

# Table des matières

<b>Préface</b>	7
<b>Introduction</b>	11
<b>Chapitre I. L'organisation de la profession</b>	15
1. Les composantes de la profession	15
2. La déontologie	16
3. L'implication des grandes structures	17
<b>Chapitre II. L'organisation du projet</b>	19
1. Le projet commun : vision, mission et valeurs	19
A. La naissance du projet	19
B. Qu'est-ce que la vision du cabinet?	21
C. Qu'est-ce que la mission du cabinet?	22
D. Quelles sont les valeurs du cabinet?	23
E. Comment et quand définir les valeurs?	24
F. Nécessité d'un consensus clair	26
G. Un choix clairement assumé	27
H. Une réflexion à long terme avec des objectifs identifiés	29
a. État des lieux	29
b. Analyse critique	31
c. Définition d'objectifs précis et ambitieux	33
d. Mise en place des instruments de mesure	34
I. Qui détermine la stratégie au sein du cabinet?	36
J. Évolution du projet dans le temps	37
K. L'intelligence émotionnelle	38
L. La culture d'entreprise	40
a. Pourquoi développer une section sur la culture d'entreprise?	40
b. Comment véhiculer la culture du cabinet?	42
2. Les différents types de cabinet	43
A. Cabinet individuel ou collectif	43
B. Cabinet intégré ou partage de frais	43
C. Cabinet généraliste ou cabinet niche	44

D.	Cabinet unique, cabinet secondaire ou cabinets multiples	44
E.	Cabinet multidisciplinaire	45
3.	L'internationalisation	46
A.	Les correspondants	46
B.	Les réseaux internationaux	47
C.	Les clubs internationaux	48
D.	Les alliances stratégiques	48
E.	Les <i>best friends</i>	49
F.	Les bureaux à l'étranger	49
G.	La fusion en association intégrée	50
H.	Un cabinet peut-il rester indépendant ?	52
4.	La responsabilité sociétale	53
A.	Définition	53
B.	La RSE et les avocats	56
C.	Mise en place d'une politique RSE au sein du cabinet	57
D.	La RSE : un nouveau marché pour les avocats	59
<b>Chapitre III. L'organisation de l'association</b>		61
1.	La gouvernance	61
A.	Comment fonctionne la gouvernance ?	61
B.	Comment va fonctionner la prise de décision ?	62
C.	Six modèles d'association	63
D.	Le rôle de président	65
2.	La gestion journalière	66
A.	La délégation de la gestion journalière à un ou plusieurs associés	66
B.	Quelles doivent être les qualités et les motivations du <i>managing partner</i> ?	68
C.	Quelle est la durée du mandat ?	70
D.	Quelle part de son temps doit-il investir ?	70
3.	Le partage du profit	71
A.	Quel système mettre en place ?	71
B.	Le système égalitaire	73
C.	Un système plus flexible	75
D.	Le système <i>eat what you kill</i>	75
E.	Faut-il rémunérer les prestations non facturables d'un associé ?	76
F.	Faut-il réintégrer les autres rémunérations des associés ?	78

<b>Chapitre IV. L'organisation du travail</b>	79
1. La délégation	79
A. Importance de la délégation	79
B. Une organisation qui favorise la délégation	80
C. La délégation implique une prise de risque	81
D. La délégation par un associé organisé	81
E. La délégation est progressive	82
F. Celui qui délègue doit être précis	83
G. La délégation suppose un suivi	84
H. Conclusion	85
2. Les produits et les spécialisations	85
3. La qualité	87
4. La certification ISO	91
5. La départementalisation	93
A. Pourquoi un département?	93
B. Quelques conseils pour un fonctionnement plus efficace	94
<b>Chapitre V. L'organisation de la communication</b>	97
1. Introduction	97
2. La communication interne	97
A. L'intranet	98
B. La messagerie interne au cabinet	99
C. La <i>newsletter</i> interne	99
D. La réunion périodique	100
E. Importance de la communication	100
3. La communication externe	101
A. Définition du marketing	101
B. La déontologie, une excuse	103
C. Investir dans le marketing	104
D. La stratégie internet et les réseaux sociaux	105
E. Les outils de communication	107
a. En matière de relations publiques	107
b. La présentation du cabinet	109
c. Les contacts avec la presse	109
d. Synthèse	110

<b>Chapitre VI. L'organisation de la relation avec les clients</b>	<b>111</b>
1. Les clients	111
A. Fidéliser ou acquérir de nouveaux clients?	111
B. Comment fidéliser les clients existants?	113
a. La qualité des services	113
b. L'étendue des services	113
c. Le contact humain	114
d. La transparence et le montant des honoraires	115
C. Les outils facilitant la fidélisation et le développement de la clientèle	115
a. L'équipe de marketing	116
b. La gestion des données du client	116
c. La spécialisation et la transparence	117
d. La connaissance du client	118
e. Le <i>contact partner</i> : l'avocat dédié à la relation client	118
f. Le détachement de l'avocat chez le client et du client chez l'avocat	119
g. La mise en place d'un extranet client	119
h. L'étude de satisfaction du client ( <i>client feedback</i> )	120
i. Les activités sociales	122
2. Les honoraires	123
A. Définition	123
B. L'information préalable du client	124
C. Diverses méthodes de calcul des honoraires	126
a. La méthode du taux horaire ( <i>hourly rate</i> )	126
b. Le taux moyen/fixe ( <i>blended/fixed rate</i> )	127
c. La méthode du pourcentage sur l'enjeu du litige ( <i>success fee</i> )	127
d. La méthode du forfait ( <i>fixed fee</i> )	128
e. Les honoraires de présentation	129
f. Les réductions sur honoraires	129
D. L'apprentissage en matière d'honoraires	131
<b>Chapitre VII. L'organisation de la connaissance</b>	<b>133</b>
1. L'importance de la connaissance et du savoir	133
A. Le savoir est l'essence du cabinet d'avocats	133
B. Le partage de la connaissance	134
C. Avantages du partage de la connaissance	136
D. Les freins au partage de la connaissance	137

2. La gestion de la connaissance	139
A. Taxinomie	139
B. Support papier ou outil informatique	140
C. Collecte de l'information	142
D. Validation de l'information	143
E. Les informations sensibles	144
F. Modèles et <i>check-lists</i>	145
G. La veille juridique	145
H. La bibliothèque	146
3. Les gestionnaires de la connaissance	146
4. Développer une culture durable de la connaissance	147
<b>Chapitre VIII. L'organisation des finances</b>	149
1. Le tableau de bord	149
2. La comptabilité des sociétés	152
3. Les difficultés de liquidité et les faibles investissements	154
4. La facturation	156
5. L'équipe finances	157
6. Le suivi des dépenses	157
A. Les heures facturées et le taux moyen horaire	158
B. Le personnel salarié	158
C. Les collaborateurs	159
D. Les locaux	160
E. Informatique	160
F. Autres frais	160
G. Récapitulatif	161
7. Améliorer la rentabilité	162
A. Le volume	162
B. L'efficacité	164
C. Le contrôle ou la diminution des coûts	164
D. L'optimisation des procédures	165
8. La T.V.A. au 1 <sup>er</sup> janvier 2014	166
<b>Chapitre IX. L'organisation de la collaboration</b>	167
1. Le plan de carrière	167
A. La carrière n'est plus plane	167

B.	Les étapes traditionnelles	168
a.	Le stagiaire ( <i>Trainee – Junior Associate</i> )	168
b.	Le collaborateur ( <i>Associate</i> )	169
c.	Le collaborateur senior ( <i>Senior Associate</i> )	170
d.	Le <i>counsel</i>	170
e.	Le candidat associé ( <i>Associate Partner</i> )	171
f.	L'associé ( <i>Partner</i> )	171
g.	L' <i>of counsel</i>	172
C.	Des règles transparentes	172
D.	Peut-on rester collaborateur à durée indéterminée ?	173
2.	Le recrutement	174
3.	L'évaluation	179
A.	Évaluer, ce n'est pas contrôler	179
B.	Une auto-évaluation annuelle	179
C.	Évaluation et <i>feedback</i> positif	181
D.	Formation à l'évaluation et au coaching	181
E.	Implication des collaborateurs	182
F.	Évaluation des associés	182
4.	La formation	184
A.	Une obligation déontologique	184
B.	Une responsabilité du cabinet	185
5.	La rémunération des collaborateurs	186
A.	Les stagiaires	186
B.	Les collaborateurs	187
6.	Le statut social du collaborateur	190
7.	Le coaching	192
A.	Définition du coaching	192
B.	Pourquoi évoquer le coaching dans un cabinet d'avocats ?	193
C.	Une culture du coaching	194
8.	La gestion du temps	196
A.	Distinguer l'important de l'urgent	196
B.	Bien gérer son temps de travail va augmenter la productivité	197
C.	Comment débiter la journée ?	198
D.	Quand regarder ses e-mails ?	199
E.	Le temps et les objectifs	200
9.	La gestion du stress	201

<b>Chapitre X. L'organisation des ressources opérationnelles</b>	203
1. L'administration des ressources	203
A. Des fonctions qui ont changé avec les nouvelles technologies et l'influence anglo-saxonne	203
B. La secrétaire qui devient assistant(e)	204
C. L'importance de l'accueil	205
D. L' <i>office manager</i>	205
E. L'informatique	206
F. Le marketing	206
G. Les ressources humaines	207
H. Les finances	208
I. Comment assurer la coordination des équipes de support?	209
J. La reconnaissance	209
K. Quelques exemples de structuration du support	210
2. Les locaux	211
A. Obligations d'un cabinet	211
B. Proportion des frais de locaux dans les frais globaux	211
C. Quel type d'investissement?	211
D. Localisation, aménagements	212
E. Le <i>teleworking</i>	214
3. L'informatique	214
A. Un chaînon majeur	214
B. Les grandes questions	215
a. Faut-il acheter un programme de gestion ou le développer en interne?	215
b. Que doit-on attendre du programme de gestion du cabinet?	215
c. Comment assurer la sécurité du système?	216
d. Le coût de l'informatique	216
e. Le dossier informatique	217
f. L'accès à distance ( <i>remote access</i> )	218
g. La mise à jour des données	219
h. Quel matériel informatique choisir?	219
i. L'archivage des e-mails	219
C. Conclusions	220
4. Les télécommunications	221
<b>Chapitre XI. L'organisation des risques</b>	223
1. La gestion des risques	223
A. Les risques liés aux clients	223

B.	Les risques liés aux personnes (départ, conflit, pyramide)	224
C.	Les autres risques liés aux opérations	225
2.	Le conflit d'intérêts	226
A.	La déontologie	226
B.	Mise en place d'une procédure	228
C.	Identification des clients et des groupes	229
D.	Le conflit commercial	229
E.	Le <i>Chinese wall</i>	229
3.	La prévoyance	229
A.	La couverture par la sécurité sociale belge	229
B.	Les couvertures complémentaires	230
a.	Assurances revenus garantis	230
b.	Soins de santé	231
c.	Pension complémentaire	231
d.	Décès	231
C.	Assurances et O.N.S.S.	232
4.	La mise en cause de la responsabilité	232
A.	Législation et déontologie	232
B.	Assurances responsabilité	233
C.	Limitation de la responsabilité	233
D.	Rôle du cabinet	233
5.	La lutte contre le blanchiment	234
A.	Obligation de vigilance	235
B.	Mesures d'organisation interne du cabinet	236
C.	Déclaration de soupçon	237
6.	La mesure du risque	237
A.	Définition de la <i>compliance</i>	237
B.	<i>Compliance</i> et cabinet d'avocats	238
7.	Les changements	239
A.	L'accélération du temps	239
B.	Les défis économiques	240
	<b>Conclusion : générer un projet durable</b>	245
	<b>Bibliographie</b>	247
	<b>Annexe : Le Code de déontologie des avocats européens</b>	253