

MANUEL QUALITE

2023-2025

Madame, Monsieur,

Les pages qui suivent présentent la politique que nous avons élaborée afin de développer et de garantir, au sein du cabinet d'avocats ACTEO, la qualité de l'organisation et de la gestion, ainsi que celle des services et des prestations offerts aux clients.

Elles décrivent aussi les moyens qui ont été mis en œuvre pour y parvenir.

Au nom de l'ensemble de nos collaborateurs, nous nous engageons :

- à veiller à ce que cette politique (« *la politique qualité* »), que nous voulons dynamique, soit connue et comprise de tous, tant au sein du cabinet qu'à l'extérieur ;
- à donner à chacun des membres du cabinet les moyens d'y participer ;
- à gérer les activités du cabinet, que nous concevons comme une entreprise à part entière, de manière à garantir l'efficacité de cette politique.

Car nous avons la conviction que la qualité et la rigueur de l'organisation et de la gestion favoriseront celles des prestations juridiques des avocats.

Nous nous tenons à votre disposition pour entendre vos remarques et vos critiques relatives tant au document que vous avez en mains qu'à la façon dont journallement, nous tentons de vous donner satisfaction.

D. PRICKEN

C. SONNET

J.-L. WUIDARD

V. LAMBERTS

L. ADAM

M. BOELEN

G. PAHAUT

X. DEFOY

C. DEWANDRE

T. ELLOUZE

## TABLE DES MATIERES

1. Notre cabinet d'avocats et ses missions .....	4
2. Notre gestion de la qualité.....	5
3. Responsabilité de la direction.....	6
3.1. La politique .....	6
3.2. Les objectifs qualité.....	8
3.3. Le système qualité.....	9
3.4. La revue de Direction.....	9
4. La gestion des ressources.....	9
4.1. Les ressources humaines .....	9
4.2. Les autres ressources.....	10
4.2.1. L'information.....	10
4.2.2. L'infrastructure .....	10
4.2.3. L'environnement de travail.....	10
5. Gestion de l'activité.....	11
5.1. Processus d'exercice de l'activité .....	11
5.2. Les liens avec les clients .....	12
5.3. Conception de nos prestations professionnelles.....	12
5.4. Les achats et la sous-traitance .....	12
5.5. Garanties de la qualité (supports).....	13
6. Mesure, analyse et amélioration.....	13
6.1. Mesure et analyse.....	13
6.1.1. Audits internes.....	13
6.1.2. Indicateurs .....	13
6.1.3. Prestations professionnelles .....	13
6.1.4. Satisfaction du client .....	14
6.2. Non-conformités.....	15
6.3. Analyse des données .....	15
6.4. Amélioration continue .....	15

## I. Notre cabinet d'avocats et ses missions

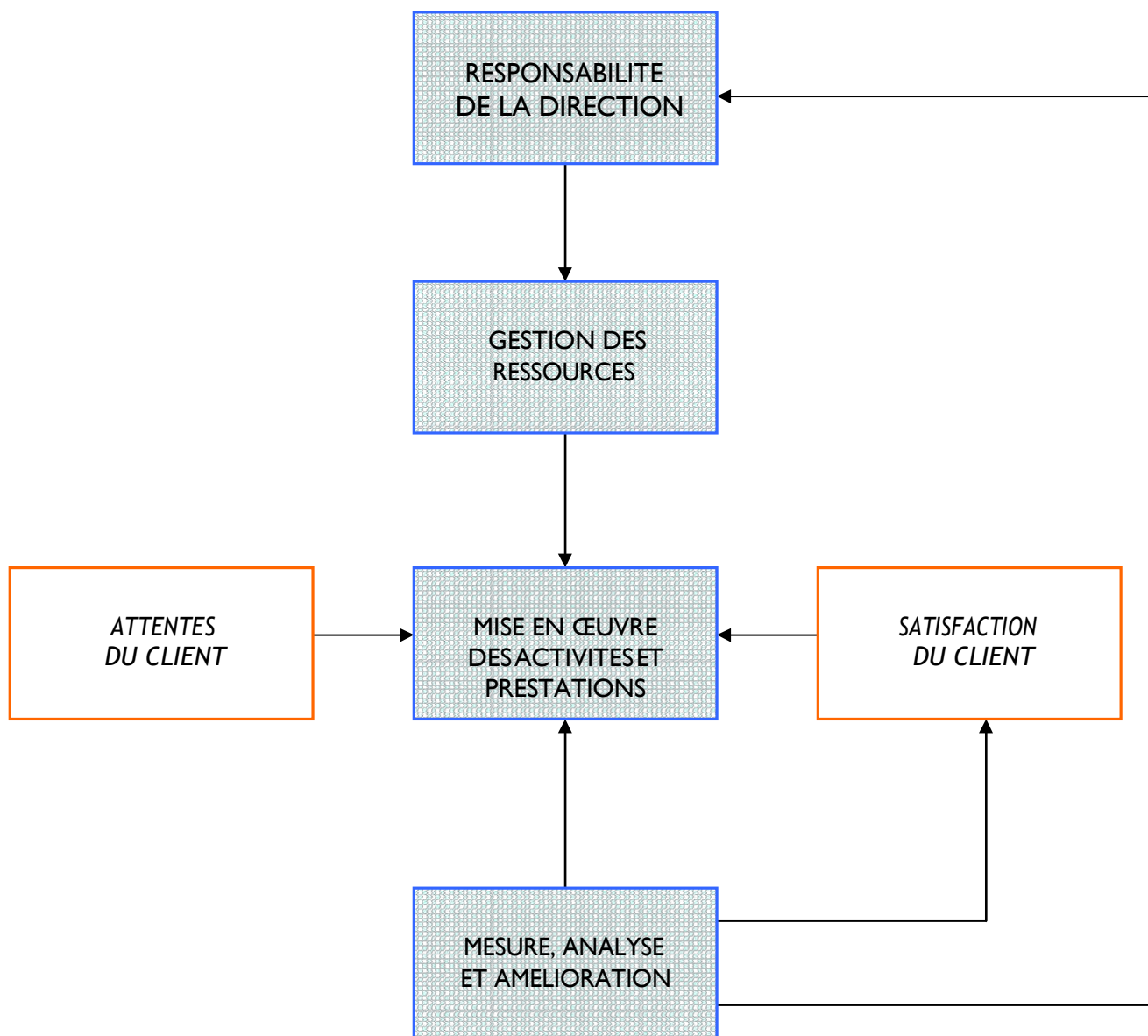
L'association a été créée en 1989 par Maîtres Pierre RAMQUET (avocat depuis 1979) et Daniel Pricken (1985). En quelque trente-cinq années d'existence, le cabinet ACTEO a construit sa réputation en prestant l'essentiel de ses services au profit des entreprises (grandes, petites ou moyennes) et des collectivités. Il est ainsi devenu un « cabinet d'affaires » dont l'équipe compte environ vingt personnes : 14 avocats (11 associés et 4 collaborateurs) et 7 employés (3 personnes affectées au secrétariat et 4 à la comptabilité). Nonobstant son orientation « historique », le cabinet a gardé la vocation et le souci d'offrir ses services aux particuliers. Il a la prétention de pouvoir offrir, à tous, des conseils spécialisés et de qualité dans chacune des branches du droit. La formation de ses avocats est d'ailleurs l'une de ses préoccupations majeures.

Si, depuis plus de vingt années, nous avons acquis l'image et la réputation d'un cabinet d'affaires prestant l'essentiel de ses services aux entreprises, quelle qu'en soit la taille et aux collectivités, nous gardons la vocation et le souci d'offrir nos services aux particuliers. A tous, nous avons la prétention de pouvoir prodiguer des conseils spécialisés et de qualité dans chacune des branches du droit. La formation de nos avocats est d'ailleurs l'une de nos préoccupations majeures.

Cette vocation et cette prétention ne sont pas étrangères à la décision qu'ont prise les associés du cabinet d'élaborer la politique et le système qualité dont la description va suivre. En effet, si les performances de gestion et d'organisation d'une entreprise ne peuvent, à elles seules, suffire à produire des services de qualité (en l'occurrence, à garantir que les prestations et les conseils juridiques soient offerts par des avocats compétents), nous pensons qu'aucune entreprise ne peut garantir de prester des services utiles et efficaces au sein d'une organisation déficiente !

Précisons, afin de dissiper toute équivoque, que dans la suite de ce Manuel, nous désignerons les services juridiques qu'un avocat rend habituellement à sa clientèle en les qualifiant de « *prestations* » ou « *prestations spécifiques* », en les distinguant des « *services* » généraux que tous les membres du cabinet sont censés prester en faveur des clients : accueil (physique ou téléphonique), envoi de documents, prestations comptables, gestion administrative des dossiers, etc.

## 2. Notre gestion de la qualité



### 3. La responsabilité de la direction

#### 3.1. La politique qualité

La politique qualité de notre cabinet est élaborée pour une période de trois ans par la Direction, c'est-à-dire par les associés. Elle s'inspire des données suivantes :

- Des attentes et des demandes de nos clients, dont nous sommes informés par divers canaux internes et externes :
  - o nous enregistrons de manière systématique les marques d'insatisfaction et les demandes émises par nos clients ;
  - o dans un souci d'amélioration continue, tous les membres du cabinet sont chargés de prévenir ces marques d'insatisfaction, en détectant, dans l'organisation, toute lacune, toute défaillance ou en formulant des propositions spontanées d'amélioration de nos méthodes de travail ;
  - o nous organisons, de manière périodique, des enquêtes de satisfaction à destination des clients ;
  - o toutes les informations ainsi recueillies ont consolidées et examinées en revue de Direction lors des conseils d'administration.
  - o nous exploitons les conclusions des rapports ou des études que nous commandons de temps à autre à des consultants spécialisés.
- De l'évolution des cabinets concurrents, que nous observons et avec lesquels nous dialoguons (« *Benchmarking* ») ainsi que de l'évolution de la profession (notre cabinet s'efforce de s'impliquer, directement ou indirectement, dans les instances dirigeantes de la profession et/ou s'efforce de prendre part à des manifestations qui ont pour objet l'avenir de la profession).
- Des critères de qualité et de satisfaction auxquels se réfère habituellement la clientèle des cabinets d'avocats dans le cadre des études menées à l'initiative des associations de consommateur et des organes de presse qui y sont liés. Parmi ces critères, la qualité de l'accueil, celle de l'écoute, la façon dont le client est informé du déroulement de son affaire, la façon dont il est associé aux décisions importantes, la ponctualité et la disponibilité de l'avocat, ses compétences, sa réactivité, le respect des échéances, la méthode de facturation des honoraires et le mode de communication à leur égard sont, à la lumière de l'expérience, les plus importants.

Notre politique s'articule autour de critères de qualité qui concernent :

- les services généraux rendus aux clients par tous les membres du cabinet ;
- les prestations spécifiques (juridiques) au métier d'avocat ;
- le comportement des membres du cabinet à l'égard des clients ;
- le respect de certaines réglementations impératives pouvant avoir un impact sur l'organisation, telle la réglementation générale sur la protection des données à caractère personnel (RGDP) ou la loi relative à la prévention du blanchiment de capitaux et du financement du terrorisme et à la limitation de l'utilisation des espèces (LAB) ou encore le Code de droit économique (CDE).

Pour atteindre les objectifs dictés par cette politique qualité (voir ci-dessous, § 3.2), on doit compter sur la mise en œuvre de divers moyens, de divers outils sur lesquels notre attention doit donc se porter en permanence, pour atteindre les résultats escomptés :

- le leadership ;
- les ressources humaines (formation, information et communication internes) ;
- la gestion des processus ou méthodes de travail ;
- les ressources (fournisseurs, technologies, documentation et informations externes).

La politique qualité élaborée par ACTEO pour la période 2023-2025 tend à anticiper les demandes et les besoins des clients, *i.e.* :

1) Recevoir des conseils :

- précis (une question précise appelle une réponse précise et adaptée aux besoins du client) ;
- le conseil donné au client doit lui permettre d'agir en parfaite connaissance de cause : dans cette mesure – si la sécurité juridique du client le commande – l'ampleur de la réponse peut parfois déborder du périmètre de la question posée ;
- prodigués par des juristes compétents et inventifs (spécialisés, travaillant en équipe et dont la formation permanente est assurée), d'une moralité irréprochable et soumis à une déontologie stricte.
- et à bref délai (car agir en premier, c'est se donner l'avantage) ou dans le délai promis ou annoncé ;

2) Mais aussi bénéficier d'une assistance :

- permanente (les avocats et le personnel du cabinet doivent être disponibles et accueillants, car tout problème juridique est source d'inquiétude) ;
- personnalisée (les clients doivent avoir confiance en leur interlocuteur de référence) ;
- adaptée (cette assistance doit tenir compte des besoins spécifiques des clients et/ou de leur entreprise) et concertée (aucune décision importante ne devant être prise sans l'avis des clients) ;
- et axée tant sur la prévention (car en droit aussi, prévenir, c'est guérir), que sur la recherche de solutions aux problèmes déclarés ;
- respectueuse des règles de la RGPD et du CDE (*par exemple, les obligations d'information précontractuelles*).

3) Et encore être informés :

- dès le premier contact : de la durée prévisible des prestations du cabinet et de leur coût ;
- dès le premier contact : du résultat à atteindre et des chances réelles d'y parvenir (*par exemple, en cas de procédure judiciaire, des chances réelles de succès*) ;
- ensuite, de manière régulière : de l'évolution des prestations du cabinet ou, en cas de procédure judiciaire, de l'évolution du litige ;
- ensuite, de manière régulière : de l'évolution du coût des prestations du cabinet.

4) Enfin, payer un prix raisonnable et raisonné qui soit :

- adapté à l'enjeu et à la difficulté du litige ou de la négociation ;
- adapté à l'ampleur des prestations accomplies ;
- adapté à leurs moyens financiers ;
- conforme aux modes de calcul annoncés.

Nous pensons que notre cabinet ne peut rencontrer ces demandes et ces besoins que s'il est doté d'une organisation rigoureuse et, en particulier, de méthodes efficaces de gestion et de formation de son personnel. Nous veillons sans cesse à ce que ces méthodes soient améliorées et respectées.

Grâce à cette politique, ACTEO est devenu, à Liège, un cabinet d'affaires de référence et souhaite le demeurer.

### 3.2. Les objectifs qualité

Chaque année, nous définissons nos objectifs qualité, c'est-à-dire les résultats que nous voulons atteindre grâce à la mise en œuvre de notre politique qualité.

Ces objectifs, nous les traduisons en termes de :

- degré de performance interne vers lequel il faut tendre ;
- taux de satisfaction de nos clients, mesuré par le biais d'enquêtes, soit écrites soit verbales.

La définition de nos objectifs s'accompagne d'un plan d'actions prioritaires qui fixe le calendrier des résultats à atteindre par priorité et est discuté et commenté de manière régulière avec tous les membres du cabinet, à la lumière des résultats obtenus antérieurement : il s'agit de favoriser la motivation de chacun, car la mise en exergue des objectifs déjà atteints incite à poursuivre l'effort nécessaire pour en atteindre d'autres.

La Direction (les associés) suit et surveille les objectifs qualité du cabinet. Ce suivi porte tant sur l'état d'avancement du plan d'actions prioritaires que sur les résultats effectivement obtenus.



### 3.3. Le Système qualité

Notre système qualité comprend :

- une politique et des objectifs qualité (voyez § 3.1. et 3.2. ci-dessus) ;
- un tableau descriptif des fonctions exercées au sein du cabinet ;
- un ensemble de procédures décrivant la méthode de travail (voyez § 5 ci-dessous) ;
- la maîtrise de la communication interne ;
- une politique de communication externe ;
- le présent manuel qualité.

L'efficacité de notre système qualité suppose que tous les documents qui le composent soient parfaitement maîtrisés : c'est pourquoi ils font l'objet d'une nomenclature et d'un classement méthodique et sont, en permanence, aisément accessibles à tous, sur supports papier et informatique.

Ce système qualité implique également la maîtrise de nos « *enregistrements qualité* », qui prouvent que nos méthodes de travail sont appliquées, que nos services atteignent le degré de qualité souhaité et que notre gestion de la qualité est efficace ; ces enregistrements font eux aussi l'objet d'un classement méthodique et sont, en permanence, aisément accessibles à tous, sur support papier ou informatique.

Nous avons enfin désigné un coordinateur qualité (CQ) qui supervise l'intégralité du système qualité et aide à la mise en œuvre de l'ensemble des actions nécessaires au bon fonctionnement de ce système.

### 3.4. La revue de Direction

Tous les six mois, à l'occasion d'un CA, les associés du cabinet se réunissent avec le Coordinateur Qualité pour :

- dresser le bilan de la période écoulée ;
- décider, pour la période à venir, des objectifs à atteindre et des modifications à apporter le cas échéant au système qualité.

## 4. La gestion des ressources

### 4.1. Les ressources humaines

Nous veillons à ce que la description des fonctions exercées au sein du cabinet soit connue de tous ses membres et que le mode d'exercice des responsabilités en soit le reflet.

La qualification des membres du cabinet est garantie grâce :

- au recensement systématique des besoins, appréciés au regard de l'évolution des fonctions, des mutations de personnel, de l'évolution de la clientèle et de l'évolution du droit ;
- à l'organisation de formations adéquates ;
- à la vérification de leur mise en œuvre effective et de leur efficacité.

## 4.2. Les autres ressources

### 4.2.1. L'information

Toutes les informations, internes ou externes, susceptibles d'influer sur le contenu, la mise en application et le bon fonctionnement de nos procédures (méthodes de travail) sont clairement identifiées et leur mise à disposition est garantie.

Il en va de même des informations internes ou externes relatives à l'exercice de la profession et aux prestations juridiques. Notre site internet [www.acteo.be](http://www.acteo.be) est, à cet égard, un outil important.

### 4.2.2. L'infrastructure

De manière périodique, l'adéquation entre l'infrastructure (bâtiment, matériel de bureau, matériel électroménager, mobilier, système informatique, etc.) et les exigences de l'activité est vérifiée.

Des investissements sont proposés, budgétés et approuvés.

De plus, tous nos équipements sont entretenus de manière régulière, en particulier les locaux où sont installés nos bureaux, le matériel de bureau et le système informatique.

### 4.2.3. L'environnement de travail

Nous avons voulu créer un climat de travail qui, dans un cadre agréable et confortable, favorise l'épanouissement de nos collaborateurs et de nos employés en leur permettant, notamment :

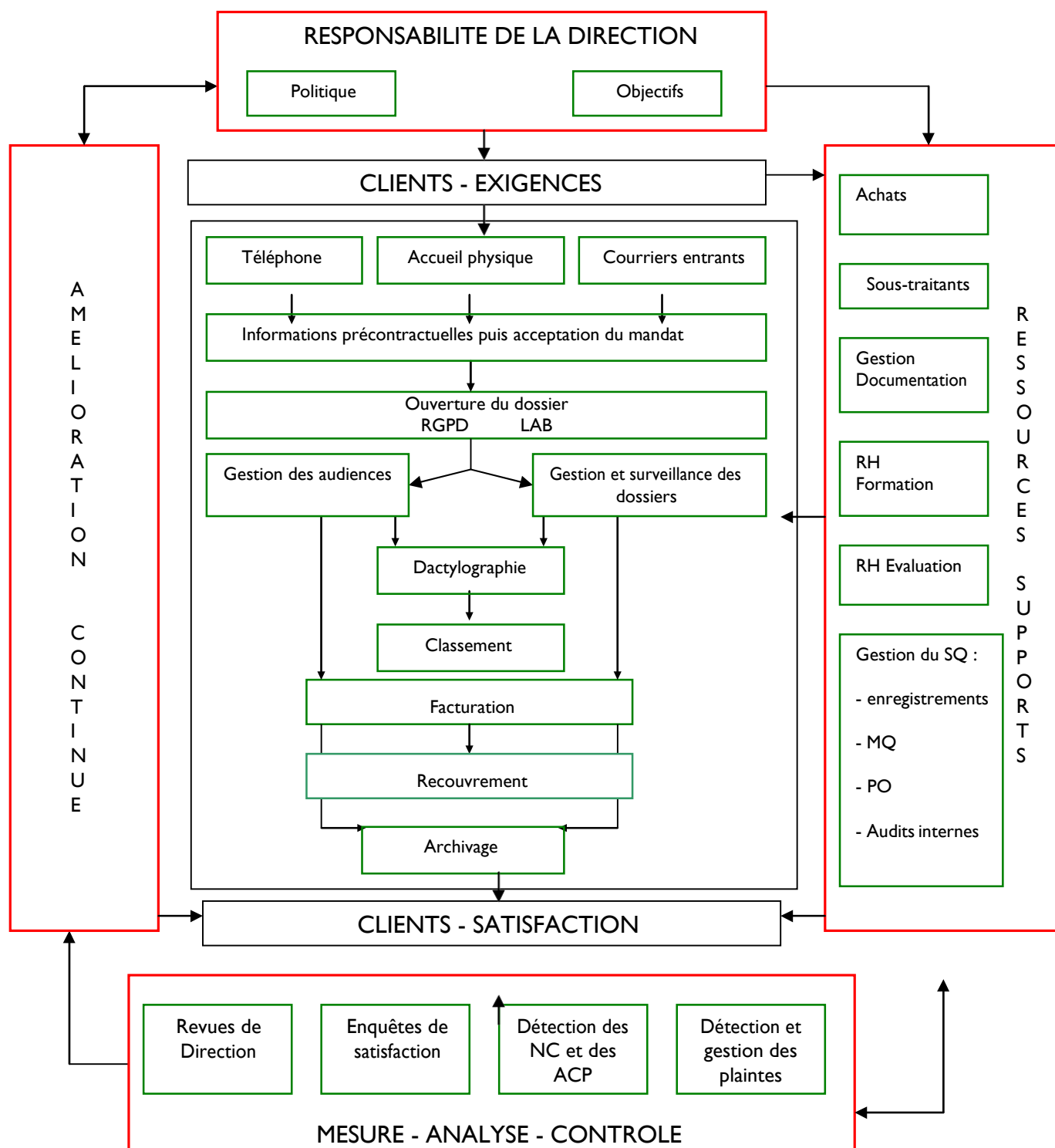
- de développer leurs compétences ;
- d'être reconnus dans l'exercice de leur fonction et pour le travail qu'ils accomplissent ;
- d'évoluer en fonction de leurs aspirations et des besoins du cabinet.

Bien entendu, nous nous efforçons, non seulement de maintenir, mais aussi d'améliorer périodiquement ce climat et ce cadre de travail. Ainsi, nos locaux ont-ils été entièrement rénovés en septembre 2018 et notre matériel informatique renouvelé en mars 2021.

## 5. Gestion de l'activité

### 5.1. Processus d'exercice de l'activité

Le logigramme qui suit décrit l'ensemble des procédures mises en œuvre pour honorer les engagements que nous prenons à l'égard de nos clients et, en particulier, pour leur offrir un service de qualité. Il met en évidence les interactions entre les différentes procédures ou méthodes de travail applicables au sein d'ACTEO et précise qui est responsable de leur mise en œuvre.



## 5.2. Les liens avec les clients

L'acceptation de toute nouvelle mission par le cabinet implique impérativement :

- la prise de connaissance préalable de la demande du client, au terme d'une entrevue et/ou de l'étude du dossier que ce client met à disposition du cabinet ;
- le respect des obligations précontractuelles (*organisation du cabinet, tarification des honoraires, délais d'exécution*) ;
- l'acceptation du mandat et sa confirmation écrite, qui est adressée au client en même temps que la description des premières vacances que le cabinet se propose d'accomplir ;
- le respect des règles résultant de la RGPD et de la LAB.

Par ailleurs, nous sommes soucieux d'assurer une communication efficace entre nos clients et le cabinet. Pour y parvenir, nous veillons à ce que :

- le contact avec le client soit personnalisé. Aussi, dès l'ouverture d'un dossier, l'avocat qui en est titulaire désignera, lorsque c'est nécessaire, un avocat responsable avec lequel il en assurera la cogestion : dès cet instant, tous deux seront les interlocuteurs exclusifs du client ;
- les résultats de ces contacts avec le client soient exploités pour améliorer l'offre de service, tant à l'égard du client concerné qu'à l'égard de notre clientèle en général ;
- une information préventive soit fournie au client, de manière à ce que, lui-même puisse exercer une influence favorable sur l'évolution de l'affaire qui le concerne et que, d'autre part, au-delà des limites de cette affaire, il bénéficie de conseils d'ordre plus général relatifs à son activité ;
- ses plaintes ou ses marques d'insatisfaction éventuelles soient enregistrées et traitées avec efficacité.

## 5.3. Gestion de nos prestations professionnelles

Nous veillons en permanence à ce que nos prestations professionnelles – conseils, consultations, conventions, conclusions, etc. – soient en adéquation avec les attentes de nos clients et répondent aux critères d'exigence que nous nous imposons.

Ainsi, nous voulons que ces prestations soient non seulement précises, sécurisantes et exécutées dans les délais promis mais qu'en outre, elles le soient par des juristes compétents, inventifs, d'une moralité irréprochable et respectueux de leur déontologie.

## 5.4. Les achats et la sous-traitance

Nos fournisseurs de produits et de services, ainsi que nos sous-traitants ou prestataires de services juridiques ou professionnels du chiffre, par exemple (huissiers, notaires, experts comptables, comptables, réviseurs d'entreprises, etc.) sont sélectionnés de manière rigoureuse et nous ne collaborons qu'avec ceux d'entre eux qui se sont montrés aptes à nous fournir des produits et des prestations de services de qualité.

Nos commandes ou nos demandes de services leur sont adressées en des termes clairs et précis, de manière à dissiper tout risque de malentendu ou d'insatisfaction.

La qualité des produits et des prestations fournies par ces fournisseurs et sous-traitants fait l'objet d'un suivi régulier, ainsi que le respect des règles imposées par la RGPD.

## 5.5. Garanties de la qualité (supports)

Les moyens suivants sont mis en œuvre pour garantir la qualité (et le maintien de la qualité) de nos services et de nos prestations :

- gestion rigoureuse de la documentation et des données à caractère interne ;
- constitution méthodique et structurée des dossiers impliquant que les pièces (originales ou non) qui nous sont confiées par les clients soient traitées avec un soin particulier ;
- classement et archivage minutieux et sécurisé des dossiers, sous formats papier et informatique ;
- gestion stricte des courriers entrants et planification de la dactylographie ; charte graphique ;
- gestion rigoureuse des audiences et des agendas d'audience ;
- gestion codifiée et surveillance étroite de l'évolution des dossiers et des agendas généraux ;
- transparence et régularité de la facturation.

## 6. Mesure, analyse et amélioration

### 6.1. Mesure et analyse

#### 6.1.1. Audits internes

Toutes les procédures de notre cabinet sont régulièrement auditées au niveau interne, de manière à garantir l'application des méthodes de travail qu'elles définissent et à susciter toute idée d'amélioration, qu'elle soit spontanée ou fondée sur les événements survenus durant la période écoulée.

#### 6.1.2. Indicateurs

Les paramètres clés et les procédures font l'objet d'une mesure de performance par le relevé d'indicateurs judicieusement choisis.

#### 6.1.3. Prestations professionnelles

La qualité d'une prestation de service (d'une prestation de service d'avocat en particulier) ne peut être contrôlée de manière systématique à chacun des stades de sa conception et de son élaboration, comme le serait la qualité d'un produit, à chacun des stades de sa fabrication.

En conséquence, nous avons organisé ce contrôle de la manière suivante, en tenant compte des spécificités d'un dossier d'avocat :

- d'une part, les dossiers, quand le degré de complexité le justifie, sont gérés par un avocat responsable dont les travaux sont supervisés par l'avocat titulaire de ces dossiers ;
- d'autre part, nous avons élaboré des procédures dont les objectifs sont, précisément, d'assurer le contrôle direct de l'évolution des dossiers et de favoriser leur développement adéquat (procédure de gestion des audiences et des agendas d'audience, procédure de gestion et de surveillance des dossiers et des agendas généraux) ;
- enfin, nos autres procédures sont jalonnées de points de contrôle indirects qui permettent, lors de l'application d'une méthode de travail, quel qu'en soit l'objet, de vérifier la manière dont évoluent les dossiers (par exemple, la procédure relative à la planification de la dactylographie prévoit qu'un courrier rédigé par l'avocat responsable est soumis non seulement à sa signature, mais aussi à celle de l'avocat titulaire qui, de la sorte, assure son travail de supervision).

#### 6.1.4. Satisfaction du client

Nous jugeons de la satisfaction de nos clients de deux manières : soit de façon verbale, lors de la clôture d'un dossier ou au gré de son évolution, soit de façon écrite par l'envoi d'un questionnaire ad hoc. En ce dernier cas, l'enquête est organisée de la façon suivante :

- tous les segments de la clientèle du cabinet sont visés par les enquêtes, quelle que soit l'activité des clients concernés et leur localisation ;
- des questionnaires d'évaluation sont envoyés aux clients que la Direction sélectionne parmi ceux auxquels un état d'honoraires et frais a été adressé durant les trois mois qui précèdent chaque enquête. Cette sélection est opérée en fonction des informations que la Direction juge utile et pertinent de se procurer pour déterminer quels moyens et quelles actions correctives et préventives doivent être mises en œuvre afin d'atteindre les objectifs que le cabinet s'est fixés ;
- le nombre de clients interrogés est au minimum de 50 et au maximum de 100, un même client n'étant interrogé qu'une fois tous les deux ans ;
- l'enquête a lieu par l'envoi postal ou électronique d'un questionnaire écrit précédé d'un mot d'accompagnement explicatif auquel se trouve jointe (en cas d'envoi postal) une enveloppe timbrée pour la réponse ;

- les questionnaires d'évaluation, dont le contenu peut varier au fil du temps, abordent nécessairement les sujets suivants :
  - la qualité de l'accueil
  - la qualité de l'écoute et la prise en considération de l'avis du client
  - la qualité et la fréquence de l'information donnée au client
  - la qualité du service rendu
  - le coût de la mission confiée au cabinet
  - l'aptitude du cabinet à gérer les plaintes et les réclamations
  - la satisfaction globale du client
  - l'image du cabinet
  
- les résultats des enquêtes de satisfaction sont analysés lors des revues de Direction semestrielle et, au terme de cette analyse, la Direction revoit les objectifs du cabinet et prend les actions correctives et préventives nécessaires sous la surveillance du CQ qui en assure le suivi.

## 6.2. Non-conformités

Tant les non-conformités détectées au niveau interne que les plaintes et marques d'insatisfaction émises par les clients, sont gérées de façon à garantir, in fine, une qualité de service et de prestations conformes aux attentes des clients et à nos engagements.

## 6.3. Analyse des données

Toutes les données mentionnées ci-dessus au paragraphe 6 et qui sont utiles au pilotage de l'activité sont collationnées, synthétisées et traitées de façon à ce que la Direction dispose d'un « *tableau de bord* » lisible et fiable.

La gestion de l'ensemble des enregistrements (preuves directes ou indirectes de l'application de nos procédures) recueillis au cours de l'activité fait l'objet d'une procédure spécifique dont l'application garantit les maîtrises de ces données, sur support papier et/ou sur support informatique, selon les cas.

## 6.4. Amélioration continue

Nous exploitons les résultats des revues de Direction (en ce compris les nouveaux objectifs) des audits internes, des non-conformités détectées, des plaintes émises par les clients, des indicateurs qualité et des enquêtes de satisfaction pour proposer les actions correctives ou préventives utiles.