

*Blandine Canque présente le résultat de l'enquête pour laquelle elle avait, en 2007, demandé aux membres de l'association de répondre à un questionnaire afin d'essayer d'établir les grandes lignes de notre profession.*

## A. La fonction d'office manager

Il n'existe pas, en France, à proprement dit, de "fiche métier" correspondant à l'office manager : les informations sont rares et la documentation quasi inexistante.

### Définition

Un site dédié aux secrétaires cite les office managers (ce qui laisserait à supposer qu'un office manager est une "super" secrétaire ?). Nous verrons plus loin que, si dans une petite structure, ce peut être le cas, dans une structure plus importante, l'étendue des fonctions nécessite des compétences techniques et managériales beaucoup plus étendues.

Voici donc le profil de l'office manager tel qu'il apparaît sur le site [www.super-secretaire.com](http://www.super-secretaire.com) :

"L'office manager assure la coordination entre les partenaires de l'entreprise, le suivi et le reporting des affaires. Il occupe une fonction d'encadrement et de relais de l'information dans l'entreprise. Ses tâches sont donc multiples.

Il élabore des documents de synthèse, travaille avec le réseau de partenaires sociaux, économiques, techniques et financiers, suit des études techniques, coordonne et conduit des projets, s'occupe de la gestion des contrats en veillant au respect des objectifs (délais, coût et qualité), anime les intervenants internes et externes, négocie avec les fournisseurs afin d'obtenir le meilleur prix pour le matériel bureautique de l'entreprise, gère les problèmes techniques, etc.

Si l'activité de l'entreprise est centrée autour de la conduite de projets, il suit au quotidien les opérations lancées sur le terrain et assure une coordination de qualité entre les différents partenaires de l'entreprise. Il doit être capable d'analyser les répercussions d'un retard éventuel et d'en minimiser les conséquences pour éviter les retards en cascade. En plus de ces attributions, il peut se voir confier des tâches en ressources humaines, opérations commerciales, assistantat de direction. L'office manager est polyvalent et réactif ! Ce métier, très répandu aux États-Unis, est en train de se développer en Europe dans les grands groupes."

## Formation et compétences

Il n'y a pas de formation type. En général, un BTS ou un diplôme universitaire complété d'une formation en management est nécessaire. Une expérience professionnelle certaine est indispensable pour pouvoir accéder aux fonctions d'encadrement qu'exige ce poste.

Les qualités et compétences requises sont :

- la polyvalence,
- une grande capacité d'adaptation et souplesse d'esprit,
- de l'organisation et de la méthode,
- la pratique (au minimum) de l'anglais, voire d'une autre langue étrangère,
- la maîtrise de la micro-informatique (internet, intranet, etc.).

Un office manager doit être volontaire, enthousiaste et autonome. Il doit être une force de proposition. Son patron appréciera qu'il soit en attitude de veille et de suggestion d'idées.

## Responsabilités

Les responsabilités qui peuvent être confiées aux office managers sont les suivantes :

- l'organisation,
- l'informatique et la bureautique,
- les nouvelles technologies (internet / téléphonie mobile),
- l'entreprise (création / statuts / fiscalité / aides et financements),
- l'immobilier (locaux et bureaux / aménagement),
- la finance et la gestion (caution / comptabilité / bilan / banque / assurance),
- marketing et développement (méthodes / gestion),
- la communication (documents / externe / interne),
- les ressources humaines (télétravail / recrutement / contrats et fin de contrats / congés et temps de travail / gestion du personnel / recherches d'emplois),
- les relations commerciales (clients / fournisseurs),
- les relations avec les administrations (suivi / contrôles),
- la vie de l'Entreprise (bien-être des collaborateurs).

Cependant, et surtout dans les structures de moins de 50 salariés, il n'est pas rare que l'office manager cumule plusieurs de ces fonctions. Il doit ainsi en permanence gérer plusieurs problèmes à la fois.

Parfois un cumul de deux fonctions aussi indispensables que Directeur des Ressources Humaines et Directeur Administratif et Financier peut devenir très délicat à concilier au vu du caractère empathique du DRH alors qu'un DAF doit être quelqu'un de rigoureux !

## B. Dans les cabinets d'avocats...

### Office manager ou secrétaire général ?

Pour faire face à leur développement et à une concurrence accrue sur le marché, les cabinets d'avocats ont dû, depuis quelques années, restructurer leur organisation interne et mettre en place une organisation et une gestion administrative contrôlée. En effet, ces fonctions étaient précédemment assurées (et c'est encore le cas dans les petites structures) par l'un des associés du cabinet ou une "secrétaire de direction" polyvalente.

La plupart des associés n'ont pas de formation de management et/ou de dirigeant. Les investissements financiers pour la création d'un cabinet sont très importants et les associés doivent agir en "chef d'entreprise", en "manager", tout en recherchant la clientèle et gérant leurs dossiers. C'est la raison pour laquelle, cette fonction d'office manager a émergé il y a quelques années et, suivant la taille de la structure, permet aux associés de confier tout ou partie des responsabilités de gestion et d'encadrement de leur entreprise à cette personne de confiance.

### Particularités de la fonction

Si les structures de plus grande taille ont un poste de directeur administratif et financier, un poste de responsable des ressources humaines, un poste de responsable informatique ou de communication, ..., dans les structures de tailles plus modestes la fonction de "secrétaire général" ou "office manager" regroupe toutes ces responsabilités.

Cette fonction nécessite des qualités certaines de coordination et de diplomatie. En effet, les associés, qui prennent les décisions concernant l'organisation du cabinet, n'ont pas forcément la même vision que la personne qui gère "sur le terrain" les problèmes d'organisation. La présence du "secrétaire général" ou "office manager" dans les réunions d'associés permet à celui-ci d'intervenir dans les décisions stratégiques. Sa position est cependant très délicate, puisqu'il n'est pas associé, n'apporte pas de dossiers ou de clients et ne génère pas de facturation. Il doit, très diplomatiquement, être le lien entre les associés et les autres membres du cabinet afin de coordonner les équipes et d'optimiser le bon fonctionnement de la structure.

### Formation

Depuis quelques années seulement, les offres d'emploi sont plus nombreuses. Les profils recherchés sont : une formation de niveau Bac + 2 à Bac + 4, une expérience professionnelle significative (plus de 5 ans) et des qualités relationnelles, de communication, d'organisation et de discrétion.

Parallèlement, des formations ont été proposées. Ce sont des parcours certifiants, plus ou moins longs, dans une logique de filière métier :

- une formation de 8 mois à mi-temps centre de formation / entreprise conduira à un certificat de capacité professionnelle niveau II (ce qui équivaut à un diplôme niveau Licence ou Bac + 3),
- une formation propose un parcours certifiant en vingt-cinq jours !

Cependant, il n'existe pas une formation spécifique de base, et, comme nous le verrons plus loin, les parcours personnels antérieurs de ces acteurs sont assez variés.

## C. Un métier à géométrie variable

### **Enquête sur les problématiques des Office Managers de cabinets d'avocats**

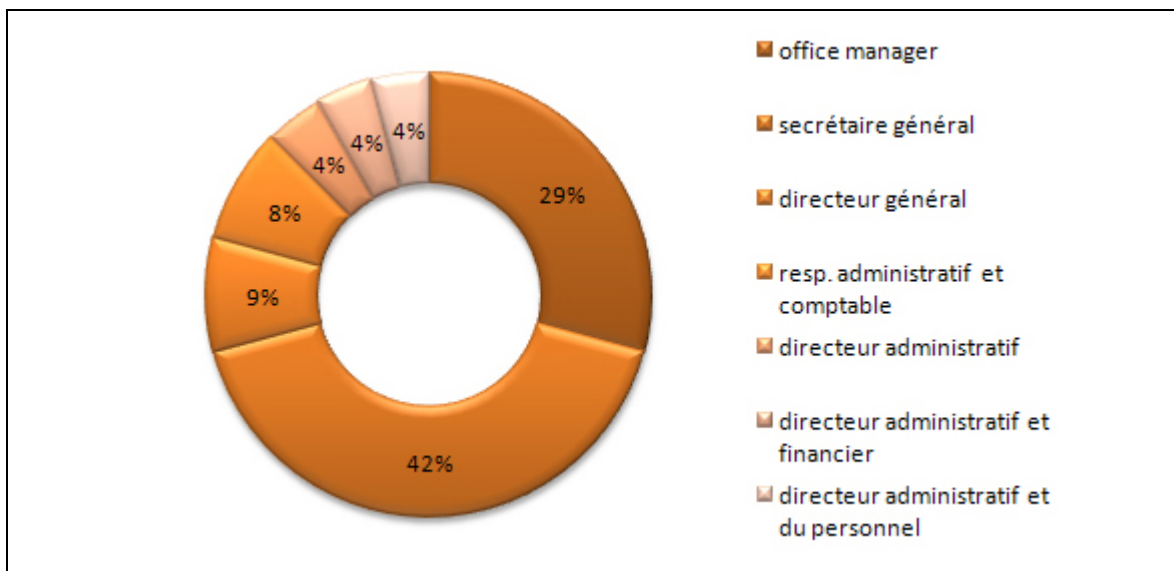
Dans le cadre de l'étude de l'émergence de ce métier et, parallèlement, afin de mieux comprendre les problématiques des membres du Cercle des Office Managers et Secrétaires Généraux, un questionnaire a été établi et soumis à chaque membre de notre association afin de connaître les particularités des responsabilités gérées par chacun.

L'étude des réponses à cette enquête montre une grande différence des postes selon les structures.

### **Diversité des titres**

Si 7 de nos membres portent le titre d'"Office Manager" (dont l'un est même qualifié d'"Acting Office Manager"), 10 sont "Secrétaire Général" et 2 sont "Directeur Général". Ces derniers travaillent dans des cabinets plus importants composés d'une centaine d'avocats.

Cependant, certains de nos membres portent les titres de "Responsable Administratif et Comptable" (2 personnes), "Directeur Administratif" (1 personne), "Directeur Administratif et Financier" (1 personne), "Directeur Administratif et du Personnel" (1 personne). Ces fonctions sont plus spécifiques et ces personnes ont des fonctions plus spécialisées en comptabilité ou ressources humaines. Mais les tâches liées à la gestion administrative sont très variées et nous amènent à être très polyvalents et à assumer, déléguer et/ou encadrer des responsabilités multiples et diverses.



*Une fonction caméléon !*

Il est intéressant de noter que le titre donné à la fonction n'est pas en rapport avec la taille de la structure. Un secrétaire général peut exercer dans une structure de 14 avocats comme dans un cabinet de 100 avocats. Cependant, la diversité des domaines encadrés reste similaire. Mais, si dans une petite structure l'office manager réalise les diverses tâches liées à sa fonction, dans une structure plus importante, il se fera assister par plusieurs administratifs qu'il encadrera, coordonnera et supervisera.

De la même façon, un office manager peut travailler dans des petites structures de moins de 30 avocats comme dans des structures de plus de 50 avocats.

## Importantes différences des statuts

La formation initiale de l'"office manager" / "secrétaire général" est assez variée : si la moitié d'entre eux ont un niveau de formation Bac + 5 (en droit, en management, en gestion, en finance ou en RH), un quart d'entre eux a un niveau de formation Bac + 2.

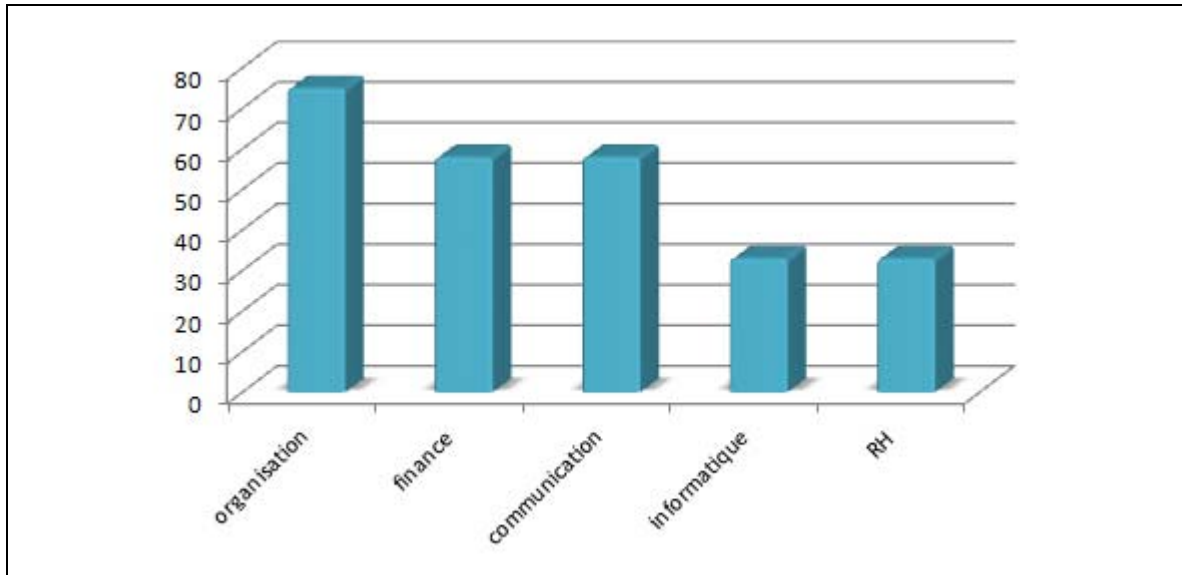
Le recrutement externe de l'"office manager" / "secrétaire général" est plus courant lorsque le niveau de formation est Bac + 4 et plus. Cependant l'accès au poste par voie interne, même s'il est moins courant, a été possible pour un tiers des personnes interrogées.

Indépendamment des niveaux de formation initiale, et même si la moitié des personnes interrogées avaient été amenées à manager une équipe dans leurs précédentes expériences professionnelles, la plupart des "office manager" / "secrétaire général" avaient été amenées pour :

- 75 % à traiter des problématiques en organisation administrative,
- 58% en finance,
- 58 % en communication,
- 33% en informatique,

- 33% en ressources humaines, ...

(plusieurs réponses étant possibles, le nombre de réponses données confirme bien que ces personnes avaient déjà eu des fonctions polyvalentes).

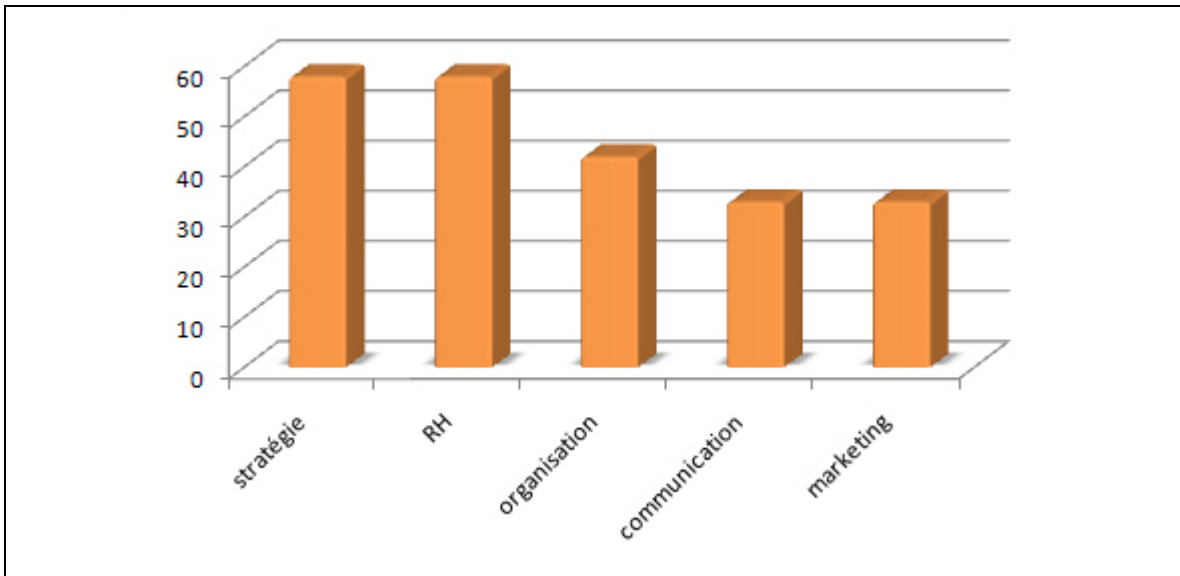


*Principaux domaines d'intervention*

Il est particulièrement intéressant de souligner que deux tiers des "office manager" / "secrétaire général" ayant répondu à la question : "Avez-vous suivi des formations professionnelles dans le cadre de vos fonctions actuelles ?" ont répondu négativement alors que des formations en anglais, sur Excel, en gestion informatique, communication, RH et management ont été suivies par 4 personnes.

L'unicité du poste et la charge importante de travail peuvent peut-être expliquer ce manque de recours à la formation puisque les réponses apportées lors de la demande de souhaits de développement de compétences ont indiqué les domaines suivants (plusieurs réponses étant possibles) :

- 58 % souhaitent développer leurs compétences en Stratégie/Développement,
- 58 % souhaitent développer leurs compétences en RH,
- 42% souhaitent développer leurs compétences en Organisation du cabinet (juridique/administrative),
- 33% souhaitent développer leurs compétences en Communication interne / externe,
- 33% souhaitent développer leurs compétences en Marketing.



*Domaines de développement de compétences souhaité*

En ce qui concerne les domaines de fonctions dans lesquelles les "office manager" / "secrétaire général" ont une part importante d'autonomie, on trouve la Finance (42%), la comptabilité, les Ressources Humaines et l'organisation juridique et administrative du cabinet pour 33% d'entre eux, mais majoritairement (76% mis en évidence dans le formulaire d'inscription des membres) ont pour centre d'intérêts la logistique (implantation locaux, informatique, téléphonie, bureautique, achats, ...).

Une réalisation partielle est effectuée par certains d'entre eux dans les Ressources Humaines (58%), la communication interne/externe (50%), l'organisation juridique et administrative du cabinet et la facturation (33%).

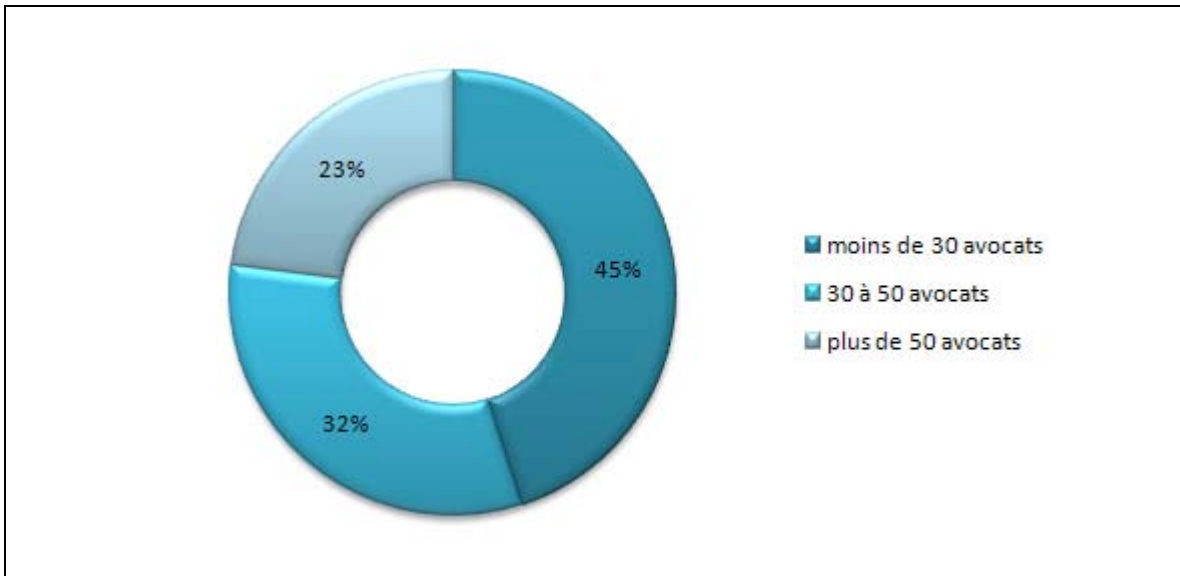
Ils sont consultés principalement pour la gestion de la documentation (66%) et la stratégie et le développement du cabinet (50%).

Cependant, moins d'un quart des membres n'effectuent aucune intervention dans la stratégie et le développement du cabinet, le Marketing, la comptabilité et la Finance.

Ces différences de positionnement dans les fonctions mettent bien en évidence la polyvalence et la complexité de définition de ce poste.

## **Taille et statut des cabinets**

Une petite moitié de nos adhérents exerce leur fonction dans des structures comportant moins de 30 avocats. 32 % de nos membres travaillent pour des cabinets composés de 30 à 50 avocats et 23% pour des structures de plus de 50 avocats.



*Répartition des adhérents selon l'importance de la structure*

Cette fonction qui est très polyvalente, est donc une fonction spécifique à une structure de petite taille ou de taille moyenne. Les cabinets plus importants emploieront un Directeur Administratif, un Directeur de Ressources Humaines, un Directeur Administratif et Financier, un Directeur Logistique, ... Ces personnes assumeront des fonctions plus spécifiques mais ne gèreront pas les fonctions liées à l'encadrement de la structure dans son ensemble.

Parallèlement, il est aussi intéressant de noter que le statut fiscal des cabinets n'est lié ni au nombre d'avocats, ni au titre donné à son responsable. Ces choix reposent sur la volonté des associés ou actionnaires en fonction des répartitions de responsabilités, ou aussi pour des raisons fiscales.

Certains de nos membres travaillent effectivement dans des cabinets constitués :

- sous forme d'Associations (responsabilités individuelles des associés) pour 7 cabinets – dans les différentes tailles de structures :
  - SDF : Société de Fait,
  - AARPI : Association d'Avocats à Responsabilité Professionnelle Individuelle
  - 
  - ou bien sous forme de Sociétés – pour 11 cabinets :
    - SELARL : Société d'Exercice Libéral à Responsabilité Limitée,
    - SELAS : Société d'Exercice Libéral par Actions Simplifiée,
    - SCP : Société Civile Professionnelle,
    - SEP : Société d'Exercice Professionnel.
- et dans les structures dont le siège est à l'étranger : 1 succursale de Partnership et 1 Partnership.

L'objet de notre association étant de regrouper des personnes rencontrant des problématiques similaires liées à leur fonction, c'est la raison pour laquelle les



personnes qui ont souhaité adhérer à notre association travaillent dans des structures composées de 45 avocats en moyenne.

## Répartition des effectifs entre les différents cabinets

Le nombre d'associés dirigeant les cabinets varie entre 2 et 35, mais la moyenne est de 12 associés. Cependant, le nombre moyen de collaborateurs est de 33 alors que les structures travaillent avec un nombre de collaborateurs allant de 8 à 100 ! Ainsi le ratio du nombre de collaborateurs en fonction du nombre d'associés varie entre 1,08 et 12,50 (entre 1 et 13 collaborateurs pour 1 associé), ceci indépendamment de la composition de la structure.

Ainsi, et quelle que soit la taille du cabinet, il n'y a pas de règle définissant le nombre de collaborateurs en fonction du nombre d'associés.

Un autre point intéressant est à souligner : quelle est la proportion de personnel administratif employé en fonction du nombre d'avocats composant le cabinet ?

Dans les structures récemment constituées ou employant un grand nombre de jeunes avocats, ceux-ci travaillent, pour la plupart, d'une façon indépendante et n'utilisent pas les services d'une secrétaire/assistante. D'autres avocats travaillent de façon plus classique en déléguant de nombreuses tâches (secrétariat, appels téléphoniques, gestion d'agenda, ...) à leurs secrétaires/ assistantes.

Ainsi, le ratio du nombre d'administratifs en fonction du nombre d'avocats composant la structure varie de 0,14 et 0,98, c'est-à-dire entre 1 administratif pour 8 avocats et 1 administratif par avocat. Ce choix est un choix structurel et de rentabilité. Le personnel administratif étant une fonction support coûteuse, le choix des associés engage (ou non) une charge salariale et d'encadrement importante. Un cabinet pour lequel chaque avocat gère lui-même son propre secrétariat aura une rapidité de réponse non liée aux fonctions support. A contrario, un cabinet assisté de nombreuses secrétaires devra gérer une répartition du travail, une supervision des tâches, un encadrement régulier, une administration sociale et comptable beaucoup plus lourde et en supporter tous les coûts.

Les fonctions support réduites (sans secrétaires/ assistantes) sont seulement constituées de personnel gérant les fonctions administratives générales du cabinet : documentation, maintenance des locaux (voire informaticien), standard, assistantes gérant les tâches liées à l'ensemble de la structure (comptabilité, facturation, communication, voyages, ...) et ... office manager !

En ce qui concerne les juristes et stagiaires employés par les cabinets, là aussi, il est intéressant de noter que les cabinets peuvent choisir d'être plus ou moins assistés par des juristes et stagiaires. Les ratios en fonction du nombre d'avocats dans la structure vont de 0,10 à 0,56, soit entre 1 juriste/stagiaire pour 10 avocats et 1 juriste/stagiaire pour moins de 2 avocats. Une des raisons principales de ce choix peut-être rappelée : l'encadrement et la formation de stagiaires par les avocats est un travail très prenant qui nécessite beaucoup de disponibilité et de soutien de la part des maîtres de stage.

## L'externalisation des fonctions support

Comme nous venons de le voir, certaines structures emploient un nombre d'administratifs très restreint. En fait, de plus en plus de structures ont choisi d'externaliser certaines fonctions "support".

On appelle infogérance (en anglais "facilities management" ou "outsourcing") l'externalisation d'une partie des services, c'est-à-dire déléguer tout ou partie de la gestion d'une fonction à un prestataire tiers avec lequel est signé un contrat de service.

Les fonctions les plus fréquemment externalisées sont : l'informatique, la gestion du standard et la saisie de la comptabilité.

Plus généralement, quels sont les avantages et les inconvénients de l'externalisation ?

D'un côté, l'externalisation permet à l'entreprise de se centrer sur son cœur de métier et de confier la gestion de certaines fonctions à une société possédant les compétences adéquates et les assumant sur des plages horaires convenues.

En contrepartie, l'entreprise devient dépendante d'un tiers et se dépossède de compétences internes puisqu'elle doit solliciter son prestataire à chaque intervention.

Dans les cabinets d'avocats la gestion du standard est un domaine très souvent externalisé afin de pallier les absences (prévues ou non) et d'éviter une gestion de plannings assez importante. En effet la plupart des cabinets souhaitent recevoir les appels pendant des plages horaires assez étendues (entre 8 heures et 20 heures, voire 22 heures pour ceux travaillant avec les Etats-Unis), ce qui nécessite le recrutement de plusieurs personnes pour une fonction qui n'est, en général, pour ces salariées, qu'un tremplin dans leur carrière.

C'est donc un poste pour lequel le turn-over est assez important et l'externalisation évite ainsi une gestion très lourde.

De la même façon, les cabinets n'ont pas toujours besoin de recruter un informaticien à temps plein : ils signent alors des contrats de maintenance avec des partenaires extérieurs qui détachent ponctuellement un technicien (certaines "petites" interventions pouvant cependant être effectuées par un membre du personnel compétent).

Suivant la taille et le souhait des cabinets, les fonctions liées à la saisie de la comptabilité peuvent aussi être externalisées, les avantages et les inconvénients de l'externalisation étant toujours identiques.

Les raisons amenant les associés à décider ou non d'externaliser certaines fonctions support sont :

- tout d'abord un choix d'image de la structure (les associés peuvent par exemple préférer ne pas externaliser le standard afin d'optimiser la communication entre le personnel du standard, les avocats et leurs clients) ;
- des notions de confidentialité et de confiance, particulièrement importantes dans le milieu juridique ;

- des réponses moins rapides pour certaines demandes en cas d'externalisation d'un temps partiel (comptabilité, informatique par exemple) ;

Cependant, la professionnalisation de certaines fonctions support (telle que l'informatique par exemple) s'avère aujourd'hui indispensable pour obtenir une efficacité optimum (un informaticien salarié ne peut, sauf à raison de coûts temporels et financiers très importants, être constamment formé aux nouvelles technologies et être présent 24 heures par jour et 7 jours par semaine dans le cabinet), ce qui est un argument essentiel dans la prise de décision d'externalisation !

Dans cette prise de décision, les office managers (qui sont aussi assez souvent Responsable des Ressources Humaines), interviennent fréquemment et de la même façon qu'ils sont le lien privilégié avec les fonctions support, ils deviennent le contact indispensable avec les entreprises sous-traitantes.

## Conclusion

Aucune règle ne peut donc être définie en rapport avec la taille des cabinets, les ratios associés/collaborateurs, les statuts, le choix de fonctionnement. Il en découle donc que, de la même façon, les responsabilités d'un office manager sont très différentes en fonction de quatre paramètres principaux :

- la taille de la structure,
- la formation de base des office managers,
- le choix de leur positionnement par les associés,
- du positionnement du cabinet par rapport aux fonctions support (intégrées ou externalisées).

## D. Au-delà des diversités, ce qui nous rassemble

### Enquête sur les problématiques des Office Managers de cabinets d'avocats

Dans le cadre de l'étude de l'émergence de ce métier et, parallèlement, afin de mieux comprendre les problématiques des membres du Cercle des Office Managers et Secrétaires Généraux, un questionnaire a été établi et soumis à chaque membre de notre association afin de connaître les particularités des responsabilités gérées par chacun.

Conséquemment au manque de "statut" précis de cette profession dans nos différentes structures révélé par cette enquête, nous vous présentons les divers aspects que nous partageons.

Un Office Manager est une personne pivot de la structure sur laquelle une grande partie de l'organisation repose. Les domaines qu'ils encadrent sont divers et ils doivent

souvent "jongler" entre différentes problématiques pour faire en sorte que l'organisation de leur cabinet soit la plus performante possible.

## Garant de la bonne organisation

L'exigence des associés à leur égard est importante mais la communication et/ou la reconnaissance ne vont pas forcément de pair.

Certains office managers coordonnent et/ou gèrent et/ou participent à toutes/certaines réunions d'associés, alors qu'un quart d'entre eux soulignent la difficulté d'obtenir le consensus des associés et la problématique de leur positionnement. Ceci résulte de choix pris par les associés : l'office manager n'a pas toujours la possibilité d'intervenir ou d'être partie prenante dans les décisions prises (même si la plupart de ces décisions les concernent directement).

Un office manager est aussi en lien direct avec le personnel administratif qu'il coordonne et encadre la plupart du temps, et pour lequel il gère les obligations sociales en découlant. Transversalement, il lui faudra aussi encadrer administrativement les collaborateurs, juristes et stagiaires. Il sera aussi le contact direct des prestataires de services dont il coordonnera les prestations. Il est donc le lien unique garant de la bonne organisation de la structure.

## La gestion des priorités

La principale problématique soulignée par l'office manager est la gestion des urgences et du temps qui impose une double contrainte : "rapidité et efficacité".

La polyvalence de ses fonctions l'amène à gérer fréquemment plusieurs problématiques à la fois et il lui faut alors établir une gestion des priorités (tout étant toujours urgent aux yeux de chacun !). Les problèmes liés à la communication directe (informatique et téléphonie) sont une priorité essentielle car même une panne électrique de secteur ne doit pas empêcher un avocat de travailler ! Des solutions de remplacement doivent être pensées en amont et un de nos rôles consiste à "prévoir l'imprévisible".

## La solitude dans la fonction

Un autre point souligné par nos membres est l'isolement de l'office manager dans sa fonction : il n'est pas avocat (excepté deux de nos membres qui ont une formation d'avocat), mais néanmoins se situe hiérarchiquement au-dessus des autres salariés. Même si nous sommes aussi salariés, notre positionnement est difficile.

Une raison supplémentaire pourrait expliquer la solitude exprimée par les office managers : l'unicité de notre fonction dans la structure. Notre rôle de coordinateur, garant de la bonne organisation du cabinet, implique que nous ayons constamment une vision globale, mais suffisamment concrète, de chaque secteur que nous encadrons, que nous soyons informés de toute nouvelle information/modification et que nous puissions ainsi gérer des problématiques aux multiples facettes.

Nous sommes donc seuls face à cette globalité d'encadrement et pouvons parfois ressentir un certain isolement lié à l'incompréhension des membres de notre cabinet ne pouvant intégrer notre positionnement délicat et le caractère indispensable de notre fonction et de notre rôle.

## La résistance à la normalisation

La résistance à la normalisation est aussi une problématique soulignée par certains de nos membres : chaque personne ayant des habitudes de fonctionnement différentes, il est très difficile à l'office manager de mettre en place des solutions permettant une optimisation du travail. Tout changement nécessite un encadrement important : l'information, puis la formation de chacun sont essentielles mais le non-respect des procédures mises en place sera un frein à la réalisation. Cependant notre rôle est de faire respecter les procédures définies même si certains y sont réfractaires.

Les collaborateurs (voire les associés) qui intègrent un cabinet après une expérience professionnelle dans une autre structure auront plus de difficultés à adopter un mode de fonctionnement différent de celui qu'ils connaissaient précédemment et auront tendance à conserver leurs habitudes. Il nous faut alors, très diplomatiquement, expliquer le contexte de la procédure ainsi que le but à atteindre afin que l'avocat adhère et applique ce mode de fonctionnement.

Cela est plus facile avec les jeunes collaborateurs dont c'est la première expérience professionnelle : ils s'adaptent plus aisément et d'ailleurs nous sollicitent assez souvent, la première année de leur collaboration, pour que nous les assistions dans leur organisation.

*NB : Cette étude se base sur les réponses données dans le formulaire d'inscription (24 membres) et sur les 8 questionnaires complétés qui m'ont été remis. Les résultats indiqués n'ont qu'une valeur de sondage au sein de notre association et n'ont surtout aucune prétention statistique.*

### L'auteur

Cette étude a été menée en 2008 par Blandine Canque, Office Manager du cabinet COTTY VIVANT MARCHISIO & LAUZERAL.

Blandine Canque est membre fondateur et Vice-Présidente du Cercle des Office Managers et Secrétaires Généraux de cabinets d'avocats.

La reproduction des contenus présentés dans cette rubrique est interdite.