante pour un cabinet d'avocats dans la mesure où elle permet d'adapter son système de management de la qualité aux évolutions internes et externes.

## 5.5 Responsabilité, autorité et communication

### 5.5.1 Responsabilité et autorité

#### Explication :

Chaque membre du personnel, quelle que soit sa fonction, doit connaître avec précision son champ d'intervention et de responsabilité.

Cela implique de définir les missions, contributions et activités de chacun et de les communiquer au sein du cabinet.

#### Intérêt : ▼

La rédaction d'une fiche de définition de fonction est un outil d'organisation qui contribue à :

- permettre à chacun de mieux comprendre son rôle ;
- savoir ce qui se passe en amont et en aval de sa fonction ;
- éviter les conflits et les pertes de temps ;
- faciliter la réactivité de chacun face aux situations imprévues ou difficiles ;
- responsabiliser et motiver chacun dans sa fonction.

### 5.5.2 Représentant de la direction

#### Explication :

La direction doit nommer un de ses membres généralement dénommé " responsable qualité " qui s'assure de la mise en place, du bon fonctionnement du système de management de la qualité et en rend compte régulièrement à cette direction. Cependant, un des avocats associés peut également remplir ce rôle.

Ses responsabilités et missions doivent être précisément décrites.

Ce représentant de la direction peut exercer d'autres responsabilités ; il rend compte directement à la direction de sa mission qualité. Il est aussi chargé de sensibiliser le reste du personnel aux exigences du client.

Cette mission peut être assurée par un avocat ou une personne désignée à cet effet.

#### Intérêt : ▼

Pour qu'un système de management de la qualité puisse fonctionner efficacement et progresser, il est indispensable qu'une personne s'en préoccupe régulièrement et qu'elle dispose de l'autorité et de la possibilité d'engager les ressources nécessaires. Ces deux derniers points sont des signes tangibles et visibles de l'engagement de la direction dans la démarche qualité.

### 5.5.3 Communication interne

#### Définition :

La direction doit s'assurer qu'il existe des moyens de communication appropriés sur les évolutions du système de management de la qualité et sur son efficacité, et qu'ils soient effectivement mis en œuvre.

#### Intérêt : ▼

Cette communication interne, axe important dans le fonctionnement du système de management de la qualité, doit permettre :

- de mobiliser l'ensemble des acteurs ;
- d'être réellement efficace ;
- d'entretenir le dialogue.

Elle doit également aboutir à la mise en commun des bonnes pratiques et des connaissances.

#### Exemple :

Cette exigence peut être satisfaite par :

- des réunions d'information périodiques organisées par la direction ;
- des entretiens d'évaluation ;
- la mise en place de groupe de travail sur l'amélioration ;

- un cahier de suggestions ;
- un affichage des indicateurs et des objectifs correspondants ;
- un journal interne.

## 5.6 Revue de direction

### 5.6.1 Généralités

La direction doit analyser périodiquement le fonctionnement du système qualité mis en place dans le cabinet, en évaluer l'efficacité et faire évoluer la politique qualité et les objectifs en fonction de ce diagnostic.

Cette analyse se fait au cours de réunions appelées " revues de direction ".

### 5.6.2 Eléments d'entrée de la revue

Les revues de direction consistent à revoir et évaluer les éléments suivants :

- le niveau de satisfaction des clients ;
- l'origine des réclamations ;
- les résultats des audits qualité internes et externes ;
- la mise en œuvre et l'efficacité des actions préventives et correctives ;
- les actions issues des revues de direction précédentes ;
- les changements pouvant affecter le système de management de la qualité ;
- les recommandations d'amélioration internes (boite à idées) ou externes.

### 5.6.3 Eléments de sortie de la revue

De l'exploitation et l'analyse des éléments cités précédemment découlent des décisions et des actions relatives :

- à l'amélioration de l'efficacité du système de management de la qualité et de ses processus ;
- à l'amélioration du service du cabinet en rapport avec les exigences du client ;
- aux besoins en ressources pour mieux satis-

faire les attentes de la clientèle.

Chaque revue de direction donne lieu à la rédaction et à la diffusion d'un compte-rendu intégrant un plan d'actions (Exemple : Tenue d'un tableau de bord permettant de préciser et de suivre les actions à mener).

Il convient de faire au moins une réunion par an.

#### Intérêt : ▼

De telles réunions permettent aux responsables de la direction du cabinet de s'informer sur le bon fonctionnement du système qualité, de vérifier sa pertinence et la réalisation des objectifs fixés, et ce afin de s'assurer de son efficacité.

Elles permettent en outre d'ajuster les priorités et de définir les moyens nécessaires. Elles témoignent de la forte implication de la direction.

## 6- MANAGEMENT DES RESSOURCES

### 6.1 Mise à disposition des ressources

L'activité du cabinet doit disposer des ressources nécessaires pour :

- mettre en œuvre et entretenir le système de management de la qualité ;
- améliorer en permanence son efficacité ;
- accroître la satisfaction des clients.

La prestation de l'avocat étant essentiellement intellectuelle, les ressources humaines constituent un facteur prioritaire.

### 6.2 Ressources humaines

#### 6.2.1 Généralités

L'identification des compétences et des expériences est nécessaire à la distribution

cohérente des responsabilités au sein du cabinet dans le but de délivrer une prestation conforme aux exigences du client.

### 6.2.2 Compétence, sensibilisation et formation

*Explication :*

#### - Compétence

Le cabinet maîtrise la gestion d'équipes permettant d'assumer la responsabilité de chaque dossier.

Pour ce faire, il définit pour les différentes tâches à assumer les compétences nécessaires en terme de formation initiale, professionnelle et déontologique, de savoir-faire et d'expérience.

*Exemple :*

- L'affectation des avocats collaborateurs peut être déterminée en fonction de leur domaine de compétence afin d'assurer un service cohérent, ou encore être adaptée en rapport au milieu économique ou technique concerné par la prestation à mettre en œuvre.

#### - Formation

La dimension formation est guidée par la mise en cohérence des moyens en personnel à l'égard des spécificités de la clientèle, de sa variété ou de domaines d'intervention particuliers.

La formation concerne l'ensemble du personnel du cabinet : avocats associés, avocats collaborateurs, juristes, secrétaires, personnel d'accueil, etc...

La formation peut porter notamment sur :

- la déontologie ;
- les compétences juridiques générales ;
- les compétences juridiques spécialisées ;
- la gestion du cabinet ;
- la qualité : méthodes et outils de la qualité ;
- la prévention et la résolution des difficultés ;

Mais également sur :

- les techniques informatiques ;
- la gestion des relations publiques ;
- la psychologie de la clientèle ;
- l'organisation et la gestion du temps.

*Exemple :*

- Une formation linguistique peut être dispensée pour le personnel en contact avec des clients étrangers.

#### ÷ Sensibilisation

Se former, bien faire, se soucier de la satisfaction quotidienne de tous les clients constituent l'objectif que doit partager chaque personne du cabinet.

La direction doit s'assurer de rappeler à toute occasion le concours de chacun dans son domaine et s'efforcer de définir des objectifs individualisés.

*Exemples :*

- réunion de sensibilisation avec feuille de présence ;
- reconnaissance du travail des individus et des équipes ;
- octroi d'avantages en rapport avec les résultats des objectifs qualité.

#### Intérêt : ▼

La formation répond à la nécessité de privilégier la satisfaction du client et la prévention des risques de responsabilité professionnelle.

La bonne connaissance des compétences individuelles facilite l'organisation et la répartition du travail au sein du cabinet.

La formation contribue à développer et maintenir durablement les connaissances et les compétences du personnel dans la perspective d'évolution de carrière.

### 6.3 Infrastructures

Afin d'obtenir une prestation conforme, le cabinet doit mettre à la disposition du personnel et de la clientèle des installations adaptées et les maintenir en bon état.

Certaines des infrastructures ont un effet direct sur la qualité de la prestation et sa perception par la clientèle.

#### Exemples :

- l'organisation, l'emplacement et l'installation du standard téléphonique en relation avec le respect du secret professionnel et la confidentialité des communications échangées entre le cabinet et les clients ;
- la maintenance des équipements informatiques et des logiciels ;
- l'implantation du cabinet à proximité du Palais de Justice ou d'une catégorie particulière de clientèle.

### 6.4 Environnement de travail

#### Définition :

Le cabinet doit gérer les facteurs humains et physiques de l'environnement de travail garantissant la conformité de la prestation.

#### Explication :

Il importe de prendre en compte :

- les conditions de sécurité et de confort du personnel ;
- les méthodes et conditions de travail ;
- l'organisation des contraintes liées au temps de travail ;
- les attentes du personnel.

#### Exemples :

- Le choix des modalités de la réduction du temps de travail en fonction des exigences du cabinet et des attentes des clients.

- La mise en place de techniques d'identification et de circulation, de conservation d'archive ou destruction des dossiers correspondants ou pièces.

## 7- REALISATION DU SERVICE

### 7.1 Planification de la réalisation du service

#### Définition :

La planification des processus nécessaires à la réalisation du service consiste à :

- Indiquer les résultats à atteindre ;
- Définir les moyens pour atteindre ces résultats ;
- Surveiller le déroulement de la réalisation de la prestation et contrôler sa conformité au résultat attendu ;
- Garder la trace écrite de la surveillance et du contrôle.

#### Intérêt : ▼

La maîtrise des processus permet de prévenir l'apparition de dysfonctionnements dans la réalisation du service.

Elle assure un service de qualité constante et conforme aux attentes du client.

### 7.2. Processus relatifs aux clients

#### 7.2.1. Identification des besoins du client

#### Définition :

Avant l'acceptation d'une affaire, les besoins doivent être clairement spécifiés, bien examinés, compris par les parties et réalistes.

**Explication :**

Toute demande de prestation de service auprès d'un cabinet d'avocats (consultation, rédaction d'acte, procédure contentieuse, prise de garantie, assistance à une réunion) acceptée, qu'elle soit écrite (chaque fois que cela est possible), verbale, téléphonique, télétransmise ou télécopiée, doit être analysée.

**Exemples :**

- Le divorce est une prestation de services a priori banale.

Cependant, la consultation préalable à une procédure de divorce d'un couple détenteur d'un capital ou d'intérêts importants dans différentes entreprises peut justifier le concours de plusieurs compétences au sein ou à l'extérieur du cabinet : la procédure de divorce, le partage du patrimoine, la valorisation des entreprises impliquées, l'organisation future de la direction de l'entreprise familiale, etc...

L'enregistrement permettra de garder la trace de la compréhension commune des caractéristiques déterminantes de la consultation et de l'étendue ou des limites des alertes que chacun devra exprimer.

- La rédaction d'actes et les procédures judiciaires constituent, selon les cas, des services courants ou des services spécifiques.
- La rédaction d'acte : un bail d'habitation est un service standard au niveau de sa rédaction ; en revanche, la rédaction des baux d'un ensemble immobilier implique la prise en compte de la situation personnelle de chaque locataire, la mise en cohérence des loyers et justifie une étude financière globale, permettant d'apprécier l'amortissement du coût d'acquisition de l'immeuble par les recettes attendues.

L'identification des besoins permet de déterminer si la prestation attendue par le client est limi-

tée à la rédaction d'une quantité importante de baux, mais sans vision d'ensemble, ou au contraire si la mission de l'avocat s'étend à la mise en cohérence globale de l'ensemble des baux avec les produits financiers, les recettes nettes et les charges fiscales ou de copropriété qui en découlent.

- Les procédures judiciaires : elles impliquent des montages complexes comprenant assignations, conclusions, communication de pièces, expertises, règlements de procédures incidentes, prises de garanties, exercice de voies de recours, assistance aux audiences.

L'identification des besoins du client fixe l'étendue et la limite de la mission de l'avocat.

**7.2.2 Analyse des besoins du client**

L'analyse des besoins du client permet de vérifier la capacité du cabinet à traiter l'affaire, de déterminer le montant des honoraires, de prévoir les débours, les délais, de maîtriser les aléas et d'assurer une bonne coordination de l'ensemble des services partenaires internes ou externes qui participeront à la procédure.

Le processus d'acceptation de l'affaire intègre les exigences légales et réglementaires.

Toute modification des besoins du client donnera lieu à une nouvelle analyse.

**Exemple :**

- Le cabinet s'assure que les intérêts qui lui sont confiés n'entrent pas en conflit avec ceux d'autres clients.

**7.2.3. Communication avec le client**

Le cabinet d'avocats doit déterminer et mettre en œuvre les moyens de communication avec le client sur :

- la définition de sa mission,
- le suivi de l'affaire,

- les retours d'informations du client et ses éventuelles réclamations.

**Exemple :**

- Moyens mis en place pour assurer une réponse immédiate, précise et satisfaisante à toute demande du client sur l'état d'avancement de son affaire.

**Intérêt : ▼**

Le recensement des besoins en communication et l'affectation des moyens nécessaires permettent d'assurer la satisfaction du client.

### 7.3. Conception et développement

*Définition :*

La conception et le développement correspondent à l'élaboration de la stratégie de traitement du dossier. Elle comporte des phases de création qui doivent être planifiées, exécutées et vérifiées.

*Explication :*

Ce chapitre concerne les activités dans lesquelles la conception tient un rôle majeur. Les acteurs qui mettent en œuvre la conception sont pour l'essentiel :

- l'avocat responsable du dossier qui en guide la conception, décide des moyens à mettre en œuvre et, par rapport à la clientèle du cabinet, veille à la mise en cohérence des ressources humaines du cabinet ;
- les services spécialisés, qui dans une discipline déterminée, apportent une compétence particulière.

Le cabinet d'avocats doit veiller à assurer une communication efficace et une attribution claire des responsabilités.

Chacune des phases constitutives de la stratégie comporte des données d'entrée et de sortie.

- *Les données d'entrée*

Il s'agit des exigences auxquelles le service faisant l'objet de la conception devra se conformer.

Elles concernent :

- les données recueillies auprès des clients,
- les données légales, réglementaires et déontologiques (activités interdites à l'avocat, secret professionnel, conflit d'intérêts, délais de procédure, etc.)
- les exigences du cabinet (méthode de conservation des archives et pièces des clients, délais de traitement du dossier, communication entre les différents intervenants).

- *Les données de sortie*

Il s'agit de la stratégie définie.

**Exemples :**

- Rédiger le cahier des charges d'un plan social (ordre des licenciements, création d'une antenne emploi...).
- Opter pour une médiation plutôt que pour une procédure contentieuse.

Chacune des phases importantes doit faire l'objet d'une revue de conception. C'est une réunion de travail qui associe toutes les personnes concernées et qui doit permettre :

- de noter les résultats obtenus (rédaction de comptes-rendus) ;
- de vérifier la cohérence entre les données d'entrée et les données de sortie ;
- d'autoriser ou non, en fonction du point précédent, le passage à la phase suivante.

Après vérification de la dernière phase, on procède à la validation de l'ensemble de la conception. Il s'agit de s'assurer que la stratégie est conforme aux attentes et aux exigences du client.

Les vérifications intermédiaires et la validation finale peuvent utiliser différentes méthodes :

- liste de contrôle ou check-list ;
- double signature ;
- révision globale du dossier ;
- approbation préalable du client ou de son expert.

#### Intérêt : ▼

Les insuffisances et les erreurs de conception peuvent être préjudiciables pour le client (perte d'un procès, redressement fiscal) et sont toujours coûteuses pour le cabinet d'avocats (risque de responsabilité, actes à multiplier, initiatives réparatrices).

La démarche méthodique de cette phase doit permettre de bien faire immédiatement en toute sécurité et en conformité avec les exigences déontologiques, les attentes du client et les moyens du cabinet.

## 7.4. Achats

La réalisation d'une prestation de services implique l'achat et l'utilisation de matériel ainsi que la consommation de produits et de services extérieurs.

La qualité de la prestation de l'avocat dépend donc en partie de la sélection de certains de ses fournisseurs et de la qualité de leurs produits ou services.

Le terme " achat " est à comprendre au sens large :

- produits livrés directement par un tiers au cabinet ;

Exemple : matériel informatique, logiciels, etc...

- services fournis directement par un tiers au cabinet ;

Exemple : personnel intérimaire, formation, maintenance, ...

- recours à des correspondants.

Exemple : postulants, avoués, huissiers, ...

Le cabinet doit s'assurer que les achats ou prestations qui ont une incidence sur la qualité du service sont conformes aux exigences spécifiées : respect des conditions, du délai, du budget prévisionnel, adéquation eu égard aux provisions reçues par le cabinet.

Le cabinet doit en particulier décrire et conserver la trace des opérations suivantes :

- description du produit ou du service attendu, voire élaboration d'un cahier des charges ;
- sélection, évaluation des fournisseurs ;
- rédaction des commandes ;
- réception et vérification des fournitures ;
- formation du personnel à l'utilisation des nouveaux matériels ou nouvelles technologies ;
- suivi des fournisseurs et prestations.

Il appartient donc à l'avocat d'organiser les modalités de vérification des prestations servies et de veiller à leur cohérence par rapport à la demande initiale.

#### Intérêt : ▼

L'avocat doit faire appel à des prestations extérieures, soit de façon permanente (expert-comptable, sociétés de reprographie, messageries, etc...), soit de façon ponctuelle (sociétés d'intérim, organismes de formation, ...). Celui-ci doit maîtriser ses prestataires extérieurs afin d'éviter d'éventuelles conséquences sur la qualité de sa prestation, et diminuer le risque de mise en jeu de sa responsabilité.

## 7.5 Traitement de la prestation

### 7.5.1 Maîtrise du traitement de la prestation

*Définition :*

La maîtrise du traitement de la prestation consiste à réaliser les activités du service telles qu'elles ont été préalablement planifiées.

Le cabinet a à sa disposition les informations relatives au dossier, les équipements appropriés

(informatiques, logiciels de gestion), les instructions et méthodes de travail, et les dispositifs de surveillance de la prestation.

### Exemples :

La mise en place d'une procédure de licenciement est composée de plusieurs opérations :

- réception et saisine de la demande du client et de sa demande de prestation ;
- réunion des éléments permettant d'identifier l'entreprise (le nombre de salariés, la convention collective applicable) ;
- demande de pièces concernant le salarié concerné ;
- rédaction du projet de convocation d'entretien préalable ;
- rédaction du projet de lettre de licenciement, rédaction de la lettre d'accompagnement et de consultation comportant éventuellement les réserves du cabinet ;
- l'envoi au client ;
- l'organisation de l'alerte et de la veille relative aux imprévus ou aux délais de délivrance des correspondances.

### Intérêt : ▼

La maîtrise du traitement de la prestation visant à prévenir l'apparition de non-conformité est préférable au seul contrôle du service rendu. Elle permet de fournir au client une prestation conforme à ses exigences.

## 7.5.2 Validation des processus de production et de préparation du service

### Définition :

Dans le cas où certains processus du cabinet ne peuvent être contrôlés au cours de leur déroulement, et donc que certaines déficiences risquent d'apparaître lors de la délivrance de la prestation, il convient de vérifier la fiabilité de ces processus avant leur mise en œuvre.

### Explication :

Le cabinet doit s'assurer de l'aptitude de ces processus à réaliser ce qui était prévu. Il peut, à cette fin, veiller à la bonne qualification des personnes impliquées dans ces processus et définir des critères pour en vérifier le bon fonctionnement.

### Intérêt : ▼

Le cabinet s'assure ainsi qu'il a pris toutes les dispositions pour que tout processus sensible du cabinet soit apte à fournir un service conforme aux exigences, et ce avant sa mise en œuvre.

## 7.5.3 Identification et traçabilité

L'identification et la traçabilité du service ont pour but essentiel de permettre le suivi de l'affaire au moyen d'enregistrements.

### Définition:

L'identification permet d'individualiser et de référencer l'affaire ou le dossier.

La traçabilité permet de connaître la chronologie des étapes de traitement du dossier et l'identité des intervenants.

### Exemples :

- dans le cadre d'une procédure judiciaire civile, le bordereau de communication de pièces ou les conclusions comportant le visa de signification devant le Tribunal de Grande Instance garantissant l'identification des annexes et l'effectivité de leur transmission.
- dans une affaire nécessitant l'intervention de plusieurs membres du cabinet en fonction de leur compétence, la traçabilité permet à tous un accès direct à l'information sur l'intervention de chacun.

**Intérêt : ▼**

L'identification et la traçabilité constituent une source d'information pour le cabinet, qu'il s'agisse de répondre aux impératifs légaux et réglementaires ou aux objectifs internes.

Ces dispositions permettent d'informer le client à tout moment et également de prouver la transmission de l'information.

En cas de recherche de responsabilité du cabinet, elles facilitent l'administration de la preuve.

**Intérêt : ▼**

La perte ou détérioration d'une pièce remise par le client, en dehors de sa valeur propre, peut avoir une incidence sur le résultat d'une affaire et engager la responsabilité du cabinet.

**7.5.4 Propriété du client***Définition :*

Le cabinet doit apporter une attention particulière aux pièces qui lui sont fournies par le client, nécessaires au traitement de son affaire, et doit prendre les dispositions pour en assurer l'identification et la conservation à des fins d'exploitation et de restitution.

*Explication :*

Les pièces fournies par le client peuvent être :

- des bons de commandes et factures ;
- des reconnaissances de dettes ;
- des pièces techniques, des rapports d'expertise ;
- des documents comptables...

Le client doit être informé si les pièces qu'il a fournies sont perdues, endommagées ou impropres à l'utilisation.

*Exemples :*

- pointage des bordereaux de communication des pièces réunies par le client ;
- établissement d'un bordereau de réception de la remise des pièces originales, d'actes de propriété, de titres.

**7.5.5 Préservation des données**

L'activité de l'avocat consiste à collecter, organiser et échanger de l'information ; l'avocat doit préserver toutes les données qu'il exploite et qu'il produit dans son activité.

Ces données peuvent se présenter sous la forme de :

- supports physiques (contrats, pièces du dossier et actes de procédure) ;
- supports immatériels, tels que les fichiers informatiques utilisés en interne (tenue de compte) ou échangés par télétransmission.

Le cabinet d'avocat doit mettre en place des dispositifs assurant la sécurité, la confidentialité et la prévention de la fraude pour protéger ces différents supports dans le respect de la réglementation et notamment du secret professionnel.

Ces dispositions s'appliquent lors des opérations suivantes :

- Conservation des données :
  - protéger les supports dont la qualité peut être altérée (supports papiers ou informatiques) ;
  - garantir les conditions de confidentialité et de sécurité (contre le vol, la falsification, etc...) ;
  - respecter les procédures de sauvegarde des fichiers informatiques.
- Transmission des données :
  - prendre des dispositions nécessaires pour assurer au client une transmission et une

réception des données dans des conditions adéquates et satisfaisantes.

### Exemples :

- les correspondances doivent être adressées sous pli comportant ou non une mention de confidentialité et préciser si nécessaire le nom du destinataire déterminé.
- les correspondances échangées avec les clients détenus doivent porter le sceau du cabinet pour bénéficier de la confidentialité.

#### Intérêt : ▼

Cette démarche vise à réduire les risques d'ordre déontologique ou les défauts de qualité (violation du secret professionnel, action en responsabilité, indélicatesse et indiscretion), et à assurer in fine la sécurité attendue par le client.

## 7.6 Maîtrise des dispositifs de surveillance et de mesure

La maîtrise des dispositifs de surveillance et de mesure consiste à :

- inventorier les contrôles effectués ;
- apprécier l'efficacité des moyens utilisés ;
- établir un programme de vérification des moyens de contrôle et leur périodicité.

### Exemple :

Contrôle de fiabilité des enquêtes de satisfaction et des méthodes de sondage des dossiers.

#### Intérêt : ▼

La maîtrise des dispositifs de surveillance et de mesure permet une pérennité du système mis en place et la fiabilité de la prestation fournie au client.

## 8- MESURES, ANALYSE ET AMELIORATION

### 8.1 Généralités

Le cabinet doit planifier et mettre en œuvre les processus de contrôle, les méthodes de mesure, d'analyse et d'amélioration en vue d'assurer :

- la conformité du service,
- l'efficacité du système de management de la qualité et son amélioration.

#### Explication :

Une amélioration de la prestation et/ou de l'efficacité du système de management de la qualité nécessite des données issues de mesures appropriées (résultats d'auto-contrôle, de contrôle et de surveillance).

### 8.2 Surveillance et mesures

#### 8.2.1 Satisfaction du client

##### Définition :

Le cabinet doit définir et mettre en place des méthodes d'évaluation de la satisfaction du client afin de s'assurer de la performance du système de management de la qualité.

##### Explication :

- le cabinet doit mettre en œuvre des méthodes d'observation permettant de recueillir des informations pertinentes concernant la perception par le client de la qualité du service ou de la prestation rendus ;
- l'exploitation de ces données permet de définir des indicateurs mesurant l'évolution de l'efficacité du système de management de la qualité du cabinet et la perception de cette qualité par la clientèle, ces indicateurs pouvant ensuite conduire à l'élaboration d'un tableau de bord.

**Exemples :**

Le cabinet peut soumettre, une fois par an, un questionnaire de satisfaction ou conduire des entretiens avec ses clients, internes ou externes, qui une fois exploités conduiront à un plan d'amélioration.

Le cabinet peut procéder collectivement à l'analyse (éventuellement statistique) des incidents, des réclamations et des témoignages de satisfaction des clients.

**8.2.2 Audit interne***Définition :*

L'audit interne est un examen méthodique du fonctionnement du système de management de la qualité. Concrètement, il s'agit de s'assurer de l'efficacité de son système, en vérifiant notamment que les procédures sont appliquées et permettent d'atteindre les objectifs visés.

*Explication :*

Des procédures peuvent décrire les modalités de planification et de réalisation des audits. Elles sont adaptées à la nature et à l'importance des risques générés par le service audité.

Les audits internes sont conduits par d'autres avocats que ceux qui ont assuré la prestation audité (ou éventuellement par d'autres membres du personnel du cabinet).

Dans le cas d'un cabinet dirigé par un avocat seul, les audits sont conduits par des personnes extérieures à l'activité audité, formées à la technique de l'audit qualité et mandatées par l'avocat.

C'est ainsi qu'un avocat exerçant seul peut demander à l'un de ses confrères, d'un autre cabinet, formé à la technique de l'audit qualité, d'assurer cette mission.

Les audits portent sur :

- la conformité des éléments du système de management de la qualité par rapport aux exigences de la norme ;
- la conformité des activités aux procédures formalisées ;
- le respect des exigences spécifiées, c'est-à-dire déontologiques, contractuelles (relation avocat-client et/ou prestataires extérieurs), réglementaires ou internes au cabinet ;
- l'efficacité du système de management de la qualité pour atteindre les objectifs visés.

La mise en œuvre et l'efficacité des actions doivent faire l'objet d'un suivi régulier.

**Intérêt : ▼**

Les audits qualité internes sont de toute première importance pour assurer la progression permanente de la qualité au sein du cabinet, en permettant de collecter de l'information sur le fonctionnement du système et, ensuite, de remédier aux dysfonctionnements constatés.

Ils s'intègrent au pilotage du système qualité au même titre que les revues de direction et les actions préventives et correctives.

Les audits internes conditionnent l'amélioration continue du système qualité au profit du client. Il ne s'agit pas d'un simple contrôle, mais d'une réelle source de progrès.

**8.2.3 Surveillance et mesure des processus***Définition :*

Le cabinet doit surveiller l'efficacité des processus du système de management de la qualité. Pour ce faire, il doit réaliser des contrôles des méthodes de travail dont l'exécution permet un management efficace de la qualité et la conformité de la prestation.

*Explication :*

Le cabinet, pour assumer cette prestation, met en place des processus (constitués de l'ensemble des opérations conçues ou mises en place pour réaliser la prestation).

Leur contrôle doit être régulièrement surveillé pour démontrer l'aptitude à atteindre les résultats attendus.

Par contrôle, il faut entendre l'ensemble des dispositions prises pour vérifier la fiabilité, la conformité et la régularité des prestations.

L'avocat effectue déjà lui-même un contrôle sur son dossier à chaque étape de sa mise en état (autocontrôle).

Ce contrôle se double de celui des collaborateurs qui y ont accès et qui révéleront les manquements, les imperfections ou les omissions.

Le secrétariat, lors de l'établissement d'actes de procédure ou de la rédaction des correspondances, pourra vérifier et alerter l'avocat en cas d'omission ou d'incohérence.

Il peut également être mis en place un contrôle systématique et organisé en fonction de procédures internes, écrites et prédéfinies.

Le contrôle peut aussi prendre la forme d'une concertation à l'occasion d'une réunion hebdomadaire au sein du cabinet.

Dans le cadre des contrôles, une hiérarchie des compétences peut également exister en fonction des spécialités, par matière ou par fonction, au sein du cabinet.

La fréquence et l'opportunité des contrôles dépendent de la nature et du nombre de non-conformités générées par les processus.

*Exemples :*

- adaptation de la numérotation des pièces produites dans un contentieux judiciaire aux contraintes liées à la pluralité de communications successives (1/10 à 10/10 pour la première communication ; 11/17 à 17/17 par exemple pour la seconde ; 18/30 à 30/30 pour la troisième, etc).

- actualisation des fiches d'inventaires nécessaires à la constitution de sociétés qui doit être systématique à l'occasion de chaque réforme législative.

- enregistrement de l'heure de réception du client par rapport à l'heure de rendez-vous pour vérifier le respect de l'attente tolérable retenue par le cabinet.

**8.2.4 Surveillance et mesure du produit***Définition :*

Il s'agit de s'assurer que les produits ou services reçus par le cabinet, ou bien réalisés et livrés par lui, sont de nature à satisfaire aux exigences spécifiées.

*Explication :*

Le cabinet doit :

- identifier les opérations de contrôle et essais nécessaires ;
- en définir le moment ou la fréquence ;
- désigner les responsables.

L'identification et la maîtrise des contrôles évitent leur multiplication et réduit les coûts.

Une distinction utile peut être opérée entre les contrôles qui visent à prévenir les non-conformités internes (non visibles par le client mais qui

ont un coût pour le cabinet) et les non-conformités externes (perceptibles par le client).

### Exemples :

- le contrôle des imprimés et des matériels lors de leur réception ou de leur livraison ; le contrôle des prestations sous-traitées.
- le contrôle de l'effectivité de la communication de pièces annexes lors de l'expédition d'une lettre ; le contrôle de la cohérence des bordereaux de communication de pièces et des documents effectivement annexés ; le contrôle matériel de l'existence des doubles signatures prévues.
- avant la transmission de fonds CARPA par le Cabinet, la vérification de l'exactitude des comptes à créditer et à débiter, la conformité du montant, des délais du règlement et de la cause du règlement.
- en matière de divorce, il faut s'assurer du caractère définitif de la décision juridictionnelle et de l'exécution des formalités de publicité auprès de l'Etat civil.
- lors d'une constitution de société, il convient de contrôler l'exécution de toutes les formalités, des publicités, des transmissions d'actes, etc.

### Intérêt : ▼

Ces contrôles garantissent :

- une sécurité accrue ;
- un gain de temps ;
- un dialogue facilité et constructif avec les partenaires et fournisseurs du cabinet en réduisant les causes de défaut ou de litige.

Au terme d'une prestation, le contrôle final permet de s'assurer que la prestation est conforme aux attentes du client.

## 8.3 Maîtrise de la prestation non conforme

### Définition :

On entend par prestations non conformes celles qui ne répondent pas aux exigences spécifiées (exigences déontologiques, exigences du client, exigences réglementaires et exigences internes).

### Exemples :

- l'envoi d'un dossier incomplet imposant un échange supplémentaire entre une administration et le service du cabinet chargé des formalités constitue une non-conformité.
- le non-respect de la loi ou d'une règle déontologique est une non-conformité.

### Explication :

Maîtriser une prestation non conforme consiste à prendre toutes les dispositions pour que cette prestation (ou le service) ne soit pas livrée tel quel au client.

Les dispositions suivantes doivent être appliquées :

- identifier la non-conformité et en réunir les facteurs (documents, description de non-conformité) ;
- évaluer les conséquences de la non-conformité ;
- neutraliser la non-conformité ;
- corriger la non-conformité, c'est à dire supprimer ou en réduire les effets ;
- informer les avocats et personnels ou partenaires concernés ;
- informer éventuellement le client.

Les responsabilités concernant l'analyse et le traitement des non-conformités doivent être clairement définies, et doivent faire l'objet d'une procédure écrite.

Les non-conformités ainsi que les actions entreprises pour les traiter doivent être enregistrées.

De nombreux services contraignent à l'improvisation ou sont élaborés en présence du client (négociations par exemple) et de ce fait, la maîtrise de la prestation non conforme devient difficile.

Dès lors, il est nécessaire de prévenir l'apparition des non-conformités ou être apte à réagir instantanément pour éviter une insatisfaction du client et une probable incidence quant au résultat.

### Exemples :

- correction spontanée dès la constatation de l'usage d'arguments inadéquats lors d'une instruction ou d'une audience ;
- désistement d'un appel et prise en charge des frais y afférent en cas de recours formé par anticipation contre l'instruction du client ;
- rédaction et délivrance d'un acte corrigé en cas d'omission de la mention d'un délai de recours sur une signification mal programmée.

#### Intérêt : ▼

La maîtrise de la prestation non conforme est un facteur de prévention des risques de mise en cause de la responsabilité de l'avocat et de la garantie de la satisfaction du client.

## 8.4 Analyse des données

### Définition :

Le cabinet doit mettre en place une méthode afin d'apprécier l'efficacité du système de management de la qualité en recueillant et analysant l'ensemble des sources d'information. Il identifie ainsi les facteurs de l'amélioration de ce système.

### Explication :

Le cabinet doit prendre en compte les leçons des non-conformités.

Les sources d'information peuvent être :

- les suggestions du personnel ;
- les enregistrements des non-conformités ;
- les rapports d'audit ;
- les remarques et réclamations des clients ;
- les statistiques et résultats d'enquêtes ;
- les tableaux de bord.

L'analyse doit permettre :

- d'apprécier l'adéquation du système de management de la qualité dans le cabinet ;
- d'apprécier l'évolution des processus et de la qualité des prestations rendues ;
- de mesurer la satisfaction ou le mécontentement des clients.

## 8.5 Amélioration

### 8.5.1 Amélioration continue

#### Définition :

Un des principes majeurs de la qualité est l'amélioration permanente de l'efficacité du système de management de la qualité du cabinet.

Le cabinet doit démontrer sa capacité à améliorer le système de management de la qualité en prenant en compte les objectifs qualité, les résultats des audits internes, de l'analyse des données, les actions correctives et préventives et les revues de direction.

#### Explication :

Les moyens pour obtenir une amélioration continue doivent être adaptés à l'importance des problèmes et aux risques encourus.

Les objectifs d'amélioration continue de la qualité doivent réaliser le juste équilibre entre les ambitions du cabinet et la légitime satisfaction des attentes exprimées du client.

### 8.5.2 Action corrective

#### Définition :

Le cabinet doit mettre en place une procédure écrite visant à réduire ou éliminer les causes de non-conformité.

#### Explication :

Les non-conformités peuvent être constatées à partir de nombreuses sources :

- les audits internes ou externes ;
- les constats inopinés ;
- les contrôles ou incidents révélés lors de la prestation ;
- l'examen des réclamations clients ;
- les tableaux de bord du cabinet ;
- la revue de case ;
- la révision du dossier ;
- et surtout l'analyse de ces données dans une perspective d'amélioration de la prestation.

Plusieurs étapes sont nécessaires pour mener une action corrective :

- rechercher les causes de la non-conformité ;
- examiner l'opportunité d'actions tendant à éliminer les causes précédemment identifiées ;
- mettre en œuvre ces actions ;
- enregistrer leurs résultats ;
- évaluer leur efficacité.

#### Intérêt : ▼

Une meilleure connaissance des causes des défauts constitue une source d'amélioration de la qualité et de la réduction des coûts.

Les actions correctives évitent la récurrence des erreurs commises et l'insatisfaction du client. Elles protègent de la perte d'image ou de réputation du cabinet auprès de la clientèle, des experts, des juridictions, des administrations et du public.

Elles confortent durablement la confiance consentie au cabinet.

### 8.5.3 Action préventive

#### Définition :

Le cabinet doit mettre en place une procédure pour éliminer les causes de non-conformité potentielles afin d'éviter qu'elles ne surviennent.

#### Explication :

La faculté d'anticipation qu'implique toute action préventive nécessite une large vision et un système capable d'intégrer les nombreuses et diverses sources d'information :

- résultats obtenus ;
- suggestions du personnel ;
- enregistrement qualité ;
- rapport d'audit ;
- réclamations des clients ;
- analyse des risques ;
- statistiques ;
- analyse de la concurrence ;
- analyse de la jurisprudence relative à la responsabilité civile professionnelle, des publications ordinaires et syndicales ;
- mise en œuvre des recommandations du Conseil National des Barreaux et des circulaires des Bâtonniers.

#### Intérêt : ▼

La permanence d'une politique de progrès et d'amélioration constante renforce la sécurité des clients ainsi que la présence du cabinet sur le marché ; elle constitue alors un atout certain face à la concurrence.

L'avocat contribue ainsi à la sécurité juridique de ses clients et aux performances des entreprises.

## GLOSSAIRE

### Audit qualité

Examen méthodique pour déterminer si les dispositions préétablies sont mises en œuvre et sont aptes à atteindre les objectifs.

### Avocat

Tout au long de ce guide, sous le vocable " cabinet d'avocats ", on entend toute structure d'exercice comprenant le ou les avocats, l'ensemble de ses collaborateurs et son personnel.

### Certification selon la norme ISO 9001 version 2000

Reconnaissance au plan international par un organisme tierce partie de la conformité d'un système de management de la qualité aux exigences de la norme ISO 9001 version 2000.

Le régime transitoire pour passer d'une certification selon les exigences de la norme ISO 9001 version 1994 ou ISO 9002 version 1994, à une certification selon les exigences de la norme ISO 9001 version 2000, est exposé dans la préface du présent ouvrage.

### Client

Bénéficiaire de la prestation de service de l'Avocat.

### Conflit d'intérêts

Situation ou mission de nature à compromettre, soit par l'analyse de la situation présentée soit par l'utilisation des moyens juridiques préconisés, soit par la concrétisation du résultat recherché, les intérêts d'un ou plusieurs clients du même avocat ou de nature à conduire l'avocat à présenter une défense ou une stratégie différente, notamment dans son développement, son argumentation ou sa finalité, de celle qu'il aurait choisie s'il lui avait été confié les intérêts d'une seule partie.

### Conformité

Satisfaction aux exigences spécifiées dans le respect des principes essentiels de la profession d'Avocat

### Contrat

Accord verbal ou écrit par lequel le client confie à l'avocat la réalisation d'une prestation déterminée.

### Contrôle

Mesure ou examen des caractéristiques d'un produit, d'un service ou d'un processus, dont les résultats sont comparés aux exigences spécifiées pour déterminer si la conformité est obtenue.

### Enregistrement

Preuve tangible (papier, informatique, etc ) des activités effectuées ou des résultats obtenus.

### Exigences

Caractéristiques d'une prestation agréées par l'avocat et son client ou dictées par l'intérêt de ce dernier dans le respect des principes essentiels.

### Exigences spécifiées

Ce sont :

- les exigences déontologiques :  
exemple : respect des règles régissant le secret professionnel,
- les exigences du client :  
exemple : respect du délai d'établissement d'un bail ou ponctualité d'une présence à une audience.
- les exigences légales ou réglementaires :  
exemple: respect d'un délai de recours ; mise en conformité d'une convention à la loi nouvelle.
- les exigences internes au cabinet :  
exemple : révision des procédures internes de prévention des risques de conflits d'intérêts

### ISO

Vient du grec "ISOS" = identique, traduisant le caractère universel des normes ISO 9000.

C'est en outre le sigle de l'organisation créant ces Normes : International Organisation for Standardisation

### ISO 9001 version 2000

Cette norme est unique et remplace les 3

normes ISO 9001 ; ISO 9002 et ISO 9003 de la version 1994.

### **ISO 9001**

Modèle pour l'assurance de la qualité en conception, production, installation et prestations associées.

### **ISO 9002**

Modèle pour l'assurance de la qualité en production, installation et prestations associées.

### **ISO 9003**

Modèle pour l'assurance de la qualité en contrôles et essais finals. Ce modèle n'est pas adapté à la profession d'avocats.

### **Management de la qualité**

Ensemble de dispositions préétablies et systématiques destinées à satisfaire aux exigences de qualité.

### **Manuel qualité**

Document énonçant la politique qualité et décrivant le système qualité du Cabinet de l'Avocat.

### **Non-conformité**

Non-respect des principes essentiels ou d'une exigence spécifiée.

### **Objectif qualité**

Résultat mesurable visé par l'avocat pour améliorer ou maintenir la qualité de ses prestations.

### **Planification**

Évaluation formalisée effectuée par la direction de l'état et de l'adéquation du système qualité par rapport à la politique qualité et ses objectifs

### **Plan qualité**

Document énonçant les pratiques, les moyens et le séquençement des activités visant à la qualité spécifique d'une prestation de service ou d'un contrat.

### **Principes essentiels**

L'avocat ne peut dissocier une démarche de management de la qualité de l'exigence du respect des principes essentiels de dignité, indépendance, probité, humanité, honneur, loyauté, désintéressement, confraternité, délicatesse, modération et courtoisie.

### **Processus**

Ensemble des travaux, tâches, opérations dont l'exécution permet la réalisation d'une prestation de service ou d'un produit.

### **Règles pratiques**

Les règles pratiques publiées par AFAQ constituent un ensemble de fiches documentaires de référence à finalité explicative.

### **Système de management de la qualité**

Ensemble de l'organisation, des procédures, des processus, des moyens nécessaires au cabinet pour mettre en œuvre le management de la qualité.

### **Traçabilité**

Aptitude à retrouver l'historique, l'utilisation ou la localisation d'un produit, d'un service, d'une décision, d'un document au moyen d'enregistrements.



Ce guide a été conçu et établi  
avec le concours du Conseil National des Barreaux.

Conseil National  
des Barreaux

**CNB**

Conseil National des Barreaux  
23, rue de la Paix - 75002 Paris

Téléphone : 01 53 30 85 60 - Télécopie : 01 53 30 85 61

E-mail : [cnb@cnb.avocat.fr](mailto:cnb@cnb.avocat.fr)

Adresse Internet : [www.cnb.avocat.fr](http://www.cnb.avocat.fr)

G R O U P E



Le signe du progrès

**AF AQ** 116, Avenue Aristide Briand BP 40 - 92224 BAGNEUX Cedex

Téléphone : 01 46 11 37 37 • Télécopie : 01 46 11 39 40 • E-Mail : [info@afaq.org](mailto:info@afaq.org) • Adresse Internet : [www.afaq.org](http://www.afaq.org)

Site : 35395828500022 - Code NAF : 742C

Document ne pouvant être vendu