

# EMILE & FERDINAND

Gazette **LORCIER**

2021/2 - 2021/3 | N°38-39

Périodique gratuit

Bureau de dépôt : 3000 Leuven Masspost | P-916169



# 3

## Dossier

### Droit judiciaire. La procédure civile en trois volumes

Georges de Leval et ses coauteurs Hakim Boularbah, Olivier Caprasse, Albert-L. Fettweis, Frédéric Georges, Vanessa Grella, Arnaud Hoc, Pierre Moreau, Dominique Mougenot, Jacques van Compernelle et Jean-François van Drooghenbroeck

## 10 Coach me if you can !

Enfin un cabinet d'avocats qui a « changé les choses » ?

Anne-Laure Losseau

## 14 Rencontre

À vos écrans !

Commises d'Office, la série documentaire débarque en Belgique

Anne Schiltz, Charlotte Grégoire, Alisson Adriaenssens, Laura Davidt et Lucie Petre

## 19 Hommage

Au revoir

Ann Lawrence Durviaux  
Quentin Michel

## 20 Bon à savoir

Renforcez vos compétences avec les formations de Liberform  
Nele Muys, Badr Al Hammoumi et Vanessa Pillon

## Et aussi

→ Save the dates

→ ...



BONNE  
LECTURE !

## COLOPHON

**Rédacteur en chef**  
Anne-Laure Bastin

**Équipe rédactionnelle**  
Anne-Laure Bastin, Charlotte Claes,  
Muriel Devillers, Dimitri Grollemund  
et Herman Verleyen

**Lay-out**  
Julie-Cerise Moers (Cerise.be)

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

© Lefebvre Sarrut Belgium s.a.

**Éditeur responsable**  
Paul-Étienne Pimont  
Lefebvre Sarrut Belgium s.a.  
Rue Haute 139 - Loft 6  
1000 Bruxelles

Les envois destinés à la rédaction  
sont à adresser par voie électronique à  
emileetferdinand@larcier.com

“

CHERS LECTEURS,

Toutes les équipes Larcier-Intersentia vous  
souhaitent une excellente année 2022 !

Récemment paru dans la *Collection de la Faculté de droit de l'Université de Liège*, l'ouvrage *Droit judiciaire* aborde la procédure civile en trois volumes. Découvrez l'interview de Georges de Leval et de ses coauteurs Hakim Boularbah, Olivier Caprasse, Albert-L. Fettweis, Frédéric Georges, Vanessa Grella, Arnaud Hoc, Pierre Moreau, Dominique Mougenot, Jacques van Compernelle et Jean-François van Drooghenbroeck.

Le cabinet d'avocats parisien Sagan a beaucoup fait parler de lui depuis son tournant numérique en 2017. Mais ce cabinet a-t-il vraiment « cassé les codes » ? C'est ce que propose d'examiner Anne-Laure Losseau.

La série documentaire, *Commises d'Office*, débarque en Belgique. Avec cette mini-série web de 8 épisodes, produite en partenariat avec Larcier, plongez au cœur de la justice d'urgence à travers le portrait de 3 jeunes avocates bruxelloises qui ne choisissent pas leurs clients. Battantes et toujours prêtes à relever les défis, elles enchaînent les permanences pénales, jeunesse et psychiatriques. *Émile & Ferdinand* est parti à la rencontre

des deux réalisatrices, Anne Schiltz et Charlotte Grégoire, et des trois avocates comédiennes, Alisson Adriaenssens, Laura Davidt et Lucie Petre, qui font vivre cette série. Profitez des fêtes de fin d'année pour vous installer devant votre écran !

L'été 2021 a été marqué par la disparition d'Ann Lawrence Durviaux, professeur appréciée et avocate de talent. Son ami et collègue de l'ULiège, Quentin Michel, lui rend ici un touchant hommage en exprimant, entre autres, son éternelle reconnaissance à l'égard de la brillante auteure qu'elle était.

Larcier a récemment conclu un partenariat avec Liberform, le centre de formation pour les professions libérales qui propose une prime à la formation aux employeurs/employés qui relèvent de la commission paritaire 336. Nele Muys, Badr Al Hammoumi et Vanessa Pillon nous en disent plus sur Liberform.

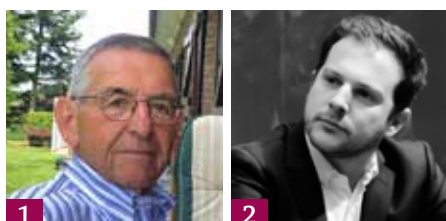
*Belles découvertes et belles lectures...*

*L'équipe rédactionnelle  
d'Émile & Ferdinand*

## CETTE GAZETTE EST LA VÔTRE !

N'hésitez pas à **proposer des articles**, à **formuler des suggestions**, à **réagir aux articles** publiés et, ainsi, à **faire évoluer** *Émile & Ferdinand*.

**Adressez-nous vos messages** à l'adresse suivante :  
emileetferdinand@larcier.com



1. Georges de Leval
2. Arnaud Hoc
3. Jean-François van Drooghenbroeck
4. Jacques van Compernelle
5. Pierre Moreau
6. Dominique Mougenot
7. Albert-L. Fettweis
8. Vanessa Grella
9. Olivier Caprasse
10. Hakim Boularbah
11. Frédéric Georges

## DROIT JUDICIAIRE

# LA PROCÉDURE CIVILE EN TROIS VOLUMES

Récemment paru dans la *Collection de la Faculté de droit de l'Université de Liège*, cet ouvrage de *Droit judiciaire* aborde la procédure civile en trois volumes. Découvrez l'interview de Georges de Leval et de ses coauteurs Hakim Boularbah, Olivier Caprasse, Albert-L. Fettweis, Frédéric Georges, Vanessa Grella, Arnaud Hoc, Pierre Moreau, Dominique Mougenot, Jacques van Compernelle et Jean-François van Drooghenbroeck.

« Ce serait un légitime sujet d'orgueil pour un gouvernement, pour un Parlement, que de pouvoir dire qu'ayant trouvé une procédure lente, chère, compliquée, ils ont laissé une procédure simple, populaire, rapide, peu coûteuse, soutien véritable du droit, de la justice, de la vérité » (A. Tissier 1910, cité par Albert-L. Fettweis en épigraphe de son célèbre Manuel de procédure civile dont procède cet ouvrage).

Le droit judiciaire, contenu pour l'essentiel dans le Code éponyme, contient l'ensemble des règles relatives à la solution du litige par le juge soit, aux termes de l'article 1<sup>er</sup> « l'organisation judiciaire, la compétence et la procédure ».

L'organisation judiciaire fait l'objet du Tome 1 « Institutions judiciaires » (Fr. Georges et G. de Leval, 3<sup>e</sup> éd., Larcier,

2019). Après avoir abordé les thèmes fondamentaux constituant le socle de l'institution, cet ouvrage est consacré à la description de chaque juridiction de l'ordre judiciaire et à la présentation du statut des différents acteurs de la justice.

Le Tome 2 « Procédure civile », qui vient d'être publié, prenant la suite du « Manuel de procédure civile » de 2015, est dédié à la procédure au sens large.

Ce tome commente et analyse celle-ci en trois volumes introduits par une synthèse des principes directeurs du procès civil, avant que ne soient examinées les règles générales de la compétence et toutes les étapes du procès civil allant de l'action en justice au jugement et aux

• • •

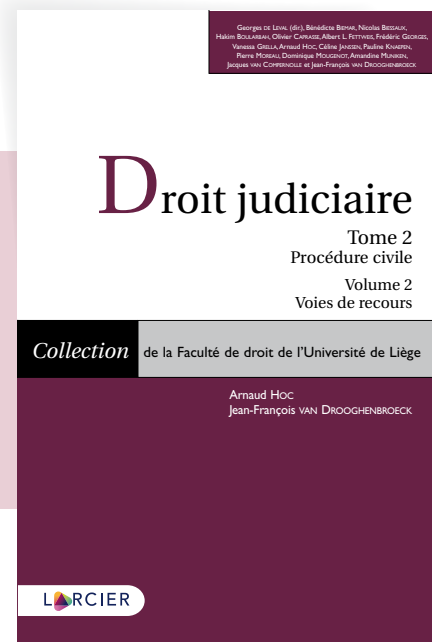
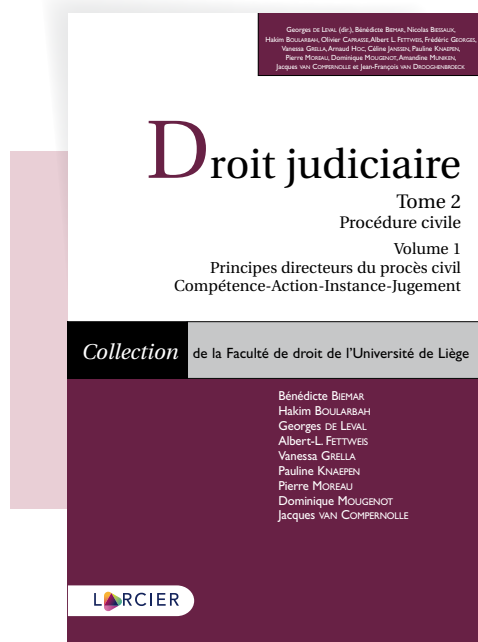


voies de recours ainsi qu'aux procédures de saisies au sens large, à l'arbitrage et aux modes amiables de règlement des conflits. Il s'achève par un titre consacré à la procédure électronique.

Cette publication, dont les bases ont été jetées au mois d'août 2019 et qui est à jour à la date du 21 mars 2021, a été rendue indispensable par les multiples lois, dont les six « pots-pourris », qui se sont succédé de façon aussi rapide que continue en métamorphosant et en modernisant la procédure civile. Elle ne pouvait se réaliser dans un délai raisonnable qu'en privilégiant, plus que jamais le travail d'équipe.

Dans l'ordre de leur « entrée en scène », Jacques van Compernelle, Albert-L. Fettweis, Georges de Leval, Hakim Boularbah, Pauline Knaepen, Bénédicte Biemar, Pierre Moreau, Dominique Mougenot, Vanessa Grella, Arnaud Hoc, Jean-François van Drooghenbroeck, Frédéric Georges, Olivier Caprasse et Nicolas Biessaux ont uni leurs efforts pour rédiger, malgré les circonstances, avec enthousiasme et ponctualité, cette œuvre collective réalisée avec l'aide constante de la maison Larcier et tout spécialement Nicolas Cassart et Justine Werrion.

En veillant à ce que le justiciable, premier destinataire du service public de la justice, soit toujours au centre de nos préoccupations<sup>1</sup>, l'idéal serait que ces



trois livres contribuent, ne fût-ce que partiellement, à la bonne application de ce droit rénové en vue de rendre plus rapide, moins chère, plus simple et plus performante la pacification judiciaire ou extrajudiciaire – celle-ci est fondamentale, le bon procès étant d'abord celui que l'on prévient ou que l'on désactive – des litiges. Un tel objectif est-il, à tout le moins pour partie<sup>2</sup>, réaliste ? Pour tenter d'y répondre, voici les réponses données par les auteurs à ces trois questions :

### I. Quelle appréciation portez-vous sur les réformes du Code judiciaire (singulièrement les lois « pots-pourris » intégrées et commentées dans cette nouvelle édition ?

#### 1. Appréciation générale

Selon Jacques van Compernelle et Albert-L. Fettweis : « même s'il aurait été préférable de formaliser la réforme dans une seule grande loi de procédure, tant il peut être délicat de légiférer par étapes successives en se trouvant

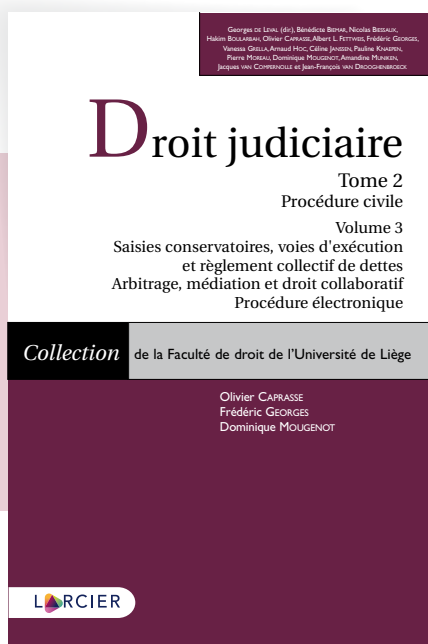
dans l'obligation d'effectuer, parfois à plusieurs reprises, des retouches aux lois précédentes, lesdites lois « pots-pourris » ont adopté quelques réformes importantes pour promouvoir l'économie procédurale. C'est spécialement le cas de la simplification et de la rarefaction des nullités procédurales (arts. 860 à 864 C.J.), du renforcement de la subsidiarité de l'expertise judiciaire (art. 875bis, al. 1er, C.J.), de l'obligation de concentration des moyens consécutive à l'extension de l'autorité de la chose jugée (art. 23 C.J.) et au renforcement du caractère qualificatif des conclusions (art. 744 et 748bis C.J.) ainsi que de l'appel différé contre les jugements avant dire droit (art. 1050, al.2, C.J.) ».

Dans le même sens, aux yeux de Hakim Boularbah : « Même si leur rédaction est parfois imparfaite, ces lois ont contribué à moderniser et accélérer le procès civil pour que celui-ci puisse réellement se concentrer sur la résolution du litige (via le procès ou selon une méthode alternative). Il y a moins de place pour

<sup>1</sup> Pierre Lieutaghi, éminent ethnobotaniste, a décrit son malaise « quand les noms latins ont pris plus d'importance que les plantes qu'ils qualifiaient », il « s'est vu dans un mésusage de vie » (Le Monde, 29 juillet 2021, p. 27). Quelle magnifique leçon ! Quoiqu'importantes dans le procès, la règle de procédure et sa terminologie ne doivent jamais occulter sa finalité, le justiciable auquel l'État doit rendre une justice de qualité. Il peut être insupportable de perdre un bon procès pour une raison purement formelle.

<sup>2</sup> « On n'a pas encore réalisé une combinaison de procédure qui ait donné satisfaction à toutes les exigences des justiciables parce que ces exigences sont en elles-mêmes inconciliables. Les plaideurs demandent deux choses contradictoires lorsqu'ils réclament la justice gratuite et instantanée et qu'ils exigent en même temps une justice sérieuse entourée de toutes les garanties désirables » (A. Tissier, « Le centenaire du code de procédure et les projets de réforme », RTD civ., 1906, p. 625 et s., reproduit in Rev. fac. dr. Liège, 2012/1-2, p. 191 et s.).





des incidents de procédure ou des manœuvres dilatoires et le rôle du juge est encore renforcé (pour autoriser l'appel, réparer une nullité, supprimer l'exécution provisoire de droit, favoriser la conciliation ou la médiation, ...) ».

## 2. L'instruction de la cause

S'agissant de l'instruction par défaut, Pierre Moreau écrit : « le législateur de 2015 a adopté une disposition, l'article 806 du Code judiciaire, qui bien qu'elle ait été complétée moins de deux ans après son entrée en vigueur, suscite de vives controverses. Sans doute auraient-elles pu être évitées si le législateur avait apporté plus de soin à cette importante réforme »<sup>3</sup>. Il ajoute au sujet de la mise en état : « les changements législatifs récents ne sont pas de grande ampleur. On regrettera que le législateur n'ait pas amendé l'article 756ter du Code judiciaire de manière à promouvoir le recours au débat interactif qui connaît actuellement un succès mitigé ».

Quant à l'impact des lois « pots-pourris » sur les mesures d'instruction, même s'il est assez marginal, on peut saluer –

outre le renforcement de la subsidiarité de l'expertise judiciaire (évoqué ci-dessus) –, écrit Dominique Mougenot, « une volonté d'économie de la procédure dans des mesures telles que l'obligation de statuer sur la recevabilité de la demande (si elle est contestée) avant d'ordonner une mesure d'instruction ou le retardement de l'appel concernant ce type de décisions ».

## 3. Les voies de recours

« Soyons de bon compte », écrivent Arnaud Hoc et Jean-François van Drooghenbroeck : « nombre de ces réformes étaient attendues de longue date tant par le monde judiciaire que le monde académique. Dans l'ensemble, il nous semble que le législateur a fait œuvre utile en actualisant un Code qui, cinquante ans après son apparition, avait besoin d'un sérieux lifting ! En ce qui concerne les voies de recours, les solutions mécaniques et stéréotypées qui avaient cours jusqu'ici font place à des régimes plus modulables, où le rôle du juge se trouve donc accru : songeons par exemple à la possibilité d'autoriser un appel immédiat ou de prononcer une cassation sans renvoi. Cette flexibilité se fait cependant au prix d'une complexité parfois excessive : en témoigne notamment le nouveau régime de l'exécution provisoire, qui a pris aujourd'hui des allures labyrinthiques ».

Vanessa Grella introduit un bémol en tant qu'avocate familialiste : « Appréciation globalement favorable, même si, dans ma pratique, j'ai également pu constater

que certaines nouvelles règles pouvaient avoir des répercussions importantes, parfois difficiles à vivre ou à accepter par/pour les justiciables (comme le fait de ne pas pouvoir interjeter appel immédiatement – sauf si le juge l'autorise – d'un jugement statuant au provisoire en matière d'hébergement d'enfant par exemple, ou encore la combinaison d'absence d'opposition possible et d'effet suspensif – sauf exception – de l'appel à l'encontre d'un jugement rendu par défaut par le tribunal de la famille en matière d'hébergement ou en matière alimentaire par exemple ».

## 4. Les saisies conservatoires, les voies d'exécution et le règlement collectif de dettes

Frédéric Georges souligne que « la cinquième partie du Code judiciaire n'a que peu été modifiée par les lois « pots-pourris », à la notable exception de l'exécution provisoire. Si la généralisation de cette dernière était appelée de ses vœux par la doctrine, l'imperfection de sa traduction en droit positif a suscité insécurité juridique et retour de l'ouvrage sur le métier, sans que l'état des textes soit parfaitement satisfaisant. Le droit de l'exécution n'a par ailleurs pas connu de bouleversements, mais plutôt des modifications bienvenues (surcroît de transparence patrimoniale relativement aux comptes bancaires, vente en ligne des immeubles, améliorations à la procédure d'ordre,..) ou non (immobilisation de véhicule réservée à certains créanciers seulement) ».

• • •

<sup>3</sup> On précise que « dans son arrêt du 13 décembre 2016 (Pas., 2016, p. 2484, n° 257), la Cour de cassation a rempli la mission qui lui avait été confiée par le législateur et a adopté une interprétation large et évolutive de l'ordre public » (Tome 2, Vol. 1, n° 4.225).



Présentant un degré élevé de généralité, les principes directeurs du procès constituent une source d'inspiration privilégiée pour l'interprétation et la mise en œuvre des lois de procédure au sens large. ”

## 5. L'arbitrage, la médiation et le droit collaboratif

« Dans le domaine de l'arbitrage, de la médiation et du droit collaboratif, Olivier Caprassé loue l'intention du législateur de favoriser – même si de manière maladroite parfois – le développement des modes amiables de règlement des conflits. L'exemple le plus emblématique réside dans la réglementation dans le Code judiciaire du droit collaboratif ».

### II. Pouvez-vous mentionner, dans les limites de votre contribution, ce qui, à vos yeux, améliore ou peut améliorer substantiellement le déroulement du procès ?

#### 1. Les principes directeurs du procès

Jacques van Compernelle et Albert-L. Fettweis rappellent que « présentant un degré élevé de généralité, les principes directeurs du procès constituent une source d'inspiration privilégiée pour l'interprétation et la mise en œuvre des lois de procédure au sens large ». Ils mentionnent que « la réforme fait spécialement application du principe de célérité en introduisant des règles qui devraient réduire la durée du procès (ex. l'exécution provisoire ou l'appel différé). Mais par leur nature, soulignent-ils, les principes directeurs trouvent principalement leur essor dans la jurisprudence de la Cour de cassation. L'illustration la plus remarquable en est fournie par ses importants arrêts qui ont densifié le principe de juridiction en consacrant la conception factuelle de la cause et de l'objet de la demande et en renforçant l'office du juge. Elle a libellé dans des

formulations concises, cohérentes et complètes les contours de son rôle actif dans l'application du droit ».

#### 2. Le nouveau régime des nullités

Pour Hakim Boularbah, « la déformalisation du procès et le nouveau régime des nullités est certainement une des plus grandes améliorations. Désormais, un défendeur ne peut plus jamais se retrancher derrière une omission ou une irrégularité formelle lorsqu'il a par ailleurs pris connaissance de l'acte et est en mesure de se défendre. Le nouveau régime du défaut et de l'opposition sont également remarquables car il s'agissait parfois de techniques uniquement destinées à échapper à une condamnation inéluctable ».

#### 3. Le régime de l'instruction contradictoire

Tout en « doutant que les changements apportés depuis 2015 dans le domaine de l'instruction contradictoire auront un impact aussi considérable sur le déroulement du procès que la loi du 26 avril 2007 modifiant le Code judiciaire en vue de lutter contre l'arriéré judiciaire », Pierre Moreau rappelle que « le premier alinéa de l'article 744 du Code judiciaire, issu de la loi du 19 octobre 2015 dite loi Pot-pourri I, oblige les parties à structurer leurs conclusions et à y présenter

leur argumentation de façon ordonnée et exhaustive, de manière à faciliter la tâche des magistrats, mais aussi celle des parties elles-mêmes et de leurs conseils. Le juge peut s'abstenir de répondre aux moyens qui ne seraient pas exposés conformément à l'article 744, alinéa 1er. Cette sanction ne revêt aucun caractère disproportionné si elle est appliquée avec mesure, sans verser dans un formalisme excessif. Reste que le rôle actif du juge dans l'application de la norme et l'obligation qui pèse sur lui de motiver ses décisions, dans le respect des principes énoncés par la Cour européenne des droits de l'homme, apparaissent comme autant d'obstacles à l'efficacité de la nouvelle règle. On peut craindre, en tous cas, que cette règle ne fasse disparaître ni le recours abusif au « copier/coller », ni l'établissement de conclusions d'une longueur excessive ou d'une complexité inutile. Encore espère-t-on que quelques plaideurs, enclins naturellement à la digression, s'astreindront à plus de rigueur dans l'exposé de leur argumentation ».

En ce qui concerne la mise en état des causes, il relève que « le législateur de 2017 a opportunément uniformisé la terminologie relative à la communication des conclusions. Le législateur a, en outre, adopté, dans le même domaine, quelques règles de nature à favoriser le recours à la procédure électronique, laquelle est de nature à améliorer le

déroulement du procès, dès lors que la Justice est dotée d'outils performants ».

#### 4. Les mesures d'instruction

Dominique Mougenot précise que « dans la matière des mesures d'instruction, la dernière grande réforme remonte à 2007, avec la modification des dispositions relatives à l'expertise. Dans cette réforme, outre une simplification de cette procédure, une des mesures phares a été la généralisation de l'expertise simplifiée. Plus de dix ans après, l'impact de cette mesure sur l'accélération des procès et la diminution de leur coût est sensible ».

#### 5. Les voies de recours

« Au risque de provoquer un peu », Arnaud Hoc et Jean-François van Drooghenbroeck estiment que « les meilleurs facteurs d'amélioration des procédures de recours tiendraient, d'une part à une meilleure maîtrise des règles qui les régissent par les acteurs qui s'y rencontrent, et d'autre part à une reprise en main, par la Cour de cassation, de son rôle pastoral d'unification de la jurisprudence. Il est frappant, par exemple, que plus de cinq ans après l'entrée en vigueur de la loi pot-pourri I, de nombreux avocats ne soient pas encore roués à l'usage des leviers offerts par l'article 1050, alinéa 2 (déverrouillage de l'appel immédiat contre un jugement avant dire droit), 1397 et 1398/1 (neutralisation de l'exécution provisoire) du Code judiciaire. On ne peut que se réjouir, s'agissant de l'autre aspect, que la première présidente de la Cour de cassation et le procureur général près cette même

Cour aient récemment provoqué la tenue d'audiences plénières pour dissiper des divergences de jurisprudences sur des notions aussi fondatrices que celles de jugements avant dire droit et définitifs ».

#### 6. Les passerelles renforcées entre les différents modes de résolution des conflits

« Les passerelles renforcées entre les différents modes de résolution des conflits – et notamment les informations qui doivent être données aux justiciables quant à l'existence de voies alternatives au procès judiciaire – constituent », écrit Olivier Caprasse, « autant de moyens de renforcer la complémentarité (et non la concurrence) entre les différentes voies procédurales existantes. On ne peut que s'en réjouir. La panacée n'est, en effet, ni le recours au judiciaire, ni le recours à un mode alternatif ; la panacée, c'est la possibilité pour les parties de choisir de manière éclairée la voie la plus appropriée à la solution de leur différend ».

**III. Ce droit nouveau doit encore se traduire dans les faits. Comment, selon vous, cette réforme est-elle vécue par les praticiens (magistrats, greffiers, avocats, huissiers de justice...), alors que le déficit de moyens humains et matériels pour rendre la justice dans un délai raisonnable est toujours déploré, malgré les efforts annoncés ?**

##### 1. Bien appliquer le droit nouveau

De manière générale, Jacques van Compernelle et Albert-L. Fettweis « souhaitent que la réforme sortisse ses pleins

effets, notamment en évitant les applications excessives des dérogations ou en détricotant le système (notamment en cas d'appel différé ; il faut donc se réjouir, au sujet de la notion de jugement avant dire droit au sens de l'article 19 du Code judiciaire, de l'arrêt, rendu en audience plénière, le 11 juin 2021 par la Cour de cassation, C.17.042.N) ».

##### 2. Les retours du terrain et le renforcement des moyens et des effectifs

Hakim Boularbah constate que « les retours du terrain sont globalement positifs et la mise en œuvre de ces réformes ne requiert pas en tant que telle des moyens humains et matériels supplémentaires. Le problème majeur, qui a été aggravé par la récente crise sanitaire, reste l'arriéré qui est dans certaines juridictions, spécialement bruxelloises, un véritable déni de justice et qui ruine à lui seul la plus-value des réformes récentes. Il ne pourra pas être réglé par des modifications législatives mais uniquement par un renfort des ressources allouées à la justice ».

Arnaud Hoc et Jean-François van Drooghenbroeck « ne peuvent bien entendu que regretter le sous-investissement chronique dont souffre l'institution judiciaire, mais il s'agit avant tout d'un problème de volonté politique, plus qu'une question juridique à strictement parler. Ensuite, et quitte, ici encore, à bousculer un peu, d'où tient-on que dans son ensemble, la Justice belge n'est pas rendue dans un délai raisonnable ? Ainsi que l'illustrent les lacunes





qui, systématiquement, affectent les données statistiques fournies par notre pays à la Commission européenne pour l'efficacité de la Justice (CEPEJ), la rigueur des chiffres n'est pas le fort de notre pays. Avant de déplorer le mal et de s'y attaquer à nouveau, il conviendrait d'en mesurer l'ampleur. Il devrait alors se vérifier que l'arriéré judiciaire n'est plus qu'un fléau essentiellement bruxellois, à combattre par un renforcement des effectifs et des moyens, et non plus à coup de lois générales et abstraites. Au reste, et telle est notre intuition, les praticiens éprouvent désormais le plus grand besoin de retrouver la stabilité et de la sécurité qu'ont éprouvées les réformes incessantes des dernières années ».

Enfin, Pierre Moreau relate « les observations de certains praticiens qui déplorent le manque de cohérence entre les lois nouvelles et les difficultés qu'elles suscitent en matière de droit transitoire. Ils constatent, par ailleurs, que les changements apportés à la procédure civile depuis 2015 ne sont pas connus de tous. Quelques réformes, comme celle qui a trait à la rectification – plus souple – des jugements, sont bien accueillies. En ce qui concerne l'instruction contradictoire, plusieurs magistrats considèrent que l'article 744, alinéa 1er, déjà évoqué, n'a pas amélioré sensiblement les pratiques<sup>4</sup> ».

### 3. Informatisation de la justice

Après avoir mentionné que « le manque de moyens (humains et matériels) est en effet souvent déploré par les magistrats et greffiers qu'elle a l'occasion de rencontrer dans sa pratique », Vanessa Grella insiste sur ce que « l'informatisation de la justice (et la mise en route de plateforme telle que DPA par exemple) est essentielle pour faciliter et accélérer le travail de chacun. À cet égard, la crise que nous avons connue suite à la pandémie liée au Covid-19 a présenté cet avantage d'accélérer cette informatisation au sein du monde judiciaire belge ».

Après avoir noté que « de manière générale, les lois « pots-pourris » en général et la loi pot-pourri I en particulier, ont apporté des changements importants au niveau des principes (l'autorité de la chose jugée, la conception du défaut...) mais relativement mineurs au niveau de leur impact dans le quotidien de la procédure », Dominique Mougenot aborde l'informatisation en ces termes : « indépendamment des moyens humains actuellement promis par le ministre, une automatisation des tâches dévolues au greffe par une modernisation des applications utilisées dans les tribunaux pourrait permettre de soulager la tâche des tribunaux. Par ailleurs, le développement du registre de la solvabilité et du système

e-Deposit laissent entrevoir les bénéfices que tous les praticiens pourraient retirer d'une communication et d'un dossier électroniques matures et généralisés ».

### 4. La cinquième partie du Code judiciaire (saisies sensu lato)

Frédéric Georges rappelle qu'il « est généralement admis que la cinquième partie du Code judiciaire était l'une des plus abouties lors de l'entrée en vigueur de celui-ci. Plus de cinquante ans après, le constat lui paraît se maintenir. La procédure devant le juge des saisies est rapide, de sorte que les incidents peuvent être la plupart du temps tranchés sans atermoiements. On regrettera cependant les comportements dilatoires auxquels participent certains avocats dans les quelques circonstances où cela est possible, ainsi que des dérives liées au recouvrement de masse dans le chef de quelques huissiers de justice.

Par ailleurs, en matière de règlement collectif de dettes, on déplore toujours que certaines juridictions du travail soit ne respectent purement et simplement pas le Code judiciaire, comme par exemple lorsque la vente d'un immeuble est sollicitée, soit entretiennent des controverses sans fin malgré l'intervention de la Cour constitutionnelle et de la Cour de cassation<sup>5</sup> ».

<sup>4</sup> Pierre Moreau relève aussi que certains plaideurs tentent d'échapper artificiellement aux exigences du texte, par exemple, en numérotant chacun des alinéas de leurs conclusions ; d'autres, voulant n'encourir aucun reproche, introduisent dans leurs écrits, de subtiles nuances et distinctions qui nuisent à la compréhension des moyens qu'ils développent à l'appui de leurs prétentions.

<sup>5</sup> « Sans être iconoclaste », Frédéric Georges s'interroge *in fine* en se demandant s'« il ne faudrait peut-être pas envisager un retour du règlement collectif de dettes dans le giron des juges des saisies, au prix naturellement d'un transfert de ressources humaines et financières ».



## 5. Il serait illusoire de penser que le recours aux modes alternatifs puisse solutionner les difficultés que connaît le monde judiciaire

Olivier Caprasse estime aussi que « la justice étatique mérite un renforcement de ses moyens humains et matériels. Il serait illusoire de croire, voire de souhaiter, que la solution aux difficultés que connaît le monde judiciaire puisse venir de l'accroissement du recours aux modes alternatifs de règlement des différends. Il reste que, à leur niveau, ceux-ci peuvent aider pour partie à la réduction des délais de certains contentieux ».

À l'issue de ce très riche tour d'horizon, abordant la plupart<sup>6</sup> des thèmes essentiels présentés et analysés dans ces trois volumes, il peut être brièvement répondu à la question si ce droit rénové permet ou permettra de rendre, à tout le moins pour partie, la justice plus rapide, moins chère, plus simple et plus performante.

À tous égards, la réforme tend à promouvoir, dans le bon sens du terme, l'économie de procédure et à moderniser le procès en favorisant les modes alternatifs de règlement des conflits, en assouplissant ou en modalisant à plusieurs reprises les règles applicables, en réduisant et en neutralisant les

manœuvres ou les incidents dilatoires ou en instaurant de manière encore trop timide l'informatisation de la procédure, ce qui doit réduire la durée du procès et en alléger le coût. Il est vrai que la procédure n'est pas assez simplifiée, mieux certains mécanismes sont plus complexes, telle l'exécution provisoire mais, même si les textes ne sont pas entièrement satisfaisants, il semble difficile de surmonter complètement cet état de chose tant il importe de préserver un délicat équilibre, fait de poids et de contrepoids, entre les positions antagonistes.

Le moment semble venu de faire une pause législative<sup>7</sup>, ce qui doit permettre aux praticiens de mieux connaître, de mieux maîtriser et, en fonction de chaque type de contentieux, de mieux appliquer la nouvelle procédure. Mais, à elle seule, sans un renfort de ressources allouées et bien affectées à la justice, elle est impuissante à garantir, de manière suffisante, son bon fonctionnement même si des pratiques judiciaires adéquates peuvent nettement l'améliorer. Comme toujours, les meilleures règles valent ce que valent les femmes et les hommes qui les appliquent.

Georges de Leval

Pour aller plus loin :



**Droit judiciaire –  
Tome 2. Procédure civile**  
2<sup>ème</sup> édition 2021  
Sous la direction de Georges de Leval

Volume 1. Principes directeurs du procès civil – Compétence-Action-Instance-Jugement  
Bénédicte Biemar, Hakim Boularbah, Georges de Leval, Albert-L. Fettweis, Vanessa Grella, Pauline Knaepen, Pierre Moreau, Dominique Mougenot, Jacques van Compernelle

Volume 2. Voies de recours  
Arnaud Hoc, Jean-François van Drooghenbroeck

Volume 3. Saisies conservatoires, voies d'exécution et règlement collectif de dettes – Arbitrage, médiation et droit collaboratif – Procédure électronique  
Olivier Caprasse, Frédéric Georges, Dominique Mougenot

Plus d'infos sur [www.larcier.com](http://www.larcier.com)

<sup>6</sup> Les règles relatives à la compétence (qui, déjà très performantes, n'ont pas été modifiées par la réforme) et à l'accès économique et social à la justice sont évidemment traitées dans cet ouvrage.

<sup>7</sup> Sous la réserve, selon nous, des normes indispensables à la généralisation de l'informatisation de la justice.

# “ COACH ME if you can ! ”



Anne-Laure  
Losseau

Coach professionnelle et de  
carrière pour avocats et juristes  
[www.aligncoaching.be](http://www.aligncoaching.be)

## ENFIN UN CABINET D'AVOCATS QUI A “changé les choses”?

Le cabinet d'avocats parisien Sagan a beaucoup fait parler de lui depuis son tournant numérique en 2017. Mais ce cabinet a-t-il vraiment « cassé les codes » ? C'est ce que propose d'examiner Anne-Laure Losseau.

Un vent de changement bienvenu souffle sur la profession d'avocat. Source d'initiatives nouvelles et de remises en question salutaires, il charrie aussi beaucoup d'injonctions qui, pour bon nombre de praticiens, viennent alourdir une liste déjà longue d'obligations et de contraintes de tous ordres. Il faut innover sous peine d'être dépassé, il faut se réinventer sous peine d'être remplacé, il faut « surfer sur la vague du changement » sous peine de disparaître.

Sans paraphraser le célèbre adage de Pierre Desproges selon lequel « ce sont ceux qui en parlent le plus qui le font le moins », admettons que les cas concrets - ou à tout le moins significatifs - d'innovation dans les cabinets d'avocats ne sont pas légion dans notre cher pays.

Nombre de colloques, conférences et débats y sont consacrés, il y a pléthore d'outils informatiques - souvent sous-utilisés - et autant de « gadgets » marketing - mais substantiellement peu

de très neuf sous le soleil.

La situation n'est pas différente chez nos voisins, à de rares exceptions près. Du côté français, l'une d'elles est le cabinet d'avocats parisien Sagan, qui a beaucoup fait parler de lui depuis son tournant numérique en 2017. Ce cabinet aurait-il vraiment « cassé les codes » et « changé les choses » ? C'est ce que je propose d'examiner ci-après<sup>1</sup>.

### Un cabinet « à mission »

Sagan est un cabinet spécialisé dans le droit du travail. Il compte en tout 11 personnes : outre sa fondatrice, Alexandra Sabbe Ferri, 4 avocats inscrits au tableau, 4 avocats stagiaires et une graphiste<sup>2</sup>.

Le cabinet a fait le choix de représenter les intérêts des travailleurs et des employeurs, estimant mieux défendre ses clients en

<sup>1</sup> L'essentiel des informations qui suivent proviennent de l'épisode du podcast Avocats Génération Entrepreneurs du 17 décembre 2020 (un podcast de Charlotte Hugon et Audrey Chemouli), consacré à l'entrevue avec Alexandra Sabbe Ferri, fondatrice du cabinet et du site internet de Sagan : [www.sagan-avocats.fr](http://www.sagan-avocats.fr).

<sup>2</sup> En date du 23 septembre 2021.

connaissant intimement les positions de toutes les parties prenantes (« je sais ce que l'on pourra m'opposer de l'autre côté »).

Pour mener sa refonte, le cabinet a souhaité placer les besoins de ses clients au centre et ce positionnement a été testé et validé par ceux-ci.

Dans la même logique, Sagan s'est doté d'une mission articulée autour de 3 questions (qui, ensemble, forment le « blason du cabinet ») :

**Contre quoi on se bat ?** Contre le « snobisme juridique », sous toutes ses formes.

**Pourquoi on se bat ?** Pour l'accès au droit.

**Avec quelles armes on se bat ?** La simplicité et l'empathie.

Le cabinet s'est efforcé de donner corps à cette mission à travers toutes ses composantes et interactions, tant en interne que vis-à-vis de l'extérieur. Le blason est du reste présenté à chaque nouveau membre du cabinet et chacun est invité à s'y référer dans sa pratique et pour orienter les décisions du cabinet.

La clientèle cible de Sagan est ce que sa fondatrice appelle « le no man's land juridique », c'est-à-dire les 80 % de la population qui ne sont ni assez pauvres pour bénéficier du pro deo, ni assez riches pour se faire assister par un avocat sans se poser de question. On parle donc des TPE (très petites entreprises et indépendants), et des PME, d'une part, et des salariés, d'autre part, qui pour la plupart n'ont jamais été en contact avec un avocat.

#### Focus sur les besoins des « utilisateurs »

La fondatrice expose que le cabinet a été (re)pensé pour s'adapter aux besoins, attentes et contraintes de ses utilisateurs, à savoir ses membres et ses clients.

Chaque fois que nécessaire, l'on s'est efforcé de trouver une autre logique, de repenser les « process » existants afin de mieux satisfaire les utilisateurs et leur offrir une expérience « sans friction ».

Cette méthode de résolution de « problèmes » ou à tout le moins de « frictions », qui s'inscrit dans la logique du (legal) design thinking, a été appliquée chez Sagan de façon systématique : de la gestion des locaux au recrutement en passant par les enjeux de « réactivité » dans les dossiers.

Cet enjeu de la « réactivité » a - comme beaucoup d'autres aspects



- été rencontré par la mise en place de... règles ! L'organisation du cabinet se voulant « millimétrée », son fonctionnement est, comme l'explique sa fondatrice, très rigoureux et fondé sur une discipline de fer : à titre d'exemple, chaque message d'un client, qu'il s'agisse d'un e-mail, sms, appel, demande reçue via le site ou les réseaux sociaux est traité dans la journée, au minimum pour en accuser réception. Avant de quitter le bureau, chacun vérifie l'ensemble des canaux de communication et s'assure de la prise en charge de tous les messages clients.

Le site internet de Sagan et ses fonctionnalités ont été voulus fluides, clairs et faciles d'accès. La navigation et la recherche d'information sont censées se faire sans accroc ni frustration pour une expérience client optimale et c'est plutôt réussi.

#### Legaltech

Sagan possède sa propre legaltech, **mesindemnités.com**, un outil en ligne de calcul quasi instantané des indemnités de rupture du contrat de travail. L'outil est distinct du cabinet, même si des renvois de l'un à l'autre existent.

Mesindemnités.com permet de connaître, pour un prix de 19 euros TTC, le montant des indemnités de rupture (en termes de net salarié ou de coût employeur), si pas au centime près en tout cas dans un ordre de grandeur très proche du calcul exact (en combinant les différents paramètres tels que les indemnités Pôle Emploi et les indemnités d'autres natures).

Il se combine avec une offre spécifique d'accompagnement par les avocats de Sagan, à savoir une consultation chez un avocat de 30 minutes en distanciel ou présentiel, à réserver sur le site, pour un prix de 80 euros TTC (200 euros TTC après analyse de documents).

Pour 100 euros TTC, un employeur ou travailleur peut déjà disposer d'une vision précise de l'enjeu financier de son dossier et d'une première stratégie pour réduire ou augmenter l'indemnité due, la contester, l'accepter ou abandonner les démarches.

# “ COACH ME if you can ! ”



## Tarifs

Les tarifs, repris sur le site, consistent exclusivement en des forfaits.

À titre d'exemple, citons le forfait à destination des travailleurs « contester son licenciement »<sup>3</sup> :

**CONTESTER MON LICENCIEMENT**

FORFAIT HT (TVA à 20%)  
**1 mois de salaire net**  
mini = 2000€ HT  
maxi = 5000€ HT

**+10% du résultat obtenu**

**Forfait tout compris**

- Accompagnement pendant la procédure de licenciement
- Aide à la constitution du dossier
- Calcul des indemnités
- Contestation du licenciement et du solde de tout compte
- Négociation d'un accord ou représentation au conseil de prud'hommes
- Conseils illimités

PRENDRE RDV    CONSULTATION EN LIGNE

Épinglons aussi un exemple de forfait pour les employeurs :

**LICENCIEMENT INDIVIDUEL  
POUR MOTIF ÉCONOMIQUE**

FORFAIT HT (TVA à 20%)  
**1000€ HT**

Forfait tout compris pour le licenciement individuel

**Forfait tout compris**

- Calcul du coût employeur des indemnités de rupture
- Fixation du calendrier de procédure
- Lettre de convocation à l'entretien préalable de licenciement
- Lettre d'exposé des motifs de licenciement
- Formulaire pour le CSP
- Lettre de licenciement
- Lettre d'information à la DIRECCTE
- Vérification des documents de fin de contrat

PRENDRE RDV    CONSULTATION EN LIGNE

Ces forfaits ont été fixés en prenant pour référence les montants facturés au cours des 5 dernières années (sur base horaire), puis testés et affinés auprès des clients, la fondatrice étant toutefois consciente de ce que la valeur apportée au client est souvent sans rapport avec le temps passé.

Plus simples et lisibles pour le client, ils sont également censés faciliter la vie des avocats, en réduisant le temps dédié à l'établissement des factures.

## Équipe : tous sur le pont

Chez Sagan, il est attendu de tous les collaborateurs qu'ils rédigent les conventions d'honoraires, établissent les factures et vérifient les paiements.

Tout le monde est intéressé aux aspects financiers et chacun est appelé à assumer des tâches « commerciales », même si l'idée est de placer chacun dans ses zones de forces naturelles.

## Performance

L'objectif est que chaque collaborateur (au tableau) ait un taux de rentabilité de 3. Un objectif mensuel de chiffre d'affaires lui est assigné, étant entendu que 80 % des honoraires facturés dans les dossiers qu'il/elle traite lui est attribué (les 20 % restant couvrant la relecture et le suivi par la fondatrice - pas de comptes d'apothicaires sur le plan des heures prestées donc).

L'aide des stagiaires, ainsi que les outils et processus mis en place (voir ci-après) sont censés permettre une efficacité accrue et chacun peut suivre son chiffre à tout moment dans le logiciel de gestion.

Outre les objectifs de chiffres d'affaires, les collaborateurs sont soumis à deux autres impératifs.

Le premier est de faire rentrer *w* dossiers par mois, en « convertissant » en clients ou dossiers les prospects et les demandes arrivant au cabinet par les différents canaux de communication.

Le second, plus original, est de faire « sortir » (à savoir clôturer) 3 dossiers par mois. Selon la politique de la « patate chaude », il est impensable qu'un dossier « dorme », l'avocat en charge doit le reprendre régulièrement, trouver des façons de le faire avancer (relancer, transiger, ...). Un dossier doit toujours bouger, il doit vivre, le but étant de le conduire à son terme, aux mieux des intérêts du client, le plus vite possible. La durée de vie moyenne d'un dossier chez Sagan est, aux dires de sa fondatrice, de 3 mois.

## Technologie et outils

**Monday** : c'est un système d'organisation des tâches qui génère des tickets, comme dans les équipes de développement infor-

<sup>3</sup> <https://www.sagan-avocats.fr/contester-mon-licenciement.htm>, consulté le 23 septembre 2021.



matique. Chaque fois qu'une demande entre, elle est encodée dans le système et attribuée à un avocat : soit l'avocat dédié au client soit un membre de l'équipe, s'il s'agit d'un nouveau client.

Au fil de l'avancement du dossier, le système (moyennant coordination et vérification humaine) génère des « tickets » correspondant à des tâches précises (faire un calcul, revoir une convention, ...) et tant l'avocat en charge du dossier que les stagiaires peuvent les prendre à leur charge, toujours dans un souci d'utiliser au maximum les capacités du cabinet et d'aller le plus vite possible.

L'équipe se réunit tous les matins pendant 15 minutes pour se répartir le travail et établir l'ordre des priorités, de sorte que chacun sait exactement quoi faire à quel moment, chaque jour.

L'idée est de répartir le travail et les différentes tâches selon les forces naturelles et les spécialités de chacun, bien que tous s'essaient à tous les registres (commercial, calculs, négociations, animation des réseaux sociaux, rédaction des infographies...) et tous les sujets, à tout le moins au début.

**Excel** : tous les dossiers sont « rangés » et organisés dans des tableaux Excel, en ce compris les pièces qui y sont recensées, décrites, analysées, et les arguments de fait et de droit résumés, de sorte que chacun puisse comprendre à tout moment les enjeux de chaque dossier.

Pour les sources de droit, le cabinet utilise beaucoup les outils **Predictice** et **Doctrine**.

Toutes les dates utiles se retrouvent dans **Outlook** : toutes les dates d'audience, mais également par exemple les dates clés d'une rupture conventionnelle ou d'un licenciement, afin de pouvoir à chaque étape vérifier avec le client qu'il est au courant, qu'il a tous les documents et qu'il est prêt (assez préparé pour l'entretien, ...) et lui donner le sentiment d'être complètement pris en main.

L'application de téléphonie **Aircall** a été installée sur les ordinateurs et téléphones portables de chacun : lorsqu'un client appelle, le système le reconnaît et indique directement qui était son interlocuteur lors des appels précédents, ce qui permet de l'orienter de façon adéquate.

Le logiciel de gestion utilisé est **Secib**, choisi pour ses nombreuses fonctionnalités (pour certaines encore inexploitées par le cabinet).

Une **base de données interne** est alimentée avec des modèles - uniques - de documents et d'actes (seules les dernières versions, les plus à jour, sont conservées).

**WhatsApp** est un outil de communication très utilisé chez Sagan, avec des groupes différents (stagiaires, global, ...).

### Business development et marketing

La legaltech mesindemnités.com constitue, on s'en doute, un puissant pôle d'attraction de clients chez Sagan (Alexandra Sabbe Ferri parle d'un véritable « aspirateur à clients »).

Le cabinet est par ailleurs très actif sur les réseaux sociaux, principalement LinkedIn et plus récemment Instagram, sur lesquels il publie notamment des « infographies » (à savoir une représentation graphique de mécanismes ou procédures juridiques). La fondatrice estime qu'à côté du bouche-à-oreille qui joue un rôle prépondérant, jusqu'à 1/3 des clients arrivent via LinkedIn.

Dans un souci de réactivité/proactivité maximale, tous les avocats sont engagés dans l'animation des réseaux (ils se sont même récemment lancés dans l'organisation de sessions « live ») et la rédaction de contenu à ces fins (en bons « technico-commerciaux », à même de trouver le « bon ton »). La graphiste de l'équipe se charge de toutes les mises en forme et en image.

Pour la fondatrice, l'aspect de communication claire et pertinente est très important tant pour l'aspect commercial qu'aux fins de démocratiser l'aspect au droit (l'ensemble des infographies étant reprises dans la rubrique « vos droits » sur le site). En revanche, les infographies étant des images, elles ne contribuent pas à améliorer le référencement du site (le SEO se basant sur le texte uniquement).

### Les clés du succès de Sagan

Une mission très claire, un focus effectif sur les « utilisateurs » du cabinet, une équipe performante et engagée et des outils adéquats paraissent, ensemble, conduire Sagan à une belle réussite. Le cabinet connaît une forte croissance, il semble avoir rencontré son public et il attire sans peine les profils recherchés.

Le tableau peut sembler idyllique et pourtant Alexandra Sabbe Ferri décrit un parcours ardu, émaillé de moments de doute radical et de découragement extrême. On perçoit par ailleurs son degré d'exigence accru, vis-à-vis d'elle-même et des collaborateurs, et une pression continue, entre autres celle « d'aller vite ».

Parmi les clés du succès de Sagan figurent certainement la vision de la fondatrice, seule maître à bord, son agilité dans la prise de décisions et sa capacité de remise en question rapide. On ne peut que saluer une vraie démarche entrepreneuriale, ancrée dans la durée et soutenue par des investissements cohérents (elle ne s'est pas payée pendant plusieurs années).

En innovant tant par son business model que son fonctionnement, Sagan illustre en tout cas qu'il est possible de « casser les codes » avec succès et c'est encourageant ! ■

## À VOS ÉCRANS !

# COMMISES D'OFFICE, LA SÉRIE DOCUMENTAIRE DÉBARQUE EN BELGIQUE

Avec cette mini-série web de 8 épisodes, produite en partenariat avec Larcier, plongez au cœur de la justice d'urgence à travers le portrait de 3 jeunes avocates bruxelloises qui ne choisissent pas leurs clients. Battantes et toujours prêtes à relever les défis, elles enchaînent les permanences pénales, jeunesse et psychiatriques. Rencontre avec les réalisatrices et les avocates comédiennes qui font vivre cette série. Nous sommes fiers d'avoir été associés à cette belle aventure.



**Anne  
Schiltz**

Réalisatrice



**Charlotte  
Grégoire**

Réalisatrice

**Comment est venue l'idée d'adapter « Commises d'Office » (France) à la Belgique ?**

« C'est plutôt une histoire de production. La RTBF avait diffusé la série Commises d'Office (saison 1 et 2) et a eu l'idée de l'adapter façon belge, bruxelloise plus précisément. C'est la société de production Eklektik Productions qui s'est adressée à nous pour la réaliser. C'était un nouveau défi pour nous et nous avons accepté de le relever.

**Olivia Barlier (réalisatrice de Commises d'Office France) vous a briefées ? Comment cela s'est-il passé ?**

« Non, très peu. Les choses se sont passées très vite entre le moment où Eklektik Productions nous a proposé de réaliser la série et le début du tournage.

Nous avons eu une conversation téléphonique avec elle au début du tournage (fin mai). Elle nous a parlé de son expérience et nous a surtout conseillées de nous jeter dans le bain.

Elle nous a rassurées sur les refus d'autorisation de tournage fréquents auxquels nous allions être confrontées, d'autant plus que nous avions une période de tournage très courte et qu'il faut beaucoup de matière pour une série de 8 épisodes, même si les épisodes sont courts.

Les personnes impliquées dans le monde de la justice, que ce soient les professionnels, les clients, détenus, prévenus, les mineurs et leurs familles n'ont pas forcément envie d'être filmées, ce qui est compréhensible. Ce sont souvent des affaires délicates, éminemment personnelles, et les rendre publiques peut poser des questions d'ordre déontologique.



Nous avons donc été très prudentes sur cette question et n'avons jamais imposé notre présence. Tout au long du tournage, nous avons dû composer avec l'autorisation, ou pas, des Présidents de chambres, du Parquet, et bien entendu des clients que nous ne connaissions pas, puisqu'il s'agissait, en grande partie, de permanences (pénales, jeunesse, psychiatriques).

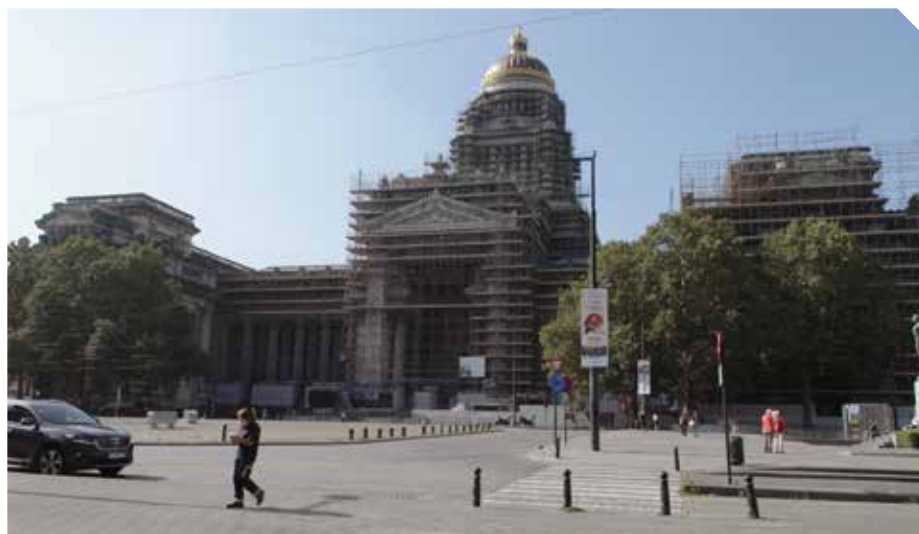
#### Pourquoi avoir choisi le Barreau de Bruxelles ?

La série devait initialement être réalisée en interne à la RTBF et le casting était déjà en partie effectué. Pour rencontrer de jeunes avocates, le Bureau d'aide juridique (BAJ) et le Barreau étaient le meilleur moyen. Nous avons repris le casting en cours et l'avons adapté.

#### Tourner caméra à l'épaule est déjà éprouvant physiquement. Et à l'ère du Covid, c'est forcément plus compliqué, non ? Qu'est-ce qui a été différent d'un tournage « classique » ? Quel a été l'impact des mesures sanitaires sur les équipes ?

L'ère du Covid n'a pas eu d'implication sur le choix d'une caméra à l'épaule ou sur trépied. C'est plutôt un choix de dispositif réfléchi avec le caméraman. Dans ce cas-ci, nous savions qu'il fallait aller très vite, que là où nous étions les bienvenus, nous ne pouvions pas perturber le déroulement des procédures. Il fallait être prêts à tourner à chaque moment, rester discrets, et nous ne connaissions pas toujours les lieux d'avance. Le choix d'une caméra à l'épaule s'est donc imposé à nous.

Le rythme et le découpage de la série, tels qu'ils étaient proposés dans les



saisons françaises 1 et 2, et qui devaient nous servir de modèle, imposaient aussi une façon de filmer assez dynamique, peu posée, ce qui a également orienté le choix de la caméra à l'épaule.

L'impact essentiel de l'ère Covid sur la série a été le port du masque obligatoire pour les protagonistes dans la plupart des séquences que nous avons filmées. Nous étions très inquiètes non seulement pour l'enregistrement du son (les voix sont plus étouffées) mais surtout pour l'expression des visages. Mais on ne peut pas arrêter notre métier parce que les gens portent des masques. Alors on a composé avec cette contrainte.

#### Quelle(s) question(s) cette série relève-t-elle ?

La série plonge le spectateur dans la machine judiciaire, à travers le portrait de trois jeunes avocates. Durant 3 mois, nous les avons suivies dans leur pratique mais également dans l'intimité de leur quotidien, jonglant entre les dossiers qui s'enchaînent et leur vie privée - de maman, pour Alisson, ou encore de musicienne pour Laura.

Le format proposé (8x9 minutes) est court et ne permet pas de développer en profondeur les questions qui se sont posées à nous, même si nous avons tenté de les effleurer par le choix des séquences, le montage et l'écriture des voix-off.

Les trois jeunes femmes font leur métier par vocation et comme beaucoup de consœurs et de confrères, elles travaillent d'arrache-pied.

Par ailleurs, elles s'engagent dans le pro deo, la justice des précarisés. Face au cumul d'affaires qui souvent se ressemblent, elles ont peu de marge de manœuvre et le sort des prévenus est souvent joué d'avance. Se pose dès lors la question des limites du système judiciaire confronté à la délinquance qui, souvent, puise ses racines dans l'inégalité sociale, le manque d'éducation, de moyens et d'infrastructures.



**Alisson  
Adriaenssens**



Beaucoup de moyens nous semblent être mis en œuvre pour respecter les procédures. La machine judiciaire tourne et tourne, avec, souvent, beaucoup d'humanité et d'engagement. Par contre, les objectifs en matière de réinsertion des prévenus par exemple (notamment suite aux peines d'emprisonnement) rendent-ils justice à l'énergie déployée ?

#### Quel(s) souvenir(s) gardez-vous du tournage ?

« La rencontre avec Alisson, Laura et Lucie fut très enrichissante pour nous. Grâce à elles, nous avons eu la chance de vivre une immersion dans le monde et la pratique judiciaire.

Nous les avons accompagnées dans les coulisses d'un métier et de lieux qui nous étaient pour la plupart inconnus (en centre de détention pour mineurs, en hôpital psychiatrique, en établissement pénitentiaire, etc.). Cette expérience nous a d'ailleurs donné des idées et de l'inspiration pour un futur film documentaire.

Nous avons souvent été touchées par les histoires auxquelles nous étions témoins et par la fragilité des parcours de vie de nombreux clients, mineurs, prévenus ou détenus. C'est un univers passionnant qui foisonne de questionnements relatifs à la profession d'avocat et au fonctionnement d'un système en place, mais aussi d'interrogations plus larges, de justice, de politique et de société.

#### Qu'est-ce qui vous a le plus marquée dans cette aventure ?

« Je pense que chaque instant était marquant car avant de débiter le tournage on ne peut pas savoir comment cela va se passer. J'avais également peur que ce tournage soit bloqué par le refus de nos clients face au tournage. En effet, la série étant principalement axée sur les dossiers de droit pénal, j'avais une crainte quant au bon déroulement du tournage alors que les clients sont déjà soumis à un stress important de se retrouver face à la justice et de devoir en plus être filmés.

#### Commises d'Office vous a-t-il demandé une préparation particulière ?

« Non, le tournage s'est déroulé de manière naturelle. Le but de la série était de filmer en immersion. J'ai décidé de jouer le jeu et de rester comme tous les autres jours.

#### Vous voir à l'écran vous a-t-il apporté un « nouveau regard » sur votre métier et sur la manière dont vous l'exercez ?

« C'est toujours très bizarre de se regarder, mais il est certain que ce tournage m'a permis d'avoir un regard nouveau sur mon métier. Je pense que dans notre métier il est important d'être à l'écoute de nos clients et de tenter avec un certain recul de comprendre leurs motivations et leurs envies.

#### Comment parvenez-vous à maintenir une distance par rapport à vos dossiers et à votre activité de pro deo ?

« Notre métier nous impose une certaine indépendance envers nos clients et nos dossiers. Mon trajet en voiture me permet le matin de rentrer dans la peau de l'avocate et de la laisser ensuite au cabinet lorsque je pars pour retrouver mon fils. Je mets un point d'honneur à faire la part des choses sinon nous serions noyés par le ressenti de nos clients.

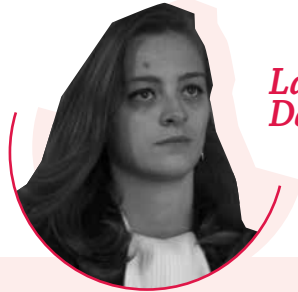
#### Quel(s) souvenir(s) gardez-vous du tournage ?

« Je ne garde pas spécialement un souvenir particulier. En effet, chaque moment de tournage était unique et apportait son lot de surprise ou de rire. L'ambiance a toujours été très détendue malgré nos vies à 1.000 à l'heure. J'ai vraiment apprécié chaque moment.

#### Êtes-vous restées en contact après le tournage ?

« Je connaissais déjà Laura avant le tournage car nous étions dans la même colonne au BAJ. Nous gardons toujours le contact, c'est une personne que j'apprécie vraiment de par sa personnalité. En ce qui concerne Anne et Charlotte nous sommes régulièrement en contact et j'espère que nous pourrions à l'occasion manger un petit bout ensemble, avec Pierre également (le caméraman).





**Laura  
Davidt**

**Qu'est-ce qui vous a le plus marquée dans cette aventure ?**

« Au début j'avais des craintes. Je me disais que les gens ne voudraient pas laisser une caméra rentrer dans leur quotidien. La Justice, ça résonne chez certains comme une honte... Il y a certes des délinquants d'habitude, mais il y a aussi très souvent des personnes qui n'ont pas l'habitude de passer devant un juge. Pourtant, beaucoup ont accepté et je les remercie car cela permet à d'autres de voir comment fonctionne le système de l'intérieur.

**Commises d'Office vous a-t-il demandé une préparation particulière ?**

« Effectivement, il y a eu une petite préparation logistique. Nous avons tourné durant l'été pour la plupart des épisodes, en pleines vacances judiciaires. Il y avait donc moins d'affaires à traiter. De plus, on pourrait croire qu'une enquête est vite bouclée et qu'on passe vite devant le juge. Or, cela demande vraiment beaucoup de temps, des mois, voire des années... Il était très difficile de pouvoir proposer de suivre un dossier de A à Z.

Pour ce qui est du reste, il n'y a pas eu de préparation. C'était naturel. Je pense que les réalisatrices ont voulu montrer une image réelle et authentique du métier d'avocat. C'est réussi !

**Vous voir à l'écran vous a-t-il apporté un « nouveau regard » sur votre métier et sur la manière dont vous l'exercez ?**

« J'ai toujours pensé être un peu "à l'écart" de mes confrères. Et c'est vrai que quand on visionne le reportage, on voit qu'on a toutes le même métier, mais qu'on l'exerce différemment.

J'imagine que les gens ne s'attendent pas à voir une avocate en moto et musicienne dans un groupe de rock !

Pour ma part, j'essaie de rester fidèle à moi-même, c'est-à-dire sérieuse, mais pétillante ; à l'écoute de mes clients, mais modérée dans les demandes que je formule devant un tribunal ; souriante, mais toujours très respectueuse des personnes qui m'entourent.

**Comment parvenez-vous à maintenir une distance par rapport à vos dossiers et à votre activité de pro deo ?**

« C'est vrai que je suis sans doute un peu (trop) combative parfois, mais j'ai (heureusement) des confrères bienveillants à mon cabinet qui me remettent les pieds sur terre. Me Vanderveeren, mon ancien maître de stage, avec qui je collabore encore actuellement, était bâtonnier par le passé. Il a une grande expérience du métier et est un réel mentor pour moi. Il aborde ses dossiers avec un très grand sérieux, tout en ayant une grande sympathie pour ses clients. C'est vraiment un exemple que j'essaie de suivre.

J'ai toujours très à cœur de pouvoir aider mes clients au maximum et que la justice penche plus du côté "social" que du côté "répressif". C'est ce sentiment de justice qui m'aide à donner le meilleur de moi-même pour aider ces gens.

**Quel(s) souvenir(s) gardez-vous du tournage ?**

« Pour moi, c'était une super aventure. C'était long, parfois très intense, mais je suis enchantée du résultat final ! L'équipe était vraiment accueillante. On s'entendait tous très bien. J'ai été agréablement surprise de la coopération de certains procureurs et magistrats dans le tournage. Je les remercie vraiment d'avoir accepté d'être filmés.

**Êtes-vous restées en contact après le tournage ?**

« Je connaissais déjà Alisson, nous étions stagiaires dans la même colonne (réunion de stagiaires qui accueillent des personnes souhaitant un avocat pro deo). D'ailleurs, c'est un peu gênant parce que je n'avais pas fait directement le rapprochement ! À l'époque je ne connaissais que son prénom... J'étais trop contente de la voir durant le tournage.

Quant à Anne et Charlotte (les réalisatrices), je reste en contact via les réseaux sociaux. Je croise même de temps en temps Pierre (le caméraman) près de chez moi ! J'ai promis de les inviter dès que je ferai un concert avec mon groupe.

**Lucie  
Petre**



**Qu'est-ce qui vous a le plus marquée dans cette aventure ?**

« Ce qui m'a le plus marquée, c'est la force qu'il faut pour porter une perche pendant des heures et l'attention au détail nécessaire pour filmer.

**Commises d'Office vous a-t-il demandé une préparation particulière ?**

« En termes de préparation, il y en a plusieurs. Déjà mentalement à l'idée de se faire filmer puis pratiquement, se roder pour savoir quelle situation serait intéressante à filmer et demander toutes les autorisations à tout le monde. Préparer mes collègues aussi...

**Vous voir à l'écran vous a-t-il apporté un « nouveau regard » sur votre métier et sur la manière dont vous l'exercez ?**

« Pas un nouveau regard mais étonnée de voir à quoi je ressemble lorsque je travaille.

**Comment parvenez-vous à maintenir une distance par rapport à vos dossiers et à votre activité de pro deo ?**

« J'arrive assez bien à compartimenter et à ne plus penser au boulot à la fin de ma journée. Sinon, le fait de discuter des dossiers avec mes collègues permet d'avoir un nouveau regard. Enfin, je suis une formation en gestion du stress et en communication non violente qui permet d'avoir des outils pour mieux communiquer tout en respectant nos besoins en tant qu'avocats.

**Quel(s) souvenir(s) gardez-vous du tournage ?**

« Des chouettes souvenirs, très chouette ambiance avec l'équipe même si c'était parfois un peu le stress dans l'organisation de ma journée.

**Êtes-vous restées en contact après le tournage ?**

« Pour le moment, nous restons en contact avec l'équipe et c'est chouette de partager tous les commentaires positifs reçus. Je ne connais malheureusement pas les deux autres avocates.

**COMMISES  
D'OFFICE**

**SUIVEZ LES  
8 ÉPISODES  
DE LA SÉRIE  
COMMISES D'OFFICE  
SUR RTBF AUVIO.**



AU REVOIR

## ANN LAWRENCE DURVIAUX



Ann Lawrence Durviaux était diplômée de l'Université de Liège, elle enseignait le droit public et administratif aux étudiants de science politique et le droit des marchés publics au département de droit. Elle avait renouvelé totalement ces matières peu connues mais importantes, où se croisent la politique et le droit. La qualité de ses travaux avait établi sa renommée dans le monde académique et celui du Barreau. Avocate de talent, elle mettait en pratique ses recherches devant les tribunaux et en faisait bénéficier ses nombreux consultants.

Je l'avais rencontrée en septembre 1993, elle était l'assistante du professeur Paul Lewalle et moi du professeur Michel Herbiet. L'objet plus ou moins similaire de leurs enseignements et activités - le droit administratif - nous a naturellement appelés à collaborer et à nous rapprocher. De ces 25 ans d'amitié et de collaboration, je retiens une professionnelle rigoureuse, une femme de conviction, passionnée, entière, attachante et d'une intelligence précise et attentive au bien public. Elle était soucieuse du rôle qu'elle pouvait jouer dans la société et elle militait pour la justice,

pour le respect des femmes notamment. Elle défendait avec force ses convictions non sans y adjoindre un certain humour à l'instar de sa leçon inaugurale au printemps 2009 dont j'aimerais citer l'extrait ci-dessous à propos de ses enseignements.

*“Enseigner le droit administratif dans cette Faculté est une authentique tragédie. D'abord, je suis censée le faire entourée de jeunes collègues masculins séduisants à l'heure de la féminisation des auditoires, ce qui constitue un acte de concurrence déloyale. Ensuite, restons lucide, la réputation du droit administratif est catastrophique. Au mieux, il est considéré comme soporifique, au pire comme exagérément abstrait.”*

Ann Lawrence Durviaux dirigeait le “Ledarel”, laboratoire d'études et de formation permanente orienté vers les pouvoirs locaux. Elle avait exercé plusieurs mandats au sein de l'institution : présidente du département de science politique, vice-doyenne à l'enseignement de la faculté de Droit, de Science politique et de Criminologie, présidente du conseil sectoriel à l'enseignement dans le secteur des sciences humaines. Elle fut

aussi la première femme candidate au rectorat de l'ULiège en 2018.

Après l'édition de sa thèse innovante « Logique de marché et marché public en droit communautaire » en 2006, Ann Lawrence Durviaux a été une auteure fidèle à la maison d'édition Larcier et généreuse à l'égard de la Collection de la Faculté de droit de l'Université de Liège puisqu'elle l'aura honorée de trois ouvrages majeurs « Droit administratif. Tome 2 : Les entreprises publiques locales en Région Wallonne » en 2012 (2e édition), « Droit de la fonction publique locale. Bruxelles, Flandre, Wallonie » en 2015 et « Principes de droit administratif. Tome 1 - L'action publique » en 2018 (2e édition) et dont elle préparait d'arrache-pied la nouvelle édition pour la rentrée académique 2021-2022.

Son éditeur, Nicolas Cassart, s'associe à moi pour exprimer sa tristesse et sa profonde et éternelle reconnaissance à l'égard de la brillante auteure qu'elle était.

Quentin Michel,  
Professeur ordinaire à l'ULiège



# RENFORCEZ VOS COMPÉTENCES AVEC LES FORMATIONS DE LIBERFORM



*Nele Muys*

Manager Liberform



*Badr Al Hammoumi*

Conseiller sectoriel Liberform  
(région de Bruxelles-Capitale)



*Vanessa Pillon*

Conseillère sectorielle  
Liberform (région wallonne)

Larcier a récemment conclu un partenariat avec **Liberform**, le centre de formation pour les professions libérales qui propose une **prime à la formation** aux employeurs/employés qui relèvent de la **commission paritaire 336**. Nele Muys, Badr Al Hammoumi et Vanessa Pillon nous en disent plus sur Liberform.

## Pouvez-vous nous présenter Liberform ?

**f** Liberform ! Ce nom vous dit sans doute déjà quelque chose, nous sommes le fonds de formation de la CP 336. Il s'agit de la commission paritaire rattachée aux professions libérales, dont font partie les fonctions juridiques comme les avocats.

Le Fonds de formation a été constitué par la convention collective de travail (CCT) du 14 novembre 2011. Mais c'est seulement depuis 2015 que Liberform remplit sa mission. Aujourd'hui, la CP 336 compte plus de 35.000 travailleurs, un nombre en constante évolution dû aux travailleurs qui s'y joignent chaque mois.

Nous avons pour première mission d'organiser ou de soutenir des activités liées à la formation et à l'emploi en faveur des travailleurs, dont les groupes à risque. Dans ce cadre, nous proposons une offre de formations gratuites aux travailleurs qui relèvent de la commission paritaire 336. Et aux employeurs, nous octroyons une prime à la formation pour les formations payées pour le travailleur ou pour l'employeur lui-même.

## Concrètement, les formations Liberform s'adressent à qui ?

Nous proposons aux travailleurs du secteur qui relèvent de la commission paritaire 336 (uniquement), une offre de formation



gratuite. Il s'agit d'un éventail de formation assez large, que l'on peut retrouver facilement sur notre site internet.

Les compétences transversales visées par ces formations ont pour objectif d'améliorer les aptitudes du travailleur. Elles cernent les compétences liées à l'organisation des tâches, à la gestion de projets, du stress ou encore d'un calendrier, mais aussi celles liées à l'informatique ou à l'utilisation des nouvelles technologies. De la même manière, nous avons mis en place une plateforme d'apprentissage « The Learning Trail » composée de plusieurs formations données en Webinaire sur différents thèmes liés au renforcement des compétences dans le travail.

#### Que diriez-vous à nos lecteurs afin de les convaincre de passer par Liberform ?

Tout simplement que Liberform est un service auquel ils ont droit ! Si vous cotisez à la CP 336, vous avez l'avantage de pouvoir recevoir une prime pour les formations payées pour votre employé ou pour vous-même. Aussi, votre employé a accès à notre catalogue de formations ainsi qu'à notre plateforme d'apprentissage en ligne « The Learning Trail ».

À côté de ces deux principaux services que nous proposons, nous réalisons des check-lists pour l'employeur, nous l'épaulons grâce à divers supports pour la politique du personnel. Aussi, nous travaillons pour le futur, en cherchant à améliorer la numérisation dans le secteur et à répondre aux problématiques de cybersécurité.

#### Février 2022, deadline pour la demande de prime ?

En effet, Liberform octroie des primes aux employeurs et entreprises de la CP 336, pour toute formation payée par l'employeur ou l'entreprise à son employé. Pour les formations suivies durant l'année 2021, l'employeur ou l'entreprise peut soumettre une demande de prime jusque fin février 2022.

Pour la première demande de prime, il faut s'inscrire sur [www.liberform.be](http://www.liberform.be), compléter les données de votre entreprise, indiquer une personne de contact et une adresse e-mail. La vérification manuelle de notre équipe ne prendra pas plus de 24 h, vous recevrez dès lors un identifiant et un mot de passe que vous utiliserez pour toute demande de primes !

Afin de nous assurer que nos services restent en phase avec les besoins du secteur, nous envoyons notre enquête annuelle. « Vous souhaitez aider Liberform, vous-même et le secteur ? Vous pouvez remplir notre enquête, qui ne vous prendra pas plus de 5 secondes de votre temps. Nous vous en serions très reconnaissants ! »

Pour toute info complémentaire, n'hésitez pas à contacter les conseillers sectoriels :

- Badr Al Hammoumi (région de Bruxelles-Capitale)  
badr.alhammoumi@liberform.be
- Vanessa Pillon (région wallonne)  
vanessa.pillon@liberform.be

Complétez notre enquête en ligne !



Toute une série de formations Larcier sont éligibles aux primes Liberform car elles sont reconnues dans le cadre de la formation permanente.

Découvrez plus d'infos sur <https://www.larcier.com/fr/prime-liberform.html>

Renforcez vos compétences avec les formations gratuites de Liberform !

TODAY IS A GOOD DAY TO PERFORM WITH

**liberform**  
Centre de formation pour le secteur des professions libérales



**easydrafting**  
BELGIQUE



## Grâce à *Easydrafting*, personnalisez facilement vos actes et contrats juridiques à partir d'une bibliothèque de modèles

-  Vous **gagnez un temps précieux** dans la réalisation de vos documents juridiques.
-  Vous vous **consacrez** davantage à des **dossiers à plus haute valeur ajoutée pour votre business** et vous **développez votre activité de conseil** et de service auprès de vos clients.
-  Tous vos **modèles** sont **centralisés** en un seul endroit pour une **meilleure accessibilité**.
-  Vous bénéficiez de **modèles fiables** et **actualisés régulièrement** par des experts.
-  Vous profitez d'un **environnement** de travail entièrement **sécurisé**.
-  Vous avez la possibilité d'**intégrer** et d'**exploiter** de façon illimitée vos **propres modèles** et documents grâce au pack **Easydrafting Custom**.



### Domaines de modèles actuellement disponibles :

- ▶ Les essentiels du droit
- ▶ Droit économique et des sociétés
- ▶ Droit de l'IP/IT



**Demandez-nous une démo gratuite et découvrez notre offre complète sur [stradalex.com/fr/easydrafting](https://stradalex.com/fr/easydrafting)**



**strada lex**



**LARCIER  
INTERSENTIA**

ON CONNAÎT CETTE POLITIQUE,  
ELLE N'A JAMAIS  
PROUVÉ SON EFFICACITÉ  
POUR PRÉPARER L'AVENIR.





SOYEZ PRÉVOYANT...  
ET DÈS AUJOURD'HUI,  
PENSEZ À DEMAIN.

**La Pension Libre Complémentaire (PLCI)** est, pour un indépendant, le moyen le plus efficace et le plus avantageux fiscalement pour compléter la pension légale.

En outre, les indépendants sans société peuvent cumuler la PLCI avec la **Convention de Pension pour Travailleurs Indépendants (CPTI)**; un produit de pension supplémentaire proposé par la Caisse de prévoyance en collaboration avec la Banque Degroof Petercam et Candriam.

**CAISSE DE PRÉVOYANCE**  
des avocats, des huissiers de justice  
et autres indépendants



CAISSE DE PRÉVOYANCE DES AVOCATS, DES HUISSIERS DE JUSTICE ET AUTRES INDÉPENDANTS OFP  
Avenue des Arts 56, 1000 Bruxelles | Tél. : +32 2 534 42 42 | info@cpah.be | www.cpah.be  
Suivez-nous sur  &  CPAH  
IRP agréée le 30/07/2007 sous le n° 55002 (FSMA)





## WEBINAIRE - RÉDIGER DES AVIS JURIDIQUES CRÉATEURS DE VALEUR

Introduction

**Mardi 18 janvier 2022 - Webinaire**

Antoine Henry de Frahan

## FORMATION - MAITRISER LE LOGICIEL PCA

Pour un calcul objectif des contributions alimentaires

**Webinaire - Vendredi 21 janvier 2022 OU En présentiel -**

**Mont-Saint-Guibert - Vendredi 11 mars 2021**

Jean-Marie Degryse, Pierre-André Wustefeld

## JOURNÉE D'INITIATION AUX MARCHÉS PUBLICS

Cycle de formations en marchés publics - Édition 2022

**Mardi 25 janvier 2022 - Mont-Saint-Guibert**

Didier Batselé, Alex Yerna

## WEBINAIRE - SCISSIONS TRANSFRONTALIÈRES

Quels enjeux pour les actionnaires minoritaires ?

**Mardi 25 janvier 2022 - Webinaire**

François Bernard

## WEBINAIRE - MASTERCLASS EN RÉDACTION D'AVIS JURIDIQUES

Perfectionnement

**Jeudi 27 janvier 2022 - Webinaire**

Antoine Henry de Frahan

## APRÈS-MIDI D'ÉTUDE - QUEL DROIT DE LA PERSONNE ET DE LA FAMILLE POUR DEMAIN ?

**Vendredi 04 février 2022 - Louvain-la-Neuve**

Nathalie Dandoy, Geoffrey Willems

## COLLOQUE de la revue *Marchés et Contrats publics* - Évolutions et perspectives en matière de marchés et contrats publics

**COLLOQUIUM van het tijdschrift *Overheidsopdrachten en -overeenkomsten* - Evoluties en perspectieven in de materie van de overheidsopdrachten en -overeenkomsten**

**Jeudi 10 février 2022 - Bruxelles**

## COLLOQUE DE LA COLLECTION « PRATIQUE DU DROIT DE L'EXÉCUTION ET DE LA PROCÉDURE CIVILE »

Le devoir de loyauté et la signification

**Jeudi 24 février 2022 - Mont-Saint-Guibert**

## FORMATION - PERFECTIONNEMENT EN MATIÈRE DE DIGITAL MARKETING POUR AVOCATS

**Vendredi 11 février 2022 - Bruxelles**

Tarik Hennen

**INFOS PRATIQUES ET INSCRIPTIONS  
SUR [WWW.LARCIER.COM](http://WWW.LARCIER.COM)**

> **RENDEZ-VOUS SUR [WWW.LARCIER.COM](http://WWW.LARCIER.COM)** pour découvrir le catalogue complet de nos ouvrages, formations et solutions digitales



GAZLAR38-39  
ISBN : 978-1-1092-6671-9



**FOLLOW US ON**



**VOUS NE RECEVEZ PAS ENCORE  
ÉMILE & FERDINAND ?**

Abonnez-vous gratuitement sur [www.larcier.com](http://www.larcier.com) > En ce moment > Émile & Ferdinand