



**RAPPORT SUR LE MANAGEMENT  
DES CABINETS D'AVOCATS :  
CONTRAINTES OU OPPORTUNITÉS  
DES REFERENTIELS NORMALISÉS  
POUR LA PROFESSION**

---

Rapport de Mme Patricia Savin

Avocat à la cour

Conseil de l'Ordre du 24 novembre 2009

## INTRODUCTION

1. En préambule, je rappellerai que la normalisation a été mise en œuvre dans un premier temps dans le secteur industriel afin de « calibrer » les standards applicables aux produits qui sortaient des processus industriels et étaient ensuite vendus aux consommateurs sur le marché.

Depuis la seconde guerre mondiale, s'est ainsi développé dans le monde industriel, ce processus combinant donc l'état des connaissances scientifiques et l'état des règles de l'art du moment, afin de produire des normes (NF pour les normes françaises, CE pour les normes européennes, ISO pour les normes internationales), applicables aux produits mis sur le marché.

Il existe aujourd'hui des centaines de milliers de normes applicables aux produits, quasiment toutes facultatives, même si les avocats spécialisés sur les questions de droit de la consommation ou de responsabilités du fait des produits savent que, devant les juges, le caractère facultatif d'une norme devient très souvent « obligatoire » si elle n'a pas été respectée par le producteur ayant mis le produit sur le marché.

C'est la raison pour laquelle on définit très souvent la normalisation comme le « complément opérationnel du droit ».

2. C'est beaucoup plus récemment en revanche que la normalisation a été utilisée sur un « art » beaucoup plus « mouvant » qu'est celui du management des organisations, par une approche systémique de ce management.

En effet, réaliser un consensus entre l'état des connaissances scientifiques et des règles de l'art du moment, pour une science aussi peu exacte que le management des organisations, est une gageure extraordinaire, et ce d'autant plus que la décision a été prise dans les années 80 d'ouvrir ce processus de normalisation managérial à un niveau international, soit au niveau de l'ISO (International Standardisation Organisation), là donc où les chocs et écarts culturels dans l'approche du management des diverses régions du monde (pensons aux différences entre le Japon et l'Europe notamment), peuvent être encore plus radicaux qu'en matière de conception et réalisation de produits devant être mis sur le marché.

C'est donc une extraordinaire aventure et réussite qui a amené tout d'abord sur le management de la qualité (ISO 9001), ensuite sur le management de l'environnement (ISO 14001), puis enfin sur le management de la sécurité au travail (OHSAS 18001, qui n'est pas une ISO pour des raisons purement politiciennes mais qui a le rang de norme ISO) l'ensemble des Etats et des groupes techniques et économiques participant au processus ISO, à s'entendre sur ce triple référentiel du management, aujourd'hui disponible pour les cabinets d'avocats :

- Qualité, ISO 9001 dans sa version 2008 ;
- Environnement, ISO 14001 dans sa version 2008 ;
- Sécurité et santé au travail, OHSAS 18001 dans sa version 2007.

3. Les grandes firmes d'avocats, notamment à présence globale sur la planète, n'ont pas ressenti jusqu'à ce jour le besoin d'utiliser les systèmes managériaux normalisés pour piloter le développement de leurs organisations, avec d'ailleurs un grand succès.

Elles se sont dotées en effet en interne de systèmes de management de la qualité ad hoc très performants en général. Pour autant, pour des cabinets ne bénéficiant ni de l'ancienneté de l'organisation de ces firmes d'avocats, ni de leur culture managériale et organisationnelle, l'ISO 9001 peut constituer incontestablement un excellent référentiel reconnu mondialement Industrie / Services, pour piloter le quotidien et le développement d'un cabinet d'avocats de plus ou moins grande taille, voire même de très petite taille.

En toute hypothèse, même pour les grandes firmes internationales, les référentiels du management environnemental et de la sécurité au travail, eux, sont parfaitement adaptés car, à ma connaissance, les managements ad hoc des cabinets d'avocats dans ces domaines bien particuliers que sont l'environnement, la sécurité et la santé au travail, n'ont pas été mis en place avant que les référentiels ISO 14001 et OHSAS 18001 ne soient utilisables.

4. Comme ces référentiels environnement (I) et sécurité (II) au travail sont probablement les moins connus des cabinets d'avocats et sont possiblement d'un intérêt commun à tous les cabinets d'avocats, quelle que soit leur taille et leur emplacement géographique sur la planète, je vais commencer mon exposé par leur description et les opportunités qui peuvent en découler pour les cabinets.

Je traiterai donc seulement, dans un troisième temps, le référentiel Qualité (III), qui est davantage connu des cabinets d'avocats parisiens et français, mais qui n'a pas eu les faveurs des firmes internationales pour les motifs que j'ai évoqués préalablement.

## I. LES REFERENTIELS DU MANAGEMENT ENVIRONNEMENTAL

J'aborderai la problématique de la mise en œuvre des référentiels environnementaux en partant du cabinet d'avocats utilisateur d'un immeuble, opérateur d'une activité organisée (ISO 14001) (1.1).

Je traiterai ensuite, ce qui peut arriver quelquefois dans la vie professionnelle si les cabinets ont l'opportunité de devenir propriétaire de leurs locaux (choix qui n'est pas toujours partagé par les cabinets qui ne peuvent ou ne souhaitent pas nécessairement mélanger des associés propriétaires des murs et les associés qui travaillent), à savoir le cabinet d'avocats

maître d'ouvrage d'une rénovation de bureaux en tant que propriétaire en charge donc de la bonne pérennité des locaux immobiliers (référentiel Haute Qualité Environnementale) combiné avec les labels de performances énergétiques) (1.2).

J'indique, à cet égard, que le référentiel HQE et/ou les labels de performances énergétiques sont, en l'état, franco-français, mais ont tous des référentiels « frères » dans d'autres pays de l'Union Européenne ou dans d'autres régions du monde.

## 1.1 Le management environnemental par l'ISO 14001

### Version en vigueur

- ISO 14001 version 2008

### Objectif

- Evaluation de l'impact des activités socio-économiques vis-à-vis de l'environnement par la mise en place d'un système de management

### Domaines d'exigence

- Intentions de l'organisation en termes d'environnement
- Définition d'une politique environnementale
- Réalisation d'actions planifiées précises

### Modalité de certification

- Délivrance par Afaq AFNOR, Veritas...
- Certificat valable pour trois ans avec contrôle annuel
- Auditeur extérieur pour trois années
- Implication nécessaire de tous

### Application aux avocats

- Gestion des sources potentielles de nuisances
  - déchets papier produits en grande quantité
  - magazines, journaux
- Mise en place de pratiques vertueuses
  - Tri sélectif
  - Achats eco-responsable et éthique
  - Sentiment d'appartenance à une structure « citoyenne »

## 1.2 La maîtrise d'ouvrage environnemental par la norme HQE et les labels des performances énergétiques des bâtiments

### 1.2.1 La norme HQE

#### Version en vigueur

- Construction neuve : Référentiel Bureau – Enseignement, décembre 2008
- Rénovation : Référentiel Bureau – Enseignement, octobre 2009

#### Objectif

- Maîtrise des impacts d'une opération de construction ou de réhabilitation sur :
  - L'environnement extérieur
  - Le confort et la santé des usagers

#### Domaines d'exigences

- Maîtrise des processus de programmation, conception et réalisation d'un bâtiment
- Mise en place d'un Système de Management de l'Opération (SMO)
- Définition des 14 cibles de la Qualité Environnementale du Bâtiment (QEB) :
  - Cibles éco-conception
  - Cibles gestion
  - Cibles confort
  - Cibles santé
- Capitalisation des documents de l'opération :
  - Documents « management » : engagement, QEB, pilotage...
  - Documents « projet » : analyse du site, programme, DIUO, carnets d'entretien et de vie, documents de sensibilisation...
  - Documents « preneurs » : cahier des charges « preneur », charte chantier faible impact « preneur » ...

#### Application aux avocats

- Etre maître d'ouvrage ou locataire d'un bâtiment « vert »
- Anticipation sur l'entrée en vigueur de normes plus exigeantes à l'encontre des bâtiments de toute destination

### 1.2.2 Les labels performances énergétiques

#### Version en vigueur

- Construction neuve : référentiel THPE 2005 (arrêté du 24 mars 2006)
- Rénovation : référentiel THPE 2009 (arrêté du 29 septembre 2009)

### Objectif

- Maîtrise et calcul des performances énergétiques

### Domaines d'exigences dans le tertiaire

- Construction neuve : niveaux atteignables : HPE / THPE / BBC / passif
- Rénovation : niveau atteignable : BBC

### Application aux avocats

- Diminution de la facture énergétique
- Anticipation sur l'entrée en vigueur de normes plus exigeantes à l'encontre des bâtiments de toute destination

### En conclusion

Soit dans la rénovation, soit dans la construction, puis dans l'utilisation des locaux, les référentiels environnementaux que nous venons d'évoquer sont parfaitement intelligibles, utiles et utilisables par les avocats et sont probablement, par rapport à d'autres professions de services, des éléments de différenciation sur le marché que les entreprises d'avocats peuvent promouvoir et que le Conseil de l'Ordre des avocats, en tant que parlement de la profession parisienne peut envisager de promouvoir pour ses membres.

A cet égard, un Ordre des avocats managé selon la norme ISO 14001, servant ainsi de benchmark à tous les cabinets de la place, ne serait-ce pas un beau projet ?

A cet égard, la rénovation de locaux dont l'Ordre est propriétaire, selon le référentiel HQE et les labels de performance énergétiques, ne serait-ce pas un beau projet ?

## II. LE RÉFÉRENTIEL DU MANAGEMENT SANTÉ, SÉCURITÉ AU TRAVAIL

### Version en vigueur

- OHSAS 18001 version 2007

### Objectif

- Optimisation de la santé et la sécurité au travail

### Domaines d'exigences

- Prévention de la santé et de la sécurité au travail des collaborateurs de l'entreprise

- Participation de tous dans sa mise en œuvre

#### Modalité de certification

- Délivrance par Afaq AFNOR, Veritas...
- Certificat valable pour trois ans avec contrôle annuel
- Auditeur extérieur pour trois années
- Implication nécessaire de tous

#### Application aux avocats

- Bien-être au lieu de travail amenant :
  - Une meilleure gestion du stress
  - Un bien-être
- Impact sur l'attractivité de l'organisation en matière de recrutement :
  - profils performants en quête d'un certain équilibre de vie

#### En conclusion

Ce référentiel est accessible, utile et utilisable pour tous les cabinets d'avocats. Il peut l'être également par l'Ordre des Avocats lui-même, et ce en ligne avec « la révolution culturelle » qu'a entraîné il y a quelques années le rapport fait au Conseil de l'Ordre par Emmanuelle Kneuse, alors membre du Conseil de l'Ordre et qui, pour la première fois, a percé le tabou du stress dans les cabinets d'avocats et ses conséquences dévastatrices pour la santé des confrères.

Alors, pourquoi pas un Ordre managé sur ces questions au moyen du référentiel OHSAS 18001 ? Ne serait-ce pas un beau projet ?

### III. IIIÈME PARTIE : LE RÉFÉRENTIEL DU MANAGEMENT DE LA QUALITÉ DES PRESTATIONS

#### Version en vigueur

- ISO 9001 version 2008

#### Objectif

- Satisfaction du client

#### Domaines d'exigences

- Responsabilité de la direction : impulsion de la politique qualité

- Instauration d'un système qualité : exigences administratives permettant l'instauration de procédures au sein de l'organisation et la sauvegarde des acquis.
- Culture de « l'amélioration continue » :
  - Evaluation des procédures mises en place
  - Enregistrement de la performance à tous les niveaux utiles
  - Engagements d'actions de progrès efficaces

#### Modalité de certification

- Délivrance par Afaq AFNOR, Veritas...
- Certificat valable pour trois ans avec contrôle annuel
- Auditeur extérieur pour trois années
- Implication nécessaire de tous

#### Application aux avocats

- Normalisation qualité visé à l'article 10.9 du Règlement Intérieur National (CNB) de la profession d'avocats :

##### « Définition

Le management de la 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

##### Procédure de certification

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

La certification 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 assumé une formation spécifique définie avec le concours du Conseil national des barreaux.

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

##### Mentions de la certification

La structure d'exercice qui envisage de faire usage de la mention de certification « Management de la qualité » doit justifier de l'accréditation du certificateur et déposer à l'Ordre le justificatif de la certification personnalisée de la structure en cours de validité 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, sur le site Internet, sur les plaquettes publicitaires et plus généralement sur l'ensemble de la documentation ou de supports publicitaires utilisés par le cabinet. »

- Optimisation de la relation « clients » par la mise en place de :
  - Règles d'accueil
  - Règles de suivi et rappel des clients...
- Optimisation du traitement du dossier par des procédures « cabinet »
  - Règles de travail en équipe (papier, informatique, classement...)
  - Fréquence et pertinence des informations transmises au client
  - Rigueur dans le traitement du dossier
- Recherche des défauts et dysfonctionnements afin de faire face aux :
  - Mécontentement éventuel des clients
  - Eventuelles mises en cause de la RCP de l'avocat.
- Aide à l'obtention de marchés publics : « *Le titulaire veille à ce que les prestations qu'il effectue respectent les prescriptions législatives et réglementaires en vigueur en matière d'environnement, de santé et de sécurité des personnes (...) Il doit être en mesure d'en justifier, en cours d'exécution du marché et pendant la période de garantie des prestations, sur simple demande du pouvoir adjudicateur* ». (art. 7 de l'arrêté du 16 septembre 2009 portant approbation du cahier des clauses administratives générales applicables aux marchés publics de prestations intellectuelles)
- Aide au management, à la pérennisation de l'organisation d'un cabinet.

### En conclusion

Cette dernière approche est, comme je le disais en introduction, beaucoup plus connue.

Il existe depuis quelques années une association dite des avocats certifiés.

De même, le groupement Gesica a posé comme principe, partagé par les membres du groupement, qu'ils soient à terme tous managés selon le référentiel ISO 9001.

Pour autant, on entend encore beaucoup de critiques concernant le caractère prétendument trop contraignant pour l'activité intellectuelle, comme celle des avocats, d'un tel référentiel.

Ces critiques partent souvent d'une incompréhension du fait que le référentiel s'adresse au système d'organisation par une approche des processus de délivrance des actes juridiques et/ou judiciaires, qui peuvent être élaborés dans un cabinet d'avocats et il ne concerne donc

absolument pas la partie intellectuelle de la prestation qui, elle, est complètement en dehors du référentiel et n'est pas concernée par le référentiel qui s'adresse au système d'organisation et au processus et non à la prestation elle-même.

A cet égard, il est évident que le confort qu'apporte le management par processus et le partage des bonnes pratiques au sein d'un cabinet par les avocats qui le constituent, est source de qualité intrinsèque et de « constance » de qualité des travaux accomplis, puisque la méthodologie est partagée par tout le monde.

Cependant, la créativité, essentielle à l'activité professionnelle, n'est pas impactée du tout.

\*

\*

\*

## CONCLUSION GENERALE

Tous ces référentiels qui ont été construits internationalement ou nationalement, successivement dans le temps, peuvent converger, et il est d'ores et déjà possible - notre cabinet le fait depuis près de 7 ans -, de piloter un cabinet d'avocats en mettant en œuvre, sans aucune difficulté particulière, le triple référentiel Qualité / Environnement / Sécurité. On appelle cela le SMI QSE, Système de Management Intégré Qualité Sécurité Environnement.

Je pourrai vous en parler longuement ; c'est notre pratique mais je me tiens à la disposition de ceux qui seraient intéressés pour en savoir davantage sur la convergence des référentiels.

Il est par ailleurs bien évidemment d'ores et déjà possible d'être propriétaire d'un immeuble rénové HQE et de mettre en œuvre, à travers les baux qui sont passés avec les cabinets utilisateurs dans l'utilisation d'un immeuble HQE, le référentiel adapté pour maintenir à cet immeuble sa meilleure valeur intrinsèque (+ 18 % en moyenne si l'on en croit une étude qui a reçu l'un des trophées du développement durable du Journal les Echos en mars 2009) et c'est bien l'ISO 14001 qui est le référentiel du management au quotidien d'un tel immeuble HQE.

A cet égard, j'attire votre attention sur le fait que sous l'égide de notre confrère Philippe Pelletier, un chantier « valeur verte » relatif à l'expertise des valeurs immobilières a été ouvert.

Réunissant professionnels de l'immobilier et de l'évaluation patrimoniale, ce groupe de travail a pour objectif d'évaluer l'impact des données environnementales et de développement durable sur la valeur des immeubles :

« Il s'agira d'établir une méthodologie opérationnelle pour tenir compte de la performance énergétique dans l'évaluation des actifs. Les conclusions de ce chantier pourraient se traduire en un accord entre les différents acteurs permettant d'assurer la prise en compte de l'évaluation verte des immeubles ».

Cette intégration est donc bien en marche et constitue incontestablement, voilà le mot enfin est dit, une approche du pilotage et du management des cabinets d'avocats dans une stratégie « développement durable ».

J'ai volontairement omis d'évoquer ce concept pendant toute ma présentation pour ne pas faire fuir les « déjà déçus du développement durable » ou les « sceptiques critiques » sur ce concept.

Mais, je le dis simplement, lorsque vous pilotez une organisation, pour quelle soit exemplaire au niveau Environnement, Sécurité Santé au travail et Qualité de l'organisation, vous participez, même sans le savoir, et en tous cas sans le dire, à mettre en œuvre une stratégie développement durable d'un cabinet d'avocats.

Il en va de même si vous vous intéressez à l'enveloppe de l'activité, à savoir l'immeuble dans lequel celle-ci s'exerce au quotidien.

Développement durable rime ainsi incontestablement avec référentiel du management et de l'organisation.

Ce n'est pas marketing, c'est très concret et créateur de valeur, surtout celle de la pérennité et du respect des hommes et des femmes qui travaillent.

C'est, je crois, très proche de nos valeurs de toujours, à nous, Avocats.

Je vous remercie de votre attention.

*NB : Voici la liste des trois principaux certificateurs de la profession d'avocat dont les auditeurs ont reçu une formation par le CNB :*

- AFAQ  
11 rue Francis de Pressense  
93571 LA PLAINE SAINT DENIS CEDEX

- BVQI  
1 rue des Vergers  
Parc d'activités de Limonest  
69760 LIMONEST

- LRQA FRANCE SA  
Tour Société Suisse  
1 boulevard Vivier Merle  
69443 LYON CE4DEX 03