

1

Un cabinet d'avocats en route vers la neutralité carbone !

Der Aufschwung wird Co2-frei, digital, zirkulär und inklusiv

6

L'intérêt des données pour les avocat(e)s et professionnel(le)s du droit

Warum sind Daten für Anwälte und Rechtsberufler von Belang?

10

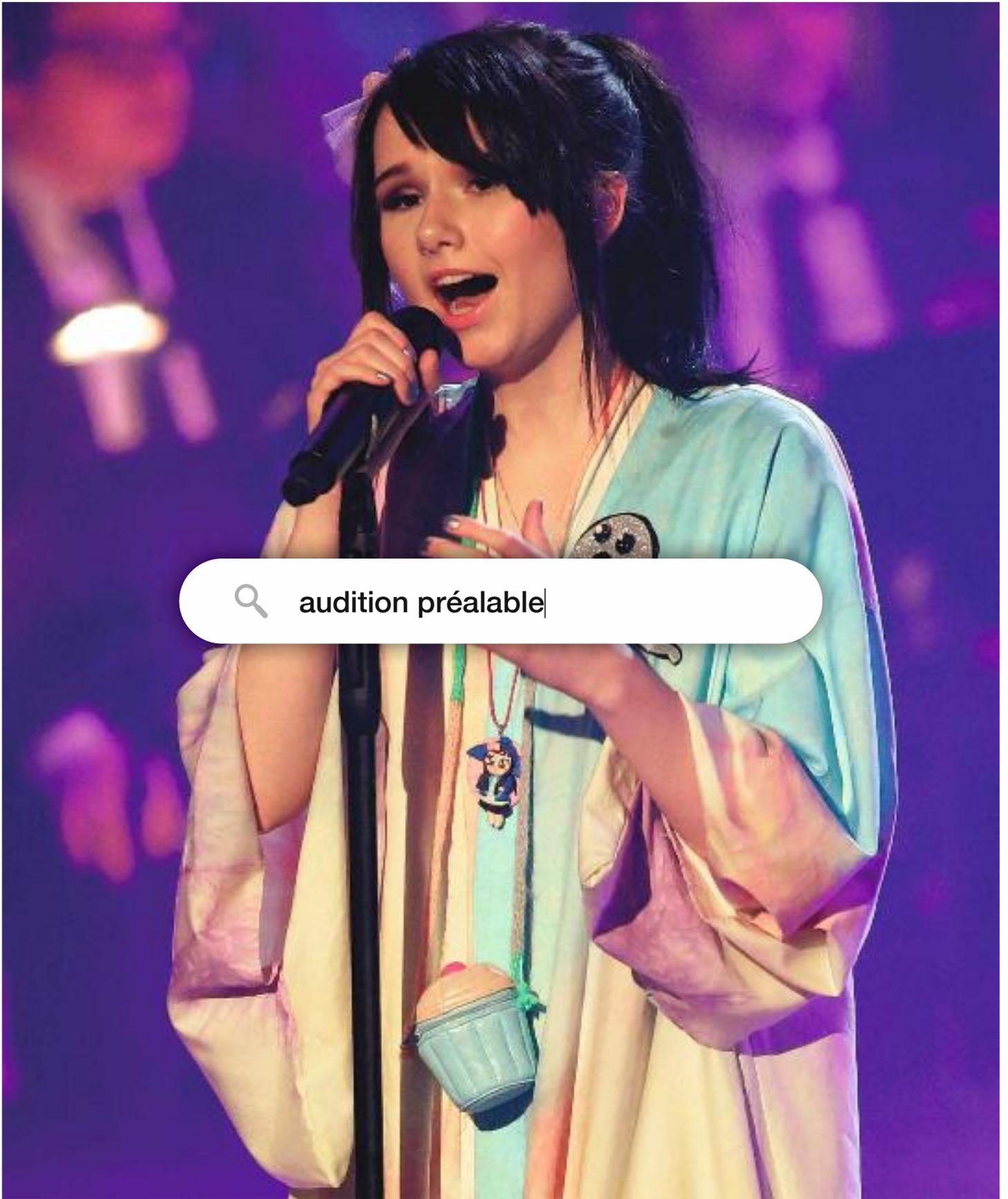
Pourquoi un CRM est le nouvel outil en vogue ?

Warum sind CRM-Systeme hoch im Kurs?



CO₂





🔍 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

Durable



François Boden

Avocat associé
Parallaxe

 @FranParallaxe
<https://www.parallaxe-avocats.be>



UN CABINET D'AVOCATS EN ROUTE VERS LA NEUTRALITÉ CARBONE !

Der Aufschwung wird Co2-frei, **digital**,
zirkulär und **inklusiv**

Der Klimawandel ist eine Tatsache, der wir ins Auge sehen müssen, und dies bereits heute. Es handelt sich nicht mehr um eine mögliche Gefahr, die das Leben auf der Erde in hundert Jahren bedrohen könnte. Der Klimawandel – oder die Klimaveränderung – und die wiederkehrenden Krisen treffen uns und unsere Mandanten.

Le changement climatique est une réalité que nous devons affronter, dès aujourd'hui. Il ne s'agit plus d'une menace potentielle pour la vie sur Terre qui pourrait survenir dans une centaine d'années. Le changement – ou dérèglement – climatique, et ses crises à répétition, touchent nos activités et nos client(e)s.

Le changement climatique, une réalité

Nul besoin de lire, ni de comprendre, tous les rapports du GIEC pour prendre conscience des mutations profondes du climat et de leurs impacts désastreux. En Belgique, il suffit de parcourir, l'étude de juillet 2020, commandée par la Commission Nationale Climat « Évaluation de l'impact socioéconomique du changement climatique en Belgique » et son « Résumé à l'intention des décideurs » pour appréhender les conséquences sur la santé, la productivité au travail, les infrastructures, les assurances et la vie des affaires en général, c'est-à-dire la vie de nos clients et de nos cabinets (<https://climat.be/mediatheque/documents>). Depuis l'ère pré-industrielle, à la fin du 19^e siècle, la température moyenne de la planète a augmenté de plus d'1 degré. La communauté scientifique s'accorde pour affirmer que nous devons limiter l'augmentation de ce réchauffement sous

les 1,5°C. De tout temps, la Terre a connu des variations de température. En d'autres termes, sans l'action humaine, la température moyenne de la Terre a varié. En revanche, la très courte période durant laquelle cette température augmente n'a jamais été mesurée auparavant. Durant les *optimums climatiques*, soit les périodes de temps géologiques pendant lesquelles le climat de la terre était plus chaud que pendant les périodes précédentes et suivantes, la température moyenne de la Terre a varié de quelques degrés. Le « pas de temps » était de 5 à 10.000 ans. Ce que nous vivons aujourd'hui, soit 1 degré d'augmentation en à peine 100 ans, est 50 à 100 fois plus rapide. Par comparaison, c'est comme si vous grossissiez de 50 kilos en une nuit. En 20 ans, votre corps pourrait s'adapter à ce nouvel embonpoint, mais en une nuit, il exploserait. Le réchauffement climatique résulte des émissions de gaz à effet de serre, particulièrement le dioxyde de carbone (CO2)



« Ce qui nous a mené ici, ne nous conduira pas plus loin »

et le méthane (CH4). Il est d'origine anthropique et provient de la production d'électricité, des déplacements, de l'agriculture, de l'industrie et de la déforestation. Lors de la COP 21, Conférence des Parties sur les changements climatiques, qui s'est tenue à Paris en 2015, 195 pays ont signé l'historique Accord de Paris. Ils se sont engagés à limiter le réchauffement climatique « bien en deçà de 2°C » et à « s'efforcer de le limiter à 1,5°C ». Concrètement, pour rester sous la barre des 1,5°C d'augmentation, nous devons, à l'échelle planétaire, réduire les émissions de CO2 de 45% par rapport au niveau de 2010 d'ici 2030, et atteindre la neutralité carbone en 2050. Le défi est colossal.

Quel rôle les entreprises – et les cabinets d'avocats – peuvent-ils jouer ?

Dans un tel contexte et face à une telle urgence, la question se pose : qui peut agir ? Qui parviendra à mettre en place les mesures nécessaires pour atteindre cet objectif ? Le législateur et le politique bien sûr, mais le temps presse. Un premier palier doit être atteint dans 10 ans seulement. L'action individuelle peut être envisagée, mais les 7 milliards d'humains sur Terre n'ont évidemment pas les opportunités dont les pays occidentaux bénéficient pour transformer leurs modes de consommation. Les entreprises qui constituent l'essentiel de nos clients et nos cabinets d'avocats, et qui sont des PME, seront les véritables vecteurs de changement, puisqu'elles peuvent prendre des décisions rapides qui auront un impact immédiat sur l'économie, sur les transports, les approvisionnements, et, par voie de conséquence, sur les émissions de gaz à effet de serre. Il est naïf de penser que seules les multinationales ont un rôle à jouer dans les enjeux climatiques. Je ne suis pas de cet avis. En Belgique 99% des entreprises sont des PME, comme à l'échelle européenne. Ce sont les PME, « tribus agiles, volontaires et efficaces » qui poseront les actes de transformation de nos économies, de façon

volontaire ou ...contrainte. Notre – petit – cabinet est une PME mais nous avons un impact sur nos centaines de clients. Si, par nos actions, nous montrons qu'un cabinet d'avocats peut atteindre la neutralité carbone en 2050, nous donnerons une belle impulsion et l'effet boule de neige positif sera enclenché.

Une triple opportunité pour nos cabinets : anticiper les risques, satisfaire nos clients et s'entourer des meilleurs

« Ce qui nous a mené ici, ne nous conduira pas plus loin » dit Ilham Kadri, CEO de Solvay. Je le crois également. Mon crédo, de dirigeant de PME, est que la reprise sera décarbonée, digitale, circulaire et inclusive. S'agissant de la décarbonation, nous pouvons agir immédiatement sur la baisse des émissions de gaz à effet de serre. Non seulement pour garantir la vie sur Terre, mais pour garantir la pérennité de notre cabinet, tant sur le plan économique que sur le plan humain. Je suis passionné par le sujet et

j'ai choisi de retourner sur les bancs de l'université pour suivre une maîtrise en management environnemental à HEC-ULiège, que j'ai achevée cette année. J'avais besoin d'approfondir mes connaissances et je souhaitais ancrer notre cabinet dans une démarche bas carbone pour rencontrer les souhaits de la clientèle et en faire ensuite un modèle inspirant de décarbonation réussie.

Ce processus de décarbonation présente trois opportunités : l'anticipation des risques, davantage de clients et l'enthousiasme de l'équipe.

L'anticipation des risques consiste à comprendre, dès aujourd'hui, quels sont les postes d'émissions les plus importants et à prévoir, par exemple, une hausse du prix des énergies fossiles. Nous anticipons cette hausse dans nos coûts et nos comportements. Nous anticipons également les taxes et obligations en matière de *comptabilité carbone* qui, à mon sens, ne tarderont pas à être mises en œuvre





Notre consommation de papier engendre 0,68% des émissions

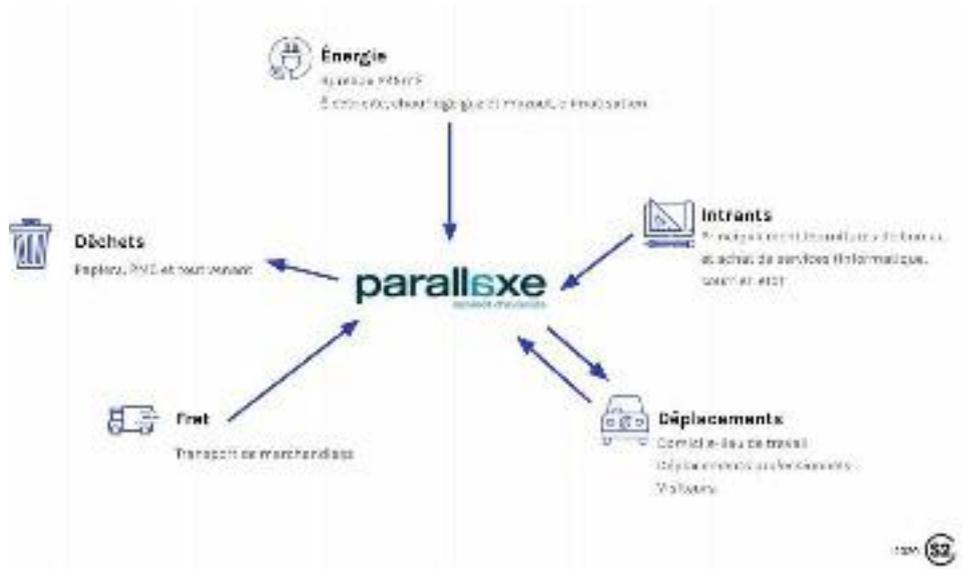
prochainement en Belgique, dans le droit fil de mesures de l'Union européenne.

En matière d'opportunités d'affaires et de recrutement, les études sont nombreuses : 74% des Européens disent avoir changé tout (15%) ou une partie (59%) de leurs comportements de consommation pour en réduire l'impact et 97% des Français sont prêts à boycotter les entreprises dont les pratiques sociales ou environnementales sont destructrices. Nous devons comprendre et connaître les changements de comportement de la clientèle et du personnel. Il faut comprendre l'importance du fait que celui ou celle qui décidera de faire appel à votre cabinet, plutôt qu'à un cabinet concurrent, ou que celui ou celle que vous allez engager, est, aujourd'hui, très certainement sensible aux enjeux climatiques et au positionnement de votre cabinet sur le sujet. 90% des « millenials » (nés entre 1984 et 1996) déclarent que la politique de développement durable est un critère crucial dans le choix de leur futur employeur. Ces « millenials », trentenaires à présent, occupent, ou commencent à occuper, les postes de décisions des PME...de nos clients.

Tout dirigeant d'entreprise – et l'avocat en est un – doit pérenniser son cabinet – son entreprise – en rencontrant les attentes de ses clients et en s'entourant de collaborateurs convaincus.

Inscrire notre cabinet dans une démarche bas carbone fait écho à nos entreprises clientes qui, elles aussi, entament de véritables stratégies RSE-Responsabilité Sociétale des Entreprises. *Asinus asinum fricat...qui se ressemble s'assemble.*

Notre cabinet d'avocats Parallaxe a choisi de construire sa propre stratégie RSE avec notamment pour objectifs une réduction substantielle de ses émissions de CO2 et l'atteinte de la neutralité carbone.



Comment construire une stratégie durable ?

Pour construire notre stratégie durable, nous procédons étape par étape, et prenons le temps de consolider chacune de ces étapes. La posture et les convictions du dirigeant – les vôtres – sont essentielles. Je vous conseille, en premier lieu, de vous former aux enjeux climatiques. Il existe de très bons cours en ligne (MOOC) comme « Entreprise et changement climatique » proposé par l'ESSEC Business School et Carbone4 ou les cours « Mines Paris Tech » de Jean-Marc Jancovici, disponibles sur Internet. Suivez également les conférences de la Commission Environnement du barreau de Liège-Huy. Il existe aussi des podcasts inspirants comme Business Impact et, bien entendu, plongez-vous dans la littérature pertinente sur le sujet. Chez Parallaxe, nous avons choisi de nous faire accompagner par un cabinet de conseil expert en la matière, Smart2Circle, qui nous aide – en équipe – à élaborer notre démarche RSE.

Concrètement, notre stratégie se construit en trois grandes étapes. La première consiste à « monter sur la balance » en mesurant les émissions de gaz à effet de serre à l'aide d'un Bilan Carbone® pour une période de référence. La seconde étape consiste à co-construire, avec tout le cabinet – avocats et secrétaires – le plan d'action pour réduire notre impact. La

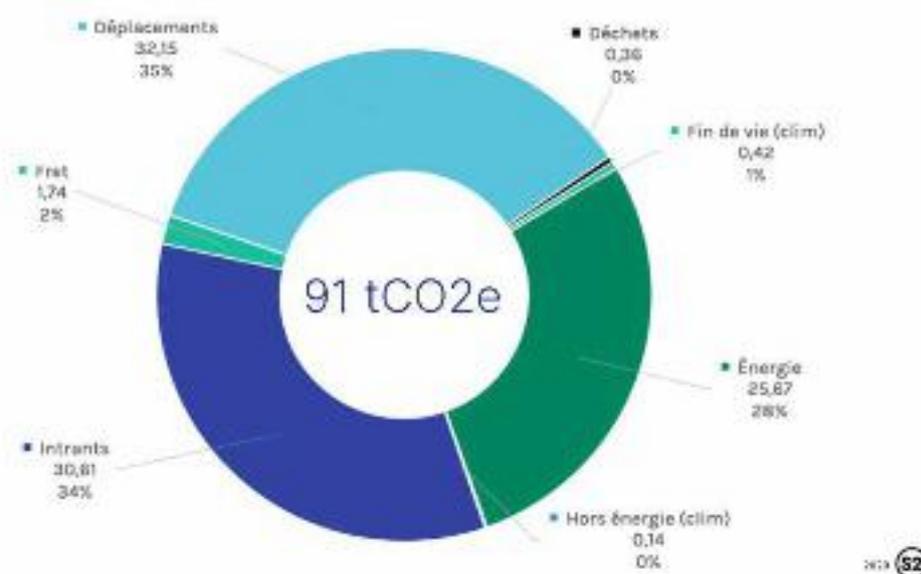
troisième étape consistera à communiquer notre stratégie et nos objectifs par la rédaction d'une charte d'engagements et la diffusion de rapports d'actions.



La réduction de la consommation de papier est donc une « fausse bonne idée »

Comprendre notre impact sur le climat grâce au Bilan Carbone®

Avant toute chose, gardons à l'esprit qu'un Bilan Carbone® n'est ni bon, ni mauvais. L'objectif de ce bilan est de dresser un état des lieux. Il s'agit d'identifier les plus grands secteurs d'émissions pour déterminer ensuite les leviers d'action. Nous prenons donc des décisions fondées sur des chiffres et non sur des impressions ou des ressentis. Après avoir établi la « cartographie des flux » et analysé ceux-ci, le Bilan Carbone® de notre cabinet – qui compte 13 personnes – montre que pour l'année de référence 2019, nos activités ont dégagé 91 tonnes de CO₂eq. En ordre de grandeur, 1 tonne de CO₂ équivaut



à un aller-retour Paris-New York en avion. Les déplacements comptent pour 35% des émissions, il s'agit du premier poste d'émissions. Vient ensuite la catégorie des « intrants » avec 34% des émissions. Il s'agit de tous nos achats et principalement de l'équipement informatique nécessaire à la numérisation du cabinet (plateformes, logiciels de gestion, ordinateurs, outils en ligne, serveurs, etc.). L'énergie occupe la troisième place avec 28% des émissions. Nous avons également calculé le « fret », soit le transport des livraisons de nos fournitures qui représente 2% des émissions, la climatisation (du seul local serveur) 1% et nos déchets qui comptent pour moins d'un centième des émissions. Dans notre profession, nous pensons souvent que la « voie du paperless » est la solution miracle... Or le Bilan Carbone® nous montre qu'il n'en est rien. Notre consommation de papier engendre 0,68% des émissions (2% des 34% des « intrants » = 0,68%). La réduction de la consommation de papier est donc une « fausse bonne idée ». Elle fait partie des petits gestes symboliques. Il faut tenter de la réduire mais en sachant que cette réduction n'aura pas d'incidence véritable sur les émissions globales. Grâce au Bilan Carbone®, nous avons identifié les vrais leviers d'action et nous pouvons mettre de l'énergie sur ce qui a un réel impact. Nous disposons également d'indicateurs intéressants que nous n'aurions certainement jamais calculés nous-mêmes. Voici quelques exemples : sur une année, le cabinet et ses clients ont parcouru 113.000 km, en allers et retours au bureau, en audiences, en expertises, etc., soit trois fois le tour de la Terre ; nous avons rejeté 2,2 tonnes de déchets ; nous avons consommé 650 kg de papier. Grâce au Bilan Carbone®,

nous avons pu simuler l'impact de nos actions à venir. Par exemple : 80 jours de télétravail par an et par personne, combinés à 30% de mobilité « douce » avec un mode de transport « zéro carbone » (train, bus, vélo), permet d'économiser 11 tonnes de CO2. En groupant nos commandes de fournitures, nous pouvons économiser 700 kg de CO2. Une réunion au bureau, si l'on vient en voiture, émet 27 fois plus de GES que 3 heures de télétravail.



Réduction des émissions de CO2 de 20% en 2025

Nous avons ensuite choisi, avec l'ensemble de nos collaborateurs, des objectifs de réduction des émissions de CO2 de 20% en 2025. Lorsque les actions de réduction d'émissions auront été menées, nous compenserons « le solde » par des investissements certifiés dans des entreprises et associations « puits de carbone ».

Co-construire les solutions avec les équipes

La deuxième étape a consisté à co-construire, en équipe, un plan d'action, en intégrant les idées de chacun. Cette étape est pédagogique. L'ensemble du personnel a été formé aux enjeux énergie-climat. Elle est également ludique. La construction du plan se réalise en ateliers participatifs, amusants et créatifs, dans une ambiance très positive. Nos collaborateurs sont reconnaissants

et partagent leur enthousiasme. Ils en retirent un bénéfice personnel et sont impatients d'agir, pour eux et pour le bureau. Pratiquement, les ateliers se sont tenus par groupes de sept personnes, pendant une demi-journée. Les deux ateliers ont amené 100 idées ! Des plus folles aux plus audacieuses. Nous nous engageons à mettre en œuvre les plus pertinentes.

Communiquer notre stratégie RSE

La dernière étape consiste à donner de la visibilité à notre travail et à notre vision. Une charte d'engagements durables est en cours de rédaction et figurera sur notre site Internet ainsi que nos actions et rapports. Notre charte rencontrera la plupart des 17 objectifs de développement durable fixés par l'ONU. Ces objectifs, en anglais, Sustainable Development Goals, ou SDGs, sont un ensemble de 17 objectifs mondiaux fixés par l'Agenda 2030 du « Programme de développement durable à l'horizon 2030 » visant à répondre aux défis communs de notre époque. Ces objectifs définissent et traduisent concrètement les priorités en matière de développement durable pour la prochaine décennie à l'échelle planétaire. Il s'agit d'une « boussole » commune pour créer un monde meilleur et soutenable à l'horizon 2030. La communication est destinée aux clients, et ...aux confrères qui souhaiteraient s'inspirer de notre démarche.

Une démarche holistique

Ces trois grandes étapes font partie d'un tout. La démarche est holistique. Elle se traduit par l'acronyme des « 4P », PPPP, pour : People – « nous, les gens et nos clients », x Planet – « le respect

de notre Planète » – x Profit – « notre rentabilité », x Purpose – « nos objectifs ». Adopter une vraie démarche durable implique de mettre de l'énergie et de la passion dans la confiance et le respect de notre personnel tout en respectant la planète, par la limitation mesurée de nos impacts négatifs, par l'augmentation de nos impacts positifs et, le tout, en partageant nos actions avec nos clients pour assurer notre pérennité et notre rentabilité.

Le parcours



Nos conseils

- Prenez le temps de vous former, de vous inspirer, de vous instruire sur la thématique « Énergie/ Climat », tant à propos du management, qu'à propos de la gouvernance RSE. Il existe des cours en ligne et des conférences pertinentes.
- Faites-vous accompagner d'experts sur le sujet. Dans notre cas, nous avons fait appel au cabinet de conseil liégeois Smart2Circle.
- Prenez le temps de construire votre stratégie durable personnelle, étape par étape : mesurez vos émissions de gaz à effet de serre avec un Bilan Carbone®, ensuite co-créz un plan d'action avec vos équipes et enfin, communiquez vos résultats au plus grand nombre, principalement à vos clients.
- Adoptez des cadres reconnus tels que les 17 ODD des Nations unies (Objectifs de développement durable) et mesurez vos actions grâce à des indicateurs.
- Le management doit incarner l'envie d'aller vers la neutralité carbone, c'est primordial. Pour motiver, l'inspiration est importante. Je vous invite à écouter également mon intervention sur le sujet dans le Podcast Business Impact (disponible sur toutes les plateformes d'écoute de Podcasts).



Allez plus loin et écoutez le podcast de l'épisode #4 de Business Impact !

<https://smartlink.ausha.co/business-impact>



Nolwenn David

Fondatrice Datatim

@Datatim_Fr
<https://www.datatim.fr/>



Anne-Hélène Hamonic

Fondatrice Facilaw

@AH_hamonic
<https://facilaw.fr/>



L'INTÉRÊT DES **DONNÉES** POUR LES AVOCAT(E)S ET PROFESSIONNEL(LE)S DU DROIT

Warum sind Daten für Anwälte und Rechtsberufler von Belang?

Die meisten privaten und öffentlichen Organismen entwickeln sich in einer Umgebung, die als „VUCA“ bezeichnet werden kann, abgekürzt für Volatility (Flüchtigkeit), Uncertainty (Unsicherheit), Complexity (Komplexität) und Ambiguity (Mehrdeutigkeit). Dies fordert stetige Verbesserung der Anpassungsfähigkeiten. Auch die Juristen bleiben von diesem gesellschaftlichen Phänomen nicht verschont. Veränderung ist zwar kein eigenständiges Ziel, aber die Anpassungsfähigkeit wird zu einer Notwendigkeit und fordert besondere Führungsfähigkeiten.

Les métiers du droit sont souvent mis en opposition avec les chiffres. Et si les deux combinés ensemble permettaient de s'améliorer, au service des clients et du bien-être des équipes ?

Pourquoi mesurer ?

Un avocat est un expert du droit, il a la compétence pour réussir dans le droit, ce qu'il a appris à l'université puis à l'école d'avocats.

Cependant la réussite ne dépend pas de la qualité des études, où l'avocat n'a d'ailleurs pas appris à gérer un cabinet ni à vendre. Cela ne dépend pas uniquement non plus de ses compétences, mais de la capacité de son cabinet à produire pour un moindre coût, et à vendre.

Quel lien avec le sujet des données, aussi appelées « data », vous demandez-vous peut-être ?

Nous avons besoin de données pour prendre des décisions, les professionnels du droit ne font pas exception ! Un cabinet d'avocats ne peut pas être « piloté » au feeling.

Pour savoir où on va il faut savoir où on est.

Cela permet de comprendre, puis de mesurer les progrès lorsqu'on a initié une démarche d'amélioration.

Savez-vous que les data sont partout ? Dans les dossiers clients, sur Internet, dans nos têtes, sur nos téléphones, dans la comptabilité, etc. Même la marque du café est une donnée !

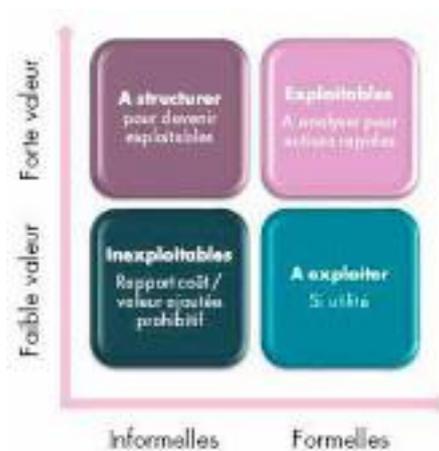
Vous êtes professionnel(le) du droit et vous entendez parler de data sans en connaître l'intérêt et surtout sans savoir comment les exploiter dans votre métier ?

Alors découvrons ensemble, via un exemple concret, ce qu'est une data, pourquoi mesurer, et aussi comment. Et pour terminer faisons un focus sur l'outil de la suite Office Power BI Desktop.



« Si vous ne pouvez pas le mesurer, vous ne pouvez pas l'améliorer » William Thomson

Les data sont multi-supports et il n'est pas toujours aisé de les exploiter. Voici un schéma des différents types de données que nous avons tous :



Que mesurer ?

Une fois que l'on sait qu'on a des données à exploiter, concrètement, on en fait quoi ?

L'idée d'exploiter ces data est de s'améliorer, et surtout de le savoir. Pour cela, il est nécessaire de réfléchir à ce qui nous fera avancer.

On peut parler d'indicateur. Les indicateurs permettent de créer des tableaux de bord, afin de passer d'une situation dans laquelle on gère son cabinet sur des perceptions et intuitions, à une situation dans laquelle on pilote, à l'aide de données fiables.

On peut passer du « je sens » au « je sais ».

Il y a deux risques majeurs, que l'on peut citer, pour un cabinet qui souhaite piloter et exploiter les données :

- Avoir du mal à s'y tenir dans le temps.
- Vouloir mesurer trop d'indicateurs, jusqu'à en perdre son objectif premier.

La solution se trouve alors dans la notion de « North Star Metric » : quelle est la métrique qui vous permet de mesurer objectivement la véritable valeur que votre service apporte à vos clients ?

Pour un avocat, on pourrait penser à :

- la somme économisée par les clients grâce aux actions,
- les enjeux financiers des contrats ou du conseil en général,
- l'argent non dépensé par les clients (indemnités demandées, risquées par rapport aux indemnités réellement à payer),
- au pourcentage de dossiers de conseil qui partent en contentieux.

Toutes ces idées permettent de mettre en avant les compétences de l'avocat. Cependant, le temps de traitement d'un dossier est relativement long.

Les mesures seraient donc assez lointaines les unes des autres, et ne permettent pas d'actions rectificatives immédiates.

Autre bémol, il n'y a pas que des avocats qui travaillent sur les dossiers.

Et au-delà des fonctions, il y a surtout des êtres humains qui travaillent ensemble en suivant le même objectif : répondre au besoin du client.

Que diriez-vous dans ce cas d'avoir comme North Star Metric le taux de satisfaction client ? En y réfléchissant, cet indicateur intègre toutes les dimensions du cabinet.

Pour le fond cela implique de travailler sur plusieurs thèmes : la relation client, la vulgarisation (langage clair...), la communication, la production du dossier, la facturation, le résultat, etc.

Pour la forme cela nécessite de mettre en place des questionnaires (qualitatifs / quantitatifs) et

de suivre les résultats. C'est un bon reflet de l'ensemble de l'activité du cabinet, y compris les fonctions support.

- Le bien-être et la reconnaissance de toutes les fonctions peuvent être intégrés : des associés aux collaborateurs, en passant par les assistantes, fonctions support et stagiaires... L'ambiance s'en ressentira lors de la venue d'un client. Et surtout ? L'engagement sera amélioré ! Ainsi peu de turn-over (avec les économies que cela implique), vos clients auront des interlocuteurs fiables, opérationnels à 100%.
- Bonne communication au sein du cabinet : la transmission des informations d'une personne à l'autre est fluide, le client n'a pas besoin de répéter, il ne sera plus nécessaire de renvoyer des informations déjà transmises, le client sera informé.
- Compétences et veille des avocats : pour être performants il est nécessaire d'être à jour des dernières actualisations, de faire de la veille... La qualité de la stratégie et des conseils en dépend.

Qu'est-ce qui se passe quand le client est satisfait ? Il est fidèle, et peut même vous recommander ! La conséquence ? Le chiffre d'affaires s'améliore !

Revenons quelques instants sur le questionnaire client. Comme évoqué ci-dessus, il peut être qualitatif et quantitatif.

Plusieurs types de questions sont possibles :

- Des mesures, les plus faciles à exploiter :
 - Qu'avez-vous pensé de...
 - Recommanderiez-vous les services... Cette question que l'on appelle aussi « *net promoter score* » vous permettra de mesurer les détracteurs, les passifs et les promoteurs : intéressant !

Pour éviter que tous les répondants ne donnent une note moyenne, choisissez plutôt d'évaluer sur un nombre pair, cela oblige à trancher.



Power BI permet d'améliorer le pilotage en facilitant la prise de décision sur des données concrètes

- Des questions ouvertes :
 - Qu'est-ce qui vous a le plus plu ? Le moins plu ?

Enfin, pour éviter d'avoir à traiter les réponses, privilégiez autant que possible les questionnaires numériques.

Comment mesurer ?

Pour construire des tableaux de bord et mesurer des indicateurs, le réflexe est souvent de prendre un classeur Excel.



Bon ok, un visuel comme cela ne donne pas envie à tout le monde de regarder ce qu'il y a dedans.

Heureusement, la technologie évolue beaucoup, et désormais la datavisualisation a fait son apparition ! Plusieurs outils existent sur le marché, et dans cet article nous avons décidé de vous parler de Power BI Desktop de Microsoft.

Power BI permet de bénéficier d'un outil d'aide à la décision, par le biais de données. Il permet d'interpréter les chiffres.

L'objectif ? Power BI permet d'améliorer le pilotage en facilitant la prise de décision sur des données concrètes.

Le principe est d'afficher les informations les plus importantes à la réalisation des objectifs fixés.

Concrètement il facilite la création de tableaux de bords, de rapports. À partir de vos données vous pouvez générer des visuels colorés et convaincants, pour remplacer les listes et tableaux.

Il permet en effet de faire une présentation cohérente, interactive et partagée via le cloud Office 365. Il est possible de l'intégrer à Teams ou d'autres outils de la suite Office.

La différence avec Excel ?

Elles sont nombreuses :

- Les sources : Power BI permet de récupérer des données de nombreuses sources. Par exemple vous pouvez combiner des sources issues d'un tableau sur un site internet, un tableau Excel et les résultats en ligne d'une campagne par courrier.
- Le processus de mise à jour des rapports est automatique.





Power BI permet d'avoir un écosystème très complet

- Le choix des graphiques et autres visualisations est beaucoup plus élevé.
- L'outil est très interactif : en survolant par exemple un point il est possible d'afficher les détails.
- Le partage est très simple, par exemple par le biais d'un portail web.

Bref Power BI permet d'avoir un écosystème très complet.

L'inconvénient ? Comme l'outil Excel, Power BI nécessite une phase d'apprentissage pour construire les tableaux de bord adaptés.

Il convient donc de distinguer plusieurs niveaux d'expertise :

- la construction des tableaux de bord est d'un niveau plutôt expert,
- l'actualisation des données,
- et enfin l'utilisation des tableaux de bord, par l'utilisateur final.

Versions et prix :

- La version Power BI complète intègre Power Query et Power Pivot. Cette version est payante.
- La version Power BI Desktop est une version simplifiée qui permet la visualisation et la mise en forme des tableaux conçus avec Power BI. Cette version est gratuite. Selon vos besoins, elle sera peut-être suffisante, n'hésitez pas à vous saisir de cet outil très performant.

— Notre conseil

Avant de démarrer la construction d'un tableau de bord ayez bien en tête vos objectifs, et posez-vous la question : « quelles sont les informations nécessaires à un pilotage efficient ? ».

Les chiffres ne sont pas vos ennemis, vous pouvez réellement gagner en performance et en sérénité. Alors utilisez les outils à votre disposition pour gagner en efficience !





Geoffroy Vitoux

Marketing Manager
Belgium, Luxembourg
& Switzerland Efficacy



@gvitoux
<https://www.efficacy.com/>



POURQUOI UN CRM EST LE NOUVEL OUTIL EN VOGUE ?

Warum sind CRM-Systeme hoch im Kurs?

Rechtsanwaltskanzleien benötigen Systeme zum Informationsaustausch innerhalb der Kanzlei, zur Effizienzsteigerung und zur angemessenen Rechnungsstellung. Dies sind zentrale Herausforderungen.

Ein Inventar der bestehenden digitalen Software-Tools für den belgischen Markt gibt es bereits. Laut Stanislas van Wassenhove ist es jedoch so, dass „die Anwälte es sich mit der Wahl eines Systems schwer tun und auch dessebe Begreifen und effiziente Nutzung keine Selbstverständlichkeit ist.“ Warum ein CRM-System intuitiv und umfassend sein kann, und zu einer besseren Mandantenkenntnis beiträgt, entschlüsseln wir hiermit.

Le logiciel CRM, un allié précieux

Pour rappel, le CRM ou customer relationship management, est une technologie permettant de gérer toutes les relations et interactions d'une entreprise avec les clients et clients potentiels. Il permet également de coordonner un parcours client multicanal afin d'offrir une expérience client unifiée.

À la différence des logiciels métiers des cabinets d'avocats qui ont souvent été conçus pour être tournés vers l'avocat et pour faciliter son activité personnelle, le CRM est tourné vers son client.

C'est entre autres pour cette raison que le taux d'équipement des cabinets d'avocats en

matière de logiciel CRM est en pleine croissance en Europe.

Ils ont, en effet, besoin de compiler des informations provenant de différentes sources et de toutes les centraliser dans un outil unique afin d'avoir une bonne connaissance des dossiers, de l'actualité légale, ou encore d'avoir un instrument qui automatise le temps passé sur un dossier et la facturation en découlant.

Le logiciel CRM est en outre un précieux allié pour établir des cibles de clients potentiels, pour comprendre leurs besoins et créer des relations pérennes. Au quotidien, une solution CRM, *Customer Relationship Management* ou Gestion de Relation Client, permet aux associés et à leurs équipes de déléguer les tâches

Les cabinets d'avocats ont de réels besoins sur le partage de l'information au sein de leur cabinet, sur la recherche de l'efficacité et sur la facturation de leurs services au juste prix. Autant d'enjeux majeurs pour ce secteur. L'inventaire des outils digitaux existants en Belgique est là. Cependant, selon Stanislas van Wassenhove, « les avocat(e)s ont encore des difficultés à faire des choix entre tous ces outils et à comprendre comment les utiliser de manière performante et efficace ». Pourquoi un CRM peut-il être un outil intuitif, complet et qui améliore la connaissance client des avocat(e)s ? Décryptage.

à faible valeur ajoutée pour faire ce qu'ils font de mieux. Défendre les intérêts de leurs clients.

Pourquoi s'équiper d'un CRM quand on est un cabinet d'avocats ?

Centraliser ses données clients

Un logiciel CRM permet de suivre et d'intégrer rapidement tous les échanges que l'avocat et ses équipes juridiques pourraient avoir avec un client existant ou potentiel. Les cabinets d'avocats en croissance ne peuvent plus se permettre d'ignorer la nécessité d'un outil central pour gérer toutes les relations du cabinet. D'après Olivier Haenecourt, « *il y a de plus en plus de concurrence entre les cabinets d'avocats, il est donc indispensable de se tourner vers des outils digitaux qui ont un focus clients qui peuvent notamment se concentrer sur l'aspect documentaire et permettre aux clients de savoir tout ce qu'il se passe dans leurs dossiers* ».

Organiser les étapes d'un dossier

Ce point est particulièrement pertinent lorsque le conseil rencontre un client et qu'il souhaite faire un suivi approprié. Avec un CRM, il est possible de définir des notes de rappel pour le contacter et lui attribuer des échéances et des objectifs. Ainsi, il est possible de clairement vérifier l'avancement du dossier en se connectant au CRM et en consultant la fiche client. Cela est particulièrement bénéfique pour la gestion quotidienne des dossiers. D'après Maître Gilles Olivier c'est essentiel : « *je travaille avec près d'une dizaine de collaborateurs ainsi que sur de multiples dossiers en même temps, ajoutez à cela le fait que je reçoive en moyenne 200 à 300 emails par jour, il est difficile de se rappeler de tout. La digitalisation m'a permis d'assigner à moi-même ou à mes collaborateurs des tâches sur un dossier par rapport à un email que j'ai reçu et je peux également très*

facilement me mettre des rappels, pour retravailler des points sur un dossier ».

Garder une trace de tous les documents au même endroit

Dans la continuité du point précédent, lorsqu'un avocat a un dossier en cours, il a généralement des dizaines de documents. Et il n'est pas toujours facile de les classer, de les récupérer ou même de les partager avec ses collègues. Avec un bon logiciel CRM, les documents peuvent facilement être organisés en dossiers, partagés avec l'équipe concernée, supprimés, archivés ou modifiés. On parle alors de gestion documentaire.

Mettre en place des actions automatisées de marketing

Nous pourrions penser que le marketing n'est pas au cœur d'un cabinet d'avocats. Et, d'ailleurs, les avocats ont déjà beaucoup d'autres choses à faire au quotidien. Cependant, il est

important dans un monde de plus en plus digitalisé de « faire du bruit » sur le fait que son cabinet est le meilleur pour défendre les intérêts de chacun. Ainsi, lorsqu'une personne aura besoin de conseils ou d'une représentation juridique, elle pensera d'abord au cabinet dont elle a entendu parler. Avec un bon CRM, il est facile d'automatiser les actions marketing afin qu'elles ne prennent pas beaucoup de temps.

Suivre chaque interaction client et comprendre tous les aspects de son engagement

Si vous êtes avocat, vous devez non seulement améliorer votre travail quotidien pour traiter au mieux les différents cas. Mais vous devez également développer votre cabinet et vous assurer de transformer les prospects en clients. Et même si aucun d'eux ne le souhaite, votre enjeu est de les fidéliser. Avec un CRM, vous pourrez analyser la qualité de service client et piloter les activités de l'équipe. Il vous donnera des informations en temps réel sur la communication entre vos clients et le cabinet.



Relations spécifiques aux dossiers juridiques

Maintenant qu'il a été expliqué ci-dessus les enjeux majeurs du CRM de manière générale pour le secteur juridique, il est intéressant de savoir ce qui a été fait de manière spécifique pour les cabinets d'avocats. Ainsi, il existe différents types de relations possibles entre une identité et un dossier : références légales, rôle dans le cas, référence de facture...

Notre société a paramétré notre CRM autour de l'activité d'avocat. L'objectif ci-dessous n'est pas de faire de la promotion du produit, mais de faire un inventaire des choses qui existent et de peut-être donner des idées aux cabinets d'avocats qui n'y auraient peut-être pas pensé autrement.

Facturation au temps réel

Ici la saisie du temps est effectuée à des fins de facturation. Un « chronomètre » a été créé et permet à tous les utilisateurs du CRM de mesurer avec précision le temps passé à faire quelque chose. L'utilisateur qui souhaite enregistrer l'heure clique sur le bouton « démarrer le chrono ». Et lorsqu'il a terminé sa tâche, il clique sur le bouton « arrêter ». Le compteur s'arrête et une nouvelle action s'ouvre qui peut entraîner la création d'une facture automatisée. De plus, l'utilisateur peut ensuite le lier à un dossier, un contact, une société, etc.

Il est important de s'attarder sur ce point car il amène directement un retour sur investissement. Au niveau concret, cela permet de



générer une facture finale, avec le détail des services, en fonction de l'utilisateur, de simplifier la gestion des frais, débours et coûts externes et d'automatiser le processus de contrôle et de validation de la facture.

L'intégration CTI

L'intégration CTI, ou couplage téléphonie-informatique, définit la personnalisation effectuée pour la gestion des appels téléphoniques. Une action de minuterie est générée en fin de conversation pour mesurer la durée de l'appel (en tenant compte de la durée numérique).

Feuille de temps

La feuille de temps, ou timesheet en anglais, est le « formulaire de saisie du temps » qui centralise, pour chaque utilisateur, le temps travaillé sur un fichier. Il est nécessaire d'indiquer le dossier sur lequel imputer le service. Une liste déroulante affiche les derniers dossiers consultés par l'utilisateur.

—

Notre conseil

En synthèse, le besoin en solution CRM se développe rapidement dans l'écosystème juridique au même titre que la digitalisation du secteur. Les cabinets d'avocats en croissance ne peuvent plus, en effet, se permettre d'ignorer la nécessité d'un outil unique et central pour gérer toutes les relations du cabinet.



Jonathan
Daniel

Délégué à la Protection
des données

j.daniel@my-dpo.be

RGPD : ACTUALITÉS EN MATIÈRE DE RECOURS AUX **SOUS-TRAITANTS** **INFORMATIQUES**

DSGVO: Neuigkeiten in Sachen Informatikzulieferer

Der EuGH hat am 16. Juli 2020 den Bereich des internationalen Datentransfers völlig umgewälzt. Mit dem Urteil in der Sache „SCHREMS II“ hat der Gerichtshof die Angemessenheit des EU-Privacy-Shields zurückgewiesen. Bahnt sich nun Chaos an?

Le 16 juillet 2020, la Cour de Justice de l'Union européenne bouleverse les transferts internationaux de données. Par son arrêt « SCHREMS II »¹, la Cour rejette la décision d'adéquation des adhérents à la « Privacy Shield », prise par la Commission européenne. Une telle décision sèmera-t-elle le chaos ?

Arrêt *SCHREMS II*

Comme évoqué dans un numéro précédent², dans le cadre des transferts hors Union européenne, le pays d'établissement du sous-traitant a toute son importance. La Commission européenne a établi une « liste blanche » des pays considérés comme ayant une protection équivalente à l'Union européenne. Les relations avec des sous-traitants de ces pays adéquats sont considérées comme étant équivalentes à des relations avec des prestataires européens. Dans cette liste, certains pays sont en « adéquation partielle », c'est-à-dire qu'une partie seulement des transferts sont autorisés. C'était le cas des entreprises américaines ayant adhéré au « Privacy Shield ».

Cette adéquation des entreprises américaines a été récemment mise à mal par la doctrine suite

à l'entrée en vigueur de la loi « Clarifying Lawful Overseas Use Of Data Act » (« CLOUD ACT »), adoptée le 22 mars 2018. Pour rappel, cette loi impose aux fournisseurs américains ou ayant un lien juridictionnel suffisant avec les États-Unis des obligations de divulgation et de communication de données dans certaines circonstances, même si les données sont présentes à l'étranger³.

Cette législation américaine, attentatoire à la protection des données des citoyens européens, a motivé la décision de la Cour de Justice. Par son arrêt, la Cour estime que la décision d'adéquation, prise par la Commission européenne, relative aux transferts de données à caractère personnel avec les entreprises américaines ayant souscrit à la « Privacy Shield » est contraire aux exigences résultant de

1. N°C311/18.

2. Voy. « Recours à des sous-traitants hors Union européenne », *cette revue*, 2018/3, n° 9.

3. Voy. à cet égard « RGPD : la compatibilité avec le CLOUD ACT », *cette revue*, 2019/3, n° 13.

l'article 45, paragraphe 1^{er}, du Règlement général sur la protection des données, lu en parallèle des articles 7, 8 et 47 de la Charte des droits fondamentaux de l'Union européenne. L'un des motifs invoqués par la Cour est « *que l'accès et l'utilisation par les autorités américaines des données transférées depuis l'Union européenne vers les États-Unis dans le cadre des programmes de surveillance ne sont pas limités au strict nécessaire* ». Ces intrusions réalisées par les autorités américaines ne répondent donc pas aux exigences de la réglementation européenne. Une telle ingérence justifie la perte de l'adéquation.

La Cour profite également de cet arrêt pour définir la notion de transfert de données. À cet égard, la Cour a une interprétation extensive estimant que cette notion comprend « *la communication, la divulgation ou la mise à disposition par d'autres moyens de données à caractère personnel par un expéditeur relevant du Règlement et conscient que le ou les destinataires y auront accès ou agissant dans cette intention* ». Par cette définition, la communication intra-cabinet, ayant une portée internationale, est un transfert de données.

Conséquences de l'arrêt

Vu cette perte d'adéquation, d'autres bases légales devront être utilisées pour justifier le transfert, comme les garanties appropriées (article 46), les règles d'entreprise contraignantes (article 47) ou les dérogations pour situations particulières (article 49).

Les garanties appropriées seront celles utilisées de manière préférentielle. Pour rappel, il en existe deux catégories : celles nécessitant l'autorisation de l'autorité de contrôle et celles ne les nécessitant pas. Dans un souci d'efficacité et de rapidité, les entreprises choisiront l'une des garanties ne nécessitant aucun contrôle. Dans

ces garanties, il existe les clauses contractuelles types établies par la Commission, utilisées massivement par les sous-traitants étrangers.

La Cour a validé ces dernières, en précisant toutefois qu'elles peuvent ne pas être suffisantes dans certaines situations. La Cour rappelle que ces clauses ne s'imposent pas aux autorités publiques. Il convient dès lors de vérifier, au cas par cas, si ces clauses sont respectées dans le pays en question, si la protection des données transférées, requise par le droit de l'Union, est assurée et s'il n'y a aucune ingérence contraire au droit de l'Union par les autorités nationales. Dans la négative, d'autres moyens de protection devront être imposés, sous peine de devoir suspendre ou mettre fin aux transferts.

Le responsable de traitement devra vérifier ces éléments ainsi que le niveau de protection assuré. Si le responsable constate que ces clauses ne sont pas suffisantes pour garantir un niveau équivalent de protection au RGPD, des mesures complémentaires devront être prises. L'objectif de ces mesures complémentaires est de rendre les accès aux données impossibles ou inefficaces. Comme l'évoque la Cour, celles-ci peuvent être contractuelles, organisationnelles ou techniques pour autant qu'elles visent à assurer la protection des données.

Pour aider les entreprises européennes, le Comité européen de la protection des données (CEPD) a établi des recommandations⁴ pour définir ces mesures complémentaires.

Mesures complémentaires lors d'une ingérence étatique

Selon le CEPD, les mesures contractuelles et organisationnelles ne suffiront généralement

pas à surmonter les accès par une autorité publique (par exemple, pour les États-Unis). Dans ces situations, il est certain que des mesures techniques devront être prises pour entraver ou rendre inefficace tout accès.

En effet, les mesures contractuelles ou organisationnelles n'entraveront malheureusement pas les accès par une autorité publique. Cependant, celles-ci peuvent compléter les mesures techniques prises et renforcer le niveau général de protection en imposant des obligations de vigilance et de coopération complémentaires au destinataire des données.

Les mesures techniques considérées comme efficaces par le CEPD sont notamment :

- Le chiffrement fort des données par l'expéditeur avant le transfert vers un tiers (pour autant que les clés de chiffrement ne soient pas en possession du destinataire) ou via un pays tiers (pour autant que le déchiffrement ne soit pas possible dans le pays tiers). Cette mesure technique sera, avant tout, utilisée dans le cadre des sauvegardes des données.
- La pseudonymisation des données par l'expéditeur avant transfert (pour autant que les informations complémentaires soient détenues exclusivement par l'exportateur).
- Le fractionnement des données (la division avant le transfert des données entre plusieurs sous-traitants afin d'empêcher toute identification de la personne concernée).

Pour évaluer les mesures à prendre, le CEPD recommande à chaque responsable de traitement de connaître les transferts réalisés et les intervenants et d'évaluer les garanties prises et les éventuelles mesures complémentaires. Cette évaluation doit être réitérée à intervalles réguliers.

4. Recommendations 01/2020 on measures that supplement transfer tools to ensure compliance with the EU level of protection of personal data, disponible sur https://edpb.europa.eu/our-work-tools/public-consultations-art-704/2020/recommendations-012020-measures-supplement-transfer_fr.

Néanmoins, les mesures telles que proposées par le CEPD paraissent difficilement envisageables pour les cabinets internationaux pour lesquels une réflexion globale de gestion de données doit être envisagée. Il est à espérer que des mesures précises seront établies par le CCBE. Actuellement, le CCBE s'attèle à adapter ces recommandations à la profession⁵. Ces recommandations étant essentielles, il est important de suivre les actualités à cet égard.

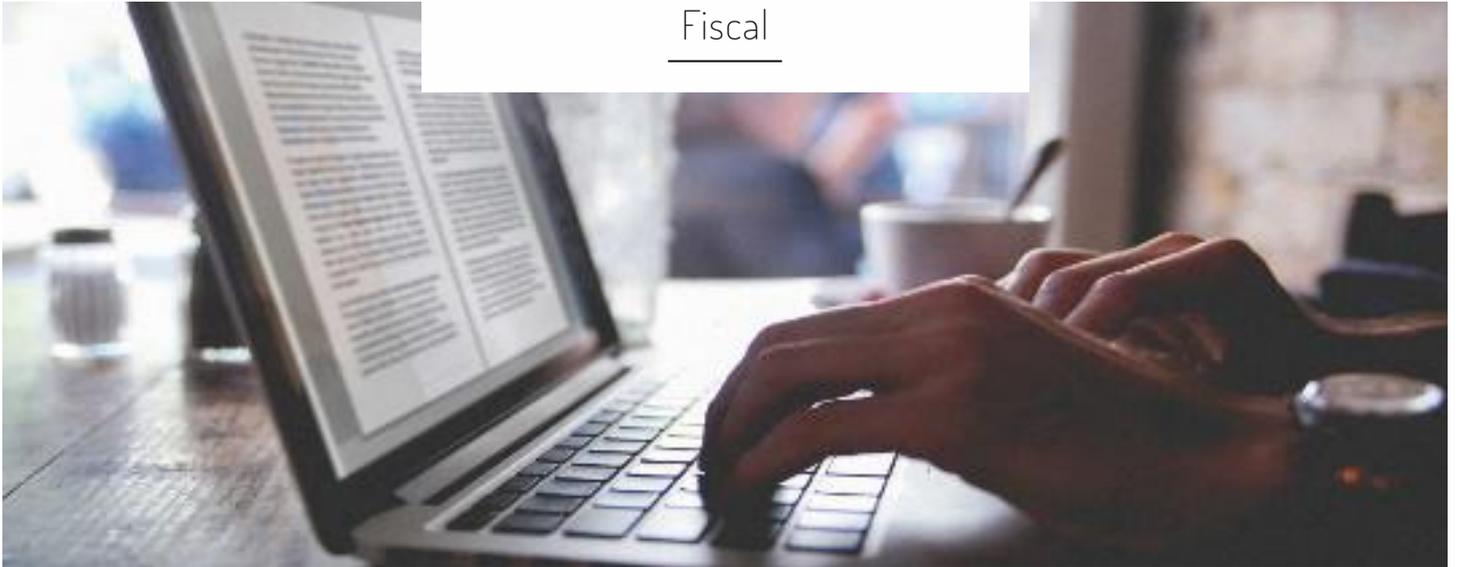


Notre conseil

L'arrêt de la Cour a quelque peu perturbé les relations internationales. Les accords internationaux n'étant pas encore signés avec les États-Unis, il est nécessaire de s'assurer de la prise de garanties appropriées par les sous-traitants. À cet égard, les GAFAM réagissent peu à peu à la situation⁶. L'arrêt pose également des questions en ce qui concerne les relations avec d'autres États. En effet, il est important de souligner que le Royaume-Uni ne bénéficie pas encore de décision d'adéquation (la période de transition se termine le 31 décembre 2020). Il convient d'être prudent et de réévaluer l'ensemble des transferts hors Union européenne et d'imposer des mesures techniques, notamment le chiffrement, quand cela s'avère nécessaire. Cela vous évitera une éventuelle plainte d'un client ou une enquête de l'Autorité de protection des données...

5. Pour le moment, seules les lignes directrices du CCBE sur l'utilisation des outils de travail à distance par les avocats et les procédures judiciaires à distance ont été adaptées (27/11/2020).

6. Voy. la conférence de presse de Microsoft assurant de son adéquation par l'intermédiaire de mesures techniques et contractuelles : <https://blogs.microsoft.com/on-the-issues/2020/11/19/defending-your-data-edpb-gdpr/>.



Aurélien
Bortolotti

Avocat fiscaliste

 @AvoBORTOLOTTI
<https://avocatbortolotti.com/>



LES AVOCAT(E)S SONT-ILS(ELLES) FISCALEMENT DES AUTEURS ?

Sind Rechtsanwälte steuerrechtlich Autoren?

Der Kassationshof hat einen für Rechtsanwälte interessanten Entscheidung über Steuervorteile aus Autorenrechten gefällt (F.19.0052.N).

In dem Kassationsentscheid wird bestimmt, dass „Der Berufungsrichter ist der Ansicht dass die Antragssteller nicht beweisen, dass es sich um eine geistige Schöpfung des Antragsstellers in seiner Eigenschaft als Rechtsanwalt handelt, die aus freiem und kreativem Gestaltungswillen erschaffen wurden, sodass es sich nicht um Autorenrechte handelt und diese nicht übertragen werden können und es sich bei der Übertragung somit um eine Simulation handelt.“

Anhand dieses Entscheides können die anwendbaren Regeln in Sachen Autorenrechte für Rechtsanwälte zusammengefasst werden.

La Cour de cassation vient de rendre un arrêt le 25 juin 2020 (F.19.0052.N) intéressant pour les avocat(e)s qui souhaiteraient bénéficier de la taxation favorable sur le droit d'auteur. Dans cet arrêt, la Cour a considéré que : « *Le juge d'appel juge que les requérants ne prouvent pas que le premier requérant a produit des créations intellectuelles en tant qu'avocat, qui sont la conséquence de choix libres et créatifs, de sorte qu'il ne s'agit pas de droits d'auteur et de leur cession et que la convention concernant cette cession de droits d'auteur est simulée* ». Cet arrêt va nous permettre de synthétiser les règles des droits d'auteur applicables aux avocat(e)s.

Que sont les droits d'auteur et droits voisins ?

Les droits d'auteur et de droits voisins sont visés au livre XI du Code de droit économique. Ces droits portent sur un certain nombre de types d'œuvres, littéraires, artistiques, sonores et audiovisuelles.

Par œuvres littéraires, on entend les écrits de tout genre, ainsi que les leçons, conférences, discours, sermons ou toute autre manifestation orale de la pensée. Les discours prononcés dans les assemblées délibérantes, dans les audiences publiques des juridictions ou dans les réunions politiques, peuvent être librement reproduits et communiqués au public, mais à l'auteur seul appartient le droit de les tirer à part.

L'œuvre artistique comprend les œuvres d'arts graphiques ou plastiques.

Les œuvres audiovisuelles et sonores visent les éléments qui ont permis de la réaliser, comme le scénario, l'adaptation de l'auteur et des textes, la composition musicale, ...

La notion de droit voisin vise les droits de l'artiste, interprète ou exécutant sur leurs prestations ou sur leurs interprétations.

Dès lors que ce régime constitue une exception au régime ordinaire de l'impôt, il est donc d'interprétation stricte.

Les marques, dessins et modèles et inventions ne sont donc pas visés par le régime fiscal des droits d'auteur.

Pour qu'une réalisation puisse être considérée comme une œuvre et bénéficier de la protection des droits d'auteur, il faut une mise en forme c'est-à-dire que l'œuvre doit avoir dépassé le stade de l'idée, du concept, du thème ou du style.

Elle doit être concrétisée, coulée dans une certaine forme qui la destine à être communiquée.

Par ailleurs, l'œuvre littéraire doit être originale, c'est-à-dire qu'elle doit, sans être nécessairement nouvelle, porter l'empreinte de son créateur. Pour la Cour de cassation, une œuvre originale est une « *création intellectuelle propre à son auteur*¹ ».

Pour bénéficier du régime des droits d'auteur, il faut donc que le travail réponde à une mise en forme et soit original.

Intérêt fiscal de la question

Le régime fiscal applicable aux bénéficiaires des revenus de marques, dessins et inventions est visé à l'article 17, § 1^{er}, 5°, du C.I.R. 92 qui qualifie en revenus mobiliers les revenus qui résultent de la cession ou de la concession de droits d'auteur et de droits voisins, ainsi que des licences légales et obligatoires, visés au livre XI du Code de droit économique ou par des dispositions analogues de droit étranger.

Dès lors qu'il s'agit d'un revenu mobilier, il sera taxé à un taux distinct. Dans notre cas, le précompte mobilier, libératoire, même si ces revenus doivent être déclarés, sera de 15%. Ce précompte sera pris en charge par le débiteur des revenus.

Conformément à l'article 22 du C.I.R. 92, le revenu net s'entend du montant brut diminué des frais exposés en vue d'acquiescer ou de conserver ces revenus ; à défaut d'éléments probants, ces frais sont évalués forfaitairement suivant des pourcentages fixés par le Roi.

Le forfait de déduction fixé par le Roi est intéressant. Ainsi, il prévoit : *50% de la première tranche de 10.000 euros (indexé à 16.560 euros) et 25% de la tranche de 10.000 euros à 20.000 euros (indexés à 16.560 euros à 33.110 euros).*

La limite de déduction est fixée à 12.417,50 euros.

Sous peine d'être requalifié en revenus professionnels (article 37 du C.I.R. 92) et donc soumis aux tarifs progressifs par tranches, le bénéficiaire ne doit pas recevoir plus de 37.500 euros de revenus (indexé à 61.200 euros – revenus 2019). Cette requalification ne concerne que les revenus qui dépassent le montant de 61.200 euros.

Une illustration est souvent plus claire que les textes juridiques¹.

Sans entrer dans les détails car on doit tenir compte d'autres paramètres (quotité exonérée, enfants à charge, ...), si on appliquait le tarif progressif par tranches à ce revenu de 20.000 euros, le montant de l'impôt serait de :

$$(13.250 \times 25\%) + [(20.000 - 13.250) \times 40\%] = 3.312,50 + 2.700 = \mathbf{6.012,50 \text{ euros.}}$$

Dans ces conditions, certains n'hésitent pas, ou trop, à établir des montages pour réduire les impôts en se basant sur les revenus de droits d'auteur.

Les avocats peuvent-ils bénéficier du régime ?

• Avocat – formateur

Suivant une décision anticipée du Service des décisions anticipées (2016.560 du 26 avril 2017), la distribution d'articles, slides, ouvrages, ... est nécessaire pour que l'orateur bénéficie du régime de taxation favorable.

Si aucun document n'est remis aux participants, l'orateur ne pourra pas bénéficier de ce régime.

Rémunération (annuelle) brute liée à la concession de droits d'auteur	20.000,00 euros
Cotisation de sécurité sociale (13,07%)	2.614,00 euros
Montant brut pour le calcul du précompte mobilier	17.386,00 euros
Frais forfaitaires = 50% sur 16.560 euros + 25% sur 826 euros	8.486,50 euros
Base imposable des droits d'auteur (17.386,00 euros – 8.486,50 euros)	8.899,50 euros
Précompte mobilier (15%) de 8.899,50 euros	1.334,93 euros
Revenu net droits d'auteur	16.051,07 euros

1. Cass., 26 janvier 2012, *J.L.M.B.*, 2012, liv. 21, 977.

2. A. SCHEYVAERTS, « La fiscalité des droits d'auteur appliquée aux professions libérales », *Le Pli Juridique*, Anthemis, n° 46, décembre 2018, 21.

Cela ne vaut que pour les formations données en dehors du cabinet. En effet, une formation rémunérée donnée à l'intérieur du cabinet ne peut bénéficier de ce régime. Le SDA a rejeté une demande. Ce service considère que : « *Pour ce qui est de l'écriture de textes destinés aux formations internes hebdomadaires, il ressort qu'il s'agit de la tenue à jour des nouveautés fiscales et comptables apparaissant dans des circulaires, des AR, les rulings, les textes de loi, les avis de la CNC, ... et pour lesquels une synthèse est effectuée ou un récapitulatif des points les plus importants. L'occupation susmentionnée doit plutôt être considérée comme une reproduction de la réalité, pour laquelle la créativité propre laissant l'empreinte personnelle de la personne concernée, est insuffisante.*

En ce qui concerne le temps d'activité en matière de formations externes, le demandeur précise qu'il s'agit de formations axées sur l'enseignement des techniques de comptabilité, de précisions d'ordre général sur la comptabilisation sur le compte adéquat, le droit à déduction de la TVA, ... Ces formations peuvent être purement d'ordre pratique comme par exemple l'apprentissage du fonctionnement d'un programme choisi. La plupart du temps, aucun document n'est mis à disposition, mais les clients qui en font la demande, peuvent prendre des notes. Chez les clients ayant une comptabilité interne et qui le souhaitent, des mises à jour fiscales peuvent être prévues. Le SDA estime que le temps susmentionné consacré aux formations externes, ne peut être qualifié d'activité de création d'une œuvre protégée par des droits d'auteur, à cause de l'absence de support matériel reflétant la liberté créatrice des personnes concernées ».

Le SDA estime par conséquent ne pas pouvoir adhérer à l'opération envisagée.

Très honnêtement, nous ne comprenons pas ce qui distingue une formation externe d'une formation interne. La créativité et l'originalité peuvent être stimulées en interne et puis trouver écho en externe...

• *Avocat dans l'exercice de sa profession*

Selon l'administration, il n'y a pas de droits d'auteur sur les conclusions ni sur les contrats rédigés par l'avocat à la demande de son client. Les avis juridiques sont de simples transcriptions de la réalité et ne bénéficient donc pas de la protection relative au droit.

Deux situations, critiquables, ont toutefois retenu notre attention. La première est critiquable car l'œuvre et le travail de l'avocat sont originaux, c'est indéniable.

Ainsi, dans le premier cas, Monsieur X, avocat, est le gérant d'un cabinet d'avocats. Il établit des modèles juridiques et fournit aussi bien des avis écrits que juridiques dans le cadre de questions juridiques posées par ses clients. Les modèles juridiques concernent l'établissement et l'adaptation de modèles comme par exemple des baux, des accords de souscription d'actions, des transactions, des divorces par consentement mutuel, etc.

L'avocat estime que les modèles de convention peuvent être considérés comme des œuvres protégées par le droit d'auteur et souhaite être indemnisé à cet effet sous forme de droits d'auteur, et ce à concurrence de 20% de sa rémunération brute annuelle actuelle en tant que dirigeant d'entreprise.

Le SDA souligne qu'il existe déjà pratiquement pour chaque contrat, document de procédure,

acte ou clause, un modèle juridique (avec référence à la législation, jurisprudence et doctrine). Certaines maisons d'édition proposent déjà dans des dizaines de domaines juridiques, des modèles juridiques et contrats.

Selon le SDA, on ne peut établir, à partir des informations obtenues, que les modèles de convention énumérés reflètent un apport créatif suffisant pour être considérés comme œuvre protégée par le droit d'auteur. En outre, on ne sait pas clairement quelle valeur de tels modèles de convention – le cas échéant, protégés par le droit d'auteur – représenterait dans le chiffre d'affaires de la société. Par conséquent, la SDA ne peut être d'accord avec l'indemnité envisagée.

Les secondes sont critiquables car ce sont des cas flagrants de discrimination.

Dans plusieurs décisions récentes, le Services des décisions anticipées (ci-après le « SDA ») a admis que les revenus versés par des sociétés d'architectes à leurs gérants, administrateurs ou collaborateurs personnes physiques en contrepartie de la cession de leurs droits d'auteur sur des projets, dessins, maquettes, présentations, plans, etc., peuvent bénéficier du régime particulier de taxation des droits d'auteur⁴.

Cependant, le SDA est d'avis que la rémunération accordée par un cabinet d'avocats à ses collaborateurs pour l'utilisation des divers documents rédigés par ceux-ci (avis juridiques, conclusions, contrats-type, ...) constitue un revenu professionnel. Elle ne peut donc donner lieu (en tout ou partie) au paiement de droits d'auteur visés à l'article 17, § 1^{er}, 5^o, du C.I.R. 92⁵.

3. Décisions anticipées n° 2018.0385 du 26 juin 2018, n° 2018.0405 du 12 juin 2018 et n° 2017.841 du 27 février 2018, commentées dans *Le Fiscologue* du 12 octobre 2018, 1582, p. 1.

4. Rapport annuel SDA 2013, pt. 7.17 C.D., p. 85.

Nous partageons l'avis d'Arnaud Scheyvaerts lorsqu'il énonce que : « *Sous réserve de la question de l'originalité des œuvres et celle du secret professionnel, il semble a priori critiquable de refuser aux indemnités payées à des collaborateurs d'un cabinet d'avocats la qualification de droit d'auteur alors que l'administration l'admet pour les travailleurs ou collaborateur d'une étude d'architectes* »⁶.

Conclusions

À la lecture de l'arrêt de la Cour de cassation et des quelques lignes exposées, les avocats se demanderont si ce régime ne s'applique pas qu'aux avocats qui écrivent des livres et des articles et des avocats qui donnent des formations externes et pas internes. On serait tenté de leur donner raison.

M. Coppens a parfaitement résumé le critère de l'originalité en quelques mots⁷ : « *Dans cette appréciation du caractère original, il ne peut être tenu compte l'importance de l'effort : une création peut être le résultat de plusieurs années de travail ou de quelques minutes de travail. C'est ce qui nous différencie de la culture anglo-saxonne qui s'attache davantage aux investissements qui ont été effectués (doctrine dite de la sueur du front, "sweat of the brow"). Notre approche continentale des droits s'attache exclusivement à la pure créativité et non au résultat d'un travail, au talent ou à l'expertise fussent-ils exceptionnels* ».



Notre conseil

Pour bénéficier de ce régime fiscal favorable, lorsque vous donnez une formation à un public autre que vos collègues, il sera nécessaire de remettre un écrit ou une présentation aux participants.

Si vous agissez dans le cadre de votre devoir de défense, il va falloir être original dans la rédaction de vos conclusions, vos actes de procédures, vos contrats... Au vu de l'abondance de législations et de son caractère parfois technique, voire pompeux, on peut se demander si c'est encore possible.

Pour reprendre les termes d'un autre avocat, soyons donc créatifs dans la façon de structurer et présenter nos analyses et raisonnements. Si nous ne voulons pas être remplacés par des machines, essayons donc de nous distinguer par la présentation et la forme de notre travail.

Un doute nous vient ? Cet article est-il assez original ?

5. A. SCHEYVAERTS, « La fiscalité des droits d'auteur appliquée aux professions libérales », *Le Pli Juridique*, Anthemis, n° 46, décembre 2018, 22.

6. <http://www.coppensfiscaliste.be/droits-dauteur-memes-rulings-negatifs-riches-denseignement/>.





Joël Jégo

Executive coaching
pour avocats
Active Transition



—
@joeljégo
<http://www.activetransition.net>

VOTRE CABINET D'AVOCATS EST-IL AUSSI RENTABLE QU'IL POURRAIT L'ÊTRE ?

Ist Ihre Kanzlei so rentabel wie sie sein sollte?

Wahrscheinlich nicht. Mit meiner Erfahrung als Finanzdirektorin begleite ich seit 8 Jahren Rechtsanwaltskanzleien und stelle immer wieder fest, dass manche Kanzleien Geld verlieren, da sie den vier Grundpfeilern der Rentabilität nicht genug Aufmerksamkeit schenken:

- Marketing.
- Kanzleimanagement.
- Finanzmanagement.
- Personalmanagement.

Le marketing

a. Ayez un plan de marketing

Développer et suivre un plan marketing est essentiel au succès de votre pratique. Il est essentiel que vous consacriez un pourcentage de votre temps au développement de votre chiffre d'affaires. Je recommande à mes clients de choisir un budget de temps marketing basé sur le nombre d'heures qu'ils investissent chaque semaine dans le développement d'opportunités business ciblant leurs clients idéaux. En fonction du nombre d'heures disponibles par semaine, vous déterminerez l'utilisation la plus utile de ce temps consacré au marketing, là où vous recevrez le meilleur retour sur investissement de votre temps.

b. Établissez un budget marketing

Au-delà de votre temps consacré au marketing, même s'il s'agit d'un petit budget, en avoir un est la première étape pour créer une stratégie marketing efficace. Il existe plusieurs façons de développer votre visibilité gratuitement mais si vous voulez améliorer votre pratique, vous devez dépenser de l'argent. Le budget peut inclure des actions de communication, des partenariats, des cotisations pour rejoindre certaines organisations ou toute autre idée que vous avez.

Probablement pas. Accompagnant les avocat(e)s depuis 8 ans et fort de ma longue expérience de directeur financier, j'ai constaté que certains cabinets d'avocats perdaient de l'argent par manque d'attention portée aux quatre piliers de la rentabilité. Les quatre piliers de la rentabilité des cabinets d'avocats sont :

- Le marketing.
- La gestion du cabinet.
- La gestion financière.
- Le personnel ressource.

c. Obtenez des nouveaux dossiers auprès de vos clients actuels

Pensez aux autres services que vous pourriez offrir à vos clients actuels ou passés. Comme ils vous connaissent déjà et qu'ils vous font confiance, ce sera plus facile que d'acquiescer de nouveaux clients.

La gestion du cabinet

a. Améliorez vos systèmes

Les systèmes sont ce qui fait qu'un cabinet d'avocats fonctionne efficacement. Faire la même chose de la même manière encore et encore est une perte de temps. Pour la rentabilité de votre cabinet, il est important d'analyser les procédures en vigueur et d'évaluer le moyen le plus efficace de remplir ces fonctions. Par exemple, des systèmes peuvent être développés pour la gestion de la relation client, le retour des appels téléphoniques, la réponse aux e-mails, la planification des rendez-vous clients, la facturation, la production du travail juridique et la recherche documentaire. Bien sûr, il faut également penser à la conception et la maintenance de votre site internet puis à vos outils

de marketing internet. En mettant en place des systèmes efficaces, un avocat peut mieux utiliser son temps et celui de son personnel d'assistance. Cela se traduit par davantage de travail accompli dans le même délai ou dans un temps réduit, avec un effet indéniable sur la rentabilité du cabinet d'avocats.

b. Évitez les mauvais clients

Je ne saurais trop insister là-dessus. La plus grosse perte d'énergie, de productivité et de temps est celle consacrée à un mauvais client. Vous savez assez vite que certains clients ne vous conviennent pas, mais vous les acceptez quand même car vous avez besoin de cet argent. Ça ne vaut pas le coup si vous analysez bien l'énergie dépensée avec certains.

c. Recueillez systématiquement les commentaires de vos clients

Votre meilleure source de prospects proviendra de clients satisfaits. Mais vous ne saurez pas s'ils sont contents ou pas si vous ne le leur demandez pas. Avoir un système en place où vous pouvez régulièrement recueillir des commentaires sur lesquels vous agissez réellement

vous aidera à fournir le meilleur service possible. La réputation compte et une réputation d'excellent service fournit une valeur qui non seulement vous permettra d'obtenir plus de recommandations, mais qui servira également de base pour accroître vos tarifs le cas échéant.

La gestion financière

a. Améliorez la gestion du temps facturable

La productivité fait référence à l'utilisation du temps par l'avocat. « Le temps, c'est de l'argent » dit l'adage et c'est particulièrement vrai dans la profession d'avocat. Malgré les efforts déployés pour trouver des systèmes de facturation alternatifs, dont certains sont prometteurs, la facturation du temps passé sur une affaire est encore la méthode standard de facturation des prestations juridiques. Même dans le cas de prestations juridiques effectuées sur la base d'un forfait, le montant facturé est (ou devrait être) basé sur la durée requise pour ces services. En utilisant judicieusement le temps disponible, un avocat aura un impact direct et très significatif sur la rentabilité du cabinet. Pensez à faire un suivi quotidien de votre temps, idéalement dès que vous avez terminé une tâche. Si vous n'avez pas accès au système de gestion des temps à l'instant, prenez 30 secondes pour inscrire le temps passé sur une tâche sur un bloc ou l'application notes de votre smartphone, puis vous saisissez ces temps dans votre logiciel de gestion plus tard.

Pensez également à suivre le temps non facturable afin d'identifier sur quoi ce temps est alloué et s'il est consacré là où vous avez une réelle valeur ajoutée.

b. Augmentez vos tarifs

Le moyen le plus simple et le plus évident d'augmenter la rentabilité est simplement d'augmenter vos tarifs. Commencez par faire une veille pour évaluer vos tarifs par rapport



au marché et à votre niveau d'expérience dans votre domaine de compétence. De nombreux avocats passent des années sans augmenter leurs honoraires et leur niveau de chiffre d'affaires stagne. Même une petite augmentation peut faire une différence pour votre bénéfice en fin d'année et également au niveau de la qualité de vos clients.

c. Ayez un processus de gestion des comptes clients

Vous ne serez pas payé si vous n'envoyez pas de facture. Les avocats que je connais qui ont le plus de difficultés à être payés, sont également ceux qui sont toujours en retard dans l'émission de leurs factures. Envoyez-les tous les mois et assurez-vous d'inclure les termes de votre accord de facturation sur la facture. Le client et vous-même devez savoir ce qui va se passer si vous n'êtes pas payé à temps.

d. Passez en revue vos dépenses

Examinez vos dépenses au cours des derniers mois et n'hésitez pas à effectuer des coupes sur des prestations que vous payez et que vous n'utilisez jamais, et dont vous pourriez vous en passer.

e. N'accordez pas de crédit

Vous êtes un cabinet d'avocats, pas une banque. À part les urgences, tous les frais de procédure en dehors de vos honoraires devraient être payés à l'avance par le client. Ceci doit être stipulé dans la convention avec votre client, ce qui vous évite de bloquer vos liquidités en dehors de vos frais de fonctionnement.

Le personnel ressource

Pour réussir à traiter vos dossiers et gérer les aspects marketing, vous avez besoin d'être assisté tant dans l'administratif que dans le travail juridique. Bien entendu en fonction de la taille de votre cabinet, il existe une grande disparité tant dans la quantité et que dans la qualité du personnel qui collabore à vos côtés.

Sans être exhaustif, voici quelques points qu'il faut prendre en compte pour agir sur la rentabilité de votre cabinet :

- Bien définir les bonnes compétences utiles pour vous assister sans sous-estimer l'importance des talents comportementaux.
- Anticiper les besoins en recrutement compte tenu du temps nécessaire pour que la personne soit en poste.
- Analyser le temps passé par vos collaborateurs sur les dossiers.
- Allouer du temps avec des entretiens réguliers pour transmettre votre savoir et permettre à vos collaborateurs de monter en compétence et en productivité.
- Fixer des objectifs clairs et précis avec vos collaborateurs avocats pour bien servir les intérêts de votre cabinet et de vos clients.

Notre conseil

Prenez en compte ces quatre piliers de la rentabilité d'un cabinet d'avocats et faites tout ce qui est possible pour les traiter au fur et à mesure de votre disponibilité afin d'améliorer la rentabilité de votre cabinet.

CODE DES SOCIÉTÉS ET DES ASSOCIATIONS (CSA) – FICHE TECHNIQUE

Le Code des sociétés et des associations (le « CSA ») a apporté une multitude de modifications par rapport à son prédécesseur (le Code des sociétés) dans une optique de simplification et d'accroissement de la flexibilité. L'une des conséquences de ces modifications est l'importance accrue du plan financier à établir préalablement à la constitution des sociétés.

Pour rappel, l'objectif du plan financier de constitution est double : d'une part, il permet aux fondateurs de ne pas constituer une société de manière irréfléchie et, d'autre part, il permet au juge d'apprécier la responsabilité des fondateurs en cas de faillite de la société dans les trois premières années suivant sa constitution. Celle-ci pourrait être engagée si les capitaux propres de départ étaient, lors de la constitution, manifestement insuffisants pour assurer l'exercice normal de l'activité projetée pendant une période de deux ans au moins.

L'obligation pour les fondateurs d'une société de réaliser un plan financier préalablement à la constitution n'est pas nouvelle mais le législateur a voulu la renforcer notamment par la description du contenu minimal de celui-ci.

Ce renforcement du plan financier dans le CSA est principalement motivé par la disparition de la notion de capital pour les SRL, et se voit également applicable pour les autres formes de sociétés (SA et SC). Le plan financier renforcé apparaît alors comme un mécanisme compensatoire afin d'apporter des garanties aux tiers quant à la situation initiale d'une société.

Désormais, le CSA impose aux fondateurs de SRL, SA et SC d'établir un plan financier en sept rubriques bien définies et détaillées comme suit :

1. Une description précise de l'activité projetée : cette description peut reprendre, par exemple, le nom de la société, sa forme juridique, son siège social et d'exploitation, son objet social, l'identité de ses fondateurs et administrateurs, éventuellement les conclusions du rapport de réviseur en cas d'apport en nature, etc.
2. Un aperçu de toutes les sources de financement à la constitution et la mention des garanties fournies : cette rubrique permet d'examiner si les moyens mis à la disposition de la société sont suffisants durant une période minimale de deux ans.
3. Un bilan d'ouverture ainsi que des bilans projetés pour les deux premières années.
4. Des comptes de résultats projetés pour les deux premières années.
5. Un budget des revenus et dépenses projetés pour une période d'au moins deux ans à partir de la constitution de la société : l'objectif de cette rubrique est d'évaluer la capacité de la société à générer des liquidités. Le budget projeté peut, par exemple, prendre la forme d'un tableau de flux de trésorerie.
6. Une description des hypothèses retenues pour l'estimation du chiffre d'affaires et de la rentabilité : le chiffre d'affaires doit être calculé sur la base de quantités et de prix estimés de manière raisonnable et réaliste. Ces données peuvent être estimées grâce à de la prospection ou à une étude de marché, par exemple.
7. Le nom de l'expert externe qui a apporté son assistance lors de l'établissement du plan financier dans le cas où les fondateurs en ont fait appel : au vu des coûts que cela peut engendrer, la loi n'impose pas cette assistance bien qu'elle soit fortement recommandée.

Bien que les dispositions du CSA au niveau du contenu du plan financier n'évoquent aucune obligation de le présenter, il serait utile, et même conseillé, d'ajouter une description des règles d'évaluation. Celles-ci régissent, en effet, l'ensemble des éléments comptables d'une société sur lesquelles les fondateurs se sont appuyés lors de la réalisation du plan financier.



Stéphan Raty

Réviseur d'entreprises
associé

SRL 3R, Leboutte & Co

s.raty@3rco.be

<http://www.3rco.be>



Enfin, il est également à indiquer que les dispositions relatives au plan financier ne sont pas applicables en cas de constitution de société dans le cadre d'opérations de fusions, de scissions ou d'opérations assimilées. Aucun plan financier ne doit également être établi en cas de changement de forme juridique.

Pour plus d'informations, nous renvoyons à la note technique 2020/04 de la Commission des Normes Comptables (CNC). Celle-ci reprend un modèle de plan financier qui permettra d'aider les fondateurs dans la réalisation de cette tâche.

Agenda



8 février 2021

Larcier – Avocats : Comment améliorer votre pricing ? – Webinaire

→ <https://www.larcier.com/fr/webinaire-avocats-comment-ameliorer-votre-pricing-2021-9781101048528.html>



16-17 février 2021

UIA – How to Attract Clients and Network while Working Remotely – Webinaire

→ <https://www.uianet.org/fr/evenements/networking-marketing-and-attracting-clients-times-pandemic-three-perspectives?backlist>



2-3 mars 2021

UIA – From Back Office to Front Office: An analysis of the key legal issues arising in digital transformation – Webinaire

→ <https://www.uianet.org/fr/evenements/back-office-front-office-analysis-key-legal-issues-arising-digital-transformation?backlist>



16 mars 2021

Larcier – La gestion de projets pour les juristes – Webinaire

→ <https://www.larcier.com/fr/webinaire-la-gestion-de-projets-pour-les-juristes-2021-9781101048511.html>



23 mars 2021

Larcier – Rédiger des avis juridiques créateurs de valeur – Webinaire

→ <https://www.larcier.com/fr/webinaire-rediger-des-avis-juridiques-createurs-de-valeur-2021-9781101049709.html>



1^{er} juin 2021

Larcier – Avocats : Comment développer votre clientèle ? – Webinaire

→ <https://www.larcier.com/fr/webinaire-avocats-comment-developper-votre-clientele-2021-9781101048504.html>



17-22 octobre 2021

IBA – Congrès annuel – Paris – France

→ <https://www.ibanet.org>



27-31 octobre 2021

UIA – Congrès annuel – Guadalajara – Mexique

→ <https://www.uianet.org/fr/evenements/65e-congres>



19 novembre 2021

IBA – Building the Law Firm of the Future – London (England)

→ <https://www.ibanet.org/Form/EmailValidation/Default.aspx?CaptureFormUID=04377f05-78ea-4b5a-9062-7c25deb43831>



Décembre 2021

CIB – Congrès annuel – Libreville (Gabon)

→ <http://www.cib-avocats.org>

Partage d'expériences



Guy Rulkin

Avocat associé
Eblredsky

—
@grulkin
<https://www.ebl-redsky.com/>



Stéphane
Bertouille

Avocat associé
Everest

—
stb@everest-law.eu
<https://www.everest-law.eu/>



Cher Confrère,
Que vous soyez stagiaire ou *senior partner*,

« *Les cordonniers sont toujours les plus mal chaussés* », disait Montaigne dans ses Essais¹. Lorsqu'il s'agit d'organiser l'exercice en commun de la profession, force est de constater que les avocats sont souvent ... les pires cordonniers.

Au travers de quelques réflexions, nous – avocats comme vous – souhaitons vous exposer notre cheminement en qualité d'(anciens) associés d'une structure bruxelloise, de nos espoirs et de nos errements, mais aussi de la voie escarpée que nous avons empruntée pour en sortir.

Lorsqu'en 2007 nous lançons notre projet de cabinet intégré, nous pensions avoir rassemblé des personnes complémentaires, aux aspirations homogènes. Nos priorités allaient toutefois à l'alliage des compétences, au maintien de la clientèle, à la recherche d'une dénomination *smart*, ainsi qu'à la sacro-sainte répartition bénéficiaire. Différence générationnelle, fonctionnement au quotidien, évolution des rôles, etc. étaient autant de non-dits que nous allions régler lorsqu'ils surviendraient.

Parfaitement schizophrènes, nous prêchions la nécessité du pacte d'actionnaires auprès de nos clients, sans investir le temps adéquat dans notre propre règlement d'ordre intérieur. Les modèles disponibles via les barreaux nous sont apparus insatisfaisants ; le document

traçant nos accords serait en effet parfait, au spectre absolu, et établi par l'un des nôtres. Quelle ignorance ! Rappelez-vous que disposer d'un document à 80% adéquat, c'est déjà se donner la chance de simplifier le traitement de quatre difficultés sur cinq.

Ravis de notre départ, nos premiers succès occultaient en réalité les signes annonciateurs de nos futurs soucis. On verra plus tard, nous rassurons-nous. Et à défaut de cadre juridique (« *Qui devait établir le projet de ROI ?* »), aucun avenant n'est évidemment envisageable.

La situation se corse lorsque des symptômes répétés deviennent le problème de la non-résolution chronique desdits symptômes répétés. Certes, on sentait bien que nous devions apporter des solutions, mais manquions de cadres de référence, d'outils, voire d'un tiers de confiance disposé à investir les racines du mal et, surtout, à sortir les protagonistes de leur zone de confort. Notamment, nous n'avions pas suffisamment approfondi la question du décalage des attentes respectives.

Nos réunions pénibles et emails au ton toujours plus vif ont abouti au départ – contraint – d'un associé, en 2010. La réalité rétrécit alors encore le champ de nos visions. Les réflexes se font violents : crainte de perdre des clients, non-paiement de factures, incompréhensions constantes et autres difficultés relationnelles deviennent notre lot quotidien. Et à défaut d'un espace de dialogue fiable, des procédures judiciaires sont lancées. Les premières demandes

1. Pour mémoire, l'auteur justifiait son affirmation par la générosité dont faisaient preuve ces artisans. Avec le temps, le sens de cette maxime a bien évolué.

avant dire droit – vite périmées – font place à de nouvelles ou à des demandes reconventionnelles, nourries par l'approche forcément unilatérale de chaque partie.

Qui pour nous aider ?

Soyons directs, les interventions via Bâtonnier(s) se sont avérées peu bénéfiques, nos représentants n'ayant pas l'ambition de se plonger dans nos querelles d'égos. Et la justice ? Celle que l'on sert au mieux de nos capacités à nos clients est lente, très lente. Une première décision pour des demandes avant dire droit a pris trois ans. Dans l'attente, vu que nous ne sommes pas dénués de sens commun ni de bonnes manières, nous avons essayé de « nous aider par nous-mêmes ». Franchement peu efficace : nous ne disposons pas des outils adaptés et peinons surtout à sortir de notre rôle de défenseur de notre position.

Lente justice disions-nous, mais à quelque chose malheur est bon : la cour d'appel pousse – cinq ans après la demande de fixation – les parties à sortir du canevas judiciaire vers une médiation bien huilée. Certes, un processus de cette ampleur est chronophage (environ 25 heures chacun, en ce compris la préparation), mais sa concentration est la clé de son succès. Nous la qualifierions *a posteriori* de traversée en eaux profondes, sur un avion léger payé à frais partagés, où les parties rament et subissent de fortes houles sans connaître le port de destination,



mais en faisant confiance au cap et tempo imposés par le médiateur. Sans être ignorants des MARCs, nous avons été marqués par son intensité et son potentiel, rendu possible par des médiateurs chevronnés et nos conseils bienveillants.

Ne le cachons pas, trouver une solution en deçà (pour le créancier des demandes) ou au-delà (pour le débiteur des demandes) de nos « positions de repli », tant sur le plan personnel que financier, s'est avéré laborieux pour les fortes têtes que nous sommes, mais devient acceptable et vertueux lorsque le processus débouche sur notre solution, globale et réfléchie.

Cher confrère lecteur, nous vous devons une confiance : la note que vous venez de lire est la concrétisation d'une de nos options de médiation, à savoir publier un écrit commun, lucide mais positif, sur notre expérience commune. Vous remerciant de votre participation indirecte à notre médiation, nous espérons surtout que ce partage d'expériences sera utile à votre parcours d'association, que nous vous souhaitons, malgré ses inévitables heurts, porteur et enrichissant.

Vos bien dévoués,

Stéphane Bertouille & Guy Rulkin

Partenariat



Jean-Joris
Schmidt

Avocat
Co-Founder O-Law

 @Wemaisquoi



Olivier
de Loch

Co-Founder O-Law

 @ol_dl

LARCIER-INTERSENTIA, PARTENAIRE D'O-LAW, LA PLATEFORME D'ANNONCES ET D'OPPORTUNITÉS POUR LES AVOCAT(E)S¹

Larcier-Intersentia soutient O-Law, das Portal für Anzeigen und Entwicklungsmöglichkeiten für Rechtsanwälte

Im vergangenen Juni stellte o-law.app, das Portal, das die Kooperation zwischen Rechtsanwälten vereinfacht (Zusammenarbeit, Praktikumsangebote, Vermietung von Büroflächen), seine neue Version vor. Diese zweite Fassung enthält eine neue Nutzeroberfläche und neue Anwendungen.

Eine persönliche Seite für jeden Anzeigenschalter, eine verbesserte Referenzierung der Anzeigen, eine einmalige Verbindung zum Schalten und Beantworten von Anzeigen und vieles mehr. Wir freuen uns, die Initiative im Rahmen unserer Partnerschaft zu unterstützen. Ein Gespräch mit den Gründern von O-Law.

**Qu'est-ce qu'O-Law
et à quel public s'adresse-t-il ?**

Olivier de Loch et Jean-Joris Schmidt : O-Law est une plateforme d'annonces de collaborations exclusivement destinée aux avocats. Elle permet aux avocats de pouvoir publier des annonces (collaborations, stages & locations de bureaux),

et ce de façon totalement gratuite. Les avocats intéressés peuvent postuler les annonces de façon très simple via un simple « like ». Le cabinet ou l'avocat annonceur reçoit ensuite le profil du candidat directement dans son espace personnel. La plateforme, accessible depuis un site internet, va bénéficier d'une application mobile qui permettra au candidat cherchant un

1. Publication initiale in *Emile & Ferdinand*, 2020/2, n° 35, pp. 19-21.



« Nous avons fait le constat qu'il n'existait pas d'application permettant aux avocats, uniquement, de proposer ou accepter des collaborations, et ce de façon gratuite ou peu onéreuse. »

stage, une collaboration, ou des bureaux, de parcourir les annonces sur son smartphone et d'y répondre directement depuis l'application.

Comment vous est venue l'idée de créer O-Law ? Qu'est-ce qui vous a motivé à développer ce site et cette appli ?

Jean-Joris Schmidt : Nous nous sommes rencontrés en Erasmus en 1996. Olivier était étudiant en philosophie et moi en droit. Une amitié est née et s'est renforcée avec les années. Vingt ans plus tard, Olivier développe des applications et je suis avocat, avec des fonctions au sein des ordres depuis 6 ans. Lors d'un dîner amical, nous avons fait le constat qu'il n'existait pas d'application permettant aux avocats, uniquement, de proposer ou accepter des collaborations, et ce de façon gratuite ou peu onéreuse. Ni au niveau international d'ailleurs. Des sites existent, mais sont très larges, adressés à tous juristes ou employés, et les annonces sont souvent chères, ce qui décourage de très nombreux cabinets plus modestes ou cherchant parfois une collaboration spontanée. Le lendemain, la fine équipe se mettait au travail ! Olivier au développement et à la technique, moi au conseil et à la communication et tous deux à la créativité chacun dans son style !

Quelles sont les nouveautés de cette version 2 ?

Olivier de Lochet : L'interface a été mise à jour et les fonctionnalités repensées afin de faciliter l'utilisation de la plateforme. Les annonceurs bénéficient à présent d'une page dédiée qu'ils peuvent personnaliser en affichant leur logo et image de couverture. La page de l'annonceur reprend également l'ensemble de ses annonces ainsi que les informations générales sur le cabinet (adresse, site web et liens vers les réseaux sociaux). Le référencement des annonces a été optimisé afin de faciliter leur diffusion sur les

moteurs de recherche. Enfin une connexion unique à la plateforme permet à l'utilisateur de publier des annonces et d'y répondre.

Pourquoi choisir O-Law ? Quels sont les avantages d'une telle plateforme pour les avocats ? En quoi se différencie-t-elle d'autres applications présentes sur le marché ?

Olivier de Lochet et Jean-Joris Schmidt : Comme expliqué, les avantages sont nombreux : les annonces sont gratuites tout d'abord, ce qui n'est pas le cas d'autres sites. L'inscription et la création d'annonces se font très facilement, en quelques minutes. Une application en cours de refonte est liée au site, ce qui permet à tous de facilement faire ses recherches à tout moment et de répondre très facilement aux annonces. Nous visions évidemment ici aussi les plus jeunes qui cherchent activement un stage ou une collaboration. Le site est destiné exclusivement aux avocats, ce qui évite de noyer les annonces destinées aux avocats dans d'autres destinées à des juristes, secrétaires, etc. Cela entraîne une lisibilité simplifiée pour les utilisateurs. Le site a, à moyen terme, une vocation internationale, et ce même si les annonces sont à ce stade placées essentiellement par des avocats belges. Il n'est aucunement limité à la Belgique et le but est de pouvoir rapidement mettre en contact des avocats de tous pays, ce qui nous semble être l'avenir, surtout au niveau européen. L'interface est claire et simple.

Comment vos clients découvrent-ils votre plateforme et comment s'y abonnent-ils ? Via le bouche à oreille ? Avez-vous lancé une grande campagne marketing pour vous faire connaître ?

Olivier de Lochet et Jean-Joris Schmidt : Nous n'avons pas de gros moyens, donc nous avons tout développé sur nos « fonds propres » dans

un premier temps. Quant à la publicité, c'est donc via des affiches déposées au palais, dans les universités, des petites cartes distribuées lors des rentrées judiciaires, des mails à de nombreux confrères que l'on savait en demande et à certains bâtonniers qui ont gentiment mis des annonces dans leurs « lettres », des messages aux présidents des conférences des jeunes barreaux, des contacts au sein des universités et des cercles étudiants, des séminaires sur le sujet, et surtout du bouche à oreille chaque jour au palais de justice ! Nous avons ensuite décidé de chercher des sponsors et Larcier-Intersentia fut le premier à montrer un intérêt pour le sujet. Ils nous ont donc aidés financièrement à mettre en place la version 2 car nous étions « à sec ». Nous comptons aussi sur eux pour une meilleure communication. Nous commençons à nous faire vieux pour aller coller des affiches sur les murs.

À qui est destinée l'application mobile ?

Olivier de Lochet et Jean-Joris Schmidt : Exclusivement aux avocats... à court ou moyen terme, aux avocats du monde entier !

Prévoyez-vous de lancer cette application pour d'autres professionnels du droit (magistrats, notaires...)?

Olivier de Lochet : À ce stade, nous nous focalisons vraiment sur les avocats. D'une part, car c'est le métier de Jean-Joris qui en connaît notamment les besoins et les difficultés. D'autre part donc, car une vraie demande d'un outil efficace dans cette profession existe, ce qui est sans doute moins le cas chez les magistrats et les notaires. Mais nous n'excluons évidemment rien pour l'avenir. Par contre, nous comptons bien développer les fonctionnalités de notre site et de notre application et l'agréer d'autres types d'annonces, d'informations utiles, d'un service de remplacement peut-être, d'une newsletter, etc.



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
Céline Deville, Avocate / Rechtsanwältin
Robert De Baerdemaeker, Avocat / Rechtsanwalt

Gaël D'Hôtel, Avocat / Rechtsanwalt
Olivier Haenecour, Avocat / Rechtsanwalt
Denys Leboutte, Réviseur / Revisor
Stéphane Raty, Réviseur / Revisor
Anne Reul, Avocate / Rechtsanwältin

www.managinglawyer.be

Comité de rédaction luxembourgeois | *Redaktionsausschuss Luxemburg*

Rosario Grasso, Avocat / Rechtsanwalt
www.managinglawyer.lu

Éditeur responsable | *Verantwortlicher Herausgeber*

Paul-Etienne Pimont, Lefebvre Sarrut Belgium SA
Rue Haute 139/6 | 1000 Bruxelles

Régie publicitaire | *Werbeagentur*

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

LARCIER

- 1 Un cabinet d'avocats en route vers la neutralité carbone !
Der Aufschwung wird Co2-frei, digital, zirkulär und inklusiv
François Boden
- 6 L'intérêt des données pour les avocat(e)s et professionnel(le)s du droit
Warum sind Daten für Anwälte und Rechtsberufler von Belang?
Nolwenn David et Anne-Hélène Hamonic
- 10 Pourquoi un CRM est le nouvel outil en vogue ?
Gérer la crise et relancer le cabinet en (grande) difficulté
Warum sind CRM-Systeme hoch im Kurs?
Geoffroy Vitoux
- 13 RGPD : actualités en matière de recours aux sous-traitants informatiques
DSGVO: Neuigkeiten in Sachen Informatikzulieferer
Jonathan Daniel
- 16 Les avocat(e)s sont-ils(elles) fiscalement des auteurs ?
Sind Rechtsanwälte steuerrechtlich Autoren?
Aurélien Bortolotti
- 20 Votre cabinet d'avocats est-il aussi rentable qu'il pourrait l'être ?
Ist Ihre Kanzlei so rentabel wie sie sein sollte?
Joël Jégo
- 23 Code des sociétés et des associations (CSA) – Fiche technique
Stéphane Raty
- 24 Agenda
- 25 Partage d'expériences
Stéphane Bertouille et Guy Rulkin
- 27 Larcier-Intersentia, partenaire d'O-law, la plateforme d'annonces et d'opportunités pour les avocat(e)s
Larcier-Intersentia unterstützt O-Law, das Portal für Anzeigen und Entwicklungsmöglichkeiten für Rechtsanwälte
Jean-Joris Schmidt et Olivier de Locht

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



Abonnez-vous gratuitement à notre newsletter
en remplissant le formulaire en ligne sur

<https://www.larcier.com/fr/managing-lawyer-abonnement>

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



LARCIER

NOUVEAU

webwin

Pour les cabinets d'avocats

La solution idéale pour communiquer facilement avec vos clients et démarquer votre cabinet d'un point de vue digital



Démarquez-vous et soyez visible sur le Web !

-  **Attirez vos clients et prospects** avec un site Web adapté à votre image professionnelle.
-  **Intégrez facilement les contenus** spécifiques à votre cabinet (votre mission, les actualités, les offres d'emploi, les événements...).
-  **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.
-  **Créez des newsletters** centrées sur vos clients dans un cadre budgétaire maîtrisé via un back-office pratique.

 Demandez-nous une démo gratuite et découvrez notre offre complète sur webwin.be