

1

Devenir associé(e) ? Réussir
sa prise de poste !
Partner werden?
Erfolgreiche Stellenantritte!

8

Legal design : un outil
pour de nouveaux services
Legal Design: ein Werkzeug
für neue Dienstleistungen

11

Le télétravail :
stop ou encore ?
Telearbeit:
stopp oder weiter?



Bénéficiez d'un site Web personnalisé pour valoriser votre cabinet auprès de vos clients et prospects

Démarquez-vous et soyez visible sur le Web !



Attirez vos clients et prospects avec un site Web adapté à votre image professionnelle.



Renforcez votre présence en ligne avec du contenu de qualité et continuellement actualisé par les équipes Larcier-Intersentia, sans devoir y consacrer votre temps si précieux.



Intégrez facilement les contenus spécifiques à votre cabinet (votre mission, les actualités, les offres d'emploi, les événements...).



Envoyez des newsletters personnalisées à vos clients et prospects.



Vous souhaitez plus d'informations ou une démonstration gratuite ?

Contactez-nous via info@webwin.be,
au 0800 39 067 ou sur www.webwin.be

Découvrez WebWin
en vidéo



**LARCIER
INTERSENTIA**



Olivia Battard



Mathilde Bettuzzi

Associées LexD

<https://lexd.eu/cabinet/>



DEVENIR ASSOCIÉ(E) ? RÉUSSIR SA PRISE DE POSTE !

Partner werden? Erfolgreiche Stellenantritte!

An einem bestimmten Punkt in ihrer Karriere fragen sich die meisten Anwälte, ob sie Partner werden sollen. Viele Berufene, wenige Auserwählte? Laut der Radiographie 2020 der Brüsseler Anwaltskammer werden 31 % der Rechtsanwältinnen tatsächlich Teilhaber ihrer Kanzlei (wobei zu beachten ist, dass dieser Anteil sich nicht auf Rechtsanwältinnen bezieht, die allein praktizieren).

Für den Berufsstand gilt der Status des Partners als eine Art heiliger Gral. Er ist ein beruflicher Höhepunkt, ein Garant für Fachwissen und Kenntnisse. Darüber hinaus bietet er einen sozialen Status, eine gewisse Vergütung, direkten Kontakt zu den Kunden sowie die Möglichkeit, in den zahlreichen bestehenden Rankings gelistet zu werden.

Um Partner zu werden, müssen Sie jedoch viel mehr als nur technisches Fachwissen entwickeln. Sie müssen insbesondere Management- und Vertriebskompetenzen usw. beherrschen, die Sie nicht auf der Universitätsbank gelernt haben.

Wie können Sie also die Hindernisse überwinden (I)? Ist die Stufe nicht zu hoch und ist es wirklich das, was Sie wollen? Zweitens: Wie schaffen Sie es, die Stelle erfolgreich anzutreten und sich als Partner zu verwirklichen (II)?

À un moment de leur carrière, la plupart des avocats se demande s'ils vont devenir associés. Beaucoup d'appelés, peu d'élus? Selon la radiographie 2020 du barreau de Bruxelles, 31 % des avocats deviennent effectivement associés de leur cabinet (en précisant que cette proportion ne traite pas des avocats exerçant solo). Pour la profession, le statut d'associé est considéré comme une sorte de graal. Il est un aboutissement professionnel, un gage d'expertise et de connaissance. Il offre en outre un statut social, une certaine rémunération, un contact direct avec les clients ainsi qu'un éventuel référencement dans les nombreux classements existants.

Cependant, devenir associé nécessite de développer beaucoup plus qu'une expertise technique. Vous devrez notamment maîtriser des compétences managériales, commerciales, etc. qui n'auront pas été apprises sur les bancs de l'université.

Alors comment faire pour surmonter les obstacles (I)? La marche n'est-elle pas trop haute et est-ce réellement ce dont

vous avez envie? Ensuite, comment réussir votre prise de poste et vous accomplir en tant qu'associé (II)?

1. Surmonter les obstacles préalables

Avant d'être *partner*, deux grands axes sont à envisager. Dans un premier temps, le questionnement, est-ce que vous souhaitez devenir associé



« Est-ce que vous souhaitez devenir associé et est-ce que vous le pouvez ? »

et est-ce que vous le pouvez ? Et dans un second temps, l'anticipation ; comment pouvez-vous accéder à ce statut ?

A. D'abord, se questionner

Dès lors que l'association implique de nouvelles responsabilités et obligations, nous vous invitons à vous interroger plus en profondeur sur ce choix de vie. Est-ce vraiment votre souhait que de devenir associé ? Avez-vous envisagé les avantages mais aussi les inconvénients de ce statut ? Sera-t-il compatible avec vos objectifs de vie personnels ?

À ce stade, il peut être bon d'investiguer en vous-même pour comprendre quelle est votre motivation réelle. Est-ce le statut que vous recherchez ? La reconnaissance de vos pairs et/ou de votre famille ? Avez-vous un vrai intérêt pour ce métier ? Ces aspects peuvent se cumuler mais en être conscient vous permettra de ne pas vous mentir à vous-même, ni de vous engager à la légère. Nous vous suggérons de regarder des exemples autour de vous de personnes qui vous inspirent et de les interroger sur leur parcours.

En parallèle, il est nécessaire de procéder à un état des lieux de vos propres compétences de la façon la plus objective possible. Le but est de déterminer si vous avez des lacunes, que ce soit dans des compétences de fond (connaissances juridiques, maîtrise des matières) ou dans des compétences de forme. Avez-vous déjà une certaine clientèle et quelle est la qualité de votre relation avec celle-ci ? Pouvez-vous bien manager une équipe et aimez-vous cela ? Si nécessaire, il s'agit là de compétences qui peuvent s'apprendre soit par le biais de livres, de conférences ou bien dans le cadre d'un accompagnement en coaching par exemple.

À l'issue de ce questionnement, vous saurez si devenir associé est un objectif réellement personnel mais aussi réaliste. N'oubliez pas non plus que nous sommes tous sujets à des biais

inconscients et que ceux-ci ont une influence significative sur nos choix. Par exemple, être une femme aura tendance à limiter celle-ci dans ses projections de carrière. Beaucoup de femmes renoncent naturellement à l'association car elles pensent qu'il est impossible de concilier vie professionnelle et vie personnelle ou encore qu'elles n'arriveront pas à s'intégrer dans un monde d'hommes. Les connaître vous permettra de vous en détacher plus facilement et de revenir à votre volonté propre.

B. Ensuite, anticiper

Soyons clairs, il vaudrait mieux ne pas vous réveiller au bout de dix années de pratique en demandant à devenir associé du cabinet entre deux dossiers ! Une anticipation est fortement recommandée. Vous devez vous renseigner sur le parcours en interne : quelle est l'ancienneté requise, les étapes à suivre, etc. ? Chaque cabinet a ses propres règles.

De manière générale, l'association est accessible entre 7 et 12 ans d'expérience bien qu'il existe des exceptions. Actuellement, la tendance serait plutôt à l'allongement de cette durée. On voit moins souvent des avocats devenir *partners* après « simplement » 7 ans d'expérience mais plutôt après 10, 12 voire 15 ans de barreau. Selon les matières, la pratique peut elle aussi être différente. Par exemple, les associés fiscalistes sont généralement élus plus tardivement que leurs confrères en M&A en raison d'une expertise « plus technique » à acquérir.

Avant de devenir associé, il se peut qu'il y ait un statut intermédiaire comme celui de « *counsel* » issu des cabinets américains. Ce dernier statut est particulièrement polymorphe mais il est généralement considéré comme une étape préparatoire et nécessaire à l'association.

Ensuite, quelle est la procédure concrète ? Vous devrez sans doute formaliser un dossier et le présenter devant le Comité qui élit les associés pour l'année à venir. Cette élection peut ne pas

avoir lieu chaque année, nous vous recommandons donc d'être vigilant sur les délais. N'oubliez pas d'identifier qui compose ce comité (sexes, âges, expertises, nationalité, etc.).

Ce dossier doit refléter qui vous êtes : votre expertise, votre expérience actuelle, vos talents et atouts ainsi que votre potentiel à développer et ce, tant en interne comme *manager*, qu'en externe, comme *business developer*. À cet égard, avoir commencé à développer votre propre clientèle et offre ne peut qu'être positif pour vous.

Pour bien préparer votre dossier, renseignez-vous sur toutes les demandes formelles et informelles qui pourraient exister : le nombre d'heures à réaliser, le type et le nombre de clients à gérer seul, la reconnaissance par les pairs au sein du cabinet et en dehors, etc. Certains cabinets vous demanderont par exemple d'avoir publié plusieurs articles dans des revues spécialisées tandis que d'autres exigeront plutôt une identification dans les classements ou encore un apport d'affaires déjà existant.

En pratique, il serait judicieux de demander à un jeune associé (ou une autre personne de confiance du cabinet) une copie de son dossier afin de prévoir tous les critères et de les compléter.

Vous devrez également cerner la situation du cabinet au moment de votre candidature. Par exemple si vous postulez en 2022 pour être associé en 2023, informez-vous sur le nombre de personnes qui candidatent elles aussi en cette qualité, que ce soit dans votre bureau ou dans d'autres bureaux dans le cas des cabinets internationaux. Identifiez les appuis dont vous avez besoin pour être élus, qui sont les personnes clés dans le processus ? Et quel est l'état du cabinet à ce moment-là ? Le cabinet est-il en phase de croissance et de développement ou plutôt de consolidation ? Pendant la crise du Covid, beaucoup de cabinets ont gelé les augmentations et les nominations en attendant un retour « normal » aux affaires. D'autres sont en pleine scission, il y a peut-être une

opportunité à saisir qui n'existait pas auparavant. Tout cela déterminera s'il y a de la place pour vous.

Anticiper c'est donc comprendre tout ce que le processus peut exiger en amont de votre souhait de devenir associé. Cela vous permettra de rebondir et d'envisager d'autres options si le processus et l'état du cabinet ne vous permettaient pas de devenir associé ou si jamais votre relation se dégradait au sein du cabinet. En effet, pourquoi ne pas voir ailleurs ou vous mettre à votre compte ?

2. S'accomplir en tant qu'associé

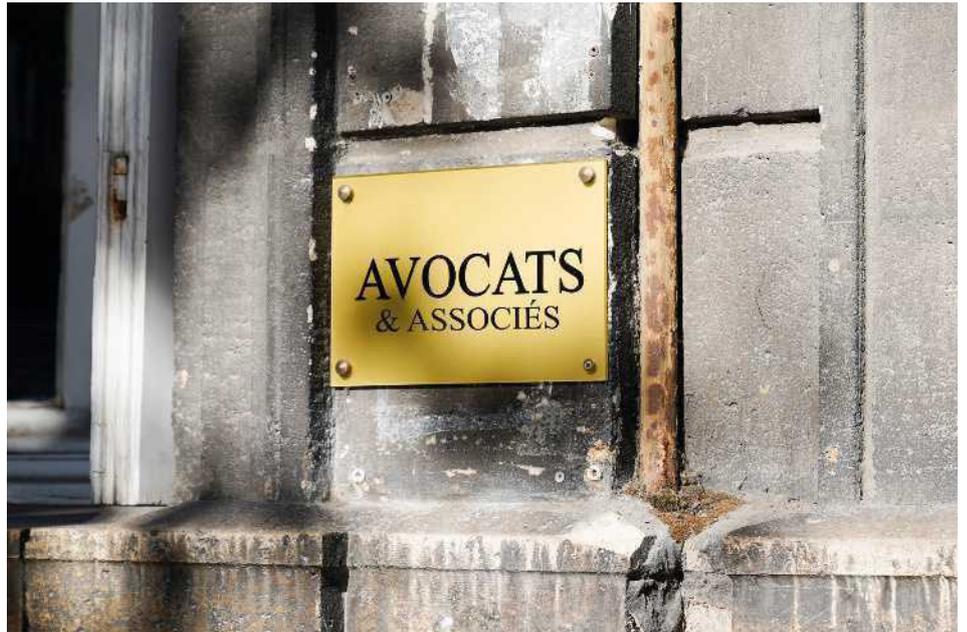
Bravo, vous y êtes ! Vous avez été élu associé et vous commencez bientôt en tant que tel. Vous pouvez être fier de vous, les obstacles à surmonter n'étaient pas une mince affaire.

Maintenant que votre carte de visite indique « associé du cabinet X », comment réussir votre prise de poste et vous accomplir en cette qualité ? Il est nécessaire de comprendre ce qui va changer pour vous et les erreurs à ne pas commettre tant au sein du cabinet que vis-à-vis des clients.

A. Au sein du cabinet

En interne, la première difficulté consistera dans le fait d'adopter un positionnement juste vis-à-vis de vos confrères, d'une part ceux de même séniorité qui n'ont pas (encore) été élus et d'autre part, vis-à-vis des anciens collaborateurs notamment ceux avec qui vous aviez l'habitude de discuter ou de déjeuner.

Changer radicalement d'attitude du jour au lendemain et prendre une posture plus distante n'est évidemment pas conseillé. Vous serez néanmoins au courant d'informations auxquelles ils n'ont pas accès. Ainsi, une certaine discrétion sera votre meilleure alliée tout en maintenant une bonne communication, de



qualité et chaleureuse et ce, afin de maintenir un lien de confiance. Vous pourriez peut-être proposer à l'un ou l'autre de déjeuner pour discuter des impacts du changement de votre statut. Certains n'auront sans doute pas encore pris conscience des nouvelles responsabilités qui vous attendent.

Le second point d'attention concerne votre management, celui-ci sera significativement modifié par votre nouveau statut. Être associé implique désormais que vous êtes en charge de l'équipe et que vous prenez les décisions. Comment souhaitez-vous l'organiser ? Quels rapports voulez-vous entretenir avec elle ? Quelle orientation donner aux dossiers ? Quels sont les délais à tenir ? Vous devenez la personne de référence vers qui l'on se tourne pour trancher toute question qui se pose ou qui ferait débat. Le management est une part essentielle et incontournable du statut d'associé : savoir encadrer et motiver une équipe, pouvoir déléguer et développer une communication fructueuse.

Le statut d'associé recèle encore de nouvelles responsabilités administratives et organisationnelles. Dès le départ, le dossier d'accès au statut requiert une certaine paperasse (surtout dans les cabinets américains avec les *conflict checks*, les *statements* ainsi que la description de votre parcours entre autres sur le site Internet du cabinet). Il vous incombera ensuite de prendre en charge la gestion des *time sheets* et de la facturation de votre équipe. En termes d'organisation, vous devrez assister aux réunions d'associés et vous familiariser avec celles-ci afin de définir quelle place prendre. Ces réunions sont l'occasion pour vous de comprendre les enjeux et les pouvoirs de chacun des associés au sein du cabinet.

Enfin, être associé vous demandera de développer une vision à moyen et long terme pour le cabinet. Vers où va-t-il ? Quel est son stade de développement ? Que lui manque-t-il pour être plus performant ou équilibré ? Il ne s'agit pas que de vous en tant qu'associé solo mais de vous comme membre d'équipe à bord d'un même bateau qu'est le cabinet. Vous devenez

responsable de la direction du cabinet ainsi que de son image.

B. Vis-à-vis des clients

Si vous êtes devenu associé, c'est notamment en raison de votre expertise dans un domaine. Vous êtes donc considéré et reconnu dans celui-ci. Néanmoins, cette seule expertise ne vous ramène pas d'office des clients. Devenir associé demande de pouvoir générer du business et attirer des clients.

Pour cela, vous devrez construire une offre pertinente, innovante et cohérente avec celle du cabinet. Que proposez-vous ? À qui vous adressez-vous ? Quelle est votre plus-value en comparaison de vos concurrents ? Pourquoi un prospect (ou un client déjà existant) vous (re) choisirait ? La compétition est alors forte sur le marché, vous n'êtes plus en concurrence avec quelques seniors mais avec l'ensemble du marché des avocats. Élaborer une offre adéquate et attractive est une étape clé dans la bonne réalisation de l'association.

La construire c'est bien, la vendre c'est encore mieux ! Il vous faudra nécessairement savoir « vous vendre ». Comment vous présenter, quels mots choisir et comment convaincre ? Comment conclure le contrat alors que votre prospect hésite ? Quel pitch sera impactant en fonction de tel ou tel client ? Ces *soft skills* ne sont pas innées, certains sont plus naturellement doués que d'autres sur ce sujet et ils sont chanceux. Ces compétences ne sont pas non plus enseignées lors du parcours académique mais il n'est pas trop tard pour autant. Un accompagnement et/ou une formation pourront vous les transmettre au besoin.

Il vous faudra ensuite gérer la relation client dans ses différents aspects. En effet, en tant que nouvel associé, votre responsabilité change car lorsque vous étiez collaborateur ou *counsel*, vous pouviez toujours vous tourner vers l'associé en charge en cas de doute ou de décision difficile à prendre. C'est désormais vous qui êtes maître du dossier. Vous êtes donc libre de déterminer votre style. Plutôt conservateur, limitant la prise de risque ou plutôt innovant et proposant des solutions jamais encore essayées ? Les deux styles sont appréciés, cela dépend principalement de votre client et du type de dossier. L'idée sera de trouver votre balance entre mesure et prise de risque. Ne pas être trop frileux, réussir à suivre son client, proposer un nouvel angle tout en restant tempéré sur les risques encourus. L'exercice demandera probablement du temps mais l'expérience vous permettra de définir l'approche qui vous correspond le mieux ainsi qu'à votre clientèle.

En outre, pour créer une relation de confiance sur la durée avec vos clients, vous devrez apprendre à parler leur langage. Vous étiez sans doute plus habitué à traiter des questions purement juridiques alors qu'aujourd'hui, il est impératif que vous compreniez plus en profondeur les enjeux et besoins de votre client, ceux de son entreprise et du secteur dans lequel il évolue. Aux yeux du client, son problème n'est pas qu'une question juridique ! C'est avant tout un problème économique, technique et/ou émotionnel. Il aura donc recours à un vocabulaire de cet ordre-là. À vous de le comprendre, de vous plonger dans son secteur pour en décoder les tenants et aboutissants, ses différentes tendances, les acteurs avec qui il interagit et les difficultés de tout ordre auxquelles il fait face. Avec la maîtrise de ces aspects, vous parlerez à votre client comme à un pair et l'accompagnerez au mieux.

— Notre conseil

Rares sont les avocats qui arrivent réellement à se mettre « dans la peau » de leur client. Ce sont ceux qu'on appelle les « *business makers* » du cabinet. Ils développent avec leurs clients une relation qui va au-delà de l'analyse juridique et qui relève plus du conseil stratégique.



Robert De
Baerdemaeker

Ancien bâtonnier
de Bruxelles

Ancien président
d'Avocats.be



DEMANDER UNE PROVISION

Einen vorschuss beantragen

Auch wenn es vielleicht unangenehm ist, über Geld zu sprechen, wenn es um die Beziehung zwischen einem Anwalt und seinem Mandanten geht, so muss man doch zugeben, dass die Bezahlung der vom Anwalt erbrachten Leistungen häufig zu Problemen führt, von denen ein Teil durch die Zahlung eines Vorschusses gelöst werden könnte.

S'il est peut-être désagréable de parler d'argent lorsqu'on évoque la relation entre un avocat et son client, il faut bien admettre que la rémunération des services rendus par le premier engendre fréquemment des problèmes dont une partie pourrait être résolue par le paiement d'une provision.

Le rapport de l'avocat avec l'argent demeure une question difficile et sensible.

En effet, l'équation est bien connue. L'avocat est désormais un prestataire de services et son cabinet une entreprise et les services qu'il offre doivent être rémunérés au prix convenu.

D'un autre côté, l'avocat vient fréquemment en aide à l'égard de quelqu'un qui est confronté à une difficulté rendant l'intervention d'un professionnel indispensable.

Son idéal de défense est alors en quelque sorte « pollué » par des objectifs de rentabilité et de recherche d'une légitime rémunération.

Quel équilibre trouver entre ces deux pôles qui paraissent antinomiques mais qui se positionnent dans le tissu des relations sociales et des échanges économiques ?

Chacun fixera sa ligne de conduite à cet égard.

L'état d'esprit du client

Tout avocat connaît l'excitation que génère cette sorte d'état de grâce qui caractérise la première rencontre avec un nouveau client.

Il s'agit de faire connaissance, de se séduire mutuellement, de démontrer sa capacité d'écoute et d'empathie. La confiance qui va présider aux relations se construit dès cet instant-là. L'enjeu consiste à démontrer ses compétences et son expérience et l'objectif est

de donner envie à cet inconnu de s'en remettre à vous.

La question de la rémunération des services qui vont être rendus devra obligatoirement être abordée. Il ne s'agit pas que d'une obligation déontologique mais aussi d'un élément essentiel de la relation contractuelle qui se noue.

A priori, le client qui consulte sait que sa démarche engendrera un coût pour lui et il est disposé à le supporter si l'avocat annonce et explique clairement ce qu'il va être amené à faire pour traiter la question qui lui est soumise.

L'idée même d'une provision, c'est-à-dire une avance sur les honoraires, qui seront demandés et qui devront être payés, est tout à fait recevable dans l'esprit du client qui est habitué à agir de la sorte avec d'autres entrepreneurs auxquels il fait appel.

La gêne susceptible d'être ressentie de demander immédiatement de l'argent alors qu'on n'a

encore presque rien fait – si elle est compréhensible – n'est sans doute pas justifiée d'un point de vue économique.

De l'énergie, du temps, des dépenses vont être consacrés au traitement du dossier et l'avocat n'a pas l'obligation de supporter de telles avances.

Par ailleurs, et ceci est loin d'être négligeable, la relation entre le client et son avocat prend une autre dimension.

Le fait de payer donne droit à un service et le service est lui-même valorisé par la reconnaissance que constitue le paiement d'une somme d'argent.

Cette dimension financière dans la relation donne une autre dimension à celle-ci. Les choses sont claires. Un mandat a été donné à l'avocat. En d'autres termes, un contrat a été conclu. Chacune des parties a ses obligations et le paiement des honoraires incombe au client. En payant une provision, le client s'engage vraiment. Il accepte d'investir dans la collaboration. C'est une preuve de plus qu'il attend que l'avocat lui rende le service qu'il est venu chercher chez lui.

Le paiement de la provision, ou du moins d'une première provision, ce n'est pas forcément le gage que d'autres provisions, ultérieures, seront payées ni que le solde en fin de dossier le sera aussi. Il n'empêche, c'est un gage de sérieux

ainsi que la preuve de la volonté du client que l'avocat intervienne à ses côtés, aux conditions qui auront été convenues.

Et s'il ne la paie pas, que faut-il faire ?

Si un client reste en défaut de payer cette première provision, il faut alors se poser les bonnes questions. Pourquoi ne paie-t-il pas cette provision dont le sens et le mode de calcul lui ont été expliqués et qu'il semblait accepter tant dans son principe que dans son quantum ? Changerait-il d'avis ? Pensait-il naïvement qu'il

ne paierait l'avocat qu'en fonction du résultat obtenu et avec le fruit de l'intervention de celui-ci ? L'avocat consulté ne serait-il pas le seul à l'avoir été ? Le client l'aurait-il mis en concurrence avec un confrère ou bien encore compare-t-il les prix ?

S'il exprime immédiatement sa décision de ne pas poursuivre avec l'avocat qu'il vient de consulter, les choses seront claires. Mais si une situation ambiguë se crée, n'y a-t-il pas un risque que l'avocat tente de mettre le



« L'idée même d'une provision, c'est-à-dire une avance sur les honoraires, qui seront demandés et qui devront être payés, est tout à fait recevable dans l'esprit du client qui est habitué à agir de la sorte avec d'autres entrepreneurs auxquels il fait appel. »

client en confiance en continuant à travailler, préférant conserver un dossier plutôt que de le perdre ?

Il met alors son indépendance en danger et il accepte d'être maltraité par ce nouveau client qui, manifestement abuse de la situation. L'expérience démontre que dans de nombreux conflits d'honoraires, le défaut d'une information claire à propos de la méthode de calcul des honoraires, d'une part, mais aussi la « lâcheté » en quelque sorte de l'avocat qui n'ose pas suspendre son intervention, d'autre part, sont à l'origine des contestations.

L'avocat ne devrait-il pas se montrer perspicace et prudent quand, à l'entame d'un dossier avec un nouveau client qu'il ne connaît pas, celui-ci

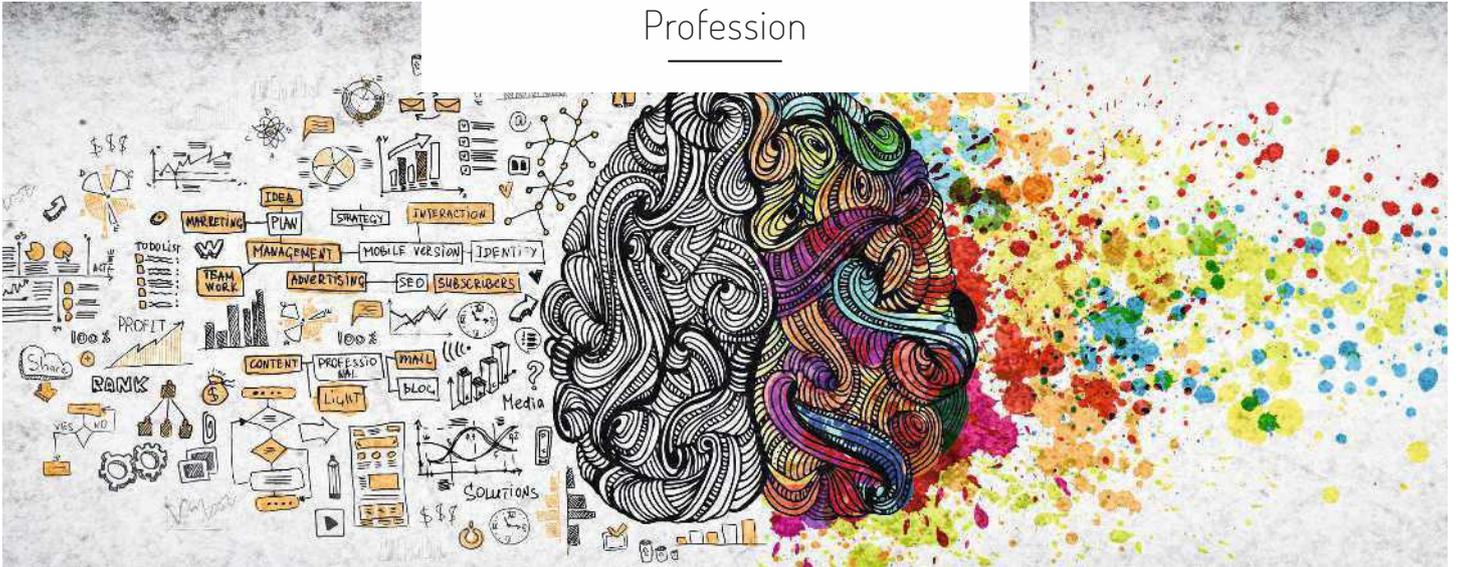
ne verse pas la provision demandée ? S'il ne la paie pas, alors même qu'il se trouve dans un état de besoin d'assistance, la paiera-t-il plus volontiers si une solution n'intervient pas rapidement ou que le litige se prolonge ? Il y a fort à parier que non.

Par ailleurs, le choix de se faire respecter est aussi une façon de faire preuve de son tempérament et de sa volonté d'être respecté ; ce qui est encourageant pour le client qui s'en remet à vous.

L'application d'un tarif horaire et une facturation régulière des devoirs accomplis, qui sont entrées désormais dans les mœurs, ne sont pas incompatibles avec une demande de provision au début d'un dossier.

— Notre conseil

Demander systématiquement une provision et veiller à ce que celle-ci soit payée avant de se lancer dans un travail disproportionné. À défaut, on ne pourra s'en prendre qu'à soi-même !



Cynthia Charlier
et Jeffrey
Vigneron

Avocats au barreau
de Bruxelles
—
[https://lawgitech.
eu/](https://lawgitech.eu/)



LEGAL DESIGN : UN OUTIL POUR DE NOUVEAUX SERVICES

Legal Design: ein Werkzeug für neue Dienstleistungen

Seit einigen Jahren ist der Begriff "Legal Design" in der täglichen Praxis der europäischen Juristen angekommen. Weit entfernt von einer Modeerscheinung fasst diese Bezeichnung neue Dienstleistungen mit hohem Mehrwert zusammen, die von denjenigen angeboten werden können, die ihren Mandanten multidisziplinäre Lösungen anbieten oder die Effizienz ihrer üblichen Dienstleistungen verbessern wollen.

Depuis quelques années, le terme « Legal Design » est apparu dans la pratique quotidienne des juristes européens. Loin d'un effet de mode, cette appellation regroupe de nouveaux services à haute valeur ajoutée qui peuvent être proposés par ceux qui sont désireux d'offrir des solutions multidisciplinaires à leur clientèle ou d'améliorer l'efficacité de leurs services habituels.

Le Legal Design est une discipline, en fait aussi vieille que le droit, qui place le destinataire de l'information juridique au centre de la communication et qui y intègre la compréhension empathique de son identité, ses aspirations, ses contraintes et son expérience.

Le terme Legal Design provient de la méthodologie issue des enseignements de Margareth Hagan qui applique le « Design Thinking » au droit et qui s'appuie généralement sur des représentations visuelles (2013).

Cette notion désigne, au sens large, les infographies statiques, interactives et animées qui ont pour objectif de rendre le droit intelligible et abordable. Il implique généralement un travail multidisciplinaire et une méthode de conception essentiellement axée sur l'expérimentation.

Le Legal Design se présente en quelque sorte comme un courant visant à repenser le droit

à la manière des développeurs informatiques (*frontend*) c'est-à-dire en plaçant les utilisateurs au centre de la réflexion.

Partant, nous osons la définition suivante : le Legal Design est l'application des technologies de l'information au droit (les TIC regroupent l'ensemble des outils, services et techniques utilisés pour la création, l'enregistrement, le traitement et la transmission des informations).

Le champ d'application du Legal Design est très vaste et peut être notamment utilisé dans les cas suivants :

- Lors de la rédaction de conclusions pour clarifier les points difficiles/importants du dossier, l'exposé factuel ou les chronologies. Ils peuvent ensuite être utilisés afin d'appuyer la plaidoirie auprès des cours et tribunaux.



« L'expérimentation est la règle : prototyper rapidement, identifier ce qui ne fonctionne pas, ajuster et recommencer. »

- Lors d'une consultation, pour synthétiser la réponse aux questions d'un client. Ils peuvent d'ailleurs être réutilisés pour d'autres cas similaires.
- Informer les partenaires de nos clients quant aux mécanismes juridiques qu'impliquent leurs relations avec leurs propres clients, partenaires et employés.
- Répondre à des objectifs de compliance (RGPD, whistleblowing, AML, etc.) plus facilement.
- Former les employés de client grâce à des cours « Legal Designé » qui sont interactifs, et ce afin de les sensibiliser aux problématiques juridiques auxquelles ils sont confrontés.

Le Legal Design permet la communication d'informations juridiques en langage clair et dont la compréhension ou la mémorisation est renforcée par l'utilisation de technologies qui suscitent l'intérêt du destinataire (ex. schémas, icônes, association de couleurs, interactions, éléments de gamification).

Le langage clair est un ensemble de pratiques rédactionnelles améliorant la compréhension et la mémorisation du message que l'on souhaite transmettre.

Amateurs de programmation informatique et de jeux vidéo, la technologie nous a permis de mettre rapidement au point une image parlante pour les concepts juridiques complexes et d'intégrer cette offre de service dans notre cabinet depuis plusieurs années.

De très nombreux outils peuvent aujourd'hui être utilisés à commencer d'ailleurs par des programmes familiers (Word, Powerpoint, Canvas, Miro) dont la prise en main peut se faire de manière progressive et intuitive.

Avec un peu d'imagination et une maîtrise ou compréhension de base des outils nécessaires, tout contenu juridique est susceptible d'être présenté de façon ludique et originale.

L'utilisation de ceux-ci a permis aux avocats de Lawgitech d'acquérir une maîtrise suffisante des développements informatiques leur permettant d'offrir et d'implémenter leurs solutions directement sur les plateformes et sites de leurs clients.

L'expérimentation est la règle : prototyper rapidement, identifier ce qui ne fonctionne pas, ajuster et recommencer. Inspiré des nouvelles approches entrepreneuriales, le Legal Design emprunte aux startups leurs approches et méthodes pour créer de l'innovation et repenser la proposition de valeur d'une activité. Nous privilégions une démarche collaborative à chacun des stades d'élaboration du Legal Design afin que le document juridique demandé constitue un moyen de communication et d'engagement efficace.

Il arrive même d'ailleurs que nos produits soient utilisés à des fins promotionnelles.

Le cabinet propose d'ailleurs une prise en main des programmes informatiques fondamentaux notamment dans le cadre des cours que nous dispensons.

Nous nous intéressons également au Legal Design émotionnel pour susciter des sentiments chez les utilisateurs afin de rendre leurs expériences singulières et renforcer la compréhension et la mémorisation.

Ainsi, un style que le cabinet apprécie particulièrement est celui des « chibis », ces petits personnages récurrents des mangas qui ont les mimiques et l'allure d'enfants. Constitués de dessins aux traits simples et continus, ils se démarquent des personnages traditionnels occidentaux que l'on trouve généralement dans les bases de données disponibles sur Internet notamment car ils offrent une palette impressionnante d'expressions.



S'agissant avant tout d'une forme d'expression artistique axée sur le ressenti émotif qui se manifeste par l'exagération, les « chibis » permettent de réaliser des vidéos explicatives originales aptes à sensibiliser le public cible ou de renforcer le message de visualisation plus classique. Cette technique renforce d'ailleurs l'apprentissage et la mémorisation.

L'addition de ces compétences à celle d'un juriste permet d'offrir des services à haute valeur ajoutée dès lors que l'absence de sous-traitance réduit les coûts de projets qui nécessitent normalement l'intervention d'un graphiste, d'un développeur et évidemment d'un juriste.

À titre d'exemple, nous avons réalisé un outil interactif « designé » permettant de choisir la juridiction civile pour l'introduction d'une affaire directement sur le moteur de recherches Stradalex de Larcier (disponible dans la rubrique outils).

Vers quelle juridiction faut-il se tourner en matière civile ?

8 points à prendre en compte



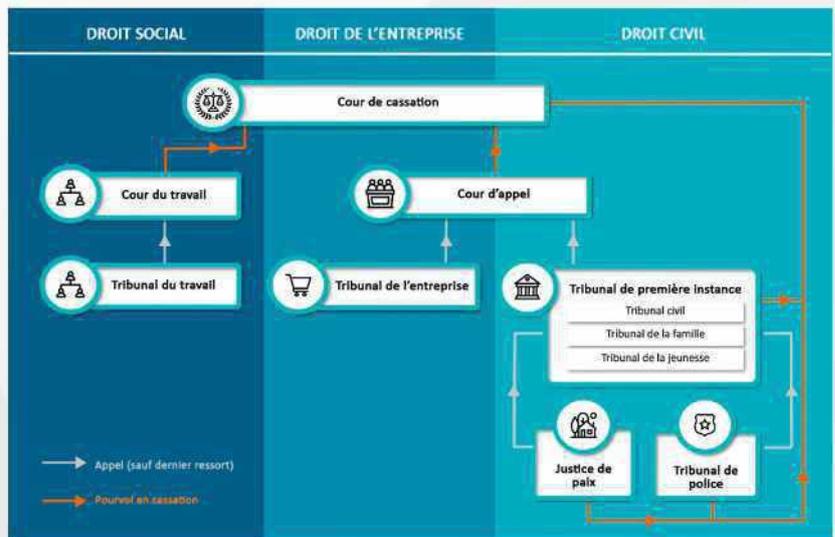
Pour en savoir davantage, veuillez cliquer sur les textes dont le curseur s'affiche en forme de main.

Pour zoomer sur tablette, veuillez activer la version PC dans les options de votre navigateur (avec votre historique).



LARCIER

02. Organigramme des juridictions - notion de compétence matérielle



La compétence matérielle est la partie du pouvoir de juridiction qui est attribuée à une juridiction déterminée. Les règles de compétence matérielle sont d'ordre public sous réserve de l'hypothèse de la prorogation de compétence.



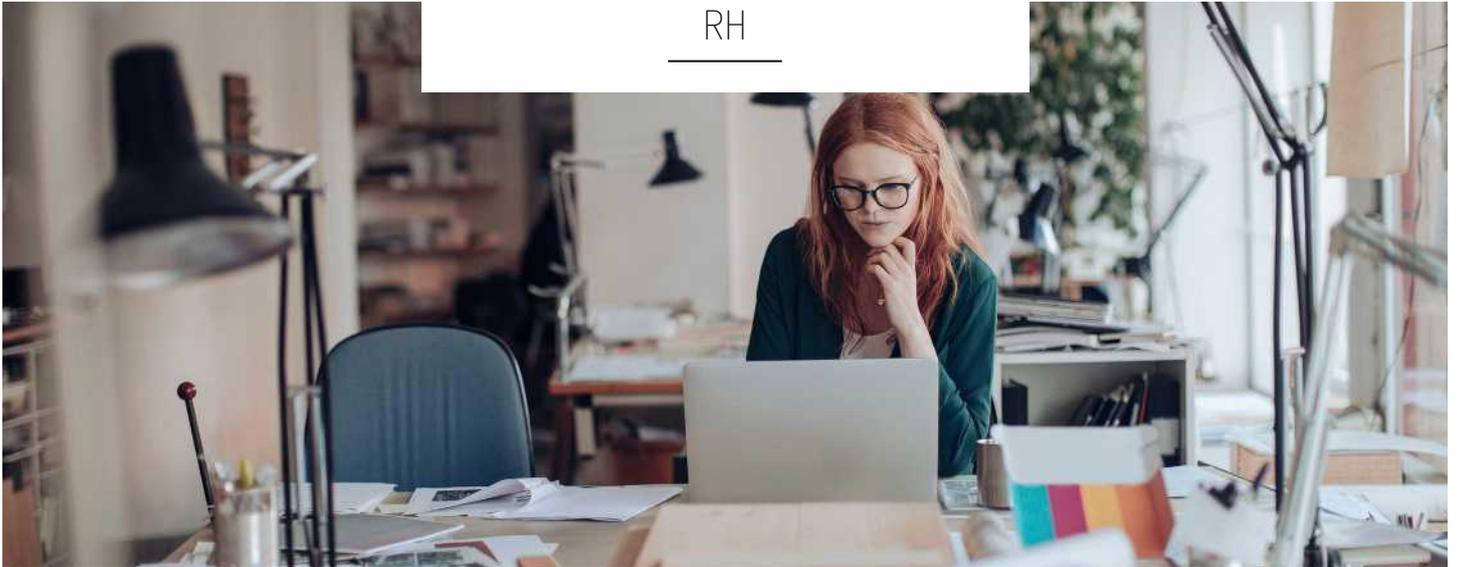
La compétence est générale lorsque l'ensemble des compétences matérielles normales et ordinaires d'une juridiction est déterminé, eu égard à la valeur du litige. La compétence est spéciale lorsqu'elle est attribuée par le législateur à une juridiction déterminée en raison de son contenu. La compétence est exclusive lorsqu'elle est attribuée par le législateur à une juridiction déterminée, à l'exclusion de toutes les autres.

Legal Design by LaweTech

Notre conseil

Loin d'être une nouvelle branche du droit, le Legal Design n'en demeure pas moins un outil polyvalent permettant aux juristes de renforcer le contenu des leurs prestations « classiques », voire de développer de nouveaux services à haute valeur ajoutée que les cabinets peuvent désormais offrir à une clientèle désireuse d'optimiser ses process juridiques.





Robert De
Baerdemaeker

Ancien bâtonnier
de Bruxelles

Ancien président
d'Avocats.be



LE TÉLÉTRAVAIL : STOP OU ENCORE ?

Telearbeit: *stopp oder weiter?*

Diese Frage stellen sich viele von uns seit zwei Jahren regelmäßig. Die Medien berichten häufig darüber und Experten geben immer wieder Ratschläge. Aber sind diese Ratschläge, in denen wir uns manchmal wiederfinden, wirklich relevant? Ist ein einheitliches System heilsam? Und schließlich: Führen sektorale, aber auch – und das ist so wichtig – persönliche Eigenheiten nicht zu komplexen Störungen?

La question, nombreux d'entre nous se la posent régulièrement depuis deux ans en tout cas. Les médias s'en font fréquemment l'écho et les spécialistes en la matière redoublent de conseils. Mais ceux-ci, dans lesquels on se retrouve parfois, sont-ils pertinents ? Un système unique est-il salutaire ? Et enfin, les particularismes sectoriels, d'une part, mais aussi – et c'est tellement important – personnels, d'autre part, ne créent-ils pas des turbulences complexes ?

Le sujet est donc d'actualité mais ce serait réducteur d'en faire une question de mode. Le télétravail, qui est devenu une réalité répandue, touche nos vies, notre façon de travailler ainsi que l'organisation du travail dans l'intérêt le mieux compris possible des uns et des autres.

Les difficultés de mobilité qui ne cessent de s'accroître avaient déjà engendré des réflexions organisationnelles dans les entreprises et les cabinets d'avocats avant les confinements que nous avons connus. Ensuite, ceux-ci ont incontestablement marqué davantage l'ensemble des acteurs du monde du travail.

Ils furent l'occasion de réflexions plus ou moins élaborées sur la façon de vivre, de travailler, de collaborer et d'interagir avec les autres. Des habitudes bien installées ont été remises en question, tout comme des façons de faire qu'on pensait presque définitivement ancrées dans notre mode de vie. Des expériences concrètes,

réalisées grâce aux périodes de confinement successives, ont révélé qu'un réel autre mode de vie que celui qu'on avait connu jusqu'alors était possible et présentait, dans de nombreux cas, des avantages non négligeables tant en ce qui concerne l'efficacité dans le travail qu'en termes de qualité de vie.

Toutes les entreprises, tous secteurs confondus, et donc les cabinets d'avocats également ont été touchées et sont désormais concernées par l'évolution de cette nouvelle façon de travailler.

Ne rêvons pas, la formule magique pour apprivoiser cette nouvelle dimension du travail n'est pas encore née et elle ne verra sans doute jamais le jour tant il existe de situations différentes en ce qui concerne les besoins des uns et des autres. En outre, un travailleur n'est pas l'autre. Et le même travailleur peut évoluer avec le temps et ressentir des aspirations qui se modifient.

L'idée de la présente contribution était – un peu naïvement sans doute – de tenter de découvrir des tendances propres à la profession et surtout de formuler des réflexions positives et constructives pour la période postérieure au télétravail obligatoire, même si celui-ci ne l'a pas été réellement pour les avocats.

Quatre séries de questions ont été soumises à la sagacité de confrères ainsi qu'aux ressources humaines d'une entreprise occupant une quarantaine de travailleurs :

1. Comment évaluer la période de travail à domicile et le suivi du travail effectué ? Un gain de temps a-t-il été généré ? La concentration a-t-elle été meilleure ? Quelles étaient les conditions de travail à domicile des avocats concernés ?

2. Peut-on admettre que le travail au bureau présente des avantages liés à l'effet de groupe ? Les membres d'un même bureau doivent-ils se voir et se rencontrer ? Le groupe qu'ils constituent entre eux représente-il vraiment un avantage ?

3. Une analyse a-t-elle été faite, à l'issue du dernier confinement, et des enseignements en ont-ils été tirés ?

4. Enfin, l'expérience acquise de cette curieuse période, constitue-t-elle l'occasion d'un nouveau départ ?

Les réponses données à ces questions – et j'en profite pour en remercier les auteurs – ont fait l'objet d'une analyse. Tentative de synthèse.

Pêle-mêle

Force est de constater que tous se sont laissés submerger par la vague des confinements, ont paré au plus pressé et ont tout mis en œuvre pour maintenir le niveau d'activité et de revenus.

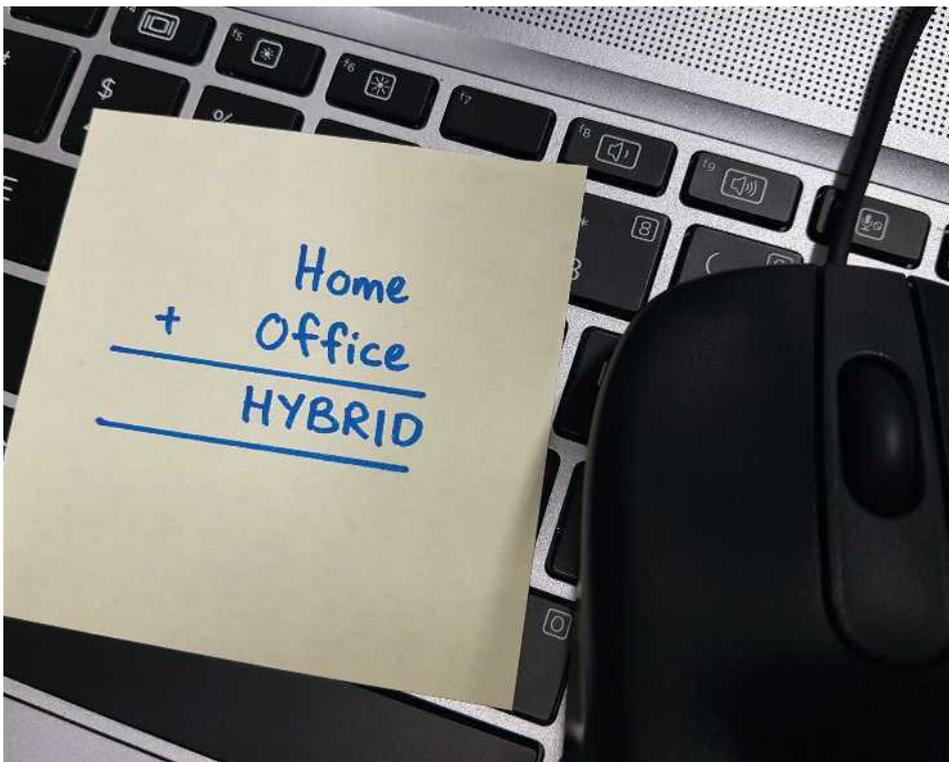
L'incertitude quant à la durée de l'événement n'a forcément pas facilité les choses et les cabinets, au sein desquels – indépendance oblige – régnait déjà une autonomie certaine en ce qui concerne l'organisation du travail, ont continué sur leur lancée.

Cette autonomie allait et va d'ailleurs toujours de pair avec la comptabilisation du temps consacré au travail accompli dans une optique de bonne facturation. En d'autres termes, le contrôle du volume de travail et de la prise en charge par chacun de sa part de travail était une réalité qui a permis de s'adapter au télétravail.

Pas de révolution donc ; des aménagements et le recours dans certains cas, mais pas toujours, à la vidéo-conférence pour les contacts entre membres d'un même cabinet.

Le gain de temps généré malgré tout par la suppression d'un certain nombre de déplacements n'a jamais fait l'objet d'évaluations. A-t-il été absorbé par des tâches à accomplir individuellement ?

La confiance dans ceux qui accomplissaient désormais leur travail à domicile paraît avoir été la règle. Ceci étant, aucune évaluation ni même tentative d'évaluation ne semble avoir été faite des effets de la perte de lien, de la diminution du travail en « présentiel » ni de l'estompement de l'effet de groupe lié à l'appartenance à une équipe animée par un esprit d'entreprise. On s'accorde pour reconnaître que



la communication a forcément été moins forte sans en tirer de conclusion significative à propos de l'efficacité et de la qualité de vie.

Et maintenant que vais-je faire ?

Où a indubitablement de beaux jours devant lui, mais sous quelle forme et avec quel encadrement ? Quantité de travailleurs, jeunes et moins jeunes, y ont pris goût et ils en apprécient tous les avantages qui sont dorénavant bien connus. Mais cette nouvelle façon d'organiser de travail est-elle de nature à donner satisfaction aux entreprises ou bien aux cabinets d'avocats ? Il faut comprendre ici la satisfaction comme la qualité du service rendu, l'épanouissement des uns et des autres et aussi car il n'y a rien de mal à cela, la rentabilité.

Car enfin, il semble admis par tous que le travail en équipe participe grandement au résultat espéré. Les échanges informels autour de la devenue célèbre machine à café, la possibilité de s'adresser à un confrère ou à un collègue pour lui demander assistance, la confrontation des idées et le partage du savoir sont des gages incontestables de progrès et de développement.

La solution consistant à alterner le travail en présentiel et le travail à domicile séduit. Cumuler les avantages des deux formules en fonction des besoins et des personnalités a de quoi plaire et la tendance actuelle est de réfléchir au nombre de jours par semaine pour chacune



des deux formules avec un ou deux jours de présentiel, communs à tous, pour entretenir le sentiment d'appartenance à une équipe est fréquemment retenue. Mais alors, l'économie de surfaces de bureaux s'avérera plus compliquée à réaliser. Par ailleurs le côté naturel des rencontres s'atténuera en raison de la diminution des occasions de se voir. L'émulation permanente liée à la présence de tous, « l'effet de ruche », se diluera et ne produira plus les mêmes résultats.

Que penser aussi des déperditions en termes de formation des plus jeunes, qui comptent évidemment sur le modèle de leurs aînés et leur disponibilité ?

Mais encore ?

Toutes ces expériences cumulées ne vont-elles quand même pas rester lettre morte ? N'avons-nous pas à disposition une occasion de progresser, c'est-à-dire de nous améliorer ? Et de

transformer peut-être notre relation au travail qui occupe, qu'on le veuille ou non, une partie tellement importante de notre vie.

Les esprits paraissent mûrs pour une réflexion fondée sur des acquis partagés par tous et sur des expériences très concrètes, qui sont *a priori* de nature stimulante. La spontanéité et l'improvisation liées au caractère subit de la crise que nous avons traversée ont démontré toute la créativité dont chacun est capable de faire preuve et la réelle possibilité d'agir autrement que cela n'avait toujours été fait, avec des résultats incontestablement positifs.

L'éternel « nez dans le guidon » ne devrait pas justifier qu'on fasse l'économie d'une réflexion qui peut « rapporter gros » et permettre que de nouveaux usages s'installent sans cohérence. Cette nécessité d'effectuer des choix constitue aussi une exigence de management. En outre, ces questions touchent aussi au bien d'être des travailleurs qui, toutes proportions gardées, peut inspirer les gestionnaires d'un cabinet d'avocats. Les liens avec les défis liés à la mobilité et aux questions climatiques sont évidents.

Certes, et on l'aura compris, il n'existe pas une formule unique ni même sans doute une

solution pérenne. L'organisation de chaque cabinet engendre des besoins spécifiques mais il faut garder à l'esprit l'importance qu'on veut donner au travail d'équipe ainsi qu'à la culture d'entreprise qu'on souhaite voir exister.





Eric
Lancksweerd

Maître de conférences
UHasselt et UGent

L'ÉTHIQUE DE LA VERTU ET LA GESTION D'UN CABINET D'AVOCAT(E)S¹

Tugendethik und die Führung einer Anwaltskanzlei

Die Kernaussage, die ich aus meiner Position als Nicht-Anwalt vermitteln möchte, ist, dass es bei der Führung einer Anwaltskanzlei wünschenswert ist, der Tugendethik große Aufmerksamkeit zu schenken.

Le message essentiel que je souhaite transmettre à partir de ma position de non-avocat est que, dans la gestion d'un cabinet d'avocat(e)s, il est souhaitable d'accorder une grande attention à l'éthique de la vertu.

Attention à l'éthique de la vertu dans la gestion

En 2002 déjà, la Cour de justice européenne a jugé que les avocats sont des entreprises et que leurs ordres sont des associations d'entreprises. Un an plus tard, la Cour de cassation a confirmé ce point de vue. De ce point de vue, les avocats sont, avant tout, des professionnels qui fournissent des services économiques sur le marché des services juridiques.

L'activité économique d'une organisation telle qu'un cabinet d'avocats s'accompagne d'une bonne gestion. Mais qu'est-ce que cela signifie ? Je ne suis pas très bien placé pour le dire. Après tout, je ne suis pas avocat et ne l'ai jamais été, ce que je regrette encore.

En ma qualité de magistrat (premier auditeur au Conseil d'État), j'ai pris connaissance des écrits et des plaidoiries d'innombrables avocats, mais

cela ne permet pas de se faire une idée précise du fonctionnement quotidien d'un cabinet. En même temps, la position d'outsider offre la possibilité de réfléchir à la gestion d'un cabinet d'avocats avec un esprit ouvert.

Le principal message que je souhaite transmettre à partir de cette position d'outsider est qu'il est souhaitable d'accorder une grande attention à l'éthique de la vertu dans la gestion des cabinets d'avocats. Dans cette contribution, je vais d'abord clarifier quelques concepts. J'indiquerai ensuite pourquoi l'éthique de la vertu est importante pour l'avocat contemporain. En guise de conclusion, je voudrais plaider pour une introduction modérée et réaliste de l'éthique de la vertu.

Clarification de certains concepts

Permettez-moi d'abord de clarifier quelques concepts. La morale concerne les points de

1. Cette contribution a été publiée une première fois en néerlandais dans *Today's Lawyer*.



« L'avocat doit examiner une affaire du point de vue de l'autre ou des autres parties et du point de vue de la société. »

vue sur le bien et le mal d'un individu ou d'un groupe (par exemple, la profession juridique), les normes à respecter et les valeurs à poursuivre.

Le message essentiel que je souhaite transmettre à partir de cette position extérieure est que, dans la gestion d'un cabinet d'avocats, il est souhaitable d'accorder une grande attention à l'éthique de la vertu.

La moralité régit le comportement humain en vue de l'intérêt et du bien-être d'autrui. L'éthique peut être décrite comme une réflexion sur la moralité. Les éthiciens réfléchissent à nos actions pratiques, à la manière dont nous devrions nous traiter les uns les autres. Par exemple, on pourrait considérer comme une règle morale qu'un avocat ne doit pas aider son client à mettre en place toutes sortes de constructions artificielles pour échapper à l'impôt. Si l'on examine cette règle morale de manière critique, on pratique l'éthique. On peut se demander pourquoi un avocat peut ou ne doit pas aider à mettre en place une telle construction.

Les éthiciens formulent des théories sur la moralité. Ce sont des systèmes d'apprentissage qui peuvent donner une direction à nos actions morales. Les plus importantes sont l'éthique du devoir, l'éthique des conséquences et l'éthique de la vertu.

L'essence de l'éthique du devoir est que l'on adhère à une série d'obligations par sens du devoir. La déontologie de l'avocat en est un bon exemple.

Selon l'éthique conséquentialiste, le bien-fondé moral d'un acte dépend de ses conséquences. Il faut poursuivre autant de bonnes fins que possible, comme l'utilité maximale ou le bien-être du plus grand nombre de personnes possible.

L'éthique de la vertu n'est pas tant orientée vers les règles ou les actions, mais vers la personne. Les questions centrales ici sont : Qui suis-je ? Qui est-ce que je veux être ? Quelles sont les qualités humaines (vertus) que je dois posséder ? Les vertus sont des attitudes, des traits de caractère que nous pouvons développer par la pratique. Les quatre vertus cardinales, qui ont été considérées pendant des milliers d'années comme les plus essentielles en Occident, sont le courage, la tempérance, la sagesse pratique et la justice. Ceux qui ont suffisamment développé leurs vertus agiront bien de leur propre chef et presque automatiquement. Ceux qui sont courageux, par exemple, agiront aussi courageusement. Pendant de nombreux siècles, l'éthique de la vertu était l'éthique la plus courante. Après le siècle des Lumières, elle a été reléguée au second plan, mais ces dernières décennies, elle a regagné en importance, y compris dans les milieux juridiques.

L'avocat doit examiner une affaire du point de vue de l'autre ou des autres parties et du point de vue de la société. Cela requiert des qualités humaines plus nombreuses qu'on ne le pense à première vue, telles que l'ouverture d'esprit, la sagesse, l'imagination, l'empathie, la modération, le courage d'aller à l'encontre de certains desiderata du client, etc.

Importance de l'éthique de la vertu pour l'avocat contemporain

Le point de départ de l'action morale du juriste est la déontologie. Elle comprend les devoirs essentiels et les valeurs fondamentales auxquels les membres de la profession doivent adhérer. La déontologie est une norme minimale très utile et indispensable pour garantir le professionnalisme et la qualité du service. Mais aucun code n'est assez complet pour indiquer précisément comment l'avocat doit agir dans chaque situation concrète. En outre, une excellente pratique professionnelle ne se limite

pas à se conformer à la norme minimale. La déontologie vise à prévenir les comportements professionnels inadmissibles, mais dans une bien moindre mesure, elle appelle à une pratique professionnelle éthique. Elle n'incite les professionnels que dans une mesure limitée à développer leurs qualités humaines. Et celles-ci peuvent faire la différence entre une bonne et une excellente pratique professionnelle. L'avocat d'aujourd'hui n'est pas seulement celui qui fournit d'excellents services juridiques, il doit aussi être présent en tant qu'être humain.

De nombreux clients ne veulent pas seulement une excellente expertise technico-juridique, ils ont souvent besoin d'une assistance humaine. En particulier lorsqu'il s'agit d'affaires impliquant des questions émotionnelles et relationnelles, comme les conflits familiaux et les affaires pénales, les gens aspirent à un avocat qui soit empathique, qui reconnaisse et prenne en compte les besoins des gens, qui offre la tranquillité d'esprit, qui sache gérer les émotions, et bien plus encore. Une pratique juridique « plus complète » se dessine pour les avocats, ce qui signifie qu'ils ne se préoccupent pas seulement des droits individuels de leurs clients, mais aussi des facteurs non juridiques qui entrent en jeu.

Pensez aux besoins et intérêts plus profonds, aux possibilités financières, aux questions morales, aux valeurs, au bien-être, à la sauvegarde des relations, etc. Dans tout le monde juridique, on a commencé à chercher la meilleure solution possible aux problèmes juridiques, non seulement d'un point de vue juridique mais aussi du point de vue du bien-être humain. Mais il y a plus. C'est un devoir essentiel de l'avocat d'être partial. Selon la déontologie, il est toujours tenu de veiller au mieux aux intérêts du client et de les faire passer avant ses propres intérêts ou ceux de tiers. À mon avis, une interprétation contemporaine et moderne de cette obligation s'impose. La tâche essentielle de tout avocat, et



par extension de tout juriste, est de « rendre la justice ». Rendre justice aux gens. Cela signifie que chacun obtient ce qu'il doit obtenir conformément à la lettre, à l'esprit et à l'objectif de la loi ou du contrat. Pour l'avocat, cela signifie avant tout que le client « reçoit son dû », mais aussi que les droits de l'autre ou des autres parties ne sont pas complètement abolis.

Chacun doit recevoir son dû. Les nouvelles méthodes de résolution des conflits, telles que les médiations et les négociations collaboratives, visent précisément à garantir que toutes les parties reçoivent leur dû. En outre, les avocats ont également un devoir public. Ils contribuent à surveiller et à développer un système juridique qui garantit que ceux qui cherchent la justice la reçoivent et, dans une certaine mesure, ils doivent également veiller à l'intérêt public. Une telle approche a des implications d'une grande portée, y compris sur le plan éthique. Si l'avocat défend les intérêts de son client de manière à ce que les intérêts d'autrui et l'intérêt public soient également pris en compte, il doit être capable d'adopter une vision large. Il doit examiner une affaire du point de vue de l'autre ou des autres parties et du point

de vue de la société. Cela exige des qualités humaines plus nombreuses qu'on ne pourrait le penser à première vue, comme l'ouverture d'esprit, la sagesse, l'imagination, l'empathie, la modération et le courage d'aller à l'encontre de certains desiderata du client si nécessaire. Selon le Code judiciaire, lors de sa prestation de serment, l'avocat jure de ne conseiller ou défendre une cause qu'il ne croit pas, « en son âme et conscience », être juste. À mon avis, la justice ne se réfère pas seulement à la justice pour son propre client. La justice est liée aux relations interpersonnelles, à l'équilibre. La balance de Dame Justice. La justice pour tous.

Il existe de nombreuses autres raisons pour lesquelles l'éthique de la vertu est attrayante. Je ne peux pas toutes les aborder ici, mais je voudrais en souligner une. Il ne s'agit pas d'une éthique restrictive, mais d'une éthique libératrice. Elle nous invite à développer notre potentiel (qualités). Cela nous rendra plus heureux, augmentera notre satisfaction professionnelle et nous permettra de mieux servir les autres. Après tout, ce service, aider les gens, n'est-ce pas ce que veulent la plupart des avocats ?

Mise en œuvre réaliste de l'éthique de la vertu

Lorsqu'on parle de gestion, on entre rapidement dans un jargon d'efficacité, d'efficience, d'indicateurs de performance critiques, d'optimisation des processus, d'objectifs, de chiffre d'affaires, de rentabilité, de maximisation des bénéfices, etc. Le management est essentiellement une question de « comment ». La question du « quoi » (que voulons-nous atteindre ?) et la question du « pourquoi » (pourquoi voulons-nous atteindre ces objectifs ?) passent souvent au second plan. Pour être clair, une approche économique et commerciale de la gestion d'un cabinet est indispensable si l'on veut survivre sur un marché concurrentiel où de nombreux autres prestataires de services juridiques sont actifs. Une bonne gestion commence par la mise en ordre de vos affaires sur le plan matériel. Mais cela ne doit pas s'arrêter là. À mon avis, elle comprend également une composante éthique, dont l'éthique de la vertu est le noyau.

Une bonne gestion commence par la garantie que les questions éthiques, par exemple en réponse à certains cas, sont discutées de manière explicite et structurée au bureau. Structuré de deux façons : à intervalles réguliers et selon des méthodologies appropriées, comme la réflexion morale. C'est au cours de cet échange mutuel que les avocats apprennent non seulement beaucoup les uns des autres, mais aussi que leur vision et leur comportement peuvent changer. Lors d'une consultation morale, les avocats peuvent se demander ce que certaines vertus, telles que la « droiture » mentionnée dans le Code judiciaire, signifient pour eux dans un cas concret.

L'éthique peut avoir une place dans la relation avec le client. Dans quelle mesure doit-on se plier aux exigences du client ? Et surtout,

Réflexion

dans quelle mesure le client peut-il et veut-il être encouragé à se comporter moralement ? La direction du cabinet est-elle prête à soutenir les avocats dans ce domaine ? Si l'avocat devait opter pour cette solution, il lui faudrait beaucoup de qualités humaines pour le faire.

L'éthique de la vertu affirme que nous apprenons de bons exemples. Les avocats expérimentés peuvent servir d'exemples à leurs confrères plus jeunes par leurs méthodes de travail, non pas par de grands mots, mais par des actions concrètes. L'éthique de la vertu exige que nous travaillions sur nous-mêmes, en prenant le temps et l'espace pour le faire. En

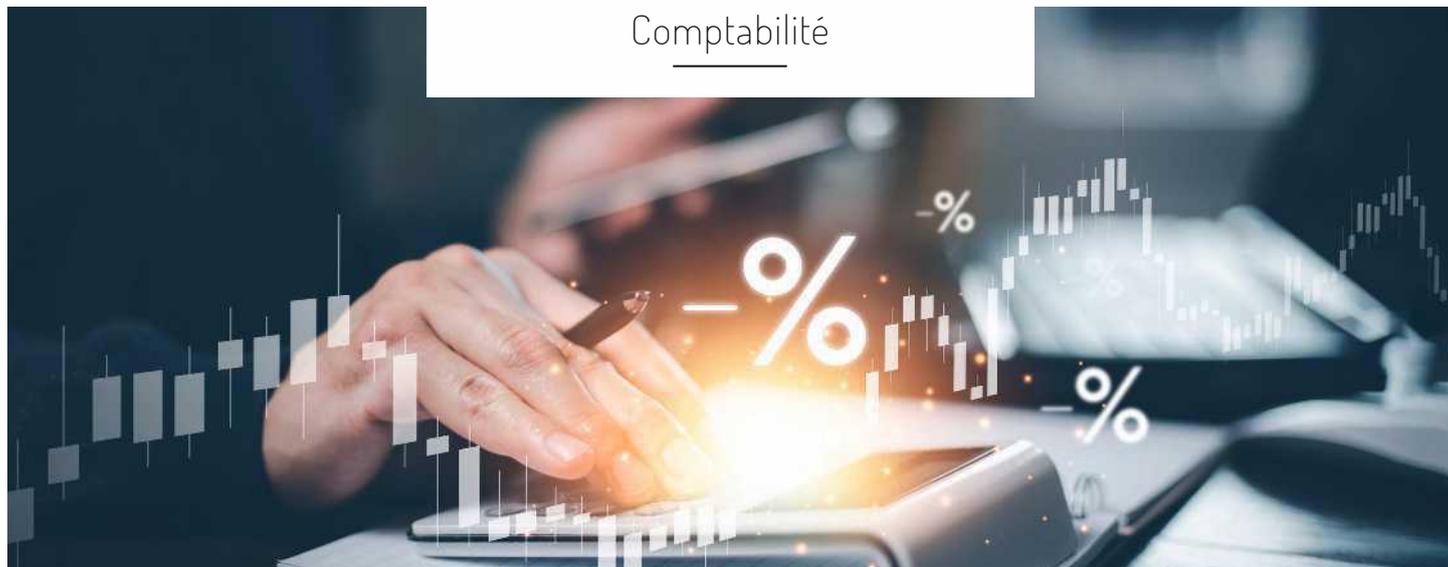
raison des délais serrés et de la forte pression de travail, cela n'est pas évident dans de nombreux cabinets d'avocats. Cela nécessite une gestion qui non seulement crée un espace pour l'épanouissement humain de l'avocat, mais le stimule également.

Dans la gestion d'un cabinet, il faut naturellement chercher à atteindre un bon équilibre. C'est une forme de sagesse pratique. Cela signifie rechercher un équilibre entre le commercial et l'éthique. Et au sein de l'éthique, il ne faut pas se laisser emporter par l'éthique de la vertu. D'autres approches, telles que l'éthique du devoir, en particulier la déontologie, et l'éthique

des conséquences, sont tout aussi précieuses. Il s'agit d'interpréter et de développer de manière contemporaine les vertus qui ont traditionnellement fait partie de la déontologie d'une manière ou d'une autre, comme la droiture, la justice, l'amour de la vérité, etc. Il n'est pas nécessaire de revenir à l'idéal du XIX^e siècle, lorsque l'idée prévalait que l'avocat détenait un *nobile officium* (du moins en théorie, la pratique étant parfois différente). Mais nous ne devons pas non plus considérer la profession d'avocat comme une simple forme de commerce. Nous pouvons rechercher une position intermédiaire, et une application contemporaine de l'éthique de la vertu peut nous y aider.

Notre conseil

L'éthique de la vertu affirme que nous apprenons des bons exemples. Les avocats expérimentés peuvent servir d'exemples à leurs collègues plus jeunes par leurs méthodes de travail, non pas par de grands mots mais par des actions concrètes. L'éthique de la vertu exige que nous travaillions sur nous-mêmes, en prenant le temps et l'espace pour le faire. En raison des délais serrés et de la forte pression de travail, cela n'est pas évident dans de nombreux cabinets d'avocats. Cela nécessite une gestion qui non seulement crée un espace pour l'épanouissement humain de l'avocat, mais le stimule également.



Joelle
Van Hecke

Expert-comptable
et fiscal certifié ITAA
Associée cabinet Mats Tax

 joelle@mats-tax.be

FACTURER DES HONORAIRES À UN CLIENT HORS BELGIQUE : COMMENT GÉRER LA PROBLÉMATIQUE DE LA TVA ?

Einem Kunden außerhalb Belgiens
ein Honorar in Rechnung stellen: Wie geht man
mit der Umsatzsteuerproblematik um?

Sie haben ein Gutachten oder eine Beratung für einen Kunden verfasst, der nicht in Belgien ansässig ist, und beim Versenden Ihrer Honorarrechnung stellt sich die Frage "mit oder ohne MwSt.". Die erste Frage, die Sie sich stellen sollten, lautet: Handelt es sich um eine B-to-B- oder eine B-to-C-Beziehung? Die zweite Frage ist eine Frage der Herkunft: Befindet sich der Kunde innerhalb oder außerhalb der Europäischen Union?

1^{er} cas : relation B to C – client localisé dans l'UE

- TVA belge : oui
- Référence légale : article 21bis, § 1^{er}, Code TVA

2^e cas : relation B to C – client localisé hors de l'UE

- TVA belge : non
- Référence légale : article 21bis, § 2, 10°, Code TVA

→ Cette référence doit obligatoirement figurer sur la note d'honoraires afin de justifier l'absence de TVA belge

3^e cas : relation B to B – client localisé dans l'UE

- TVA belge : non
- Référence légale : article 21, § 2, Code TVA
- Cette référence doit obligatoirement figurer sur la note d'honoraires afin de justifier l'absence de TVA belge

Vous avez rédigé un avis ou une consultation à un client qui n'est pas localisé en Belgique et, au moment d'envoyer votre note d'honoraires, se pose la question « avec ou sans TVA ». La première question à se poser est la suivante : s'agit-il d'une relation B to B ou d'une relation B to C ? La seconde question à se poser est d'ordre géographique : le client est-il localisé dans l'Union européenne ou en dehors de celle-ci ?



« La définition d'un assujetti est donc extrêmement large et une ASBL, par exemple, ne peut pas se qualifier de non-assujetti (mais elle pourrait être un assujetti exempté). »

→ Mention obligatoire de l'identifiant TVA du client (2 lettres pour le pays + le n° de TVA « étranger »)

Attention : il se peut que votre client vous donne une information erronée du type « je ne suis pas assujetti ». Les motifs sont aussi divers que variés : ASBL, société de médecins, ONG, etc.

Sauf exception assez rare (cas qui ne sera pas évoqué dans cet article), il est impossible que le client ne soit pas un assujetti dans une relation B to B.

En effet, voici la définition d'un assujetti : « est un assujetti *quiconque* effectue, dans l'exercice d'une *activité économique*, d'une manière habituelle et indépendante, à *titre principal ou à titre d'appoint, avec ou sans esprit de lucre*, des livraisons de biens ou des prestations de services visées par le présent Code, quel que soit le lieu où s'exerce l'activité économique » (article 4 Code TVA).

La définition d'un assujetti est donc extrêmement large et une ASBL, par exemple, ne peut pas se qualifier de non-assujetti (mais elle pourrait être un assujetti exempté).

Il vous faudra insister pour obtenir le numéro de TVA de votre client. Ce dernier devra peut-être

demander un numéro d'identification pour introduire une déclaration TVA spéciale dans le pays où il est localisé. Si votre client n'a pas le droit de récupérer la TVA payée, il a malgré tout l'obligation de s'acquitter de la TVA dans le pays où le service sera utilisé/consommé.

Que faire si votre client persiste dans sa volonté de se prétendre non-assujetti ou ne veut pas admettre qu'il devra payer la TVA dans le pays où il est localisé via une déclaration TVA spéciale ?

En votre qualité de prestataire du service, vous êtes le redevable de la TVA et il est de votre responsabilité de la facturer dans le respect de la législation.

Il est dès lors indispensable d'appliquer de la TVA belge sur votre note d'honoraires puisque vous ne pourrez pas justifier l'absence de facturation de la TVA par une disposition légale valable.

Lorsque votre client vous communique un numéro de TVA étranger, il est vivement conseillé de vérifier la validité de celui-ci afin de vous prémunir d'un éventuel malentendu (numéro de TVA qui pourrait avoir été radié, communication d'un numéro erroné, etc.). Ceci peut être réalisé en consultant le site internet suivant : [https://](https://ec.europa.eu/taxation_customs/vies/#/vat-validation)

ec.europa.eu/taxation_customs/vies/#/vat-validation.

4^e cas : relation B to B – client localisé hors de l'UE

- TVA belge : non
- Référence légale : article 21, § 2, Code TVA
- Cette référence doit obligatoirement figurer sur la note d'honoraires afin de justifier l'absence de TVA belge

Il existe également quelques cas particuliers. Nous examinerons ci-dessous les plus fréquents.

Cas particulier n° 1

Le client à qui la prestation est facturée n'est pas celui à qui le service a été rendu.

Illustrons ceci par un exemple. Une société établie en Suisse vous a demandé une consultation pour son établissement stable situé en France. Dans ce cas, il s'agit bien d'une prestation de service intra EU et non extra EU. La note d'honoraires devra reprendre le numéro de TVA français de votre client suisse.

En résumé, peu importe qui recevra et paiera la note d'honoraires, l'élément essentiel étant le véritable bénéficiaire de la consultation rendue.

Cas particulier n° 2

Consultations en lien avec un bien immobilier.

Un avocat peut être amené à intervenir dans la rédaction d'une convention qui concerne la cession d'un immeuble, ou la constitution/cession/rétrocession d'un droit réel portant sur un immeuble.

Dans ce cas, la prestation de l'avocat sera toujours réputée être localisée dans le pays où se situe l'immeuble.

Si vous êtes dans une relation B to B, la référence légale est la suivante : article 21, § 3, 1°, Code TVA.

La TVA belge ne sera donc pas due et les règles à appliquer sont celles reprises dans le 3^e cas ci-dessus. Le redevable de la TVA est le preneur du service.

Par contre, si vous êtes dans une relation B to C, la référence légale est la suivante : article 21bis, § 2, 1°, Code TVA.

La TVA belge n'est pas due MAIS le redevable de la TVA est le prestataire de service : il vous sera donc obligatoire de vous identifier à la TVA dans le pays où est situé l'immeuble. Votre note d'honoraires devra être établie avec de la TVA « étrangère » (en utilisant le taux en vigueur dans ce pays pour ce type de service) et vous devrez introduire une déclaration TVA dans ce

pays pour y déclarer cette prestation. Le paiement de la TVA devra intervenir selon les modalités et règles prévues dans le pays concerné.

Notre conseil

Cet article n'ayant pour but que de vous donner un aperçu des cas les plus fréquemment rencontrés, il est possible que vous puissiez avoir une relation contractuelle qui sorte du contexte habituel.

Il existe en effet des exceptions, des régimes particuliers ou des situations exceptionnelles qui nécessiteront l'analyse d'un professionnel. En cas de doute, n'hésitez pas à consulter un expert-comptable certifié.

Agenda



30 octobre 2022-
4 novembre 2022

IBA – Annual Conference – Miami, États-Unis
→ <https://www.ibanet.org/conference-details/CONF2137>



7-9 décembre 2022

CIB - Congrès annuel – Niamey, Niger
→ <http://www.cib-avocats.org>



19 novembre 2021

IBA – Building the Law Firm of the Future – London (England)
→ <https://www.ibanet.org/Form/Email-Validation/Default.aspx?CaptureFormUID=04377f05-78ea-4b5a-9062-7c25deb43831>

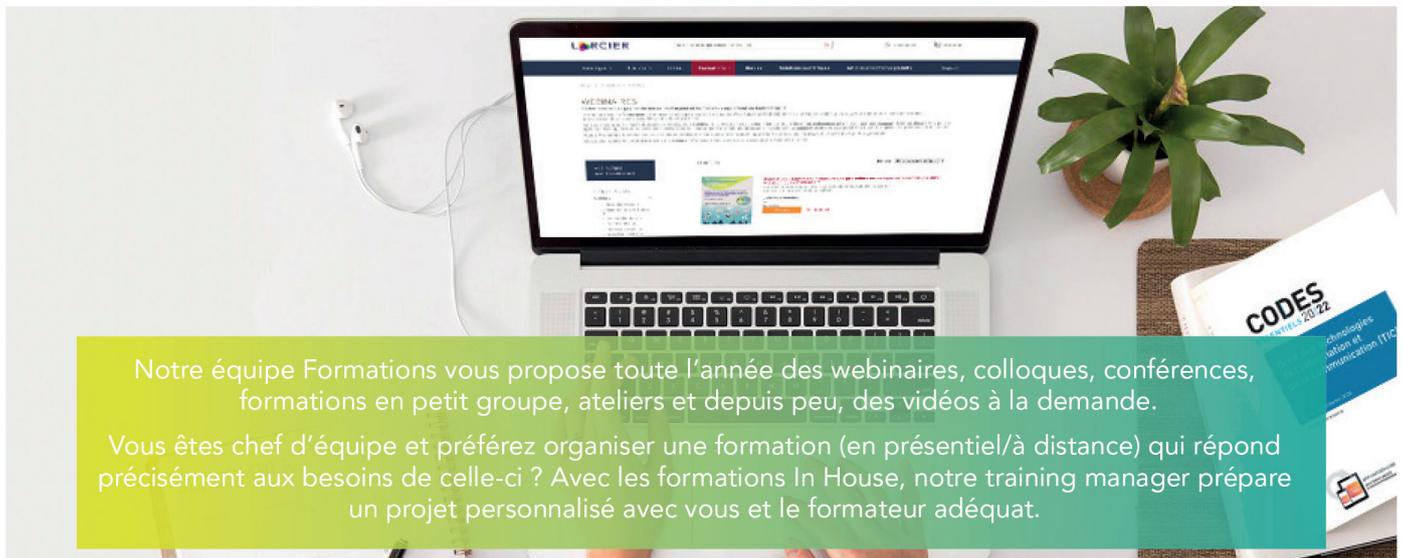


16 janvier 2023

Larcier – Webinaire – Avocats : améliorez votre pricing !
→ <https://www.larcier.com/fr/webinaire-avocats-ameliorez-votre-pricing-2023-9781109297416.html>

FORMATIONS LARCIER

La réponse à toutes vos questions



Notre équipe Formations vous propose toute l'année des webinaires, colloques, conférences, formations en petit groupe, ateliers et depuis peu, des vidéos à la demande.

Vous êtes chef d'équipe et préférez organiser une formation (en présentiel/à distance) qui répond précisément aux besoins de celle-ci ? Avec les formations In House, notre training manager prépare un projet personnalisé avec vous et le formateur adéquat.



Un catalogue complet de plus de 200 formations, colloques et webinaires



Des formations toujours d'actualité et adaptées à votre métier



Des conférenciers spécialisés et renommés

Découvrez notre offre complète sur [larcier.com/fr/formations](https://www.larcier.com/fr/formations)

0800 39 067 | formations@larcier.com

 LARCIER
INTERSECTIA

**Ne laissez pas les irrégularités entacher votre réputation !
Gérez proactivement la détection de comportements non éthiques, en respectant la législation européenne.**



GoComply vous accompagne de A à Z lors de la mise en place du canal de signalement public obligatoire pour votre propre entreprise/organisation ou, en tant que conseiller, pour vos clients.



Structure et vue d'ensemble:

Grâce à la ligne du temps et à la vue d'ensemble claire, vous êtes certain de ne brûler aucune étape obligatoire.



Gestion de dossiers puissante et centralisée:

Un système de documentation centralisé avec un workflow clair et des mentions automatiques optimisent votre gestion de dossiers.



Reporting simple et automatique:

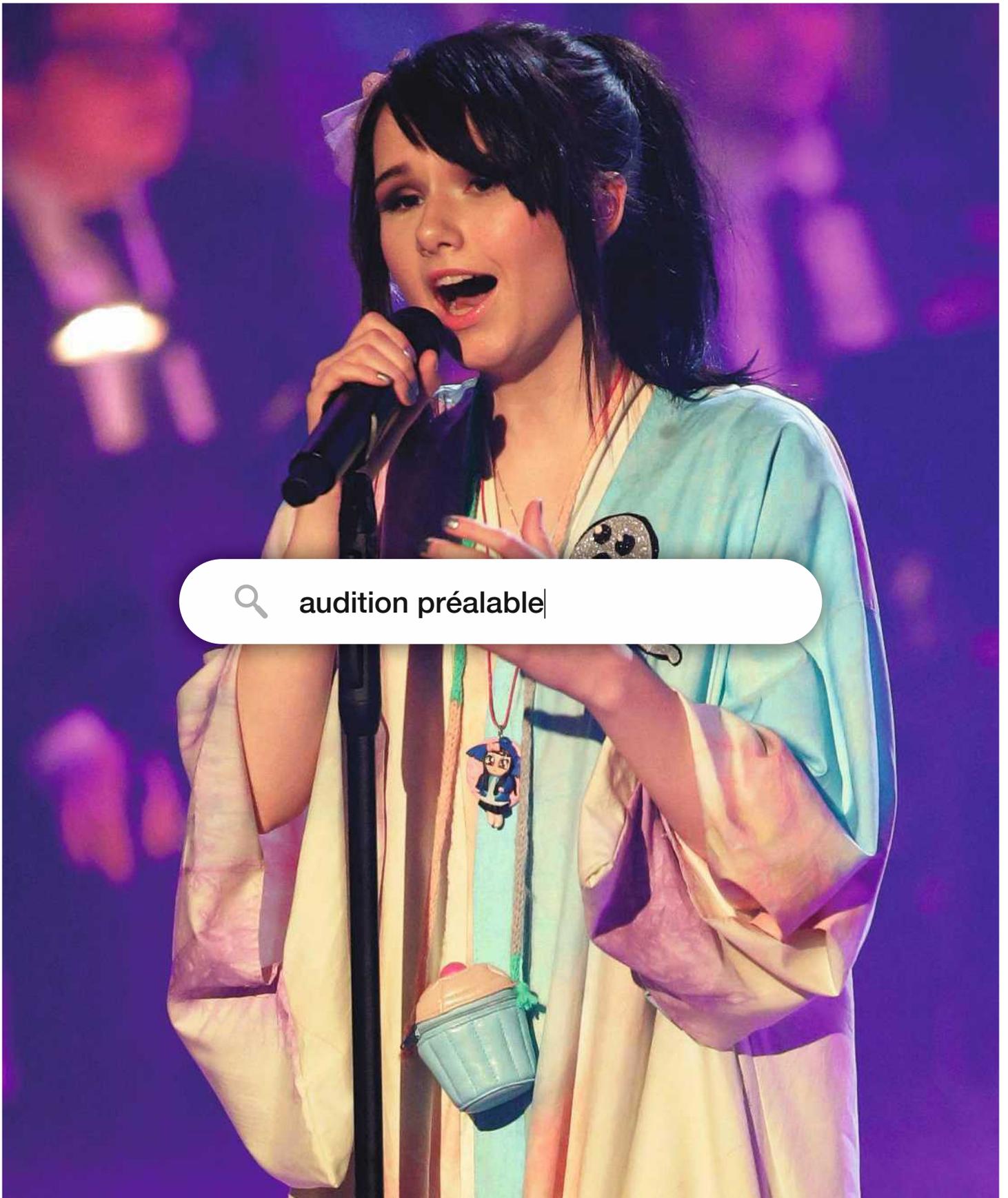
Des rapports indispensables, clairs et détaillés, que vous créez en un clic : pratique pour votre suivi interne, pour vos clients ou lors d'un audit.



Protection optimale des données:

Toutes les données enregistrées sont sécurisées de façon optimale, en garantissant l'anonymat et la protection du lanceur d'alerte.

Demandez une démo sans engagement sur <https://www.gocomply.be/fr/>



🔍 audition préalable

UNE QUESTION DE DROIT ?
LA RÉPONSE SE TROUVE SUR [STRADALEX.COM](https://www.stradalex.com)

ESSAI GRATUIT pendant 10 jours ! Sans engagement


strada lex
BELGIQUE

Sommaire

Rédacteur en chef | *Chefredakteur*

Jean-François Henrotte, Avocat / Rechtsanwalt

Secrétaire de rédaction | *Redaktionssekretär*

Alexandre Cassart, Avocat / Rechtsanwalt

Comité de rédaction belge | *Redaktionsausschuss Belgischer*

Jean Belleflamme, Expert-comptable / Wirtschaftsprüfer
Robert De Baerdemaeker, Avocat / Rechtsanwalt
Olivier Haenecour, Avocat / Rechtsanwalt
Guido Imfeld, Avocat / Rechtsanwalt
Xavier Koener, Avocat / Rechtsanwalt
Denys Leboutte, Réviseur / Revisor
Stéphan Raty, Réviseur / Revisor
Joëlle Van Hecke, Experte-comptable / Wirtschaftsprüferin

www.managinglawyer.be

Comité de rédaction luxembourgeois | *Redaktionsausschuss Luxemburg*

Rosario Grasso, Avocat / Rechtsanwalt
Nicolas Thieltgen, Avocat / Rechtsanwalt

www.managinglawyer.lu

Éditeur responsable | *Verantwortlicher Herausgeber*

Paul-Etienne Pimont, ELS Belgium s.a.
Rue Haute 139/6 | 1000 Bruxelles

Régie publicitaire | *Werbeagentur*

LTH Consulting
Laurence Thomsin
Mobile: 0032 471 63 67 01
E-mail : laurencethomsin@gmail.com

- | | | | |
|----|---|----|--|
| 1 | Devenir associé(e) ?
Réussir sa prise de poste !
<i>Partner werden?</i>
<i>Erfolgreiche Stellenantritte!</i>
Olivia Battard, Mathilde Bettuzzi | 15 | L'éthique de la vertu et la gestion d'un cabinet d'avocat(e)s
<i>Tugendethik und die Führung einer Anwaltskanzlei</i>
Eric Lanckswert |
| 5 | Demander une provision
<i>Einen vorschuss beantragen</i>
Robert De Baerdemaeker | 19 | Facturer des honoraires à un client hors Belgique : comment gérer la problématique de la TVA ?
<i>Einem Kunden außerhalb Belgiens ein Honorar in Rechnung stellen: Wie geht man mit der Umsatzsteuerproblematik um?</i>
Joelle Van Hecke |
| 8 | Legal design :
un outil pour de nouveaux services
<i>Legal Design: ein Werkzeug für neue Dienstleistungen</i>
Cynthia Charlier et Jeffrey Vigneron | 22 | Agenda |
| 11 | Le télétravail : stop ou encore ?
<i>Telearbeit: stopp oder weiter?</i>
Robert De Baerdemaeker | | |

LORCIER

**Vous souhaitez recevoir
la version numérique
de *Managing Lawyer* ?**

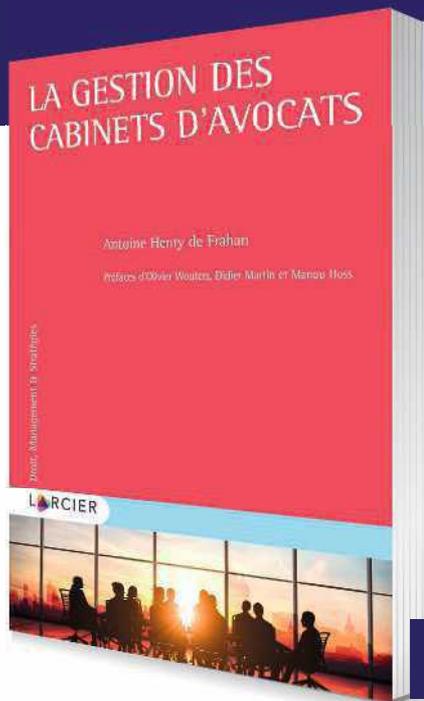


Abonnez-vous gratuitement à notre newsletter
en remplissant le formulaire en ligne sur
larcier.com/fr/managing-lawyer-abonnement

Ou scannez directement le QR Code
ci-contre avec votre smartphone.



LORCIER



Les clés pour une gestion des cabinets
d'avocats créatrice de valeur

La gestion des cabinets d'avocats

Antoine Henry de Frahan

Consultant et Professeur Affilié à Edhec Business School

Vient de paraître

Contrairement à ce que l'on entend souvent, les cabinets d'avocats ne sont pas des entreprises comme les autres. Comprendre leur spécificité par rapport aux autres organisations est indispensable pour en aborder la gestion de manière pertinente et efficace. À l'inverse, l'ignorance de ce qui les distingue amène à bien des erreurs de gestion.

En s'appuyant sur une compréhension fine de ce qui distingue les cabinets d'avocats, l'auteur offre une vision à 360° de l'ensemble des enjeux de leur gestion : stratégie, développement de la clientèle, organisation du travail, gestion des ressources humaines, gestion financière, infrastructure et technologie.

En puisant dans son expérience de terrain, l'auteur illustre ses analyses de nombreux exemples et les complète avec des conseils pratiques. Ce livre intéressera tous les avocats soucieux d'optimiser la gestion de leur cabinet, aussi bien au sein de grandes associations que dans des cabinets de petite taille.



« L'ouvrage est précieux car il met le doigt sur les nombreux pièges au niveau de la structuration des fondamentaux de l'association que l'on peut éviter ou redresser avec des stratégies assez simples ».

Manou Hoss, Managing Partner, Elvinger Hoss Prusse

Collection – Droit, management & stratégies

Édition 2022 • 380 p. • 60,00 €



Version numérique disponible sur Strada lex Belgique, Strada lex Luxembourg et Strada lex Europe (activation gratuite pour les abonnés).

LARCIER

Commandez en ligne sur www.larcier.com

Follow us on   