



THE CANADIAN BAR ASSOCIATION

L'ASSOCIATION DU BARREAU CANADIEN

Les
30
meilleures
pratiques

*stratégies de
gestion de cabinet
juridique*



AABC 

services
financiersABC 



Les 30 meilleures pratiques : stratégies de gestion de cabinet juridique

ISBN 1-894015-93-2
2004

L'Association du Barreau canadien désire remercier l'Association d'assurances du Barreau canadien et les Services financiers de l'ABC pour leur collaboration.

Ce recueil renferme des listes de contrôle adaptées et publiées avec la permission du Law Society of England and Wales (Angleterre et pays de Galles).

Rédacteurs

Ginger Grant, Creativity in Business Canada Inc.
Elizabeth Raymer
Gerald Riskin, Edge International

Production

Communications ABC

Directeurs du projet : James Raiswell, Jordan Furlong, Jared Adams
Graphisme : Ken Watson
Traduction : Pierre Allard, Valérie Leclercq, Denise Poulin,
Mélanie Raymond

Tous droits réservés

© Association du Barreau canadien
865 av. Carling, Bureau 500
Ottawa (Ontario) K1S 5S8
Téléphone : (613) 237-2925
Sans frais : 1-800-267-8860
Télécopieur : (613) 237-0185
Courriel : info@cba.org
Adresse Internet : www.cba.org/abc



Préambule

C'est avec plaisir que nous présentons cette troisième édition du *Guide sur la priorité à la clientèle*, intitulé : *Les 30 meilleures pratiques : stratégies de gestion de cabinet juridique*.

Ce guide identifie une série de repères et d'articles traitant de la gestion efficace d'une pratique de droit, offrant des conseils et suggestions sur les moyens d'améliorer votre cabinet dans quatre domaines : le marketing, le service à la clientèle, l'organisation des bureaux et la gestion financière. Nous offrons aussi des conseils sur l'assurance des biens les plus importants de votre cabinet et proposons des stratégies à tout juriste qui dirige ou qui songe à fonder un cabinet en solo.

Grâce à une généreuse subvention de l'Association d'assurances du Barreau canadien et des Services financiers du Barreau canadien, chaque membre de l'Association du Barreau canadien recevra un exemplaire de ce Guide par la poste.

Nous croyons que ce Guide deviendra un outil de référence dans votre travail quotidien. Nous attendons vos commentaires. Expédiez-nous un courriel à info@cba.org ou visitez notre site Web au www.cba.org/ABC.

Susan McGrath
Président
Association du Barreau
canadien

Chrys Pappas, c.r.
Président
Association d'assurances
du Barreau canadien

Dale Linn, c.r.
Président
Services financiers ABC



Table des matières

Avant le grand saut	1
Le marketing du droit	11
<i>Thème : « Guide de marketing pour petits cabinets », par James Raiswell</i>	
Choyer votre clientèle	19
<i>Thème : « Un service légendaire pour vos clients », par Gerald Riskin</i>	
Gestion de votre cabinet	33
<i>Thème : « La diversité générationnelle au sein des cabinets juridiques : comment la traiter? », par Ginger Grant</i>	
Placements et assurances	41
<i>Thème : « Protéger vos avoirs et faites fructifier vos épargnes ».</i>	
Gestion financière	54
<i>Thème : « Comment se faire payer », par Elizabeth Raymer</i>	

*Avant le
grand saut*



- 
- **À la recherche d'une base de clientèle réelle et potentielle**
 - 1 **Élaborez des systèmes rentables pour l'évaluation des possibilités du marché** - optez pour des systèmes et des techniques économiques qui vous aident à identifier les occasions de fournir vos services.
 - 2 **Recourez à des sources externes** - évaluez les besoins de votre clientèle par l'entremise de contacts extérieurs.
 - 3 **Servez-vous des réactions de votre clientèle** - interrogez régulièrement vos clients et clientes afin d'évaluer leurs besoins et attentes et les services offerts par votre cabinet.
 - 4 **Cataloguez et analysez ces réactions** – servez-vous de méthodes formelles d'entretiens et de questionnaires pour normaliser les conclusions de ces rétroactions.
 - 5 **Tâchez d'obtenir des analyses de marché complètes** – assurez-vous que les renseignements que vous détenez sur les possibilités de services sur le marché juridique soient à jour, étayés de preuves authentiques et au diapason des tendances actuelles et futures.
 - 6 **Tenez compte des intérêts et activités potentiels pour l'avenir** – votre analyse du marché doit prendre en compte les activités et intérêts susceptibles de survenir dans le futur.
 - 7 **Définissez votre marché le plus largement possible** - à moins que votre cabinet n'ait adopté une stratégie axée sur un créneau spécifique, évitez d'avoir une vision trop restreinte et traditionnelle : soyez à l'affût des occasions de diversifier votre pratique tout en évitant de vous précipiter dans un secteur où votre cabinet manque d'expertise.
 - 8 **Ciblez votre marketing en fonction d'un secteur commercial plutôt qu'une discipline juridique spécifique** – si vous avez un certain nombre de clients et clientes dans un secteur commercial, pensez à former une équipe concentrée sur ce secteur afin d'offrir à cette clientèle éventuelle la gamme de services juridiques la plus étendue.



- **Définition de la mission du cabinet**

- 1 **Consultez toutes les parties prenantes** – consultez toutes les parties intéressées (y compris les associés, associées, les autres membres du cabinet, les clients, clientes, les plus importants et les fournisseurs); obtenez leurs commentaires et suggestions.
- 2 **Fondez l'énoncé de mission sur votre examen des services à la clientèle** – assurez-vous que l'énoncé de mission reflète les forces et les faiblesses de votre cabinet, ainsi que toute menace ou possibilité révélée par un examen des services à la clientèle.
- 3 **Décrivez le rôle et la culture de votre cabinet** – l'énoncé de mission devrait traduire l'essence de la culture du cabinet et son rôle dans son milieu.
- 4 **Assurez-vous, tout en demeurant réaliste, d'inclure les défis dans l'énoncé de mission** – vérifiez que l'énoncé de mission reflète les objectifs du cabinet et que ces objectifs soient réalisables.
- 5 **Encouragez la créativité, l'innovation et la prise de risques justifiable** – rédigez l'énoncé de mission de façon à encourager l'activité novatrice.
- 6 **Soumettez l'énoncé de mission à l'examen des autres membres du cabinet** – expliquez les conséquences et les alternatives pour obtenir leur appui.
- 7 **L'énoncé de mission doit refléter les points de vue de toutes les personnes intéressées à la réussite du cabinet** – assurez-vous que la mission suscite l'appui le plus vaste possible.
- 8 **Proposez une vision d'avenir** – assurez-vous que la mission soit encadrée dans une vision globale de votre positionnement futur du cabinet.
- 9 **Passez en revue l'énoncé de mission à intervalles réguliers** – mettez à jour l'énoncé de mission en fonction des tendances et des occasions.
- 10 **Rédigez un énoncé de mission bref** – souvent un seul paragraphe peut encapsuler la mission du cabinet.
- 11 **Diffusez l'énoncé de mission** – cela aidera tous les membres du cabinet à concentrer leurs efforts de façon créatrice.



- **Définir les principes qui régissent le cabinet**

- 1 **Consultez tous ceux et celles qui contribuent à la prospérité du cabinet pour formuler ces principes** - intégrez à chaque fois que possible leurs attentes et réflexions.
- 2 **Soyez cohérent** – assurez-vous que les principes et politiques du cabinet soient compatibles avec sa mission.
- 3 **Soyez réaliste** – faites en sorte que les principes et valeurs du cabinet puissent s’adapter à la pratique quotidienne et aux relations de travail.
- 4 **Fournissez des directives pour composer avec des situations difficiles** – recommandez surtout des méthodes et mesures pour réagir en cas de forte pression ou de conflits d’intérêts.
- 5 **Soyez précis mais souple** - efforcez-vous d’énoncer des principes clairs tout en permettant aux gens de les respecter et de les interpréter de différentes manières.
- 6 **Soyez exhaustif** - faites en sorte que vos valeurs et principes couvrent tous les aspects du fonctionnement du cabinet et la diversité de la clientèle et des fournisseurs.
- 7 **Soyez à jour** - vérifiez régulièrement que vos principes demeurent actuels et au goût du jour et donnez-leur une latitude suffisante pour que des circonstances futures puissent les influencer.
- 8 **Tâchez de diffuser ces principes** - mettez les autres au courant de la mission et des principes du cabinet.

Le
marketing
du droit





Guide de marketing pour petits cabinets *par James Raiswell*

Le marketing est un processus continu et largement cérébral. Vous voulez que le marché connaisse votre nom, mais il existe d'autres considérations, tout aussi importantes. Quel marché allez-vous choisir, et comment allez-vous le joindre ? Et il y a toujours cette question fondamentale : « Pourquoi un client me préférerait-il à mes concurrents ? »

Réussir le marketing n'est pas une option – c'est une condition essentielle de succès. Et un bon marketing commence avec une bonne planification.

Le plan de marketing

« La préparation d'une stratégie de marketing constitue l'élément le plus important des efforts de marketing d'un cabinet », affirme Elizabeth Cordeau, de Calgary, présidente de la société Lexcore Communications. « Le marketing, ce n'est pas seulement la démarche de vendre votre cabinet. C'est de bien connaître ce que vous avez à vendre et ceux à qui vous essayez de le vendre. »

La première étape d'un bon plan de marketing, c'est d'écarter la notion de pratique générale et de cibler un secteur précis du droit. Choisissez un domaine qui vous intéresse – idéalement, un domaine nouveau ou insuffisamment desservi dans le marché des services juridiques.

En ciblant votre pratique, la deuxième étape du développement d'un plan de marketing – le choix du marché à desservir – est grandement facilitée. Si vous répondez « tout le monde » à la question : « Qui est votre marché ? », votre objectif est trop vaste. Précisez davantage votre objectif.

Pour réussir véritablement, votre cabinet doit s'identifier au sein du marché des services juridiques. Selon Susan Van Dyke, de Van Dyke Marketing and Communication, à Vancouver, plusieurs cabinets juridiques amélioreraient considérablement leur situation en facilitant autant que possible l'expérience vécue par le client ou la cliente. « En fin de compte, les avocats sont dans le secteur des services », note Mme Van Dyke. « La façon dont un avocat répond



aux besoins d'un client – indépendamment des services juridiques rendus – est critique. »

Une fois votre créneau établi et votre clientèle ciblée, vous devez établir une série d'objectifs en fonction du développement de votre pratique. Après tout, « si vous n'avez pas de destination en tête, le chemin importe peu », note-t-elle.

L'augmentation du bassin de clientèle, l'atteinte de cibles de croissance et l'expansion du cabinet vers de nouveaux domaines du droit peuvent compter parmi les objectifs retenus. N'oubliez pas de conserver une marge de flexibilité dans votre plan et consultez une ou un professionnel si vous n'êtes pas sûr de votre expertise en marketing.

Mise en œuvre

Une fois le plan de marketing en place, le processus de mise en œuvre ne devrait pas poser de problèmes. La publicité dans les médias ou sur le Web constitue un excellent moyen d'attirer des clients et le réseautage au sein de groupes d'affaires ou communautaires peut susciter des pistes intéressantes.

De plus, selon Mme Cordeau et Mme Van Dyke, les juristes négligent souvent de tirer profit des grands médias comme instruments de marketing.

« Les avocats auraient avantage à se rendre disponibles aux médias locaux pour commenter des questions d'ordre juridique dans leur secteur de pratique ou à proposer des chroniques ou des articles dans leur domaine d'expertise », poursuit Mme Cordeau. « Vous avez là de formidables occasions de visibilité en tant qu'experts, et par ricochet de promotion de votre pratique. »

Peu importe la stratégie que vous adopterez, il est important de se rappeler que le marketing est un processus fluide. Même les plans les mieux préparés peuvent se détraquer s'ils ne sont pas constamment révisés et mis à jour pour assurer leur efficacité et leur conformité aux objectifs du cabinet.

On peut consulter l'intégralité de ce texte sur EnPratique de l'ABC (www.cba.org/Enpratique)



- **Elaborer un plan de marketing**

- 1 **Assurez une cohérence avec la mission et les principaux objectifs du cabinet** – assurez-vous que le plan de marketing est dérivé de l'énoncé de mission du cabinet et qu'il respecte ses objectifs clés.
- 2 **Passez en revue les niveaux actuels de qualité et d'activité** – s'ils sont satisfaisants, le plan de marketing pourra être moins détaillé que pour un cabinet incertain quant à l'avenir de sa clientèle.
- 3 **Décidez si la situation actuelle est satisfaisante ou pas** – le plan de marketing devra peut-être décrire les moyens de limiter les travaux à un niveau acceptable, au lieu d'encourager un niveau accru d'un type de travail, en considérant la rentabilité de ces travaux et les ressources limitées du cabinet.
- 4 **Assurez-vous que le plan est complet et qu'il contient notamment :**
 - les services à offrir et les groupes de clients et clientes à desservir;
 - la façon dont les services seront rendus et la politique de service à la clientèle à cet égard;
 - les ressources du cabinet, y compris les compétences et le savoir;
 - les objectifs pour les clients de l'activité à développer;
 - comment le cabinet sera développé pour atteindre les objectifs.
- 5 **Concentrez-vous particulièrement sur le développement de la clientèle existante** – les recommandations de bouche à oreille sont les formes de marketing les plus efficaces; il faut donc accorder la plus grande priorité à la satisfaction de la clientèle.
- 6 **Étudiez vos options de communications** – décidez de la meilleure composition de relations publiques et de promotion du cabinet, en tenant compte de l'auditoire-client potentiel, des bénéfices et coûts relatifs et de la compatibilité avec les valeurs et objectifs clés du cabinet.
- 7 **Mettez en place une méthode de mise en oeuvre du plan** – présentez un échéancier et un budget; assignez et décrivez les responsabilités individuelles de marketing et les modifications qu'elles entraînent pour les objectifs existants d'heures facturables.
- 8 **Surveillez les réactions** – assurez-vous que les résultats de l'effort de marketing sont contrôlés; s'assurer, en particulier, que les sources de recommandations sont consignées.



- **Évaluation des activités de marketing**

- 1 **Contrôlez les activités au regard du plan de marketing** – vérifiez régulièrement pour vous assurer que les activités de marketing se déroulent en conformité avec le plan.
- 2 **Contrôlez les activités par rapport au budget** – vérifiez régulièrement afin de vous assurer que les activités de marketing entraînent les résultats escomptés.
- 3 **Clarifiez les renseignements ambigus** – devant une information insuffisante ou confuse, prenez des mesures immédiates pour obtenir des renseignements valables.
- 4 **Informez les personnes autorisées** – acheminez sans délai l'information aux personnes autorisées en vous assurant de protéger la confidentialité.
- 5 **Évaluez les rendements en marketing par rapport aux objectifs clés** – assurez-vous que les principaux objectifs définis dans le plan stratégique sont atteints.
- 6 **Consultez en cas d'écarts** – quand il existe de sérieux écarts de rendement, consultez les collègues appropriés et décidez de la meilleure marche à suivre dans le but de corriger la situation et de minimiser tout effet défavorable.
- 7 **Agissez sans délai advenant des écarts importants** – prenez des mesures correctives immédiates quand le rendement s'écarte sérieusement des attentes.
- 8 **Informez les gens des implications de ces écarts** – informez qui de droit sans délai des retombées financières de ces écarts.
- 9 **Communiquez toute modification du plan** - assurez-vous que toutes les personnes intéressées ou visées par le plan sont au courant des changements et de leurs nouvelles responsabilités.



- **Cerner les exigences et attentes de la clientèle et s'entendre sur celles-ci**

- 1 **Recensez les besoins de votre clientèle** – servez-vous de techniques formelles et informelles pour circonscrire les services à fournir.
- 2 **Concevez vos services en fonction des besoins de votre clientèle** – faites en sorte que vos services répondent aux exigences de votre organisation et respectent les limites imposées à ses ressources.
- 3 **Décrivez vos services avec précision** - expliquez à vos clients et clientes la teneur exacte de vos services et tâchez de communiquer d'une manière et sur un ton appropriés.
- 4 **Efforcez-vous de comprendre les objectifs véritables de votre clientèle** – tâchez de soutirer de votre client ou de votre cliente tous les renseignements possibles afin de circonscrire précisément ses besoins : ne vous contentez jamais de suivre aveuglément les instructions reçues.
- 5 **Communiquez régulièrement avec vos clients et clientes** - rappelez-vous que c'est souvent quand il n'y a rien à déclarer que le client apprécierait le plus recevoir de vos nouvelles!
- 6 **Vérifiez que les ententes respectent les exigences de votre cabinet** – consultez des spécialistes en cas de doute.
- 7 **Tirez le meilleur parti des ententes** - créez une situation permettant d'atteindre vos objectifs tout en répondant aux besoins de votre clientèle.
- 8 **Spécifiez vos services** – faites en sorte que les caractéristiques des services qui seront fournis à la clientèle renferment tous les renseignements pertinents et essentiels pour le client ou la cliente.
- 9 **Tenez vos dossiers à jour** – ajoutez régulièrement à vos dossiers tous les renseignements pertinents concernant les ententes conclues avec la clientèle et les plans de mise en œuvre des mandats.
- 10 **Concevez des services axés sur la clientèle** - organisez vos opérations afin de fournir les services les plus efficaces à votre clientèle.
- 11 **Motivez votre personnel** – encouragez tous les membres de votre cabinet à considérer les besoins de la clientèle comme une priorité.



- **Analyser les services à la clientèle**
- 1 **Posez-vous les trois questions clés :**
 - Où en est le cabinet en ce moment?
 - Vers quoi veut-on l'orienter à l'avenir?
 - De quelle manière y parviendrons-nous?
- 2 **Procédez à une analyse des forces, faiblesses, possibilités et menaces (FFPM) du cabinet** en analysant :
 - Les forces du cabinet et comment capitaliser sur ces forces;
 - Les faiblesses du cabinet et comment les surmonter ou, du moins, les minimiser;
 - Les possibilités actuelles ou potentielles que le cabinet pourrait exploiter;
 - Les menaces posées au cabinet par la concurrence extérieure.
- 3 **Servez-vous de tous les renseignements disponibles** - exploitez les données quantitatives et qualitatives afin de cerner les forces, les faiblesses, les possibilités et les menaces.
- 4 **Servez-vous des rétroactions des membres et de la clientèle du cabinet** – invitez les membres et les clients, clientes, du cabinet à discuter des forces, des faiblesses, des possibilités et des menaces du cabinet.
- 5 **Soyez rigoureux et imaginatif dans votre diagnostic** – essayez d'aller à l'essentiel pour chaque point et n'hésitez pas à envisager toute la gamme des autres causes possibles.
- 6 **Concentrez vos énergies sur les solutions** - après avoir diagnostiqué la situation avec exactitude, envisagez la manière dont vous pourriez améliorer le service à la clientèle ou le fonctionnement du cabinet.
- 7 **Fixez un échéancier** - tous les six mois au moins, faites le point sur la qualité des services fournis à la clientèle.



Choyez
votre
clientèle





Un service « légendaire » pour vos clients

By Gerald A. Riskin

Autant que je le sache, il n'est pas interdit d'offrir à vos clients et clientes des services tellement extraordinaires qu'ils en deviennent dépendants. En ajoutant à votre pratique cet ingrédient, que nous appellerons simplement « service légendaire à la clientèle », les clients reviendront, et reviendront...

Ses avantages sont évidents, mais pourquoi le service « légendaire » est-il si rare ? Parce que notre profession est jonchée d'obstacles et de barrières qui nous découragent d'offrir des services qui, de l'avis général, seraient bénéfiques :

- les juristes sont formés en droit, et non en relations avec la clientèle;
- l'heure facturable est tellement sacrée que les activités non facturables sont dénigrées;
- les juristes croient que l'attention des clients se porte uniquement sur les solutions;
- l'attention des clients se porte en réalité sur l'effort, que nous avons tendance à dissimuler;
- les clients paieront volontiers des honoraires correspondant à la valeur des services offerts, ce qui devrait nous inciter à investir dans nos relations avec la clientèle.

Comment choisir le client auquel vous allez offrir un service légendaire ? Ma défunte mère me disait toujours : « Donne la priorité à ton épouse ». Si vous voulez réussir votre mariage, vous devez y mettre l'effort, et aussi toute votre attention.

En ce qui a trait aux clients, par contre, la plupart d'entre nous sommes polygames. Nous sommes incapables de n'en cibler qu'un. Alors, à moins de croire que tous vos clients ont une priorité égale, je vais prendre le risque de proposer une forme de discrimination.

Priorisez un peu ! Décidez qui viendra en tête de liste. Dans l'exercice du



droit, nos patients prennent la forme d'un « dossier ». Le dossier ressemble le plus à un patient dans une salle d'urgence quand le client daigne communiquer par téléphone, par courriel ou par fax. Quand cela arrive, on se trouve un peu dans la position de l'infirmière au triage. Nous pourrions alors prioriser ainsi nos clients :

- les clients qui pourront éventuellement nous confier des mandats additionnels;
- les clients qui rehausseront notre renommée, simplement parce que nous leur serons associés;
- les clients qui nous confient des mandats qui nous obligent continuellement à apprendre;
- les clients qui représentent des industries que nous aimons desservir (et que nous connaissons);
- les clients qui ont la capacité de payer pour la valeur que nous leur offrons;
- les clients que nous aimons.

Les clients qui ne figurent pas sur votre liste de service légendaire doivent être bien traités – mais ils ne méritent peut-être pas le temps et l'effort que vous consacrez aux clients priorisés.

Sur le plan pratique, comment un service devient-il « légendaire » ? Maintenant que vous avez établi la liste de clients que vous allez choyer, vous devez vous engager à leur consacrer des heures non facturables. Voici, au départ, une liste de cinq idées, à laquelle vous pouvez ajouter des éléments ou que vous pouvez modifier :

1. Visitez-les, chez eux (même si vous devez vous y rendre en avion).
2. Assurez-vous que votre équipe connaît les noms des principaux représentants et représentantes du client.
3. Créez un mécanisme de réponse rapide :
 - a. Un membre de votre équipe répond dans un délai maximal d'une demi-journée ouvrable;
 - b. Le client a droit à vos numéros de téléavertisseur, de téléphone cellulaire, ou à un numéro d'urgence;
 - c. Expédiez des rapports d'étape réguliers dans la forme préférée du client;

- 
- d. Soyez à l'écoute du client pour identifier ses préférences.
 4. Renseignez-vous sur l'industrie du client.
 - a. Abonnez-vous à la publication professionnelle préférée du client et lisez-la (une seulement);
 - b. Assistez au séminaire préféré du client (un par année);
 - c. Invitez le client à vous renseigner sur son industrie.
 5. Parlez des honoraires et garantissez la satisfaction.

Le risque, c'est de trop penser et d'agir trop peu. Si cet article vous a suggéré quelques bonnes pistes, elles resteront sans valeur tant et aussi longtemps que vous n'en mettrez pas une (une seule !) en pratique. Celle qui vous plaît le plus. Et surtout, ne tournez pas cette page avant d'avoir pensé à au moins un geste à poser. Sinon, à quoi cette lecture aura-t-elle servi ?

Gerald A. Riskin, B. Comm., LL.B., est avocat, ancien associé gestionnaire et membre de la société Edge International, que consultent certains des plus grands cabinets juridiques de la planète. On peut le joindre à riskin@edge.ai ou au (800) 707-6449. On peut consulter l'intégralité de ce texte sur EnPratique de l'ABC (www.cba.org/Enpratique)



- **Les renseignements sur les coûts**

- 1 **Établissez une procédure écrite** – c’est essentiel pour assurer une communication claire et régulière en matière de coûts.
- 2 **Publiez votre tarification** – assurez-vous d’informer vos clients et clientes à l’avance.
- 3 **Donnez une estimation probable des coûts** – renseignez vos clients et clientes le mieux possible, en incluant une ventilation des honoraires, des taxes et des déboursements.
- 4 **Expliquez le temps investi** – quand le temps compte dans le calcul des honoraires, donnez une explication claire du temps que vous devrez probablement consacrer au dossier.
- 5 **Présentez une fourchette de coûts** – en acceptant un honoraire fixe, donnez une estimation réaliste; en donnant une prévision, proposez une fourchette de coûts.
- 6 **Informez le client ou la cliente des changements possibles** – si une estimation n’est pas coulée dans le ciment, si les honoraires peuvent changer, dites-le au client ou à la cliente.
- 7 **Considérez des limites supérieures** – expliquez à une cliente ou un client privé qu’il ou elle peut fixer une limite supérieure aux dépenses encourues par le cabinet, telle limite pouvant être atteinte sans autre autorisation.
- 8 **Expliquez les paiements prévisibles** – expliquez au client ou à la cliente les paiements raisonnablement prévisibles au cabinet ou à un tiers, ainsi que le moment où ces paiements seront exigés.
- 9 **Mise à jour** – faites des arrangements de mise à jour de l’information sur les coûts et informez le client ou la cliente à des intervalles réguliers ne dépassant pas six mois.
- 10 **Expliquez le financement public** – si le client ou la cliente est admissible à une aide financière publique, expliquez l’effet de ce financement sur les coûts pour le client.
Expliquez les questions d’assurances – si la responsabilité des frais peut être couverte par les assurances ou par un tiers, informez le client en conséquence.



- **Prise d'instructions**

- 1 **Établissez une procédure écrite** – cela permettra d'assurer une constance dans le traitement des dossiers.
- 2 **Respectez la non-discrimination** – en acceptant des instructions de clients, clientes, et dans la prestation de services, respectez les directives du Barreau.
- 3 **Entendez-vous et consignez** – consignez par écrit les instructions et objectifs du client ou de la cliente, une explication claire des questions soulevées et des conseils reçus, les mesures à prendre par le cabinet et l'échéancier probable, les décisions stratégiques et tout plan de cause.
- 4 **Nommez une ou un responsable** – consignez le nom et le statut de la personne responsable de chaque affaire, ainsi que le nom de la personne responsable de la supervision globale de l'affaire.
- 5 **Nommez une personne ressource en cas de problème** – consignez le nom de la personne ressource à joindre en cas de problème, y compris le service offert.
- 6 **Donnez au client ou à la cliente une confirmation écrite** – confirmez par écrit toutes ces questions et donnez des renseignements écrits au client ou à la cliente sur les procédures de plaintes.
- 7 **Identifiez les dates clés** – identifiez et consignez les dates les plus importantes dans toute cause.
- 8 **Discutez des dépenses et des risques** – l'issue justifie-t-elle les dépenses ou les risques à encourir, y compris les risques d'avoir à supporter les frais judiciaires de la partie adverse ? Discutez-en avec le client ou la cliente.
- 9 **Songez aux risques pour le cabinet** – cette cause comporte-t-elle un risque inhabituel pour le cabinet ? Consignez vos observations dans les dossiers du cabinet et informez le responsable de la gestion des risques du cabinet.



- **Satisfaire les exigences spécifiques de la clientèle et respecter ses instructions**
 - 1 **Assurez-vous que les instructions de la clientèle soient précises, complètes et exactes** – en cas d’omission ou d’ambiguïté, tâchez d’obtenir des éclaircissements auprès de votre client ou votre cliente.
 - 2 **Dressez des plans et des échéanciers afin de respecter ces exigences et instructions** – laissez une certaine place aux imprévus.
 - 3 **Donnez vos instructions aux personnes concernées** – vérifiez que ces personnes comprennent la teneur des exigences et instructions.
 - 4 **Supervisez les opérations** – surveillez l’évolution de la situation et prenez les mesures qui s’imposent pour que les exigences et les instructions soient dûment respectées.
 - 5 **Utilisez au mieux vos ressources** – exploitez efficacement les ressources humaines et financières afin de répondre aux attentes de la clientèle.
 - 6 **Encouragez tous les membres de votre cabinet à assumer la responsabilité de satisfaire les besoins de la clientèle** – impliquez tout le monde dans la recherche des meilleures méthodes pour répondre aux exigences et instructions de la clientèle.
 - 7 **Rendez des comptes à tous les membres du cabinet** – dites-leur à quel point ils réussissent bien à satisfaire les besoins de la clientèle.
 - 8 **Tâchez d’obtenir les réactions de votre clientèle** – servez-vous de ces réactions pour améliorer les activités à venir.
 - 9 **Prenez des mesures correctrices** – mettez en oeuvre tous les changements voulus sans délai et avisez-en le personnel concerné ainsi que vos collègues et la clientèle.
 - 10 **Supervisez l’application des mesures correctrices** – vérifiez que ces changements fonctionnent et servez-vous de cette expérience pour améliorer les activités à venir.
 - 11 **Tenez vos dossiers à jour et ajoutez-y des précisions en cas de besoin** – tenez vos dossiers à jour en y précisant les mesures prises pour satisfaire les exigences et instructions de votre clientèle.



- **Communiquer efficacement**

- 1 **Ne prenez jamais pour acquis qu'un message a été bien compris** – réévaluez régulièrement la perception que les gens ont d'une situation :
 - Lorsque vous déléguez une tâche, demandez à la personne de répéter vos instructions, si besoin est;
 - Lorsque vous recevez des instructions de la part d'un client ou d'une cliente, répétez-les pendant l'entretien et à la fin de celui-ci; et
 - Confirmez par écrit toutes les ententes verbales.
- 2 **Évitez de gerroyer par note de service ou courriel** – si vous êtes en colère, résistez à l'impulsion d'envoyer une lettre, une note de service ou un courriel; attendez plutôt de retrouver votre calme avant de discuter du problème avec la personne concernée.
- 3 **Tenez les autres au courant** – consacrez un certain temps à choisir les personnes à qui vous enverrez des copies de chaque communication et souvenez-vous que des renseignements intéressant une personne peuvent en irriter une autre.
- 4 **Ne dites jamais à une cliente ou un client que son affaire sera facile** – une telle affirmation peut rassurer votre cliente ou votre client au début du mandat mais si les choses se compliquent, vous pourriez finalement perdre sa confiance.
- 5 **Évitez de fixer des dates d'échéance inutiles** – S'il vous est impossible de respecter la date limite que vous vous étiez fixée, votre client ou votre cliente sera inévitablement déçu; tâchez plutôt de vous accorder plus de flexibilité dès le début et de boucler le dossier avant la date prévue.
- 6 **Sollicitez des conseils aussi souvent que vous en dispensez** – tempérez vos conseils en empruntant la forme interrogative; le conseil le plus sévère sera plus agréable à accepter si vous demandez aussitôt l'opinion et l'assentiment de votre client à ce sujet.
- 7 **Annoncez les mauvaises nouvelles en personne** – nous devons toutes et tous à un moment donné annoncer des mauvaises nouvelles; ne le faites jamais par écrit avant d'en avoir discuté avec la personne concernée.
- 8 **N'oubliez pas de remercier** – la méthode la plus simple de motiver des personnes est de les remercier.



- **Affaires en cours**

- 1 **Adoptez une procédure documentée** – cette mesure garantira un traitement uniforme de tous les dossiers.
- 2 **Informez la clientèle des progrès réalisés** – donnez au client ou à la cliente, à intervalles réguliers, des renseignements sur l'évolution de son dossier (ou les raisons expliquant l'absence de progrès).
- 3 **Avisez des changements** – donnez rapidement au client ou à la cliente des renseignements sur les changements survenus par rapport aux mesures prévues dans le dossier, la stratégie ou le plan envisagé au début et la méthode choisie pour traiter l'affaire (y compris la personne en charge) et également tout changement aux coûts.
- 4 **Informez la clientèle des risques** – expliquez par écrit au client ou à la cliente toutes les circonstances susceptibles d'influencer le degré de risque en jeu dans l'affaire ou les avantages financiers qui en résulteront pour le client advenant que l'on donne suite au dossier.
- 5 **Répondez** – répondez à temps à la correspondance qui vous est adressée ainsi qu'aux appels téléphoniques.
- 6 **Fournissez au client ou à la cliente des renseignements sur les coûts** – donnez au client ou à la cliente, par écrit, au moins tous les six mois, des renseignements sur les frais et, dans les causes dont la représentation est subventionnée par l'État, le montant des frais réglementaires, s'il y a lieu, et avisez régulièrement le client lorsque la limite des frais ou l'étape des procédures convenue avec le client est sur le point d'arriver.
- 7 **Avisez rapidement la clientèle de toute ordonnance de coût défavorable** – dans les affaires citées à procès, faites immédiatement part au client ou à la cliente de toute ordonnance de coût défavorable, étant donné que le paiement peut être exigé sur-le-champ.
- 8 **Pensez à dresser un plan spécifique pour chaque cause** – dans une affaire complexe, envisagez de dresser un plan de la cause, auquel le client ou la cliente aura adhéré et faites-en périodiquement la révision et la mise à jour.



- **Facturation et collecte des honoraires**

- 1 **Assurez-vous que les clients et clientes soient informés des pratiques de facturation** – entendez-vous avec les clients et clientes sur les modes de facturation et, si possible, sur la somme à facturer.
- 2 **Obtenez des acomptes** – vous pourrez, dès le départ, exiger d'un client ou d'une cliente un acompte pour couvrir les coûts et déboursements à encourir.
- 3 **Expédiez vos factures sans délai** – expédiez une facture dans un délai raisonnable après la conclusion d'un dossier.
- 4 **Présentez des renseignements suffisants** – votre facture doit contenir assez de renseignements pour identifier le dossier et la période couverts par la facture.
- 5 **Conservez un registre des comptes en souffrance** – cela peut sembler évident, mais vous devez toujours savoir combien d'argent vos clients et clientes vous doivent et depuis quand les comptes sont en souffrance.
- 6 **Collectez l'argent qui vous est dû** – n'hésitez pas à prendre les mesures qui s'imposent pour récupérer les sommes dues : en particulier, ne radiez pas des factures en souffrance automatiquement, et tenez compte des considérations fiscales en radiant des factures.



- **Affaires classées**

- 1 **Adoptez une procédure documentée** – cette mesure garantira le traitement uniforme de tous les dossiers.
- 2 **Avisiez la clientèle du dénouement** - informez votre client ou cliente du dénouement de l'affaire et expliquez-lui toute mesure qu'il ou elle devra prendre pour son dossier et celles que le cabinet prendra, si besoin est.
- 3 **État de compte du client ou de la cliente** – établissez une facture pour tout montant que le client ou la cliente vous doit encore.
- 4 **Restitution de biens** - restituez au client ou à la cliente ses documents originaux et autres effets lui appartenant, s'il y a lieu (conservez les articles que le cabinet est, aux termes de l'entente, censé conserver).
- 5 **Avisiez des ententes d'entreposage** – informez le client ou la cliente des ententes conclues au sujet des documents et autres articles conservés par le cabinet.
- 6 **Informez le client ou la cliente de futures mises au point** – avisez les clients et clientes de leur obligation de revoir l'affaire à l'avenir et, le cas échéant, précisez-en les dates.
- 7 **Évaluez les risques** – procédez à une évaluation des risques en relation avec la cause et avisez par écrit le gestionnaire chargé des risques généraux dans le cabinet advenant des écarts entre le constat final et l'évaluation initiale.



- **Procédure de plaintes**

- 1 **Établissez une procédure de traitement des plaintes** – cette mesure garantira le traitement uniforme de toutes les plaintes.
- 2 **Adoptez une attitude positive vis-à-vis des procédures de plaintes** - on estime qu'en moyenne, une cliente ou un client satisfait fera part à environ 5 personnes de son expérience positive, tandis qu'un client insatisfait en parlera à au moins 23 personnes.
- 3 **Consignez immédiatement la plainte** - veillez à ce que la plainte soit consignée par écrit sur-le-champ, même si elle a été présentée verbalement.
- 4 **Rendez la procédure accessible** – veillez à ce que les clients et clientes reçoivent un exemplaire de la procédure de plainte, sur demande.
- 5 **Rapportez et consignez** – rendre compte et consigner sont des mesures essentielles à toute plainte exprimée par un client ou une cliente.
- 6 **Répondez** - répondez de façon appropriée à toute plainte qui vous est faite dans le délai imparti par la procédure de plainte.
- 7 **Identifiez la cause** – circonscrivez la cause du problème dont le client ou la cliente s'est plaint et corrigez toute procédure jugée insatisfaisante.
- 8 **Révision** – procédez chaque année à une révision documentée des plaintes en vue de cerner les sujets susceptibles d'être améliorés au profit de la clientèle, notamment les perceptions que le client a de la procédure en soi.
- 9 **Désignez une ou un associé pour traiter la plainte du client** - veillez à ce qu'une associée principale, un associé principal, ou une directrice associée, un directeur associé se charge de tous les aspects de la procédure de plainte.
- 10 **Évitez une attitude défensive** – dès la réception d'une plainte, efforcez-vous de résoudre les problèmes soulevés ou de dissiper les malentendus sans attendre. N'oubliez pas que le fait de présenter vos excuses n'équivaut pas forcément à admettre votre responsabilité ou votre erreur et, qu'en général, des excuses sont tout ce que demande le client ou la cliente. N'adoptez pas une attitude défensive et tâchez de ne pas éviter le client, car cela ne ferait qu'empirer la situation entre vous.
- 11 **Tenez votre client ou votre cliente au courant** – expliquez à votre client ou votre cliente la manière dont vous entendez résoudre le problème, le temps que cela prendra.



- 12 **Mettez la solution à exécution sans délai** – définissez la solution à adopter et mettez-là en œuvre sans attendre.
- 13 **Supervisez la manière dont la solution est appliquée** – et apportez-y les modifications nécessaires afin d'éviter qu'un problème de cet ordre se reproduise à l'avenir.



La gestion
de votre
cabinet





La diversité générationnelle au sein des cabinets juridiques : comment la traiter? *par Ginger Grant*

Pour la première fois en Amérique du Nord, nous sommes en présence de quatre générations concurrentes sur le marché du travail : la vieille garde, les « baby-boomers », la génération X et la nouvelle génération (ou la génération Y, soit ceux nés après 1981). Non seulement la source de motivation diffère entre chaque génération, mais ces motivations peuvent en outre se contredire l'une l'autre. Ces quatre groupes apportent chacun un ensemble de valeurs distinctes à leur milieu de travail. Il faut aussi se rappeler que ce qui motive une entrée dans la carrière juridique pour un secteur géographique donné peut différer dans un autre.

Les membres de chacun de ces quatre groupes se retrouvent à présent et simultanément sur le marché juridique, ce qui entraîne la tâche gigantesque de gérer et de motiver chaque génération en fonction de sa nature propre. Aucune méthode de gestion ne pourra traiter toutes ces générations sur le même mode. La question alors jaillit : comment faut-il procéder?

Analyser les multiples aspects inhérents à la diversité générationnelle représente une tâche considérable, que nous n'entreprendrons pas ici. Mais si vous prenez le temps de regarder autour de vous, dans votre cabinet juridique, vous serez à même de constater la réalité de cette diversité générationnelle. Tout cabinet juridique désireux de survivre doit se préoccuper des attentes et besoins de chacun de ces groupes et intégrer le système de valeurs propre à chaque groupe au système global qui régit l'organisation.

Aujourd'hui plus que jamais, lorsqu'un cabinet juridique emploie un groupe diversifié et plurigénérationnel de juristes qualifiés, il faut adopter une mythologie fonctionnelle pour que l'individu ainsi que l'entreprise puissent prospérer dans cet environnement. Seul un système fondé sur ces principes pourra composer avec une telle complexité. Par le truchement d'un système de valeurs partagées, on peut réussir à intégrer la diversité générationnelle à une culture d'entreprise unifiée.



Environ 80 millions de « baby-boomers » en Amérique du Nord sont sur le point de prendre leur retraite. Le groupe qui succédera à celui des « baby-boomers » compte environ 46 millions d'individus. Comment les cabinets juridiques vont-ils réussir à combler les 34 millions de postes vacants?

Pour compenser ce déficit à venir, il nous faut donc trouver un moyen d'obtenir davantage de notre personnel déjà stressé et surchargé de travail. La meilleure méthode consisterait peut-être à miser sur les forces de notre diversité générationnelle et à transformer cette main-d'œuvre en entreprise coopérative. Les idées peuvent ainsi jaillir à tout moment de chaque personne travaillant au sein du cabinet juridique. Si vous tenez à ce que votre personnel continue de proposer des idées intéressantes dans une atmosphère dynamique et novatrice, vous devez reconnaître publiquement les contributions que ces personnes ont apportées au cabinet. La vieille méthode d'administration qui, trop souvent, a permis à une personne de récolter le mérite pour un travail exécuté par un autre, équivaut maintenant à un suicide corporatif. Récompenser la diversité générationnelle est une politique désormais incontournable pour conserver les employées et employés les plus qualifiés.

Reconnaître que chaque travailleur est capable d'apporter une précieuse contribution au cabinet est une mesure essentielle pour « fidéliser » son personnel. Seul un cabinet qui adopte une approche fondée sur le travail en collaboration, visant à intégrer tous les membres du cabinet, parviendra à une véritable prospérité économique.

La diversité générationnelle qui caractérise notre main-d'œuvre pose certes des défis, mais elle offre aussi une formidable occasion pour ceux et celles qui ont l'intelligence de saisir le potentiel encore occulté, mais latent des individus oeuvrant au sein de nos cabinets juridiques.

Ginger Grant, comptable de gestion, est la présidente de Creativity in Business Canada Inc., un cabinet d'experts-conseils spécialisé dans la culture d'entreprise, la diversité générationnelle et la gestion du changement. On peut consulter l'intégralité de ce texte sur EnPratique de l'ABC (www.cba.org/EnPratique).



- **Déléguer ses pouvoirs**

- 1 **Déléguiez des tâches au personnel qualifié** – ne déléguiez des tâches qu’aux personnes aptes à les mener à bien, mais rappelez-vous que certaines personnes gagnent à être poussées pour révéler l’étendue de leurs compétences.
- 2 **Ne rejetez pas votre responsabilité devant la clientèle** - assumez la responsabilité finale même si, à l’interne, l’erreur commise ne vous est pas imputable.
- 3 **Déléguiez du travail, mais évitez de vous en décharger** – ne déléguiez pas les tâches que vous trouvez difficiles ou risquées pour ces simples raisons.
- 4 **Ne prenez jamais pour acquis qu’un message a été compris** – confirmez par écrit toutes les ententes verbales.
- 5 **Soyez prêts à donner votre aide lorsque besoin est** - invitez les membres de votre cabinet à vous demander de l’aide en cas de besoin.
- 6 **Déléguiez avec précision et clarté** – soyez clair et précis au sujet des tâches que vous déléguiez et de la personne désignée pour le faire.
- 7 **Déléguiez en temps voulu** - laissez suffisamment de temps pour que la tâche déléguée puisse être exécutée.
- 8 **Suscitez l’enthousiasme** - déléguiez d’une manière qui stimule la compréhension et inspire l’implication et l’enthousiasme.
- 9 **Entendez-vous sur les détails** - convenez avec les personnes concernées des modalités en vertu desquelles ces responsabilités seront acquittées et les ressources disponibles à cet effet.
- 10 **Allouez des ressources suffisantes** - faites en sorte d’affecter à l’exécution de ces tâches les ressources suffisantes.
- 11 **Suscitez les occasions** - autant que possible, offrez des occasions égales d’assumer des responsabilités à tous les membres du cabinet.
- 12 **Surveillez l’exécution des tâches déléguées** – passez régulièrement en revue les tâches déléguées et réajustez vos demandes en conséquence, si besoin est.



- **Administration du bureau**

- 1 **Affectez et documentez les responsabilités administratives** – y compris la gestion des installations, les conditions de santé-sécurité et l'examen annuel de la responsabilité potentielle.
- 2 **Créez et tenez à jour un manuel de bureau** – colligez les renseignements sur les pratiques de bureau dans un manuel, qui sera mis à la disposition de tous les membres du cabinet.
- 3 **Créez un système de documentation et de classement** – ce système a pour but d'assurer que le cabinet puisse retracer tout document, toute correspondance et tout renseignement, et que ceux-ci soient bien classés et accessibles.
- 4 **Assurez-vous d'une bonne gestion des dossiers** – pour appuyer la gestion de causes individuelles, assurez-vous qu'il existe une procédure pour :
 - faire le point rapidement;
 - classer les documents de façon ordonnée;
 - présenter clairement les renseignements les plus importants, y compris les détails de toute démarche entreprise au nom du cabinet.
- 5 **Rendez accessibles les ouvrages de référence juridiques** – mettez sur pied un système qui donnera aux avocats et avocates un accès immédiat et à jour des ouvrages de référence dans les champs de spécialisation du cabinet, ainsi que les renseignements opportuns sur les changements pertinents dans leurs champs de droit, pratiques et procédures.



- **Planification des besoins en ressources humaines**

- 1 **Définissez les ressources humaines essentielles pour réaliser la mission du cabinet** – vous aurez besoin d’un certain nombre de personnes pour remplir la mission du cabinet et ses principaux objectifs.
- 2 **Dressez un plan pour le personnel** – ce plan vous permettra d’assurer que les compétences, les connaissances et l’expérience au sein du cabinet sont exploitées à bon escient pour répondre aux besoins énoncés dans la mission et les objectifs principaux.
- 3 **Établissez votre plan en fonction de renseignements exacts, valides et fiables** – vérifiez que votre information est exacte et à jour.
- 4 **Étaye votre plan à l’aide de calculs appropriés** - des estimations en matière de ressources humaines devront être étayées à l’aide de calculs précis du temps requis pour exécuter les tâches et des coûts en personnel.
- 5 **Cernez les compétences et les qualités personnelles requises de la part de l’équipe et des personnes à engager** – efforcez-vous de réaliser un équilibre entre les forces en présence au sein de l’équipe du personnel.
- 6 **Exposez clairement les contraintes organisationnelles de votre cabinet** – précisez dans quelle mesure les considérations financières, la politique interne et/ou les contraintes légales influent sur les plans en RH.
- 7 **Consultez vos collègues et les membres de votre équipe** – tenez compte des points de vue de vos collègues, des spécialistes et de votre équipe sur la meilleure manière de répondre à vos besoins en matière de ressources humaines.
- 8 **Présentez votre plan, suffisamment détaillé, en temps voulu** - dressez un plan suffisamment détaillé, précis et présentez-le au cabinet suffisamment à l’avance pour que les mesures nécessaires soient prises en temps opportun.



- **Évaluer et choisir les personnes**

- 1 **Documentez les procédures de votre cabinet** - documenter les procédures régissant l'évaluation des candidats et candidates qui postulent au sein du cabinet.
- 2 **Élaborez des critères permettant de juger les candidats et candidates** - recueillez ou créez des critères précis et mesurables servant à évaluer les candidats et candidates.
- 3 **Obtenez suffisamment de renseignements de la part des candidats et candidates pour prendre une décision** – recourez à différentes techniques d'évaluation, telles que le c.v., les formulaires de candidature, les entretiens, les examens et les références pour avoir à votre disposition tous les renseignements pertinents.
- 4 **Vérifiez tous les renseignements concernant le candidat ou la candidate** – consultez les personnes citées comme références, vérifiez auprès du barreau et procédez à des recherches sur le bilan financier de la personne.
- 5 **Comparez les renseignements recueillis avec les critères de sélection établis** – évaluez les candidats et candidates en fonction de vos critères de sélection et ne laissez pas des facteurs non reliés influencer votre décision.
- 6 **Soyez juste et cohérent** – rectifiez tout écart commis par rapport aux procédures établies avant de faire votre choix.
- 7 **Respectez la confidentialité** – ne révélez qu'aux personnes autorisées vos recommandations concernant le choix du candidat.
- 8 **Conservez des dossiers précis, exacts et complets** - vous pourriez avoir besoin de vous y référer ultérieurement.
- 9 **Tenez les candidats et candidates au courant** - avisez rapidement et clairement les candidats et candidates des décisions prises à l'issue de chaque étape du processus de sélection.
- 10 **Assurez-vous que la décision prise est justifiable** – déployez le maximum d'efforts pour choisir la candidate ou le candidat le plus qualifié pour le poste à combler.
- 11 **Passez le processus en revue** – examinez périodiquement chaque aspect du processus et formulez les recommandations nécessaires en vue de son amélioration.



*Placements
et assurances*





Protégez votre bien le plus précieux – votre revenu

En tant que juriste, vous savez que la préparation est essentielle à la protection des intérêts juridiques de vos clients et clientes. Jamais vous n'oseriez vous présenter au tribunal, préparer un mémoire ou fournir des conseils juridiques sans avoir tenu compte de toutes les options et possibilités juridiques.

Donc, pourquoi un si grand nombre de juristes se présentent-ils au travail chaque jour sans être préparés à faire face aux conséquences financières pouvant survenir s'ils deviennent incapables de gagner un revenu? Pourquoi continuent-ils de courir des risques en ce qui concerne leur avenir financier s'ils sont victimes d'une maladie ou d'un accident imprévu?

Pourquoi? Parce qu'il est facile :

1. de croire que l'invalidité et l'incapacité de gagner un revenu n'arrivent qu'aux autres;
2. de ne pas reconnaître les coûts importants qui accompagnent une interruption du revenu à la suite d'une maladie ou d'un accident imprévu;
3. de penser que nous pouvons subvenir à nos besoins avec nos épargnes pendant que nous ne pouvons pas travailler;
4. de croire que nous pouvons nous fier uniquement aux prestations des cabinets juridiques, lesquelles peuvent ne pas suffire à répondre à nos nouveaux besoins financiers,
5. de remettre à plus tard l'élaboration d'une stratégie pour la protection de notre avenir financier.

Peu importe votre âge actuel, votre état civil et votre situation financière, une interruption de votre revenu peut rapidement avoir des incidences sur votre mode de vie, vos épargnes et votre entreprise. Cette interruption peut aussi causer des difficultés financières inutiles pour vos personnes à charge. Que vous soyez une ou un professionnel exerçant seul, une avocate ou un avocat chevronné dans un grand cabinet ou tout autre membre du milieu juridique, vous devez considérer votre revenu comme étant le principal élément de tout



ce que vous possédez aujourd'hui et de tout ce que vous espérez acquérir dans l'avenir.

Vous trouverez ci-dessous les cinq étapes qui vous aideront à mettre en place une stratégie visant à protéger votre avenir financier.

ÉTAPE 1 : Vous devez admettre qu'il est possible que vous soyez frappé d'invalidité.

Personne n'aime à penser qu'un jour sa carrière ou ses plans financiers pourraient être interrompus ou qu'il lui serait impossible de gagner un revenu normal. Toutefois, les études démontrent que les personnes âgées de 25 à 30 ans ont plus de 40 pour cent de probabilités d'être frappées d'invalidité pour une période de plus de 90 jours avant l'âge de 65 ans. Bien que ces probabilités diminuent avec l'âge, les risques de souffrir d'une invalidité ayant une incidence sur votre capacité de gagner un revenu demeurent très réels :

- à l'âge de 40 ans : 36 %
- à l'âge de 45 ans : 32 %
- à l'âge de 50 ans : 28 %
- à l'âge de 55 ans : 21 %
- à l'âge de 60 ans : 13 %

Il est tout à fait naturel de ne pas vouloir penser à ces statistiques troublantes, mais vous auriez gravement tort de sous-estimer la possibilité réelle qu'un événement de la sorte vienne modifier votre vie.

Selon la Fondation des maladies du cœur du Canada, 300 000 Canadiennes et Canadiens vivent avec les conséquences d'un accident cérébrovasculaire (ACV) et 80 pour cent de la population du pays âgée de 20 à 59 ans ont au moins un facteur de risque associé aux maladies cardiovasculaires.

Alors que les progrès continus réalisés par la médecine augmentent le taux de survie des Canadiennes et des Canadiens à la suite de crises cardiaques ou d'autres maladies et blessures, ces survivants doivent aussi porter un fardeau économique plus grand pendant leur convalescence.

En fait, la durée moyenne des invalidités à la suite desquelles les survivants



reprennent leur emploi à temps plein après 90 jours ou plus s'établit comme suit :

- à l'âge de 23 ans : 2,6 ans d'invalidité
- à l'âge de 30 ans : 3,1 ans d'invalidité
- à l'âge de 35 ans : 3,5 ans d'invalidité
- à l'âge de 40 ans : 4,0 ans d'invalidité
- à l'âge de 45 ans : 4,4 ans d'invalidité
- à l'âge de 50 ans : 4,7 ans d'invalidité
- à l'âge de 55 ans : 4,9 ans d'invalidité

Ces statistiques démontrent la nécessité de reconnaître les difficultés financières réelles qui accompagnent le processus de convalescence.

ÉTAPE 2 : Vous devez reconnaître quelles seraient vos obligations financières si vous veniez à souffrir d'une invalidité.

Peu importe où nous en sommes dans notre vie ou dans notre carrière, nous devons tous assumer certaines dépenses pour notre subsistance. Ces dépenses ne disparaissent pas lorsque nous ne sommes plus en mesure de travailler. Entre autres, nous devons assumer les dépenses associées à l'hypothèque ou au loyer, les paiements pour l'achat ou la location d'une automobile, ainsi que les dépenses de la famille ou de la maison.

Si vous possédez votre propre cabinet, vous seriez aussi responsable des dépenses fixes associées à la gestion de ce cabinet, même pendant que vous souffrez d'invalidité. Des dépenses telles que le loyer, la location et les contrats d'équipement de bureau, le salaire des employés, employées, et d'autres coûts associés au bureau demeureront en vigueur pendant que vous ne travaillez pas et que vous n'êtes pas en mesure de gagner votre revenu normal.

Si vous venez à souffrir d'invalidité de courte ou de longue durée, ces dépenses peuvent aussi être accompagnées de coûts imprévus supplémentaires associés à votre convalescence, notamment :

- les coûts d'hébergement et de déplacement requis pour que vous puissiez recevoir le traitement médical requis;
- les coûts d'un traitement médical privé reçu à l'extérieur du Canada et non couvert par le régime d'assurance provincial ou de l'employeur;



- les coûts requis pour adapter votre résidence aux changements physiques survenus dans votre mode de vie;
- les coûts des soins infirmiers, d'entretien de la maison ou des services de garde à la maison;
- les coûts associés aux services d'aide ou à l'équipement facilitant les activités quotidiennes telles que les emplettes ou d'autres courses personnelles;
- les frais additionnels de garde d'enfants;
- d'autres dépenses qui pourraient faciliter votre convalescence.

ÉTAPE 3 : Vous devez comprendre que vos épargnes doivent servir à votre retraite et qu'elles ne peuvent pas être facilement remplacées.

Les gens qui ont eu la chance et la sagesse d'accumuler des épargnes importantes présument souvent qu'ils pourraient assurer leur subsistance s'ils venaient à souffrir d'une invalidité. Bien que ces épargnes puissent certainement être utiles en cas d'accident ou de maladie, votre seule préoccupation doit être votre santé. Vous ne devez pas interrompre vos plans financiers futurs.

Les expertes et experts sont d'avis que seuls trois mois d'invalidité peuvent faire disparaître les épargnes de plusieurs années parce que :

- vous pourriez devoir assumer des dépenses supplémentaires imprévues associées à votre invalidité;
- toutes les épargnes retirées de votre REER ou d'autres investissements qui sont des abris fiscaux sont imposables;
- vous ne serez pas en mesure de remplacer les épargnes que vous aviez mises de côté en vue de votre retraite.

ÉTAPE 4 : Vous devez examiner attentivement votre assurance en cas d'invalidité existante.

Il est essentiel d'examiner votre couverture d'assurance en cas d'invalidité existante pour déterminer si elle répondrait à vos besoins financiers si vous veniez qu'à souffrir d'invalidité.

N'oubliez pas que la couverture d'assurance qui vous est fournie à titre



d'employé d'un cabinet juridique est conçue pour protéger le plus grand groupe d'employés possible. Dans les cabinets d'avocats et d'avocates, ces couvertures sont souvent conçues pour fournir une protection d'assurance plus grande aux juristes qu'aux autres employés, employées. Toutefois, même la protection plus grande offerte par ces couvertures peut ne pas suffire à protéger adéquatement ceux et celles qui gagnent les revenus les plus élevés.

Par exemple, certains régimes prévoient une prestation équivalant à 85 pour cent d'un revenu de 30 000 \$, à 60 pour cent d'un revenu de 60 000 \$ et à seulement 40 pour cent d'un revenu de plus de 150 000 \$.

De plus, n'oubliez pas que vous n'avez aucun contrôle sur les couvertures fournies aux employés. Ainsi, :

- l'employeur ou l'assureur peut décider de modifier ou de résilier la couverture sous réserve d'un avis de 30 jours seulement;
- vous pourriez ne pas pouvoir maintenir la couverture si vous quittez votre employeur actuel. Même si, à cette date, vous présentiez une demande d'assurance individuelle, vous courez le risque que votre état de santé vous rende non assurable;
- les couvertures fournies aux employés prévoient des dispositions selon lesquelles l'assureur peut réduire la couverture par le montant reçu d'autres sources telles que le Régime de pensions du Canada;
- bon nombre de ces polices ne comprennent pas de garantie liée au coût de la vie. Donc, la valeur réelle de la prestation d'invalidité mensuelle est érodée par l'inflation.

ÉTAPE 5 : Vous devez parler à une ou un spécialiste en assurance et vous protéger.

Le marché regorge de produits de protection contre la perte de revenus en cas d'invalidité et contre les dépenses d'entreprise, mais seul un examen approfondi effectué avec une experte ou un expert en assurance compétent peut vous permettre de choisir le produit ou la combinaison de produits qui répondra à vos besoins uniques. Les options qui vous sont offertes peuvent comprendre une ou chacune des dispositions suivantes :

- une protection du revenu en cas d'invalidité qui servira de complément à



- la couverture actuelle fournie par votre cabinet d'avocats et d'avocates ou qui vous fournira la protection appropriée si votre cabinet ou pratique ne vous fournit aucune couverture;
- une protection liée aux dépenses générales de l'entreprise, conçue pour couvrir les dépenses normales associées au maintien de votre pratique pendant votre absence et qui peut être utilisée pour réduire progressivement les opérations de votre entreprise si vous ne pouvez pas reprendre le travail;
 - une couverture en cas de maladie grave qui fournit (après une période de survie définie) un paiement forfaitaire qui peut vous aider à couvrir les coûts non prévus et potentiellement dévastateurs si vous survivez à l'une des maladies couvertes.

Lorsqu'on leur pose la question, la plupart des juristes confirment qu'il est nécessaire d'avoir une assurance-vie qui couvre le fardeau financier potentiel pouvant être imposé à leur famille ou à leur succession au moment de leur décès prématuré.

Toutefois, ils et elles ne reconnaissent pas aussi rapidement la dévastation financière potentielle que peut entraîner une maladie ou une blessure les empêchant de gagner leur revenu normal en tant que professionnel juridique.

Afin de protéger votre avenir financier, communiquez avec l'Association d'assurances du Barreau canadien (AABC). L'AABC est une société sans but lucratif dirigée et contrôlée par des juristes et qui vous donne accès à une gamme complète de couvertures d'assurance adaptées aux besoins particuliers des membres du milieu juridique canadien. Téléphonnez au 1 800 267-2242 ou visitez le site Web www.barinsurance.com pour obtenir des renseignements plus détaillés.



La retraite pour vous, pas pour votre argent

Bon nombre de personnes à la retraite pensent qu'il est financièrement judicieux de placer leur épargne dans des produits à faible risque, producteurs de revenus. En réalité, votre argent a plus de chance de fructifier si vous investissez une partie de votre portefeuille dans des actions présentant un potentiel de croissance.

Les statistiques démontrent qu'une personne de 65 ans vivra probablement encore 20 ou 30 ans. Donc, en investissant uniquement dans des produits sécuritaires, vous n'obtiendrez peut-être pas le revenu ou la croissance nécessaire pour maintenir votre mode de vie actuel.

C'est pourquoi il est important de continuer à faire fructifier votre argent en l'investissant, même si vous êtes à la retraite. C'est formidable de pouvoir arrêter de travailler, mais votre argent, lui, doit continuer de travailler pour vous.

Les sources de revenus de retraite

Lorsque la plupart des Canadiens prennent leur retraite, leurs revenus se composent de prestations de régimes de l'État, de régimes d'employeur, de régimes enregistrés d'épargne retraite et d'autres actifs personnels.

Toutefois, les revenus payables par les régimes de retraite du secteur public ou privé sont souvent fixes et n'augmentent pas. Compte tenu de l'inflation et de l'accroissement de l'espérance de vie, vous pourriez très bien épuiser vos économies.

Quelles sont les chances?

Jetez un coup d'œil au tableau ci-dessous. Il y a de fortes chances que vous viviez plus longtemps que prévu.

		Votre espérance de vie		
		75 ans	85 ans	95 ans
Homme	65 ans	84,5 %	56,1 %	21,9 %
Femme	65 ans	90,7 %	69,1 %	31,7 %
Couple	65 ans	98,5 %	86,4 %	46,7 %

Source : Tables de mortalité de base de 2000 pour les rentes, extrapolation selon l'échelle G.

La prochaine fois que vous examinerez vos placements, tenez compte des facteurs suivants :

Équilibre

- Continuez de répartir votre portefeuille entre des produits de préservation du capital (pour conserver l'argent que vous avez) et des produits de croissance (afin de pouvoir augmenter ces fonds).
- Conservez une partie de vos économies dans des placements sûrs, comme des CIG ou des placements producteurs de revenus.
- Placez un pourcentage de votre argent dans des actions.
- Le type d'actions sélectionnées dépendra de votre tolérance du risque, de votre horizon de placement et de vos objectifs de placement.

Diversification

- La diversification consiste à répartir votre portefeuille entre plusieurs types de placement.
- Si une partie de votre portefeuille n'obtient pas le rendement optimal, d'autres types de placement compenseront en dégagant des rendements ou en produisant des revenus suffisants.
- Pour obtenir une diversification et un rendement potentiel optimaux, vous devez adopter une stratégie de répartition de l'actif.

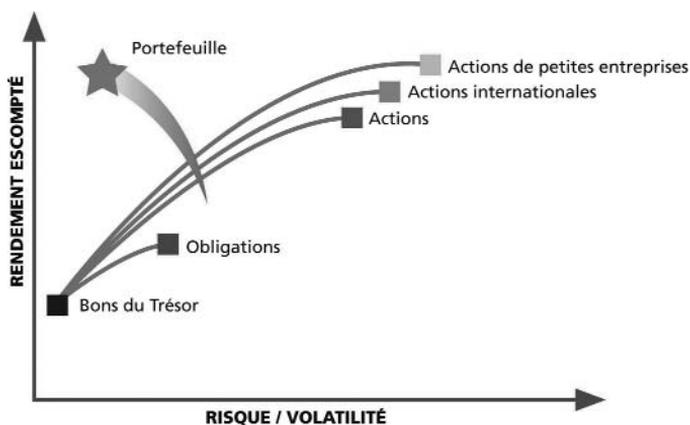


Répartition de l'actif

- La répartition de l'actif consiste à diviser vos placements entre différents types d'actif – actions, obligations, liquidités – afin d'optimiser le rapport risque/rendement.
- La stratégie consiste à ne pas placer tous ses œufs dans le même panier. Lorsqu'elle est appliquée adéquatement, cette stratégie permet également de s'assurer que le panier ne contient que des œufs de première qualité.
- Un suivi constant permet de veiller à ce que les œufs pourris soient remplacés au besoin, afin de toujours disposer des meilleurs produits possibles.
- Elle peut maximiser vos rendements tout en réduisant la volatilité, en combinant adéquatement les bonnes catégories d'actif. Lorsque certaines catégories d'actif sont à la traîne, d'autres dégagent de bons rendements. Cette dynamique se traduit par des rendements positifs pour votre portefeuille tout en réduisant les risques et la volatilité.
- Votre conseiller financier peut vous aider à prendre une décision afin d'investir en toute confiance.
- Peu importe votre profil d'épargnant – sécuritaire, modéré, équilibré, croissance ou audacieux – vous pouvez choisir parmi un large éventail de portefeuilles convenant à tous les niveaux de risque.

Frontière d'efficience

- Le niveau où les rendements sont les plus élevés pour un degré de risque donné.
- Comme le graphique l'indique, certaines catégories de placements, comme les bons du Trésor se caractérisent par une faible volatilité et de faibles rendements. D'autres catégories, comme les actions de petites sociétés possèdent un potentiel de rendement beaucoup plus élevé, mais s'accompagnent d'un risque plus grand.
- La répartition de l'actif procure une valeur additionnelle en combinant stratégiquement les catégories d'actif afin de stabiliser et d'optimiser le rendement de votre portefeuille.



Préparez votre retraite

Choisir les bons placements en vue de la retraite consiste à trouver l'équilibre entre le risque et le rendement. N'oubliez pas que votre argent doit continuer de fructifier et que vous devez également veiller à protéger ce que vous avez.

Déterminer le portefeuille qui vous convient le mieux et en faire le suivi peut s'avérer un exercice complexe qui demande du temps. Si vous préférez passer du temps dans le jardin ou vous amuser avec vos petits-enfants, un conseiller financier peut vous aider à déterminer le montant d'argent que vous pouvez investir en toute sécurité en vue d'une croissance future.

Vous avez besoin d'aide pour planifier votre retraite?

Pour obtenir des renseignements sur les placements qu'il vous faut, communiquez avec le **représentant autorisé de l'AABC**, consultez le **www.barfinancial.com** ou téléphonez au **1 800 267-2242**.



Au sujet des Services financiers de l'ABC (SFABC)

Les SFBC ont été constitués en personne morale grâce aux efforts combinés de l'Association du Barreau canadien (ABC) et de l'Association d'assurances du Barreau canadien (AABC).

Les SFABC ont pour mission d'offrir des placements et des services financiers supérieurs, à un coût minime, conçus spécifiquement pour répondre aux besoins des juristes, de leurs conjoints, conjointes et du personnel des cabinets juridiques .



*Gestion
financière*



Comment se faire payer *par Elizabeth Raymer*

Gagner la cause de son client ou sa cliente n'est pas facile. Mais parfois, se faire payer par son client l'est encore moins ! C'est du moins le constat que font plusieurs juristes ces jours-ci.

Mais avant d'appeler une agence de recouvrement, il existe des solutions de rechange. Commencez par le commencement. Avant même d'entreprendre un dossier, on a tout avantage à sélectionner des clients selon leur capacité ou leur volonté de payer, en demandant par exemple une avance d'honoraires.

« Le temps de s'intéresser au problème de recouvrement, ce n'est pas au moment où le compte est en souffrance, mais bien plus tôt dans vos relations avec les clients », estime Paul McLaughlin, conseiller en gestion de pratique du Barreau de l'Alberta à Edmonton.

« Et vous ne pouvez tenir pour acquis qu'un client peut ou veut payer sa facture parce qu'il se présente à votre bureau avec un problème juridique », ajoute-t-il. « Vous avez une certaine obligation de diligence, avant même que le client ne se présente à votre bureau, puis tout au long du dossier. »

Selon Allen Adel, avocat plaideur au cabinet Miller Adel à Montréal, « un problème de communication entre le juriste et le client » constitue souvent la cause première des problèmes de paiement.

« Dès le début, quand le client retient les services d'un juriste, il existe une importante obligation, sur le plan éthique, d'informer le client, autant que possible, de ce qu'il peut s'attendre à devoir payer », affirme Me Adel, secrétaire-trésorier de la Conférence des juristes de la pratique générale, exerçant seuls ou en petits cabinets de l'ABC.

Dans sa pratique, Me Adel a appris à présenter à ses clients des gammes d'honoraires variant entre 5 000 et 15 000 \$. Cette démarche « ouvre les yeux du client à la nature des risques », et aide à prévenir les situations où



le client se plaindra plus tard.

Le juriste et le client doivent alors parapher une entente écrite détaillant le plus clairement possible les services pour lesquels le client devra payer : les honoraires professionnels, les déboursements, les frais de cour, les taxes, et les coûts accrus si la cause dépasse le tribunal de première instance.

Le client doit aussi comprendre que la facture du juriste peut être supérieure au montant du règlement, parce qu'il n'existe pas de lien nécessaire entre l'importance de l'enjeu monétaire et le temps que le juriste doit consacrer à l'affaire.

Et, de dire Me Adel, il doit y avoir dans l'entente sur les honoraires une disposition prévoyant le paiement d'intérêts sur les arriérés. Le taux d'intérêt « ne devrait pas être excessif, mais suffisant pour encourager le client à payer à temps ».

Il est également nécessaire de déterminer, au départ, la capacité réelle de payer d'un client. « C'est un sujet que j'aborde franchement et directement avec les clients », explique Me Adel. Où le client travaille-t-il ? Quel est le revenu familial ? Le conjoint est-il disposé à contribuer au paiement du litige ? « Il y a peut-être lieu de demander au client et au conjoint de signer l'entente sur les honoraires au tout début. »

L'opportunité d'une avance d'honoraires dépend en partie du secteur de pratique, affirme Me McLaughlin. Les avances d'honoraires sont recommandées en droit criminel et en droit familial, mais ont moins d'importance en droit commercial ou en droit des affaires, par exemple.

De manière générale, pour s'assurer d'être payés, comme pour fidéliser la clientèle et se faire recommander, il faut avant tout d'excellentes communications avec la clientèle. Si un compte n'est pas payé parce que le client s'estime insatisfait de la valeur des services reçus, mieux vaut régler le différend sans délai.

Elizabeth Raymer est rédactrice et éditrice économique et juridique à Toronto. On peut consulter l'intégralité de ce texte sur EnPratique de l'ABC (www.cba.org/Enpratique)



- **Préparation de budgets**

- 1 **Préparez une estimation précise des bénéfiques, revenus et coûts** – fondez votre estimation sur des renseignements valides et fiables; assurez-vous d'inclure des données historiques et des renseignements sur les tendances, si disponibles.
- 2 **Évaluez des lignes de conduite de rechange** – avant de soumettre votre budget et de recommander des dépenses, évaluez les bénéfiques relatifs et les coûts d'autres lignes de conduite.
- 3 **Encouragez les membres intéressés du cabinet à contribuer** – si des personnes participent au processus de préparation du budget, elles seront davantage motivées à atteindre les résultats espérés et à respecter les contraintes financières.
- 4 **Indiquez clairement les bénéfiques** – assurez-vous de spécifier, sur une période de temps, les bénéfiques nets résultant d'une dépense.
- 5 **Énoncez vos hypothèses** – présentez clairement vos hypothèses et leur fondement.
- 6 **Tenez compte des imprévus** – tenez compte des changements futurs qui pourront modifier les revenus d'honoraires et autres revenus et dépenses.
- 7 **Examinez votre budget avec d'autres** – quand d'autres personnes ont participé par leur information ou leurs suggestions, examinez les détails du budget avec elles avant de soumettre la version finale.
- 8 **Présentez un budget clair et concis** – utilisez les formulaires déjà existants au cabinet pour la présentation de votre budget.
- 9 **Soyez prêt ou prête à donner des explications détaillées** – ayez en main toute l'information et l'argumentation pour répondre aux remises en question de votre budget.
- 10 **Tirez les leçons de l'expérience** – comparez les coûts réels et les bénéfiques au budget, et servez-vous de cette information pour améliorer la préparation des budgets suivants.



- **Contrôle des budgets**

- 1 **Faites participer les gens** – encouragez les membres du cabinet à assumer, personnellement et collectivement, la responsabilité de surveiller les activités en fonction du budget.
- 2 **Comparez les revenus et dépenses réels aux budgets** – obtenez à intervalles réguliers des renseignements précis sur les revenus d'honoraires et les coûts.
- 3 **Respectez les limites de dépenses acceptées** – énoncez clairement vos limitations budgétaires et assurez-vous qu'elles soient respectées; vérifiez que toutes les dépenses respectent les politiques et procédures du cabinet.
- 4 **Échelonnez les dépenses en conformité avec un échéancier prédéterminé** – assurez-vous de ne jamais dépasser les limites budgétaires. Cela aurait pour effet de nuire aux liquidités même si le budget annuel est globalement respecté.
- 5 **Faites rapport de tout dépassement ou sous-utilisation budgétaire** – avisez les personnes appropriées le plus rapidement possible de tout écart budgétaire.
- 6 **Faites rapport de toute variation probable de revenus d'honoraires** – avisez les personnes appropriées de tout écart prévu, supérieur ou inférieur au budget, des revenus d'honoraires et autres revenus.
- 7 **Expliquez ces écarts** – analysez les causes des écarts de revenus et dépenses et proposez des mesures correctives.
- 8 **Prenez des mesures correctives sans délai** – prenez les mesures qui s'imposent en présence d'écarts importants au budget.
- 9 **Faites autoriser les changements d'affectations entre budgets** – quand vous devez dépenser plus dans un budget et moins dans un autre, obtenez l'autorisation nécessaire.
- 10 **Faites autoriser les modifications budgétaires** – quand vous devez modifier votre budget en cours d'année financière, obtenez l'approbation des personnes responsables.



- **Gestion des liquidités**

- 1 **Préparez une prévision des mouvements de trésorerie** – obtenez des renseignements complets sur les recettes et paiements prévus, pour déterminer l'évolution probable des liquidités durant l'année financière.
- 2 **Considérez tous les facteurs** – y compris les recettes et paiements réguliers, les paiements d'immobilisations, les retraits des associés, associées, les déboursements, ainsi que les recettes et paiements exceptionnels.
- 3 **Préparez des budgets de caisse** – présentez vos budgets dans le format autorisé, indiquant clairement le comptant requis pour chaque période.
- 4 **Contrôlez les recettes et paiements** – surveillez les recettes et paiements comptant au regard des liquidités budgétisées.
- 5 **Prenez des mesures correctives sans délai** – s'il se produit des écarts importants au budget de caisse, prenez les mesures appropriées, y compris l'arrangement de facilités de caisse, l'investissement de surplus de liquidités et l'accélération de la collecte des dettes.
- 6 **Gérez l'encaisse** – anticipez les surplus et les déficits, et prenez des mesures appropriées, en tenant compte des tendances économiques et financières.
- 7 **Investissez les surplus de liquidités** – investissez tout surplus de liquidités dans des titres de placement, en respectant les procédures et limites d'autorisation du cabinet.
- 8 **Organisez au besoin les facilités de caisse ou de prêt** – anticipez les besoins de facilités de caisse ou de prêts pour obtenir les meilleures conditions possibles.
- 9 **Assurez un niveau suffisant de liquidités** – ayez en disponibilité suffisamment de liquidités pour supporter les exigences et les imprévus.
- 10 **Assurez la sécurité des liquidités** – respectez toujours les règlements financiers et les procédures de sécurité du cabinet dans les transactions de liquidités.



- **Contrôle du crédit**

- 1 **Établissez une politique de crédit et respectez-la** – quand vous vous entendez sur les conditions de crédit avec un client ou une cliente, assurez-vous de respecter la politique du cabinet à cet égard.
- 2 **Vérifiez la solvabilité des clients et clientes** – utilisez des sources d'information fiables pour vous assurer de la solvabilité de vos clientes et clientes actuels et futurs, et n'acceptez de nouveaux mandats que des clients solvables.
- 3 **Présentez vos factures sans délai** – expédiez les factures aux clientes et clientes à la date convenue, en spécifiant clairement les conditions de crédit acceptées.
- 4 **Surveillez régulièrement les comptes de vos débiteurs** – analysez les indicateurs clés, y compris l'analyse chronologique des débiteurs, les échéances moyennes des crédits consentis et reçus, et l'incidence de créances mauvaises ou douteuses.
- 5 **Informez les gens** – informez les personnes intéressées des comptes importants en souffrance et des mauvaises créances potentielles, et recommandez les mesures à prendre.
- 6 **Recouvrez les sommes dues** – utilisez, pour chaque cas, les méthodes de recouvrement qui conviennent, en conformité avec les procédures du cabinet.
- 7 **Soyez ferme** – soyez ferme et courtois avec les débiteurs, et ne radiez les mauvaises créances qu'après avoir pesé tous les facteurs et consulté les personnes intéressées au sein du cabinet.
- 8 **Utilisez les agences de recouvrement extérieures** – n'hésitez pas à utiliser, au besoin, des spécialistes de l'extérieur, comme les agences de recouvrement, pour appliquer efficacement les politiques de contrôle du crédit du cabinet.



- **Information financière et administrative**

- 1 **Assignez et documentez les responsabilités** – désignez, à l'intérieur du cabinet, une personne responsable des questions financières.
- 2 **Mettez sur pied un système d'information financière** – le cabinet doit avoir toute l'information requise pour contrôler les revenus, les dépenses et les coûts, et pour soutenir ses efforts de planification.
- 3 **Assurez-vous que le système financier vous renseigne sur la rentabilité du travail** – une mesure précise de la rentabilité est essentielle.
- 4 **Liez le système aux comptes** – les cabinets ont besoin des données suivantes :
 - un budget annuel, y compris tout projet de dépenses en immobilisations;
 - une analyse des revenus et dépenses par rapport au budget, sur une base trimestrielle;
 - un compte rendu annuel des profits et pertes;
 - un bilan annuel;
 - une prévision annuelle des liquidités;
 - une analyse trimestrielle des écarts de liquidités.
- 5 **Prenez des décisions en matière de divulgation** – normalement, les cabinets ne divulguent pas leurs renseignements financiers à des tiers; cependant, dans certains cas, ils peuvent mettre à leur disposition une déclaration de comptable attestant que des systèmes en place au sein du cabinet permettent de fournir tous les renseignements utiles.
- 6 **Assurez-vous que la direction soit suffisamment informée** – le cabinet peut trouver utile d'offrir à ses gestionnaires des renseignements plus complets, y compris :
 - un budget séparé des immobilisations;
 - une liste hebdomadaire ou mensuelle des débiteurs, par ancienneté;
 - des analyses
 - du coût des services,
 - des causes, par catégorie, par nom de client ou cliente,
 - des honoraires par avocat, avocate, catégorie ou service,
 - du capital de roulement.