

Le rôle essentiel des fonctions support en cabinet

A la question « combien êtes-vous dans le cabinet ? », nous obtenons deux fois sur trois une réponse qui n'inclut aux effectifs que le nombre d'avocats.

Ce phénomène est symptomatique d'une profession qui raisonne encore en termes de productifs, reléguant les fonctions support à des centres de coûts !

Et si cela était révélateur d'une faible maturité d'entreprise ? A-t-on vu les autres entreprises de services ignorer de la sorte leurs salariés supports ?

Pourtant, de plus en plus de cabinets se dotent d'effectifs spécialisés non avocats, prenant conscience de l'intérêt à « déléguer » pour se consacrer davantage à la relation client et au développement.

Parmi ces fonctions support, on distingue souvent deux catégories :

- les secrétaires
- les fonctions administratives (standardistes, services généraux, comptables, contrôleurs de gestion, directeurs administratifs et financiers, secrétaires généraux, office managers, documentalistes...)

De la secrétaire à l'assistante ...

Avec l'avancée des nouvelles technologies de la communication et de l'information, on a cru la fonction de secrétaire en voie de disparition. Or elle est plus présente que jamais, et son rôle est en constante évolution !

Le binôme traditionnel secrétaire/patron tend à être de plus en plus souvent remplacé par le secrétariat d'équipe. La secrétaire travaille alors pour plusieurs personnes simultanément.

D'un côté, son cœur de métier s'exerce encore dans les travaux « classiques » qui consistent à passer d'une activité à l'autre, sans perdre de vue ses objectifs :

- Recevoir, noter et transmettre les messages
- Filtrer les appels
- Gérer l'agenda et les plannings
- Assurer la production des notes et documents
- Ouvrir le courrier et prendre rapidement connaissance du contenu pour le distribuer aux destinataires concernés
- Répondre à ceux qui rentrent intempestivement dans son bureau

De l'autre, elles deviennent les garantes de la circulation d'information, l'interface indispensable entre les équipes, assurant la coordination entre les professionnels de plus en plus en proie aux exigences des clients et du marché. Elles s'investissent dans le contenu et l'état d'avancement des dossiers, permettant d'anticiper les risques et les échéances, voire de prendre en charge une partie des travaux préparatoires des avocats, et pouvant établir une relation rassurante et efficace vis-à-vis des clients.

Elles se sont donc progressivement rebaptisées « assistantes », terme autrefois réservé aux collaborateurs qui gèrent des dossiers de manière autonome auprès de dirigeants à haute responsabilité.

Mais peu importe le titre, en réalité aujourd'hui, elles font bien souvent partie de l'effectif de « production » et les ratios traditionnels pratiqués sur le marché des avocats qui consistent à calculer et comparer le nombre de secrétaires par producteur n'a plus vraiment de sens.

Le positionnement « obscur » des autres fonctions administratives

Si le rôle des secrétaires est clairement démontré, la perception de l'utilité et des attributions des autres fonctions support est souvent peu concrète, à la fois de la part des managers qui créent et pourvoient le poste et des autres membres du cabinet.

Cet état de fait est la plupart du temps lié à la faible maîtrise des cabinets en matière de management et d'organisation.

Face à leur besoin impérieux de dégager du temps pour leurs affaires, les cabinets se dotent dans l'urgence de personnels pour lesquels aucune définition de fonction n'a été réalisée ni diffusée.

La promotion interne, quand elle existe est le fruit d'une opportunité que crée le besoin (secrétaire devenue comptable – standardiste devenue secrétaire – comptable devenue office Manager – documentaliste, chargée de communication...) et qui équivaut bien souvent pour la ou le promu à un difficile cumul des tâches non hiérarchisées, parfois même à des conflits de compétences.

Pourtant, à l'instar de l'entreprise, le cabinet doit assurer le bon fonctionnement d'une structure collective :

- Le standard : cette fonction ne doit pas être sous estimée, la standardiste projetant la première image du cabinet vis-à-vis du client.
- Les services généraux : à qui s'adresser lorsque la photocopieuse est en panne ? Qui s'assure du niveau de stocks des fournitures de bureau ? Qui doit intervenir pour tout dysfonctionnement des locaux ?
- Les services comptables et financiers : du paiement des rétributions à l'encaissement des créances clients, en passant par le suivi du chiffre d'affaire et des dépenses, la liste des tâches est longue et les procédures de collecte de l'information et de discipline de chacun sont primordiales.
- La documentation : il est aussi fréquent de demander au documentaliste la dernière jurisprudence non encore parue que de faire réapparaître dans l'instant un ouvrage mystérieusement disparu de la bibliothèque, tout en organisant la prochaine communication presse !

Selon la taille du cabinet, plusieurs fonctions pourront être regroupées sur une même personne, mais dans tous les cas, de la bonne répartition des tâches et des responsabilités dépendront le confort de vie et le bon fonctionnement du cabinet, autant d'atouts pour afficher une sérénité et une image de marque positive vis-à-vis des clients et des partenaires.

La clé du succès : organisation, recrutement, management

Les fonctions support doivent avoir leurs finalités professionnelles bien distinctes et définies.

Positionner une personne à un poste n'a de sens que si la fonction est clairement décrite quant à ses attributions, son autonomie et ses responsabilités, et si le domaine des interventions est reconnu, accepté et diffusé.

Chez Jurimanagement, nous nous sommes spécialisés entre autres sur le recrutement des fonctions supports en cabinet d'avocats. Lors de nos missions de recrutement, il nous arrive fréquemment de retarder la recherche de candidat faute de vision claire de l'organisation et des définitions des fonctions souhaitées.

En revanche, si le positionnement du poste a été bien pensé en interne, le retour sur investissement est considérable pour le cabinet et la satisfaction de tous devient vecteur de qualité !

Enfin, comme pour tout collaborateur, le management de ces personnes doit être soigné, en terme de satisfaction des attentes, d'axe de progression et d'évaluation, si l'on veut maintenir intactes l'implication, l'écoute et le sens du service.

Annette Denis – Caroline Neveux
Jurimanagement