

EMILE & FERDINAND

Gazette **LORCIER**

2022/1 | N°40

Périodique gratuit

Bureau de dépôt : 3000 Leuven Masspost | P-916169



3

Team spirit

Nouvelle revue... le *Journal des modes alternatifs*

Anne-Marie Boudart et Carine Vander Stock

6 Coach me if you can

Comment garder ses collaborateurs (motivés)

Anne-Laure Losseau

10 Rencontre

Pauvreté et droits fondamentaux

Marie-Françoise Rigaux

13 Notariat

Le Comité d'Études et de Législation de la Fédération Royale du Notariat belge fêtera ses 100 ans en 2023

Pierre-Yves Erneux et Dirk Michiels

16 Réflexion

La carrière des femmes en cabinets d'avocats

Olivia Battard et Mathilde Bettuzzi

20 Business Matters

Standard Business Contracts... un guide pratique pour le juriste Marc Taeymans, Olivier Vanden Berghe et Dirk Deschrijver

Et aussi

→ Save the dates

→...



BONNE
LECTURE !

COLOPHON

Rédacteur en chef
Anne-Laure Bastin

Équipe rédactionnelle
Anne-Laure Bastin, Muriel Devillers
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,

Larcier vient tout récemment de lancer le *Journal des modes alternatifs*, une nouvelle revue dédiée aux modes alternatifs de règlement des conflits. Alliant qualité scientifique et approche concrète, la revue a pour ambition de proposer, dans ses trois opus annuels, un regard pluridisciplinaire couvrant les différents domaines d'intervention des modes alternatifs. La revue se veut multidisciplinaire tant au niveau des matières traitées que des différents regards portés sur l'analyse des sujets. Sa présentation visuelle novatrice, par le recours notamment au *Legal design*, permettra au lecteur d'appréhender très rapidement les informations essentielles.

La guerre des talents fait rage, c'est un fait ! Les avocats ont de plus en plus de mal à recruter. Comment dès lors donner envie à un collaborateur ou une collaboratrice de rester ? Penchons-nous sur la question avec Anne-Laure Losseau.

Dans le contexte politique et socio-économique actuel où le pouvoir d'achat d'une grosse partie de la population est affaibli, une revue qui œuvre dans la lutte contre la pauvreté et l'exclusion fait, malheureusement, plus que jamais sens... Marie-Françoise Rigaux, Présidente du comité de rédaction de la revue *Droits fondamentaux et pauvreté*, nous en parle.

Le Comité d'Études et de Législation de la Fédération Royale du Notariat belge qui fêtera ses 100 ans en 2023 connaît depuis de nombreuses années la tradition

des Rapports annuels ou bisannuels. Afin d'être le plus en phase possible avec les questions qui font l'actualité, le Comité a décidé d'abandonner la publication de ces Rapports sous forme d'ouvrage. Les Rapports du Comité sont désormais publiés par les éditions Larcier-Intersentia sous forme de revue. Rencontre avec les deux co-présidents du Comité, Pierre-Yves Erneux et Dirk Michiels.

Si les femmes sont majoritaires sur les bancs des facs de droit et en cabinets en tant que collaboratrices, elles se retrouvent ensuite en minorité au sein des fonctions de management. Une des raisons ? Les stéréotypes de genre. Olivia Battard et Mathilde Bettuzzi analysent ces biais qui, contrairement à ce qu'on pourrait le penser, ne sont pas entretenus uniquement par les hommes.

L'originalité de l'ouvrage *Standard Business Contracts* ? Il reprend une sélection de modèles de contrats commerciaux de droit belge en anglais. L'anglais n'est en effet pas la langue du système juridique en Belgique, mais les praticiens du droit constatent un usage croissant de l'anglais pour la rédaction des contrats. *Émile & Ferdinand* est parti à la rencontre des auteurs Marc Taeymans, Olivier Vanden Berghe et Dirk Deschrijver.

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

NOUVELLE REVUE

LE JOURNAL DES MODES ALTERNATIFS

Larcier vient tout récemment de lancer le *Journal des modes alternatifs*, une nouvelle revue dédiée aux modes alternatifs de règlement des conflits. Alliant qualité scientifique et approche concrète, la revue a pour ambition de proposer, dans ses trois opus annuels, un regard pluridisciplinaire couvrant les différents domaines d'intervention des modes alternatifs. La revue se veut multidisciplinaire tant au niveau des matières traitées que des différents regards portés sur l'analyse des sujets. Sa présentation visuelle novatrice, par le recours notamment au *Legal design*, permet au lecteur d'appréhender très rapidement les informations essentielles.



Anne-Marie Boudart

Avocate, médiatrice, formatrice (médiation et droit collaboratif), formée à la thérapie (systémique et brève)



Carine Vander Stock

Avocate, médiatrice, formatrice (médiation et droit collaboratif)

Comment est né le *Journal des modes alternatifs* (JMA) ?

Anne-Marie Boudart : L'idée d'une revue dédiée aux modes alternatifs m'est venue un matin, au réveil, au début de l'hiver 2020. Elle me semblait tout à la fois évidente et tout à la fois très audacieuse.

Avec les encouragements de mes proches, dont Carine Vander Stock, j'ai proposé l'idée à Larcier qui a édité en 2018 l'ouvrage que j'ai rédigé sur le droit collaboratif¹. La confiance de l'éditeur dans ce projet a été quasi immédiate.

L'équipe du *Journal des modes alternatifs* s'est ensuite constituée très facilement : les compagnons de voyage ont répondu rapidement « présents » avec beaucoup d'enthousiasme.

Le premier comité de rédaction a vu le jour en juin 2021 et vous connaissez la suite : les deux premiers numéros ont été publiés et diffusés le 12 mai à l'occasion du colloque de lancement de la revue sur le thème de la médiation sous contrainte.

Le *Journal des modes alternatifs* se veut multidisciplinaire tant au niveau des matières traitées



¹ Ouvrage sur le processus et les outils du droit (*Droit collaboratif*, coll. *Prévenir, négocier, résoudre*, Larcier, 2018), auquel Carine Vander Stock a collaboré.

(droit civil, droit commercial, droit familial, droit social, droit public...) qu'au niveau des regards portés sur les sujets abordés (juridique, psychologique, philosophique, sociologique...). Il a vocation à couvrir les MARCS sous leurs multiples facettes. Comment cette multidisciplinarité se traduit-elle dans l'organisation des comités scientifique et de rédaction ?

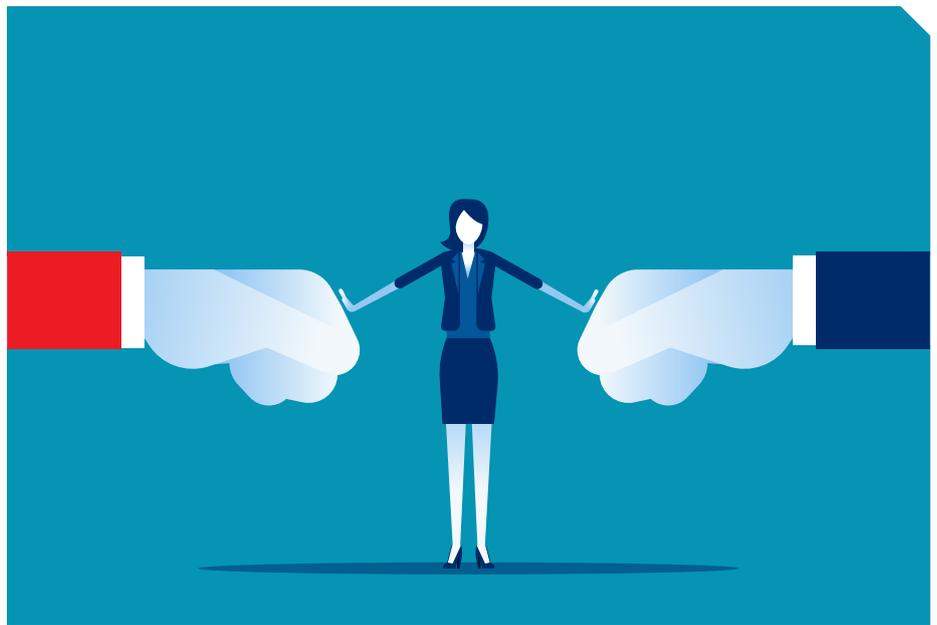
Anne-Marie Boudart : Les comités sont composés de professionnels multidisciplinaires (psychologues, juristes d'entreprise, avocats, professeurs) qui exercent dans différentes matières (familiale, sociale, civile, commerciale, droit public).

Notre objectif est d'y intégrer prochainement de nouveaux membres, d'une part issus de l'international et, d'autre part, issus de nouveaux horizons professionnels.

Nous veillons également à faire appel à des auteurs pluridisciplinaires afin de proposer une perspective à 360 degrés.

À quels besoins la revue ambitionne-t-elle de répondre ?

Carine Vander Stock : Si certains modes alternatifs de résolution de conflit, comme la médiation ou l'arbitrage, sont bien connus des professionnels et même du grand public, d'autres sont encore trop peu connus ou usités, je pense au droit collaboratif, mais également à la tierce décision obligatoire (TDO).



La revue répondra donc à un besoin d'information.

Elle a pour objectif de faire connaître au plus grand nombre les différents modes alternatifs de résolution de conflits.

Elle donne la parole aux professionnels de différents horizons, qui sont en lien quotidiennement avec les MARCS et qui, par leurs contributions, partageront leurs approches, leurs expériences, leurs outils, leurs techniques, leurs savoirs au bénéfice des praticiens et du développement des modes alternatifs.

Les praticiens attendent également une revue qui leur donne un aperçu de l'évolution de la législation et de la jurisprudence qui touche aux MARCS. Nous avons l'ambition de répondre à cette attente.

Le Journal des modes alternatifs offre une présentation assez audacieuse de par le recours notamment au Legal design. Comment se fait le choix des thématiques à illustrer ?

Anne-Marie Boudart : Réinventer la présentation visuelle d'une revue faisait partie pour moi de l'ADN du projet de JMA.

Dans un premier temps, le comité de rédaction a été formé en *Legal design*. Ce fut une étape très instructive. Nous avons par ailleurs la chance d'être accompagnés dans cette démarche par un *Legal designer* qui réalise les visuels finaux, à la suite d'un travail et d'échanges en équipe sur les thématiques à illustrer et le contenu de celles-ci.

Cette partie du travail est assez chronophage, mais elle est passionnante et essentielle dans la démarche de notre revue.

Les auteurs sont également invités à déployer dans leur contribution, des tableaux, résumés, visuels récapitulatifs...

Par une présentation innovante, JMA permet au lecteur d'appréhender rapidement les informations essentielles et d'en tirer la meilleure compréhension par des outils qui captent l'attention et synthétisent les contenus.

Quels sont les défis qui attendent la revue ?

Carine Vander Stock : Le premier défi, c'est de tenir la distance, de nous renouveler, d'avoir des thèmes suffisamment porteurs et diversifiés pour toucher les pratiques très diffé-

rentes et répondre à notre volonté de multidisciplinarité à laquelle nous sommes très attachés.

C'est également pour certains, dont je suis, de nous familiariser avec le *Legal design* qui, comme l'a dit Anne-Marie, apporte à la revue un regard différent par sa mise en page novatrice.

La médiation est-elle devenue une négociation imposée ? Tel était le sujet du colloque de lancement de la revue qui a eu lieu en mai dernier. Avec la loi du 18 juin 2018, le juge peut en effet à présent ordonner qu'une médiation soit tentée, même si l'une des parties s'y oppose. Quelles conclusions les orateurs ont-ils pu tirer du colloque ?

Carine Vander Stock : Ainsi que l'a soulevé Jean-François van Drooghenbroeck qui clôturait le colloque avec Catherine Delforge, les différents intervenants ne tirent pas tous les mêmes conclusions et ne répondent pas tous de la même façon à cette question.

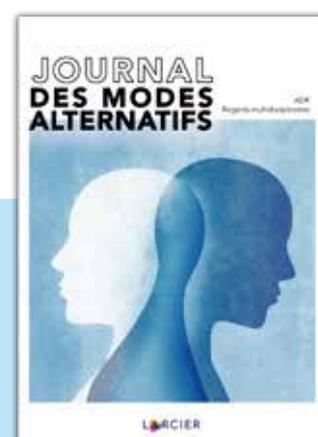
Certains considèrent que l'autonomie de la volonté reste un élément déterminant de la médiation et qu'il faut la garantir aux médiés, à défaut de quoi nous risquons de tomber dans la dictature de l'accord à tout prix.

Pour d'autres, imposer aux personnes de tenter l'expérience de la médiation, au-delà de la réticence voire de la récalcitance de certains, constitue le levier d'un travail qui peut, dans certaines situations, conduire à l'acceptation de la

médiation et à la conclusion d'un accord, sachant que l'objectif reste de permettre aux parties de se réapproprier leur conflit et le mode de règlement de celui-ci.

Ces différentes optiques donnent la mesure de l'intérêt de croiser les expériences et les approches.

C'est ce qui a fait la richesse de nos échanges et que nous voulons insuffler à la revue.



Journal des modes alternatifs

Rédacteur en chef :
Anne-Marie Boudart

Larcier - 3 numéros par an
Plus d'infos sur larcier.com

DÉCOUVREZ LA REVUE EN VIDÉO



“ COACH ME
if you can!
”



Anne-Laure
Losseau

Coach professionnelle et de
carrière pour avocats et juristes
www.aligncoaching.be

COMMENT GARDER SES COLLABORATEURS *(motivés)*

Comment donner envie à un collaborateur ou une collaboratrice de rester ? C'est ce que propose d'examiner Anne-Laure Losseau, à l'heure où la guerre des talents fait rage sur le marché de l'emploi.

La guerre des talents fait rage, c'est un fait ! Les avocats ont de plus en plus de mal à recruter. Dans nombre de cabinets, les offres de stage ne reçoivent pas le moindre candidat. Et ne parlons pas des recherches de collaborateurs expérimentés, que certains n'osent même plus publier tant elles sont ouvertes depuis des lustres.

Les cabinets « d'affaires », pour s'aligner sur leurs concurrents anglo-saxons et continuer à attirer les jeunes recrues, sont contraints d'offrir à leurs stagiaires des montants exorbitants, pour ne pas dire indécents. Quant aux candidats - recrutés à distance pendant leur LLM à l'étranger - ils ne sont pas dupes en ce qui concerne le nombre d' « heures facturables » qui seront mises en regard de cette plantureuse rémunération.

Dans ce contexte tendu, le défi majeur, pour les avocats qui ont la grande chance d'avoir su attirer des talents est donc de garder leurs équipes et, si possible, de les garder motivées.

Comment donner envie à un collaborateur ou une collaboratrice de rester ?

I. ON NE MOTIVE PAS QUELQU'UN. MAIS ON PEUT LE RENDRE INSATISFAIT AU POINT DE LE DÉMOTIVER.

Deux théories de la motivation fondamentales, sur lesquelles nous reviendrons ci-après, le démontrent : nous n'avons qu'une prise très indirecte sur les facteurs de motivation d'autrui, mais nous pouvons influencer directement les facteurs qui conduisent à son insatisfaction, voire en faire partie intégrante.

La théorie bifactorielle de Herzberg

Herzberg¹ distingue deux catégories de facteurs professionnels impliqués de manière très différente dans le mécanisme de la motivation :

- Les **facteurs** extrinsèques, dits « **d'hygiène** » : à savoir le « patron » (qualités et défauts), la politique et l'administration de l'entreprise, les conditions de travail, les relations avec les collègues, les subordonnés et les supérieurs, le prestige, la sécurité de l'emploi, la rémunération, les facteurs de vie personnelle (influence de l'entreprise sur la vie personnelle, comme lors d'une mutation).

Ces facteurs sont relatifs aux conditions et au contexte du travail et doivent

¹ Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B., The motivation to work, 1959, 2de éd. John Wiley ; Herzberg F., One more time : How do you motivate employees ?, Harvard Business Review, vol. 46, n°1, p.53-62, 1968, à consulter également ici https://kyleshulfermba530.weebly.com/uploads/2/3/4/5/23454770/one_more_time_-_how_do_you_motivate_employees.pdf.

atteindre un niveau de base. Si les conditions sont en dessous de ce seuil minimal, le travailleur est insatisfait et le travail s'en ressent. En revanche sa productivité ne sera pas influencée à la hausse si les conditions de travail sont supérieures au niveau de base.

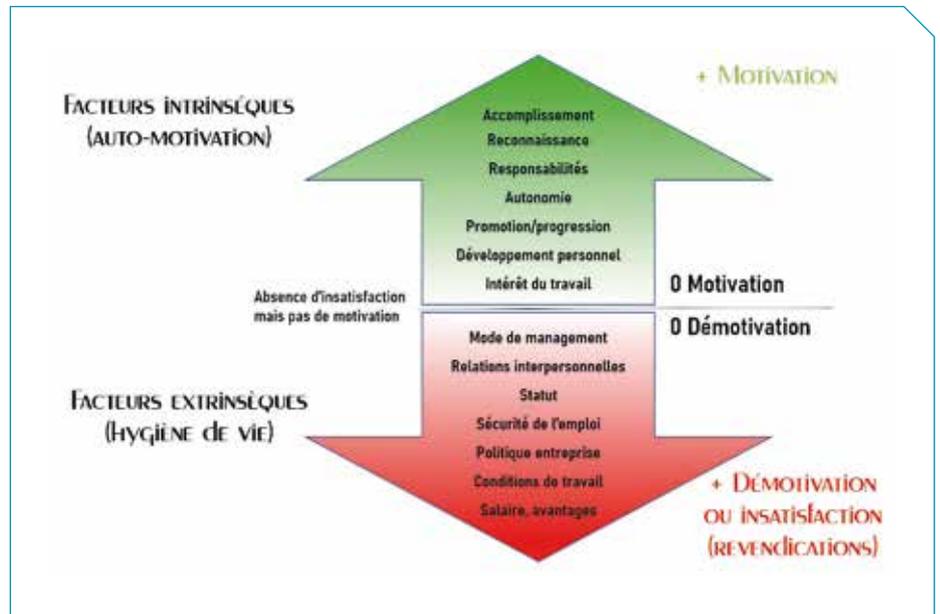
- Les **facteurs** intrinsèques, dits « **de motivation** » tels que les accomplissements (réalisation d'un travail bien fait), la reconnaissance de ces accomplissements, le travail proprement dit (objet du travail), la responsabilité, la promotion ou avancement, la possibilité de développement. Ils sont intrinsèques au travail et relèvent de l'épanouissement de l'individu.

Dans le contexte de ces besoins, l'individu ne se lasse pas d'en faire le plus possible, non seulement pour atteindre, mais aussi pour dépasser les objectifs qu'il se fixe.

Herzberg conclut de façon catégorique que la motivation est indépendante de l'insatisfaction, c'est à dire que les facteurs de motivation, s'ils viennent à manquer, ne sont pas à l'origine de l'insatisfaction. À l'inverse, les facteurs « d'hygiène » peuvent générer de l'insatisfaction, ou au mieux, l'absence d'insatisfaction, mais pas de la motivation².

La théorie de l'autodétermination de Deci et Ryan

Selon les travaux de Deci et Ryan³, tout individu cherche de façon innée à satisfaire trois catégories de besoins psychologiques fondamentaux :



- les besoins de compétence;
- les besoins d'autonomie;
- les besoins d'affiliation (de relation avec autrui).

Dans leur théorie dite « d'autodétermination », ces auteurs identifient trois principaux types de (non-)motivation :

- la motivation intrinsèque;
- la motivation extrinsèque;
- l'amotivation.

La **motivation** est dite **intrinsèque** lorsque l'individu s'engage de façon volontaire et spontanée dans une activité en raison de l'intérêt et du plaisir qu'il y trouve, sans attente de récompense externe. Ce type de motivation est considérée comme le plus haut niveau d'autodétermination.

Par exemple, un élève qui s'engage dans la résolution de problèmes parce qu'il aime les mathématiques fait preuve de motivation intrinsèque⁴. D'autres illustrations sont l'envie d'apprendre du chercheur ou l'amour des beaux objets de l'ébéniste.

La **motivation extrinsèque**, quant à elle, renvoie à l'engagement dans une activité non en raison du plaisir qu'elle procure, mais pour des raisons externes ou des motifs instrumentaux (évitement d'une sanction, récompense, pression sociale, approbation d'une tierce personne etc.). La motivation extrinsèque se divise en quatre sous-catégories :

- La régulation externe;
- La régulation introjectée;
- La régulation identifiée;
- La régulation intégrée.

À titre d'exemple, les élèves font preuve de **motivation extrinsèque par régulation externe** lorsqu'ils s'impliquent dans leurs études en y étant obligés par leurs parents ou lorsqu'ils attendent une récompense de leur travail. La motivation est régulée par des forces ou circonstances externes comme les règles, les récompenses et les punitions, matérielles ou sociales.

Dans le cas de la **motivation extrinsèque par régulation introjectée**, l'in-



² Ces conclusions d'Herzberg, selon lesquelles les dimensions de motivation et d'insatisfaction seraient réellement indépendantes, ont fait l'objet de critiques. Cependant ses travaux sur la motivation au travail restent fondateurs en la matière.

³ Deci, E. L. et Ryan, R. M. (2000). Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *American Psychologist*, 55(1), 68 disponible ici : https://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2000_RyanDeci_SDT.pdf. Deci, E. L. et Ryan, R. M. (2002). *Handbook of Self-Determination Research*. Rochester, NY : University of Rochester Press.

⁴ Les exemples qui suivent relatifs au contexte de l'éducation sont tirés du site <https://rire.ctreq.qc.ca/les-differents-types-de-motivation-selon-la-theorie-de-lautodetermination/>.



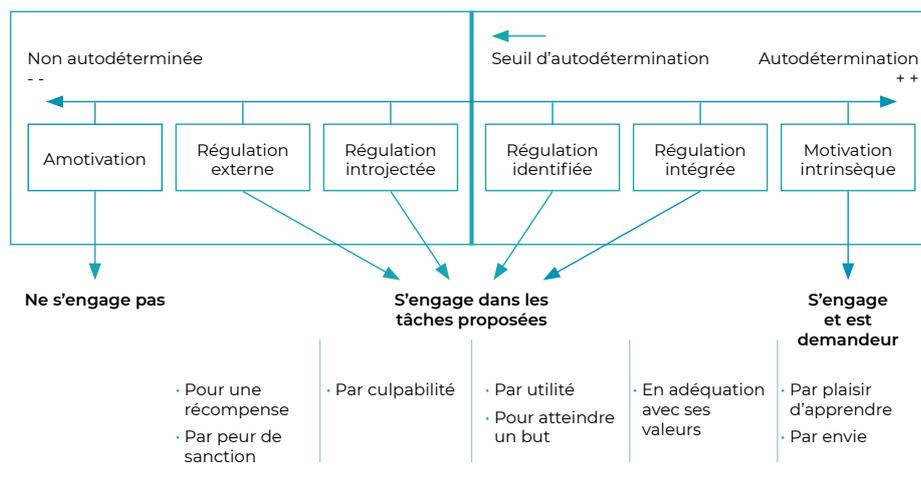
dividu se motive seul mais sous l'effet de pressions plus ou moins conscientes et intériorisées. Ces pressions sont de natures très diverses : éviter d'éprouver de la culpabilité, des remords, de la honte, de l'anxiété ou encore renforcer l'ego - amour-propre, estime de soi. Une forme classique d'introjection impliquant l'ego est celle de l'individu motivé à prouver ses aptitudes (ou à éviter l'échec) afin de maintenir son sentiment de valeur.

C'est une motivation (extrinsèque) basée sur l'intériorisation de règles et de contraintes. L'action n'est pas librement choisie puisque l'individu agit pour éviter une conséquence désagréable qu'il s'impose, par exemple, en se culpabilisant.

La **motivation extrinsèque par régulation identifiée** est celle de l'individu qui accomplit une activité et s'y engage volontairement parce qu'il a consciemment identifié cette activité comme importante à ses yeux. Il s'engage non pas parce qu'« il faut » le faire (régulation introjectée ou externe) mais parce qu'« il veut » le faire, alors même que l'action n'est pas nécessairement plaisante.

C'est le cas d'un individu qui s'engage, par exemple, dans des cours de théâtre en sachant que cette activité lui permettra de dépasser sa timidité ou d'une personne qui apprend le code de la route pour être indépendant(e) une fois le permis obtenu. La motivation est toujours liée à une contrainte extérieure, mais cette fois-ci la personne la justifie par un intérêt pour la tâche elle-même.

Quant à la **motivation extrinsèque par régulation intégrée**, elle renvoie à l'implication des individus dans une activité quand celle-ci correspond à leurs valeurs et est cohérente avec leur concept de soi. Les activités motivées par régulation intégrée comportent de nombreux



points communs avec celles intrinsèquement motivées, en particulier un fort sentiment d'autodétermination. Elles sont néanmoins dites extrinsèques car leur objectif vise les résultats engendrés et non le plaisir inhérent à l'activité elle-même.

Une illustration serait le choix de s'engager dans une œuvre caritative sur son temps libre car cela correspond à ses valeurs altruistes.

L'**amotivation**, soit l'absence de motivation, est le niveau le plus bas d'autodétermination. Les individus s'engagent dans les activités sans vraiment connaître la raison de leur implication et sans trop savoir ce que celles-ci leur apportent en retour.

Notons pour finir que, dans ce modèle, la motivation intrinsèque ne s'oppose pas à la motivation extrinsèque. Elles se placent dans un continuum où les niveaux de motivation intrinsèque, de motivation extrinsèque (externe, introjectée, identifiée) et d'amotivation fluctuent selon le degré d'autodétermination et le sentiment de compétence personnel de l'individu.

II. QUELQUES ENSEIGNEMENTS ET BONNES PRATIQUES EN MATIÈRE DE MOTIVATION DE SES COLLABORATEURS

Sur la base des modèles théoriques qui précèdent, voici quelques pistes de réflexion que je laisse à votre appréciation.

1. Favoriser la motivation hautement « autodéterminée »

Le meilleur scénario en matière de motivation de nos collaborateurs est qu'ils développent pour leur travail une motivation intrinsèque (liée à leur intérêt pour leur travail en lui-même) ou, à tout le moins une motivation extrinsèque comportant un haut degré d'autodétermination (leur travail contribue à leur accomplissement en tant que personne ; Deci et Ryan), dès lors qu'il s'agit de sources plus puissantes et durables d'engagement⁵.

Or s'agissant d'un processus très personnel et singulier, ne pouvant donc être « dirigé », comment, en tant que patron, au moins y contribuer du mieux que nous le pouvons ?

Tout d'abord et probablement en se montrant nous-mêmes « inspirants », en étant un modèle que l'on a envie de suivre, bref, en « donnant envie ».

Pour dire les choses autrement, se plaindre, être ostensiblement épuisé et à bout de nerfs, reprocher à la terre entière son manque de soutien et mener une vie de forçat en sacrifiant tout le reste de sa vie à son travail sont sans doute des attitudes à déconseiller.

Nous arrive-t-il peut-être d'être fatigué, malheureux, frustré, à bout de nerfs ? C'est, hélas, notre problème et pas celui de notre collaborateur. Il/elle ne nous admire pas dans cet état ; dans le meilleur des cas il/elle a de la compassion pour nous.

⁵ Sarrazin, P., Pelletier, L., Deci, E., Ryan, R., Nourrir une motivation autonome et des conséquences positives dans différents milieux de vie : les apports de la théorie de l'autodétermination. *Traité de psychologie positive*, De Boeck, pp.273-312, 2011.



*Un seul mot, usé, mais qui brille
comme une vieille pièce de monnaie :
merci !*

Pablo Neruda

2. La motivation (extrinsèque) par régulation externe est proche de l'amotivation

Le même modèle (de Deci et Ryan) montre que la motivation extrinsèque par régulation externe (basée sur l'attente de la récompense ou l'évitement de la sanction) représente le niveau le plus proche de l'amotivation.

Être motivé par la rémunération ou la peur de se faire congédier est une motivation de piètre « qualité » en termes d'autodétermination.

Si ces leviers peuvent être agissants dans une gestion de crise et dans l'urgence par exemple, ils seront sans doute en soi très insuffisants à plus long terme.

3. La régulation intro...quoi ?

Deci et Ryan définissent la motivation extrinsèque par « régulation introjectée » comme celle qui procède de l'intériorisation de règles ou de contraintes ou encore de mécanismes de protection de l'ego, où les actions sont conduites afin d'éviter des sentiments tels que la honte ou la culpabilité.

D'autres exemples de régulation introjectée seraient : peaufiner son travail pour ne pas décevoir son patron ou suivre d'exigeants cours du soir pour se prouver que l'on est intelligent.

À l'échelle de ma pratique et sans prétendre y voir un échantillon représentatif, je remarque que les leviers de motivation introjectée qui étaient ceux des générations précédentes (« X » et les « baby-boomers »), ne prévalent plus nécessairement au sein des générations suivantes (« Y » ou « Millenials », et bientôt les « Z »).

Au risque de parler comme une ancêtre, force est de constater que les leviers qui étaient les « nôtres » ne concernent plus que de très loin les actuels jeunes collaborateurs.

Un conseil donc, à mes contemporains nés avant 1980 : ne nous fions pas à nos projections !

4. Nous pouvons, en tant que patrons, être tellement mauvais que nous démotivons nos collaborateurs

En nous appuyant sur Herzberg, tâchons de ne pas faire partie des causes d'insatisfaction et de démotivation de nos collaborateurs.

Malheureusement, je ne pense pas me tromper en affirmant que bon nombre d'avocats patrons, s'ils agissaient en entreprise, seraient rapidement mis à pied pour harcèlement moral et comportements toxiques avec leur équipe.

Deux réflexions supplémentaires :

- Si, en votre for intérieur, vous méprisez votre collaborateur, quand bien même vous n'en laisseriez rien transparaître en paroles, soyez assuré que ledit collaborateur le perçoit, plus ou moins confusément et plus ou moins consciemment.
- Dire merci ou bravo à nos collaborateurs ne nous coûte rien et ne nous en-

lève rien. Et, rassurons-nous, le merci ou le bravo ne plongera pas nos équipes dans la suffisance, la paresse et l'indolence. Plutôt le contraire.

Conclusion

Malgré le prestige de la profession, toujours assez vivace, la carrière d'avocat paraît moins attractive qu'auparavant. Il y a comme un « coup de blues » au barreau et les jeunes semblent avoir envie de « désert⁶ » les prétoires. En 2018 déjà, le baromètre de la profession d'AVOCATS.BE mettait en évidence que la moitié des avocats de moins de 35 ans envisageait de quitter le barreau pour exercer une autre profession⁷.

Dès lors que l'on ne peut véritablement « motiver » autrui, le défi majeur, pour attirer et garder les talents, sera d'être nous-mêmes heureux et épanouis dans notre métier, avant toute autre chose.

Il s'agira d'être du côté de ce qui « inspire » plutôt que de ce qui martyrise et de faire, si possible, partie pour nos équipes des facteurs de croissance, de reconnaissance et d'apprentissage.

Peut-être pourrions-nous également, au passage, redonner ses lettres de noblesse au terme « patron », qui pour rappel provient du latin « pater », le père ou le protecteur et, dans le contexte du compagnonnage, désigne tout simplement le maître qui forme à ses côtés son apprenti. ■

⁶ Ce mot est un clin d'œil à ces « déserteurs », jeunes diplômés de la prestigieuse école AgroParisTech, qui ont annoncé, lors de leur discours de remise de diplômes ce 30 avril 2022, s'apprêter à « désert⁶ » les secteurs d'activité auxquels ils se destinaient. Le motif de leur « bifurcation » ? Eviter de contribuer à la destruction de la planète. La vidéo de leur prise de parole, entretemps devenue virale sur Internet, est à retrouver ici <https://youtu.be/SUOVOC2Kd50>.

⁷ Baromètre des avocats belges francophones et germanophones, AVOCATS.BE et Université de Liège, quatrième vague, 2018, disponible ici : <https://orbi.uliege.be/bitstream/2268/238398/1/Barom%C3%A8tre%20des%20avocats%202018%20-%20FINAL%20-09042019.pdf>.

PAUVRETÉ ET DROITS FONDAMENTAUX

La pauvreté est une peine longue, parfois perpétuelle, imposée pour un crime que la personne qui la subit n'a pas commis. Elle ne se ramène pas à une précarité financière. Comme le reconnaissent les Principes directeurs sur l'extrême pauvreté et les droits de l'homme, adoptés par le Conseil des Droits de l'Homme de l'ONU le 27 septembre 2011, elle se traduit par « de multiples violations en chaîne des droits civils, politiques, économiques, sociaux et culturels », conduisant à ce que « les personnes vivant dans la pauvreté se voient régulièrement dénier leur dignité et leur égalité ».

Les pauvretés et les précarités, plurielles, ont été progressivement dénoncées. Des initiatives ont été prises afin que l'accès aux droits, faisant cruellement défaut aux personnes vulnérables, soit mieux garanti. Chacun de ces droits jugés fondamentaux est considéré comme une condition transcendante d'une vie humaine digne. Pourtant, la garantie concrète de ces droits se révèle un combat de chaque jour.

C'est dans cette perspective que plusieurs juristes francophones et néerlandophones ont jugé nécessaire, dans le paysage juridique belge, de mettre en ligne, depuis 2021, une nouvelle revue entièrement consacrée à l'articulation entre la pauvreté et le respect des droits fondamentaux.

Rencontre avec Marie-Françoise Rigaux, Présidente du comité de rédaction de la revue.



Marie-Françoise Rigaux

Présidente du comité de rédaction de la revue *Droits fondamentaux et pauvreté*

Découvrez la revue
sur droitpauvrete.be



Depuis quand la revue *Droits fondamentaux et pauvreté* existe-t-elle et pourquoi a-t-elle été créée ?

En décembre 2019, la Cour constitutionnelle organisait, en hommage au juge Jean-Paul Snappe qui partait à la retraite, un colloque sur le thème : « Le droit face aux pauvres - Recht tegenover armen ». Il réunissait des juristes, mais aussi des acteurs de terrain, de Belgique et d'ailleurs, qui échangèrent leur « savoir » et leurs expériences pendant une journée¹.

Sans compter les autres domaines, devant les nombreuses questions juridiques non résolues soulevées par cette problématique, deux référendaires de la Cour, Michèle Belmessieri et moi-même avons proposé à une équipe de juristes de créer une revue bilingue, gratuite et uniquement en ligne. Elle a reçu pour nom de baptême « Droits fondamentaux et pauvreté - Grondrechten en armoede ».

La revue est trimestrielle. Le premier numéro a été mis en ligne en janvier 2021.

La revue s'adresse-t-elle à un public plus large que celui des juristes "autorisés", praticiens ou théoriciens de la matière ?

C'est effectivement le souhait que notre comité scientifique forme. Ce dernier est composé de magistrats, de professeurs de droit ou de chercheurs, mais aussi de plusieurs personnes travaillant pour des organismes qui ont pour objet direct ou indirect l'aide aux personnes vivant dans un état de pauvreté.

Nous sommes convaincus qu'une revue comme la nôtre peut permettre aux assistants sociaux, au personnel médical, aux agents des CPAS, aux organismes d'aide à la jeunesse, à toutes les organisations qui travaillent avec ces personnes et à des personnes privées, de trouver des informations juridiques accessibles à tous. Il s'agit, par exemple, de décisions judiciaires, de veilles législatives, mais aussi d'articles de doctrine qui ne sont pas spécialement écrits par des juristes et qui peuvent éclairer par le biais de la sociologie, de la philosophie et d'autres



sciences humaines une problématique dont l'approche est nécessairement multidisciplinaire.

Nous espérons aussi pouvoir sensibiliser des juristes et des non-juristes moins avertis aux défis que la pauvreté endémique, partout dans le monde, lance à tous les humains.

Dans le contexte politique et socio-économique actuel où le pouvoir d'achat d'une grosse partie de la population est affaibli, une revue qui œuvre dans la lutte contre la pauvreté et l'exclusion fait, malheureusement, plus que jamais sens...

Vous avez tout à fait raison.

La pandémie liée à la Covid-19 a, par de multiples situations de vie qui touchaient particulièrement les personnes les plus précarisées, révélé à celles et ceux qui l'ignoraient peut-être combien, dès que survient une crise de société, ce sont les personnes les plus fragiles, parmi lesquelles les pauvres, qui sont doublement victimes de ces situations. Celles qui ne peuvent pas se « débrouiller » parce qu'elles n'ont pas les moyens financiers, la connaissance (n'ayant pas pu s'instruire suffisamment), les relais sociaux utiles pour surmonter mieux que d'autres les contraintes liées à la crise. Que faire quand on est confiné chez soi dans un espace réduit, insalubre, seul, parce qu'on n'a plus personne à voir, ou à l'inverse « encaqué », parents et enfants étant obligés de cohabiter jour et nuit ? Quand on n'a pour logement qu'un trottoir, où il vous est interdit de rester, pour des raisons de « distanciation sociale » ?



¹ Ce colloque a donné lieu à une publication, M.-Fr. Rigaux et F. Daoût (dir.), Le droit face aux pauvres. Recht tegenover armen, Limal, Anthemis, 2020.



Autre cause, mêmes effets, s'agissant d'une guerre qui vous force à quitter votre pays natal.

Tout ceci pour expliquer pourquoi notre revue tente de montrer que la lutte contre la pauvreté est intrinsèquement liée à celle pour l'accès aux droits humains les plus fondamentaux dont les pauvres sont souvent privés : droit à un logement sain, droit à la santé, droit au travail, droit à l'éducation et à la culture, droit d'accès à la justice, tous ces droits devant aussi être reconnus et garantis aux enfants, trop nombreux à éprouver la précarité. Ce que nous essayons de comprendre et de faire comprendre, c'est pourquoi et comment le non-respect de ces droits et d'autres encore ne permet pas aux pauvres de vivre conformément à la dignité humaine. L'exclusion des pauvres n'est pas seulement matérielle ; elle est aussi celle de l'humiliation, de la honte, de la lente descente vers l'anonymisation totale.

Quels sont les enjeux actuels et futurs de la revue ?

Dans l'immédiat, nous devons élargir le cercle de nos contributeurs : les lecteurs d'*Émile & Ferdinand* entre autres étant les bienvenus pour rédiger un article, nous informer d'une décision de jurisprudence intéressante ou, à leur tour, nous communiquer le nom d'une personne, pas nécessairement juriste, qui pourrait utilement collaborer à la revue.

Nous allons publier bientôt un numéro spécial qui sera consacré à l'article 23 de la Constitution belge (et donc, entre autres, à l'obligation du *stands till* ; en bref, il s'agit de l'obligation pour les autorités de ne pas faire reculer de manière substantielle la garantie des droits fondamentaux par rapport à leur niveau antérieur sans justification suffisante tirée de l'intérêt général) en vue d'apprécier si, comment et à quelles conditions cette obligation constitutionnelle est respectée pour les plus pauvres. Ce numéro devrait paraître en octobre.

Nous espérons pouvoir organiser l'année prochaine un colloque qui étudiera comment les situations de pauvreté sont, aujourd'hui, partout dans le monde, y compris dans les pays les plus nantis, source de discrimination fondée sur la situation socio-économique.

De manière plus prosaïque, nous sommes en train de réfléchir à trouver un mode de financement de la revue, les coûts actuels

Vous souhaitez faire un don à la revue
Droits fondamentaux et pauvreté ?

Rendez-vous sur :

droitpauvrete.be/faire-un-don/



de production pour n'être pas énormes, n'étant pas inexistant².

Pourquoi une revue en ligne seulement ?

La volonté d'offrir un accès gratuit à une revue dont les moins nantis sont le premier public cible et aux associations et groupements divers qui militent pour une véritable reconnaissance des droits humains aux plus pauvres explique d'abord notre choix. La volonté de réduire l'empreinte écologique est un deuxième objectif, l'option du « tout numérique » réduisant par ailleurs les coûts de production.

Ce moyen de diffusion permet aussi que notre revue soit bilingue : les articles rédigés dans une langue font systématiquement l'objet d'un sommaire dans l'autre langue. Ce bilinguisme assure aussi une plus grande diversité des contributions, les juristes belges sachant que les regards mais aussi les modes d'approche et les solutions peuvent parfois varier au Nord ou au Sud du pays.

Comme vous le constaterez en consultant la revue en ligne, nous ne négligeons pas la qualité du *lay-out* de la publication, celle-ci étant assurée par une secrétaire administrative et éditoriale particulièrement experte, Marie Spasiano.

La revue est numérotée par année de publication et fait l'objet d'une pagination continue par année, distincte selon qu'on la consulte en français ou en néerlandais, ce qui permet qu'elle soit citée avec précision.

Enfin, la revue est disponible aussi dans la base de données Strada lex (stradalex.com).



Abonnez-vous à la newsletter de
la revue sur droitpauvrete.be

² Ainsi le coût de la création d'un site et de sa mise à jour.

LE COMITÉ D'ÉTUDES ET DE LÉGISLATION DE LA FÉDÉRATION ROYALE DU NOTARIAT BELGE FÊTERA SES 100 ANS EN 2023

Le Comité d'Études et de Législation (CEL) de la Fédération Royale du Notariat belge (Fednot) connaît depuis de nombreuses années la tradition des *Rapports* annuels ou bisannuels. Afin d'être le plus en phase possible avec les questions qui font l'actualité, le Comité a décidé d'abandonner la publication de ces *Rapports* sous forme d'ouvrage. Les *Rapports* du Comité sont désormais publiés, deux fois par an, par les éditions Larcier-Intersentia sous forme de revue gratuite pour les membres de la Fednot.

Émile & Ferdinand a rencontré les deux co-présidents du Comité, Pierre-Yves Erneux et Dirk Michiels.



**Pierre-Yves
Erneux**

Notaire à Namur, co-président du CEL, secrétaire de rédaction de la revue *Jurimpratique*



**Dirk
Michiels**

Notaire à Aarschot, co-président du CEL

Pouvez-vous brièvement nous retracer l'histoire du Comité d'Études et de Législation ? Quelles sont les origines des Travaux du Comité ?

Le Comité d'Études et de Législation de la Fédération Royale du Notariat belge a vu le jour le 6 octobre 1923 et fêtera bientôt son centenaire.

Le CEL s'efforce de répondre aux questions juridiques importantes pour le notariat d'une manière qui soit pertinente pour tout praticien du droit en vue de

promouvoir la sécurité juridique en Belgique.

Lors de sa création en 1923, ses travaux baignaient dans un climat de secret, et il a fallu attendre 1937 pour assister à la publication des premiers « rapports et débats du CEL », des ouvrages de travaux qui, jusqu'en 1975, n'étaient destinés qu'aux notaires.

Lors de la séance plénière du 13 septembre 1975, il a été décidé, sur proposition du notaire honoraire Jan DE MEY,



secrétaire du CEL, que « sauf exception, les dossiers devaient être publiés et largement diffusés ».

La qualité des publications s'est améliorée sans cesse au fil des ans. Initialement, les conclusions n'étaient pas publiées, uniquement l'approbation des travaux. La large diffusion des travaux est allée de pair avec la formulation de conclusions de plus en plus étendues, qui ont ensuite été approuvées et publiées lors d'une réunion ultérieure.

Initialement, *Notarius* ne contenait que des renvois aux titres des travaux approuvés, mais au fil du temps, les synthèses des dossiers ont été publiées dans *Notarius* et *Notamus*.

Les ouvrages des travaux annuels ou bisannuels du CEL se trouvent désormais dans toutes les bibliothèques, mais également en ligne. Les tables alphabétiques, publiées pour la dernière fois pour la période 1980-2009, complètent le tableau.

Afin de réagir encore plus rapidement aux dernières évolutions, les ouvrages des travaux, dont la publication accusait souvent un retard trop important, ont été abandonnés l'année dernière et les travaux du CEL sont désormais proposés sous la forme d'une revue dont la parution est semestrielle. La structure demeure largement inchangée, mais conformément à sa nouvelle méthodologie, les travaux et débats, suivis des conclusions, sont à présent complétés le plus possible par des modèles destinés à la pratique notariale.

Le CEL est également surnommé la Cour de cassation du notariat ? Pouvez-vous expliquer la raison ?

Le CEL est l'organe scientifique suprême

du notariat belge. Les questions auxquelles les notaires individuels, mais aussi le centre de consultation de Fednot par exemple, ne peuvent apporter de réponse, sont souvent soumises au CEL.

La comparaison du notariat belge avec la Cour de cassation tient également au fait que le Comité d'Études et de Législation est composé des plus éminents juristes du pays issus du notariat, de la magistrature, de la fonction publique et du barreau. Par conséquent, il y a un spécialiste dans chaque branche juridique où le notaire intervient également.

Quel est l'objectif des Travaux ?

Les Travaux comprennent :

- les questions qui sont soumises au CEL,
- les rapports et les notes qui sont préparés par les rapporteurs et les membres souhaitant intervenir dans un dossier, avec une (proposition de) réponse aux questions posées,
- suivis des débats (c'est-à-dire le reflet des discussions qui ont lieu lors des réunions du CEL) et
- les conclusions,
- si possible complétées d'une clause modèle ou d'un acte modèle à l'intention des notaires.

Ils plongent, pour ainsi dire, le lecteur dans la matière et donnent un aperçu détaillé de la discussion des questions juridiques présentées, avec une conclusion ayant pour vocation de fournir aux notaires le plus d'orientations concrètes possibles ainsi qu'un point d'appui dans leur pratique journalière.

Qui siège au Comité ?

D'éminents juristes, généralement des notaires, des avocats et des magistrats, dont la plupart sont chargés de l'une ou

l'autre mission d'enseignement dans une université belge ou se distinguent autrement par des publications ou un mandat au sein de l'une des institutions notariales.

Qui peut soumettre une demande d'avis au Comité ?

Tout notaire ou institution notariale.

Comment voyez-vous l'avenir du Comité ?

Comme une institution qui, dans cette société complexe dont l'évolution est de plus en plus rapide, doit offrir un point d'appui juridique aux notaires, et aux juristes d'une manière générale, dans les différents domaines d'intervention du notaire. Grâce à cette nouvelle méthodologie, le but est de publier des conclusions pratiques les plus concrètes possibles, qui soient utilisables et qui puissent servir de points de référence.

Quels ont été les faits les plus marquants de son histoire presque centenaire ? Et de ces dernières années ?

Les célébrations des 50 et 75 ans du CEL, avec, idem, des journées d'étude et des ouvrages de travaux, et un certain nombre de dossiers marquants qui ont eu une influence considérable sur l'évolution du droit et de la pratique notariale, notamment le dossier CEL relatif aux ventes publiques, dont la définition a été reprise quasi littéralement par la Cour de cassation et qui a ensuite conduit à une réforme de la loi qui a rendu possible la vente publique numérique (Biddit).

Le CEL fête ses 100 ans en 2023. Qu'envisagez-vous pour célébrer cet anniversaire ?

Le 6 octobre 2023, nous projetons d'organiser une après-midi d'étude autour des arrêts importants de la Cour de cassation qui ont influencé la pratique notariale, l'accent étant à cet égard également mis sur l'interaction avec le CEL et l'impact que nous avons eu sur la pratique notariale.

Quels sont les sujets qui seront abordés dans les prochains Travaux ?

La question de savoir si le notaire, lors de l'établissement d'une déclaration de succession, doit également tenir compte (ou se charger) de la liquidation civile de cette succession, et de certains dossiers relatifs à l'application pratique de la nouvelle législation de ces dernières années, tant sur le plan du droit des successions, que celui du droit matrimonial et du droit des biens.

Dans quels domaines pertinents pour la profession notariale le législateur doit-il encore intervenir ?

On peut se poser la question de savoir si le rôle du notaire en tant que conseiller impartial est suffisamment mis en avant. On peut ainsi se demander si et dans quelle mesure il est souhaitable que plusieurs notaires interviennent dans un même dossier. Notamment dans le cas d'une vente, on peut se demander s'il n'est pas suffisant qu'un seul notaire intervienne. Le notaire intervenant donne l'impression que les notaires pourraient prendre parti pour « leur » client, tandis que les deux notaires agissent pour les



Rapports du Comité d'Études et de Législation / Verslagen van het Comité voor Studie en Wetgeving

Abonnement 2022 - 2 numéros par an
Pierre-Yves Erneux, Dirk Michiels
Plus d'infos sur larcier.com

deux parties. L'intervention d'un seul notaire permettrait d'accroître l'efficacité dans les dossiers immobiliers. Ce serait également le cas par analogie dans d'autres domaines. En matière de numérisation, il y a également lieu de réfléchir si, à terme, nous ne pourrions pas passer tous les actes numériquement. Du fait de la pandémie du coronavirus, des progrès considérables ont déjà été réalisés dans ce domaine à la suite de l'introduction de la procuration numérique, mais cela ne semble être qu'un début.

Comment voyez-vous l'évolution de la profession notariale (la profession elle-même, les relations avec les autres acteurs juridiques, les citoyens,...) ? Quels sont les défis pour le notariat ?

Le législateur est exigeant pour le notaire. Peut-être nous dirigeons-nous par conséquent vers une certaine spécialisation et vers des structures plus importantes, en collaboration avec d'autres professions. Cependant, nous devons nous adonner en l'occurrence à un exercice d'équilibrisme compliqué pour garantir l'indépendance et l'impartialité du notaire. J'ai notamment l'impression que celles-ci ne sont pas toujours garanties aux Pays-Bas.

D'autre part, le notaire demeure le principal conseiller de première ligne pour beaucoup. L'accessibilité doit être maintenue et l'aspect humain ne doit pas être perdu dans la numérisation. Il s'agit là de défis importants pour l'avenir de la profession.



PARTICIPEZ AU CONGRÈS DES NOTAIRES

Larcier-Intersentia assiste les notaires, les candidats-notaires et les assistants notariaux dans l'évolution de leur profession.

En tant que partenaire privilégié de la profession notariale, nous sommes également présents au Congrès des notaires qui se tiendra les 29 et 30 septembre 2022 à Brussels Expo.

Rendez-vous sur le stand Larcier-Intersentia pour découvrir notre offre à destination du notariat.

LA CARRIÈRE DES FEMMES EN CABINETS D'AVOCATS

Si les femmes sont majoritaires sur les bancs des facs de droit et en cabinets en tant que collaboratrices, elles se retrouvent ensuite en minorité au sein des fonctions de management. Une des raisons ? Les stéréotypes de genre. Olivia Battard et Mathilde Bettuzzi analysent ces biais qui, contrairement à ce qu'on pourrait le penser, ne sont pas entretenus uniquement par les hommes.

Olivia, Mathilde, quel constat pouvez-vous tirer de la situation des femmes dans la profession d'avocat aujourd'hui ?

Le 1^{er} constat est objectif : au départ, les femmes sont majoritaires. Elles le sont sur les bancs de l'université, puis en cabinets en tant que collaboratrices. Mais à un moment donné, on les perd. Elles deviennent ensuite minoritaires en tant qu'avocates senior ou associées. On ne voit plus que 30% de femmes *partner*.

Ceci s'accompagne encore d'importantes discriminations en termes de rémunération ; des différences de l'ordre de 40 à 50 % entre avocats et avocates à position égale. Cette situation se retrouve tant en Belgique (*dixit la Séance Commémorative des 100 ans de présence féminine au Barreau de Bruxelles* organisée le 11 mai 2022 au Palais de Justice) qu'en France (*cfr. Rapport Haeri 2017*).

Que se passe-t-il pour que les avocates s'arrêtent en chemin ?

Une des raisons, c'est qu'elles sont confrontées à ce qu'on appelle des « stéréotypes de genre » qui ont un sérieux impact sur leur carrière ainsi que sur leur quotidien. Les stéréotypes de genre sont des croyances sur les différences entre les hommes et les femmes, leurs compétences, leurs attitudes psychologiques, leurs ambitions ou leurs comportements. Ils fonctionnent comme des raccourcis mentaux et vont *a minima* freiner les femmes dans leur évolution professionnelle voire les conduire au fameux « plafond de verre ».

Ces stéréotypes ne sont pas liés qu'au métier d'avocat. Ils sont véhiculés dans la société en général, mais se traduisent particulièrement chez les avocats car ce métier s'appuie *a priori* sur des modèles ou des valeurs masculines (action, autorité, combat, responsabilité, etc.). Les femmes peuvent par conséquent rencontrer des difficultés à s'épanouir à moyen et long terme dans la profession d'avocat.

LEXD

Olivia
Battard

Mathilde
Bettuzzi



Coachs professionnels pour avocats
www.lexd.eu

Il faut tout de même souligner que des méthodes différentes de résolution des conflits basées sur des valeurs plus féminines comme la conciliation ou la médiation se sont développées au fur et à mesure au sein de la profession amenant ainsi d'autres perspectives. Cela étant et malgré certaines évolutions, les stéréotypes de genre restent ancrés en filigrane.

Quels sont ces stéréotypes de genre ?

Nous en avons identifié 5 principaux. Habituellement, on dit des femmes qu'elles seraient :

1. Destinées au « **take care** » tandis que les hommes au « **take charge** ». C'est-à-dire qu'on attendrait d'une femme qu'elle soit dévouée au secteur du soin ou à sa famille. Et on attendrait d'un homme qu'il soit un leader, un meneur de projet ;
2. Moins **ambitieuses**. La société présuppose que c'est assez normal que les femmes renoncent à une partie de leurs objectifs professionnels pour des objectifs familiaux ou sociaux par exemple ;
3. Moins **disponibles**. Ce stéréotype est très lié à la maternité. À partir du moment où les femmes ont des enfants, on va considérer que c'est à elles de s'en occuper, de les emmener à l'école, chez le médecin ou pour toute autre imprévu. Par conséquent, elles seraient moins disponibles pour atteindre leurs objectifs professionnels ;
4. Trop **émotives**. Les femmes seraient des « pleureuses », dès qu'elles sont confrontées à des situations trop stressantes, elles ne vont pas pouvoir gérer, elles seront dépassées. Voire, elles pourraient devenir « hystériques » ;
5. N'incarneraient pas assez bien une figure d'**autorité**. Soit, les femmes n'auraient pas suffisamment d'autorité ou de leadership et ne pourraient pas prendre en charge des responsabilités (on rejoint ici le stéréotype n°4). Ou bien, elles seraient trop autoritaires et deviendraient cassantes ou agressives. Quelle que soit leur posture, on décrédibilise leurs propos dès lors qu'elles doivent incarner l'autorité.

Ces stéréotypes créent des schémas comportementaux et une charge mentale pesant sur les femmes. Celles-ci s'y conforment elles-mêmes par une sorte de conditionnement inconscient (« *ma culture pense comme ça donc je m'y conforme* »). En outre, ces stéréotypes se manifestent par des blocages extérieurs que connaissent les femmes dans leur carrière (perspectives d'évolutions limitées, conditions difficiles d'aménagement entre leur vie professionnelle et privée, etc.).



Ces biais sont-ils uniquement entretenus par les hommes ?

Hé bien non pas du tout ! La discrimination vient certes du modèle de société patriarcale et du système éducatif en général. Les hommes ont donc perpétué assez facilement ces stéréotypes, mais c'est aussi une question des femmes vis-à-vis d'elles-mêmes et des femmes entre elles.

Étant donné que les femmes se conforment à ces stéréotypes par automatisme, elles ne s'autorisent pas à déterminer ce dont elles auraient réellement envie pour leur carrière. Elles peuvent notamment se refuser une promotion par obligation envers leurs enfants ou ne pas en demander parce qu'elles ont l'impression qu'elles n'y ont pas droit. Ces stéréotypes entraînent trop souvent pour les femmes un grand manque de confiance en elles.

Par ailleurs, certaines femmes continuent malheureusement de faire peser ces stéréotypes sur les plus jeunes lorsqu'elles accèdent à des postes seniors après de longues années de difficultés.

De votre expérience de coach, quels sont les témoignages que vous entendez le plus fréquemment ?

Ce que nous entendons le plus souvent, ce sont des inquiétudes d'avocates entre 25 et 35 ans qui se demandent comment elles vont pouvoir évoluer dans ce métier. Elles sont dynamiques, compétentes, consciencieuses, mais soucieuses !

Prenons l'exemple d'une coachée qui avait peur d'annoncer sa grossesse en interne alors que sa *partner* était une femme qui avait elle-même eu deux enfants. Une maternité a bien sûr un impact sur l'organisation du travail, mais n'oublions pas que c'est avant tout une magnifique expérience et c'est dommage, voire inquiétant, qu'il puisse y avoir encore des peurs que cela ne soit pas bien accueilli ou encadré par un cabinet en 2022.





En séance, nous avons préparé comment l'annoncer à sa *partner*. Nous avons établi une proposition de rétroplanning sur les étapes à envisager jusqu'à son départ. Cela lui a permis de se positionner comme partie prenante de la solution au « problème » que son absence pourrait poser. On a aussi travaillé la question de la légitimité et de la confiance en soi. *In fine*, son associée s'est réjouie pour elle et la relation de confiance réciproque s'en est améliorée.

Que pouvons-nous faire pour sortir de ces stéréotypes ?

À titre individuel, il s'agit avant tout pour chacun de mener une réflexion intérieure sur son rapport à l'autre genre afin que l'on puisse globalement faire évoluer les mentalités. Comment les hommes perçoivent les femmes ? Comment les femmes perçoivent les hommes ? Comment puis-je changer mon point de vue, ma considération et donc mon comportement ?

Puis, plus spécifiquement pour les femmes, il revient à chacune d'être en mesure de faire des choix conscients et éclairés pour elle-même. Qu'est-ce que je désire réellement en dehors de tout stéréotype ? Quelle est mon envie profonde si je ne me conforme à aucune attente extérieure ?

Ce chemin demande au préalable de travailler sur la confiance en soi et sa légitimité afin de sortir du « syndrome de l'imposteur » pour pouvoir dire « j'ai le droit de choisir ce qui me convient le mieux » ou « j'ai autant le droit qu'un homme de choisir ma carrière si je le souhaite ». L'idée est de pouvoir aligner ses choix avec son positionnement intérieur.

Une autre clé, c'est d'oser s'exprimer. Oser dire quand des limites sont dépassées, exprimer ses besoins et trouver les moyens ou la bonne tonalité pour le dire. À cet égard, la communication assertive ou la Communication Non Violente (CNV) qu'on utilise beaucoup en coaching est un outil très aidant.



Et à titre collectif ?

À titre collectif, plusieurs pistes sont envisageables tant au sein des Barreaux qu'au sein des cabinets.

Au niveau des Barreaux, le sujet est clairement d'actualité. Depuis quelques années, des mesures ont notamment été prises pour assurer une meilleure protection des femmes quant à la maternité que ce soit avant, pendant et après le congé de maternité. Néanmoins, les actions au niveau des Barreaux ne peuvent remplacer celles qui sont possibles dans les cabinets. Malheureusement, ces derniers ne sont pas vraiment en avance sur ce point.

Au sein des cabinets d'avocats, la première chose à faire serait de dresser un état des lieux de la situation des femmes avec des indicateurs quantitatifs (nombre de femmes, fourchette de rémunération, etc.) et qualitatifs (comment les femmes se sentent-elles chez nous, de quoi auraient-elles besoin pour se sentir mieux ?). Cette remontée d'informations permettra alors d'affiner leur position.

En effet, le cabinet pourra déterminer sur cette base les objectifs qu'il souhaite atteindre à moyen terme, par exemple le nombre de femmes associées, l'égalité de rémunération à expérience égale, la mise en place de réunions de discussion, de parainage entre femmes ou d'accompagnement spécialisé le cas échéant.

S'agissant de la maternité, outre la sécurité de la reprise post congé de maternité, il pourrait être envisagé de créer un processus spécifique organisant le transfert des dossiers, un allongement éventuel du congé maternité, l'adaptation des conditions de travail dans les premiers mois, la mise en place d'une crèche au sein du cabinet pour les cabinets les plus importants, etc. Et pourquoi pas, l'aménagement du congé de paternité visant à assurer une plus grande égalité et répartition hommes/femmes ?

D'autres sujets plus sensibles devraient par ailleurs pouvoir être abordés, les problématiques liées au harcèlement ou au sexisme par exemple. On constate encore une certaine omerta sur ce sujet. Or, la libération de la parole est nécessaire même si celle-ci doit évidemment être encadrée.

En conclusion

Les stéréotypes de genre ne seront pas abolis en un claquement de doigt. Néanmoins, les nouvelles générations évoluent rapidement et celles-ci porteront ces revendications encore plus clairement. Suivre cette évolution requiert un questionnement individuel profond. Nous invitons pour cela chaque avocate/avocat à s'interroger sur sa position par rapport à l'autre genre ainsi qu'à se questionner sur ses envies professionnelles et privées. Cette remise en question personnelle ne peut faire fi de mesures proactives au sein des Barreaux et des cabinets. C'est cette subtile combinaison entre un cheminement intérieur et des actions concrètes qui permettra de faire réellement évoluer la situation des femmes, mais également du rapport hommes/femmes dans le métier d'avocat. Nous sommes co-responsables et pouvons tous agir à un notre niveau !

Dans cet exemple, vous trouverez une situation typique dans laquelle se joue un stéréotype de genre avec d'une part, la perception de la situation par une avocate senior et d'autre part, par son associé, suivie d'une courte analyse.

SITUATION :

Après 9 ans de Barreau, une avocate a atteint le statut de collaboratrice senior et elle gère de façon autonome les dossiers que lui transmet son *partner*. Les relations sont d'ailleurs plutôt bonnes entre eux. Cette avocate va avoir un enfant et revient au cabinet après son congé de maternité.

Dialogue intérieur de l'avocate : « *Est-ce que je veux devenir associée ? Je ne sais pas, je ne crois pas, je ne vais pas y arriver. Cela demande trop d'investissement et je n'ai déjà pas le temps avec la maison et mon bébé à gérer. Rien que de rester avocate senior me stresse. Je sens que mon partner va être déçu car je ne vais plus pouvoir gérer mon travail correctement et mes clients. Je vais poser ma démission et aller en entreprise où j'aurai un rythme de vie plus adapté.* »

L'avocate pose sa démission.

Réaction intérieure de son associé : « *Ah je comprends qu'elle démissionne. C'est dommage pour le cabinet car elle avait*

une expertise vraiment pertinente et un très bon rapport client. Mais bon, je respecte son choix. Ça n'est malheureusement pas la première ni la dernière à prendre ce genre de décision. »

ANALYSE :

Côté avocate : L'avocate n'exprime ni ses peurs, ni ses angoisses de ne pas être à la hauteur. Elle n'est par ailleurs pas accompagnée par le cabinet pour trouver un nouvel équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle. Elle renonce seule à un objectif professionnel qu'elle aurait pu atteindre et auquel elle aurait peut-être souhaité se consacrer.

Côté partner : Il ne tente pas de retenir sa collaboratrice, de la questionner sur la raison de sa démission. Il respecte son choix ce qui est en soi une bonne chose, mais il ne remet pas en cause le positionnement du cabinet alors que cette situation s'est déjà produite à plusieurs reprises.

STANDARD BUSINESS CONTRACTS... UN GUIDE PRATIQUE POUR LE JURISTE



De gauche à droite :

Marc Taeymans est juriste d'entreprise honoraire et a travaillé dans le secteur financier. Il est actuellement médiateur et juge consulaire. Il enseigne le droit à la Thomas More Hogeschool de Malines.

Olivier Vanden Berghe est avocat au Barreau de Bruxelles et dirige la Commercial Contracts and Litigation Practice de Liedekerke Wolters Waelbroeck Kirkpatrick.

Dirk Deschrijver est conseiller juridique. Il a été General Counsel dans le secteur de l'automobile. Il est membre du comité de rédaction de la « Revue Pratique des Sociétés/ Tijdschrift voor Rechtspersoon en Venootschap » et du « Algemeen Fiscaal Tijdschrift ». Il est également membre de l'ITAA.

L'originalité de l'ouvrage *Standard Business Contracts* ? Il reprend une sélection de modèles de contrats commerciaux de droit belge en anglais. L'anglais n'est en effet pas la langue du système juridique en Belgique, mais les praticiens du droit constatent un usage croissant de l'anglais pour la rédaction des contrats. *Émile & Ferdinand* est parti à la rencontre des auteurs Marc Taeymans, Olivier Vanden Berghe et Dirk Deschrijver.



L'introduction de l'ouvrage souligne que celui-ci ne traite pas de la rédaction de contrats et qu'il n'ambitionne pas d'expliquer les clauses contractuelles ou les concepts juridiques qui les sous-tendent. Quelle est alors l'idée sous-jacente ?

Cet ouvrage n'est effectivement pas un manuel sur le droit des obligations et des contrats. Le marché belge regorge d'excellents ouvrages à cet effet. Cet ouvrage a pour vocation d'offrir, à l'aide d'exemples, un guide des clauses les plus fréquentes dans différents types de contrats. Ces clauses ne sont certainement pas « à prendre ou à laisser » : les bons juristes seront en mesure de déterminer ce qui est réellement nécessaire dans un contrat. Ils sont également capables de traduire les souhaits commerciaux de leurs clients en langage juridique. Ce livre doit aider les juristes à comprendre que de nombreuses dispositions contractuelles peuvent être simples, lisibles et compréhensibles. C'est la raison pour laquelle on y trouve également des variantes de clauses qui traitent du même sujet : il n'y a pas d'approche uniforme. Dans l'édition actuelle, davantage d'options et d'alternatives ont été délibérément ajoutées.

Notre expérience montre également qu'une fois que les conditions ou les clauses sont inscrites dans un contrat, elles ne sont que rarement modifiées ou améliorées, à moins que la loi ou une jurisprudence importante n'exige une adaptation. Même les praticiens du droit ont tendance à réutiliser sans cesse les mêmes clauses, même si elles n'ont plus de sens dans un contrat donné ou si elles pourraient être mieux formulées en y regardant de plus près.

Le travail juridique ne peut être remplacé par des normes ou par la technologie. Le droit est langage. Les avocats doivent avoir une excellente maîtrise de la langue. La connaissance des langues n'a toujours pas la place qu'elle mérite dans l'enseignement. La rédaction d'une thèse diffère totalement de la rédaction d'un contrat. L'utilisation de documents standardisés est un moyen de soutenir le travail des juristes. Notre ouvrage a pour vocation d'y apporter une modeste contribution. Mais avec la réserve suivante : nous ne voulons pas que le juriste fonctionne en mode pilote automatique.

Quel est le public ciblé par l'ouvrage ?

Le livre s'adresse principalement aux avocats et aux juristes d'entreprise. D'autres personnes peuvent également bénéficier de la lecture de cet ouvrage. Ainsi, il est très important pour les comptables et les fiscalistes de savoir ce que doit notamment contenir un contrat de services standard, car le fisc sera également critique quant au contenu de ces contrats, notamment lorsqu'il s'agit de questions fiscales concernant la réalité juridique ou la simulation.

Le droit est langage. Les avocats doivent avoir une excellente maîtrise de la langue. La connaissance des langues n'a toujours pas la place qu'elle mérite dans l'enseignement. La rédaction d'une thèse diffère totalement de la rédaction d'un contrat. L'utilisation de documents standardisés est un moyen de soutenir le travail des juristes. Notre livre a pour vocation d'y apporter une modeste contribution. Mais avec la réserve suivante : nous ne voulons pas que le juriste fonctionne en mode pilote automatique. ”

Pouvez-vous expliquer de manière un peu plus approfondie en quoi ces différents modèles constituent un instrument adéquat, mais tout de même souple ?

Chaque modèle est tout d'abord précédé d'une brève introduction qui précise ce que le contrat est censé régler. Les contrats sont fondés sur des concepts classiques de droit civil et de droit des sociétés et il va de soi, comme nous l'avons dit ci-dessus, que de nombreux livres ont été écrits sur chacun de ces sujets. Nos brefs commentaires n'ont donc pas pour objet de résumer ou de remplacer cette doctrine ou cette jurisprudence. Dans l'édition actuelle, nous avons effectivement ajouté une ou plusieurs publications disponibles comme matériel de référence sur un contrat spécifique.

Comme lors des trois éditions précédentes, les contrats sont également « standard » dans le sens où la plupart des modèles sont aussi neutres que possible eu égard à la transaction ou à l'industrie ou au secteur pour lesquels ils peuvent être utilisés. Cela signifie par définition qu'un tel contrat standard n'est pas nécessairement le meilleur contrat pour une transaction donnée et que toutes les situations, concevables ou inconcevables, n'ont pas été couvertes. Comme pour tous les modèles, une individualisation plus poussée est requise pour adapter le projet de texte aux circonstances spécifiques de la situation et des souhaits des parties. Néanmoins, les modèles peuvent servir de guide utile et, dans la mesure du possible ou le cas échéant, les options et les alternatives sont laissées ouvertes et indiquées. Il va sans dire qu'il est évident de recommander de conclure tout contrat en recherchant un conseil juridique et, si nécessaire, un conseil fiscal.



L'utilisation de l'anglais dans un contexte belge ne conduit-elle pas à des traductions non évidentes, voire à des erreurs, certains termes étant difficiles à traduire ?

En effet, bon nombre de concepts juridiques belges n'ont pas de traduction précise ou d'équivalent dans le système juridique anglo-saxon et vice versa. Par exemple, la notion de « bonne foi/goede trouw » n'existe pas dans la Common law anglaise. Nous attirons également l'attention sur les dangers de l'utilisation de concepts juridiques anglais qui soit n'existent pas en droit belge, soit, pire, ont une signification totalement différente. C'est pourquoi, lorsque cela s'avère nécessaire et utile, nous plaçons entre crochets les termes français ou néerlandais après la formulation anglaise. À la fin de notre ouvrage, le lecteur trouvera également un lexique avec la traduction anglais - néerlandais - français de la dénomination des contrats. Pour la traduction des termes juridiques, nous avons tiré notre inspiration du dictionnaire juridique intitulé De Valks Juridisch Woordenboek, un autre outil de travail indispensable. (De Valks Juridisch Woordenboek, Intersentia, 2020, xii + 824 pages, couverture rigide).

La récente introduction de la législation B2B a évidemment un impact majeur sur la rédaction ou l'adaptation de contrats.

Effectivement, lors de la rédaction d'un contrat, il est important de vérifier si toutes les dispositions contractuelles sont conformes à la loi B2B (titre 3/1 du livre VI CDE), qui est entrée en vigueur le 1^{er} décembre 2020. Il s'agit par conséquent de vérifier s'il peut être question de clauses « noires » (qui sont interdites en toutes circonstances) ou de clauses « grises » (qui sont présumées abusives).

Comme nous l'avons déjà mentionné, les praticiens du droit ont plutôt tendance à utiliser sans cesse les mêmes clauses, et certains ne tiennent pas compte du fait que si un contrat est renouvelé ou modifié après le 1^{er} décembre 2020, la loi B2B s'applique. Seuls les contrats qui existaient déjà avant cette date (pour autant qu'ils n'aient pas été renouvelés ou modifiés) ne peuvent être contestés sur la base de la nouvelle réglementation relative aux clauses abusives. Un point très important à considérer, donc !

La réforme du droit des obligations entraîne-t-elle une petite révolution dans le droit des contrats ?

Le 21 avril 2022, la loi insérant le livre 5 « Les obligations » dans le nouveau Code civil a été approuvée. Ces nouvelles règles



Standard Business Contracts

Dirk Deschrijver, Marc Taeymans, Olivier Vanden Berghe

4^{ème} édition | 2021

Intersentia | Hardcover

500 pages

Plus d'infos sur intersentia.be

entreront en vigueur en 2023. Nous ne pensons pas que cela donnera lieu à une révolution, sauf peut-être l'introduction de la théorie de l'imprévision. Car imprévision et force majeure sont des notions totalement différentes.

La différence essentielle est la suivante : en cas de force majeure, certaines circonstances rendent impossible l'exécution de l'obligation. Dans la théorie de l'imprévision, ces circonstances compliquent ou aggravent l'exécution de l'obligation à un point tel que le débiteur – s'il avait pu prévoir ces circonstances lors de la conclusion du contrat – n'aurait pas contracté cet engagement.

Les conséquences de ces deux figures juridiques sont complètement différentes : lorsqu'un cas de force majeure entrave de manière permanente l'exécution de l'obligation, celle-ci s'éteint, et en règle générale, le contrat dont elle découle également, tandis que la théorie de l'imprévision vise plutôt à amener les parties à renégocier et à conférer au juge le pouvoir d'adapter le contrat.

Hormis dans les cas spécifiques définis dans la loi, la théorie de l'imprévision n'a pas encore été acceptée dans la jurisprudence et la doctrine belges dominantes, mais les choses vont clairement changer à présent. Toutefois, l'exposé des motifs est également clair : « Cette disposition est de droit supplétif, tant en ce qui concerne son principe que ses modalités d'application. ... Les parties peuvent supprimer ou adapter le droit de renégocier et le droit de modifier le contrat (sous réserve de l'abus de droit d'une partie souhaitant invoquer la clause à laquelle il est dérogé). Il est clair que si la théorie de l'imprévision avait déjà été introduite en droit belge, d'innombrables discussions à la lumière de la Covid-19 et des conséquences de la guerre en Ukraine auraient été évitées ! Notre livre tient compte de cette évolution, car certains modèles contiennent déjà le choix entre une clause de « hardship » et une clause de « no hardship ».



Easydrafting, le moyen le plus facile pour personnaliser vos documents juridiques



Économisez votre temps

Vous gagnez un temps précieux dans la réalisation de vos documents juridiques grâce à notre outil intuitif et très facile d'utilisation.



Concentrez-vous sur votre réelle valeur ajoutée

Le temps gagné en utilisant Easydrafting vous permet de vous consacrer davantage à des dossiers à plus haute valeur ajoutée pour votre business et de développer votre activité de conseil et de service auprès de vos clients.



Simplifiez-vous la vie au quotidien

Tous vos modèles sont centralisés en un seul endroit pour une meilleure accessibilité.



Visez la précision et l'efficacité

Vous bénéficiez de modèles fiables et actualisés régulièrement par nos experts.



Travaillez en toute sécurité

Avec Easydrafting, vous profitez d'un environnement de travail entièrement sécurisé.



Exploitez vos propres modèles

Vous avez la possibilité d'intégrer et d'exploiter de façon illimitée vos propres modèles et documents grâce au pack Easydrafting Custom.



Une bibliothèque de modèles, plusieurs domaines

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



Vous souhaitez plus d'informations ou une démonstration gratuite ?

Contactez-nous au **0800 39 067** (gratuit depuis la Belgique), via info@stradalex.com ou sur stradalex.com/fr/easydrafting

Découvrez Easydrafting





FORMATION – MAINTENIR À DISTANCE LE STRESS ET SES MULTIPLES CONSÉQUENCES
Mardi 04 octobre et mardi 18 octobre 2022 – Vieux-Genappe
Jeff Keustermans

BEST OF DE L'EXÉCUTION DES MARCHÉS PUBLICS - MODULE 5
Cycle de formations en marchés publics – Édition 2022
Jeudi 06 octobre 2022 – Mont-Saint-Guibert
Didier Batselé, Alex Yerna

CYCLE DE FORMATIONS EN COMMUNICATION NONVIOLENTE – ÉDITION 2022
Patrick Kileste, Jean-Yves Lagasse de Locht
Savoir faire des choix : deuil et paix intérieure
Mardi 18 octobre 2022 | Louvain-la-Neuve

Quels sont les besoins sous-jacents derrière le besoin d'argent ?

Mardi 15 novembre 2022 | Louvain-la-Neuve

Sortir des schémas répétitifs : conditionnements et habitudes

Mardi 06 décembre 2022 | Louvain-la-Neuve

FORMATION – DÉFI 9 : 9 DÉFIS POUR ÉCRIRE SANS FAUTE

Mardi 15 novembre 2022 – Namur

Magali Jüssen

INFOS PRATIQUES ET INSCRIPTIONS SUR WWW.LARCIER.COM



FORMEZ-VOUS QUAND VOUS VOULEZ, OÙ VOUS VOULEZ !

La VOD (Vidéo On Demand) vous permet de louer et visionner un webinar pré-enregistré depuis votre ordinateur, tablette ou smartphone. Pour visionner un webinar à la demande, rien de plus simple ! **Plus d'infos sur larcier.com**

Thématique disponible en VOD :
Questions d'actualité choisies en matière de libéralités et de donations
Philippe De Page

Découvrez toutes les infos pratiques et notre offre complète de formations sur **larcier.com**

> RENDEZ-VOUS SUR WWW.LARCIER.COM pour découvrir le catalogue complet de nos ouvrages, formations et solutions digitales

FOLLOW US ON



VOUS NE RECEVEZ PAS ENCORE ÉMILE & FERDINAND ?

Abonnez-vous gratuitement sur www.larcier.com

> Articles et contenus gratuits
> Émile & Ferdinand



GAZLAR40
ISBN : 978-1-1092-9618-1

