

2

À vos masques : parlez !  
**An die Masken, fertig, los!**

6

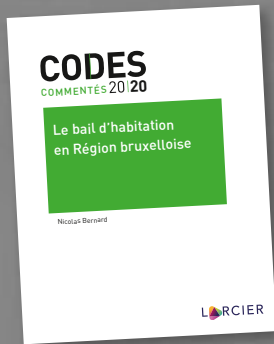
Passer du(de la)  
collaborateur(rice) qui  
s'occupe à l'intrapreneur(e)  
qui se préoccupe  
**Der Sprung von der einfachen  
Beschäftigung zur Einbindung**

25

Pourquoi (et comment)  
adopter la visio-conférence  
dans une organisation  
structurée ?  
**Warum (und wie) sollte man  
Videokonferenzen systematisch  
umsetzen?**

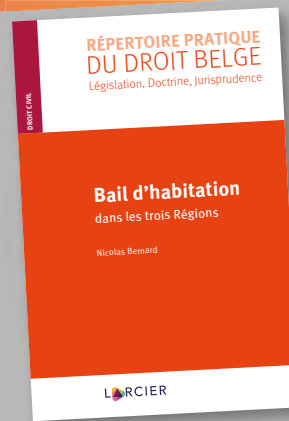


# Nouveautés à ne pas manquer



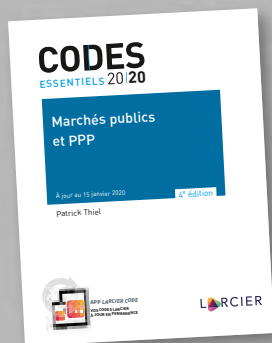
## Code commenté Le bail d'habitation en Région bruxelloise

Nicolas Bernard  
Édition 2020  
302 p. - 60,00 €



## Bail d'habitation dans les trois Régions

Nicolas Bernard  
Édition 2020  
658 p. - 140,00 €



## Code essentiel Marchés publics et PPP

À jour au 15 janvier 2020  
Patrick Thiel  
4<sup>e</sup> édition 2020  
898 p. - 80,00 €



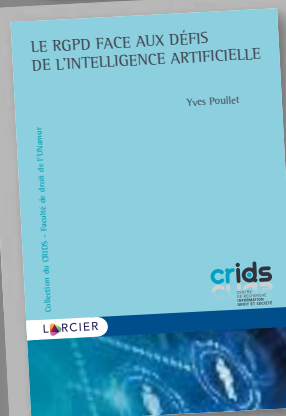
## Questions choisies en droit judiciaire

Dominique Mougenot  
Édition 2020  
160 p. - 58,00 €



## Régulation bancaire et financière européenne et internationale

Thierry Bonneau  
5<sup>e</sup> édition 2020  
1110 p. - 95,00 €



## Le RGPD face aux défis de l'intelligence artificielle

Yves Poulet  
Édition 2020  
166 p. - 45,00 €



## Droit public et culture

Olivier Guézou,  
Stéphane Manson  
Édition 2020  
309 p. - 100,00 €



## Droit de la mer

Philippe Vincent  
2<sup>e</sup> édition 2020  
420 p. - 80,00 €

Commandez en ligne sur [www.larcier.com](http://www.larcier.com)



Frais de livraison gratuits  
pour le Benelux



Paiement  
100% sécurisé



Traitement de votre commande  
dans les plus brefs délais

**LARCIER**



éditorial



Jean-François  
Henrotte

Rédacteur en chef

@henrotte  
www.lexing.be



## APRÈS LE CONFINEMENT, LA RELANCE !

### Nach den Beschränkungen, der **Aufschwung!**

Il ne fallait pas ça à notre profession<sup>1</sup> !

L'avocature souffre : déconsidération dans la société, concurrence accrue, formalités administratives croissantes (exigées par le Code de droit économique, la lutte contre le blanchiment, le RGPD), baisse de revenus ...

Et voici que survient la maladie à coronavirus 2019 et surtout le confinement qu'elle impose.

Cette affection nous a parfois touchés personnellement ou nos proches, mais le confinement nous a à tous imposé une réorganisation dans l'urgence et a limité ou fait disparaître nos revenus, du fait du propre confinement de nos clients et des juges.

Et maintenant ? Que faire en cette période de déconfinement qui continuera pendant plusieurs mois à être régie par des mesures de précautions sanitaires ?

Nombreux sont ceux à dire qu'il doit y avoir un après, différent de l'avant-pandémie.

Avant cette épreuve, nous étions beaucoup au sein du barreau à ne plus nous satisfaire du *statu quo*, à ne pas considérer que la situation

actuelle est enviable et à préserver, mais peu à prendre, pour autant, le temps de réfléchir à comment l'améliorer.

Avec le ralentissement de notre activité, nous avons eu plus de temps pour réfléchir à notre exercice de la profession et je suis convaincu que vous avez commencé à mettre en œuvre vos idées pour relancer votre activité.

Notre comité de réaction, résolument optimiste et volontariste, veut apporter sa pièce à ce nouvel édifice. Nous vous proposons, humblement, dans ce numéro spécial dédié à la relance, quelques pistes. Nous espérons que certaines d'entre elles vous seront utiles !

Un avocat sur deux est une avocate ! Dès son premier numéro, notre magazine s'est posé la question du genre au sein des cabinets d'avocats<sup>2</sup>. Dans ce monde d'après, le comité a également décidé de l'introduction du langage épïcène dans le sous-titre de notre magazine et le titre et le résumé de nos articles, afin de mieux s'adresser aux avocates.

**#relançons**



1. Ni à aucune autre, naturellement !

2. V. DOR, « L'avocat au féminin – la question du genre au sein des cabinets d'avocats », *ce magazine*, 2016/12, n°s 1-2, p. 6, [https://www.larcier.com/media/wysiwyg/FR/Managing-Lawyer/GAZMALAW\\_1-2\\_Web.pdf#page=8](https://www.larcier.com/media/wysiwyg/FR/Managing-Lawyer/GAZMALAW_1-2_Web.pdf#page=8).



Jennifer  
Waldron

Avocate  
au barreau de Bruxelles

Sybarius  
<http://www.sybarius.net>  
[j.waldron@sybarius.net](mailto:j.waldron@sybarius.net)



## À VOS MASQUES : PARLEZ !

### An die Masken, fertig, los!

Der Mundschutz verhüllt unsere Gesichter. Dies kann uns verwirren, da er die Wahrnehmung der Reaktionen unseres Gesprächspartners erschwert.

Manche weigern sich, aus verschiedensten Gründen, dieser Auflage nachzukommen.

Und doch kann die Mundschutzmaske als eine gegenseitige Schutzmaßnahme angesehen werden, mit der wir unser Gegenüber schützen.

Das Sprechen mit einer Maske ist eine Herausforderung für die Stimme, den Blick und die Gestik, aber diese Kommunikationsmittel beherrschen wir bereits.

Le déconfinement s'accompagne du confinement du visage dans un masque. Ce masque qu'il nous faut porter nous perturbe, car il brouille nos signaux de communication habituels.

Certain(e)s pour des motifs divers refusent cette contrainte.

Pourtant on peut concevoir le port du masque comme un acte de bienveillance destiné à protéger les autres- autrui d'abord.

Parler dans un masque demandera un travail exigeant sur votre voix, votre regard, vos gestes, mais ce sont là des éléments de communication que nous connaissons déjà.

Il faudra s'y faire.

Le port du masque est obligatoire dans certaines circonstances et notamment quand la distance physique (150 cm) ne peut être respectée.

Certains confrères plaident déjà masqués.

Comment plaider et de manière générale comment parler, quand on a l'impression de porter une couche-culotte sur le visage ?

Ce n'est pas tout, il y a ce nuage de vapeur envoyé à chaque respiration sur les verres des lunettes et qui vous brouille la vue !

Et aussi quand il n'est pas adapté à la morphologie du visage, ce masque va se déplacer de haut en bas au rythme des paroles.

Bref, son usage n'est pas naturel.

Puisqu'il va devenir notre quotidien et que nous allons devoir parler la moitié du visage en moins,

il faudra trouver des moyens pour rester entier lorsque nous aurons à prendre la parole.

Tel est l'objet de cet article.

S'il y a une chose que la Covid-19 nous a apprise, c'est que l'on ne sait rien et l'on construit l'avion pendant qu'il vole.

Rien de tel ici, rassurez-vous, nous n'avons rien à inventer et pas davantage à « réinventer », car nous connaissons toutes les techniques, il suffit de veiller à les appliquer.

### 1. La voix

Porter un masque n'empêche pas de parler.

Comme notre cerveau utilise des informations acoustiques pour comprendre le discours, il faudra veiller à ce qu'elles soient compréhensibles.

## L'articulation

Le masque ne permet pas aux mots de se projeter ; il agit comme un silencieux.

Votre voix est ainsi assourdie et votre interlocuteur aura des problèmes à entendre ce que vous dites.

En outre le masque change la tonalité de votre voix.

Ce sont les consonnes qui passent mal.

Lesquelles ?

Les explosives c'est-à-dire les occlusives labiales telles « pe » et « be » et les dentales telles « de » et « te » et les vélaires telles « que », « se » et « mur ».

Il n'est pas question de supprimer toutes les consonnes de vos phrases. Vous donneriez l'impression de parler la bouche pleine.

## Notre conseil

=> **Veillez à articuler.**

Ouvrez la bouche suffisamment pour ar-ti-cu-ler.

Le resserrement des lèvres, leur arrondissement, l'écartement des maxillaires sont aussi utiles pour la production des sons.

Vous trouvez fatigant d'avoir à penser à ouvrir votre bouche pour articuler ? Pensez alors à terminer complètement la prononciation d'un mot avant de commencer le suivant. Veillez simplement à ce chaque mot ait un début et une fin.

## Le débit

Nous parlons à raison de 180 mots minute.

C'est trop rapide.

Je n'y reviens pas et renvoie à mon article sur le sujet dans cette *Revue*<sup>1</sup>.

## La mélodie

Le masque déforme la voix et la neutralise.

## Notre conseil

=> **Faites jouer la valeur des sons.**

Nous venons de voir que nous avons perdu les consonnes et leur sonorité, or ce sont elles qui donnent du rythme.

Mais heureusement il y a les voyelles, elles sont l'espace qu'on donne à la parole.

Redonnez de la valeur aux voyelles.

Modulez la mélodie, les intonations, n'hésitez pas à exagérer dans certains cas lorsque vous voulez insister sur des points importants. Cela ne veut pas dire que vous devez vous sentir obligé de traîner sur les fins de phrases ou sur certaines voyelles.

« Comment ça vaaaaa ? » ne va pas.

« Faaaabuleux » n'a rien de fabuleux à l'écoute.

« Eeeextraordinaire » est extraordinairement irritant à l'oreille.

Le but de la prosodie ou de la musicalité est de donner du sens à vos mots et d'insister sur les points importants afin de rendre le discours plus vivant.

Pour renforcer la perception d'un mot utilisez des tons différents, ce sont les ancrs tonales. Évitez d'enchaîner la phrase suivante sur le même ton. Repartez toujours avec un ton plus bas que la fin de la phrase précédente afin de ne pas risquer une ascension et une montée sur les aigus.

## Le volume

Avec un masque il y a une perte de décibels.

Le ton normal de la voix est de 40 à 50 décibels.

Le bruit ambiant est 15 décibels au-dessus, c'est un bruit parasite.

Pour que la voix soit audible, il faut qu'elle soit 5 décibels au-dessus du bruit.

## La portée

La voix ne porte pas au-delà de 30 à 50 mètres.

Par ailleurs, il faut compter sur le retour du son : c'est la boucle phonatoire.

C'est-à-dire la projection sur le mur et le retour.

Il faut aussi compter avec le nombre de gens et la température.

Plus la température est élevée plus la vitesse du son est rapide.

En outre, ce qui nous empêche de donner à notre voix une puissance c'est que dans 95 % des situations nous nous adressons à des personnes situées à moins d'un mètre.

Nous avons pris l'habitude de régler notre volume sur une courte distance.

Le masque agit comme un silencieux. C'est comme si nous gardions notre voix dans notre corps ; cela s'appelle « parler dans ses bottes ».

La tendance naturelle de celui qui écoute, mais n'entend pas tout votre discours sera alors de compléter avec ses propres biais.

Nous entendons notre propre voix, elle est assurément différente de celle que notre interlocuteur entend, mais il n'en reste pas moins que nous avons tendance à l'ajuster au bruit ambiant.

Le masque couplé à la distance physique va nous amener à vouloir compenser en haussant le volume de la voix.

C'est l'effet Lombard que l'on retrouve quand l'environnement est bruyant et qui nous fait involontairement élever l'intensité de la voix sous l'influence de ce bruit intense du milieu ambiant.

Or, une intensité vocale trop importante et continue fatigue la voix jusqu'à la casser.

Par ailleurs parler très fort n'est pas naturel et peut donner une impression d'agressivité.

1. « On ne parle plus, on tire », ce magazine, 2019/4, pp. 7-10.



## Notre conseil

=> Commencez franchement votre intervention avec une force vocale légèrement au-dessus de votre norme.

Augmentez légèrement le volume de la voix.

Inspirez et expirez le plus possible par le nez.

Cela ralentira l'air et lui donnera le temps d'entrer et de sortir du masque sans s'y accumuler. Cela vous aidera à garder votre voix et votre gorge hydratées.

Certains recommandent de parler davantage par le nez afin précisément de limiter l'entrée de trop d'air dans le masque laquelle a également pour effet de diluer et de déformer votre voix.

Je crains toutefois que cela vous donne une voix trop nasillarde et partant désagréable si vous parlez plus d'une heure.

## 2. Les gestes et les mouvements

Outre les informations acoustiques que notre cerveau utilise pour comprendre le discours, les indices visuels donnent des informations précieuses.

La perception visuelle qui se dessine sur le visage de celui qui parle et de celui qui écoute ainsi que le traitement de ces informations sont déterminants pour la compréhension et la mémorisation du discours.

Nous parlons aussi avec nos mains.

Le masque ne nous empêche pas de le faire.

L'obstacle c'est notre toge et ses longues et larges manches dans lesquelles se noie toute notre gestuelle.

## Notre conseil

=> Amplifiez les mouvements du corps.

Véhiculez tout ce qui peut l'être à travers les gestes.

Vos gestes doivent être en harmonie avec votre discours et adaptés à votre corpulence.

Je vous avoue être peu convaincue par les synergologues qui « décodent » et donnent une interprétation aux gestes.

## Quels sont les bons gestes ?

Un bon geste est celui qui va souligner les points marquants de votre discours.

Quand le geste accompagne harmonieusement la parole, on ne le remarque pas.

Votre interlocuteur ne réagit que lorsqu'il y a une fausse note dans la coordination.

Obama dans un discours de 20 minutes a fait 465 gestes. On ne les a pas remarqués.

Or nous utilisons très peu les gestes sauf celui qui consiste à s'agripper au pupitre ou à la barre comme si ce geste allait vous sauver la vie.

## 3. Le regard

Il paraît que nous utilisons 35 muscles du visage pour transmettre un message.

Comment faire quand il reste à peine 17 visibles.

Après avoir calé le nez, la mâchoire et le menton dans le masque, il ne nous reste que les yeux et le front pour parler à celui qui est en face.

Sommes-nous prêts à nous regarder dans les yeux ?

Franchement, combien de gens fixons-nous du regard dans la rue quand nous ne sommes pas masqués ?

J'entends ici et là des plaintes notamment sur le port du masque en rue qui font planer l'illusion que sans masques nous n'arrêtons pas de nous regarder.

Soit, il faudra nous regarder, mais pas n'importe comment.

Et d'abord, évitez de fixer votre interlocuteur pendant plus de 10 secondes, car vous serez dans le regard amoureux ou hargneux. Ce n'est pas votre objectif du moins en plaidoirie.

On vous a appris à balayer du regard vos trois juges ? Oubliez bien vite ce conseil qui vous donne l'air d'un ventilateur fou.

## Notre conseil

=> 5 secondes sont suffisantes pour fixer votre interlocuteur.

Puis vous regarderez un autre au hasard au rythme de votre phrase, du changement d'idées, etc.

N'oubliez pas que vos yeux peuvent être de puissants canaux de communications qui véhiculent vos émotions.

Ainsi la pupille rétrécit dit la colère ou l'hostilité. Apprenez à maîtriser vos émotions, car dans ces moments votre interlocuteur regrettera l'option masque intégral.

Une étude a démontré que la majorité des participants (79 %) ont été capables de reconnaître des émotions telles la joie, la tristesse et la colère à partir des photos des yeux<sup>2</sup>.

Veillez à garder le haut du visage dégagé.

Ainsi, évitez les lunettes à monture trop épaisses qui créent des zones d'ombre et réduisent la partie visible de votre visage.

Il n'y a pas que les yeux pour s'exprimer.

On oublie l'autre partie visible, les sourcils.

Ainsi, le fait de lever les sourcils a pu aider nos ancêtres à réagir aux événements inattendus de leur environnement en élargissant le champ visuel et en leur permettant de voir davantage<sup>3</sup>.

Accentuez le mouvement des sourcils.

Pour exprimer la désapprobation, vos sourcils prendront la forme d'un V et le contentement s'exprimera par la forme d'un U inversé.

N'oubliez pas le sourire qui fera froncer les petites rides autour des yeux.

## 4. Éternuements, haleine pas très fraîche et goût de café

Voici encore quelques situations triviales dans lesquelles vous pourriez vous trouver.

Comment faire quand vous avez envie d'éternuer sous le masque pendant que vous parlez et singulièrement en plaidoirie ?

Gardez toujours un mouchoir en papier et un gel désinfectant sous la main.

Nettoyez vos mains avec le gel désinfectant.

Enlevez le masque en le laissant accroché à une oreille.

Éternuez dans le mouchoir en papier. Jetez le mouchoir. Raccrochez le masque à l'oreille.

Oui, je reconnais que c'est beaucoup de tracas pour un petit *atchoum*, surtout quand finalement l'éternuement est resté coincé dans vos narines.

L'auteur de l'article a testé pour vous les éternuements en rafales, purs produits du rhume des foins. Une seule solution : assurez-vous de la solidité des élastiques du masque afin que celui-ci reste solidement arrimé à vos oreilles.

Il arrive qu'après une plaidoirie vous ressentiez une odeur fétide dans votre masque. C'est normal, car le masque va empêcher les germes d'aller vers les autres.

Avez-vous vraiment envie de le conserver devant votre nez pendant les heures suivantes ? Prévoyez un autre masque et n'attendez pas quatre heures pour le changer.

Enfin, prévoyez une petite pastille à la menthe pour le cas où le goût du café que vous avez bu le matin devrait persister.

## 5. Conclusion

Le port du masque nous fait prendre conscience à quel point la communication orale passe par un engagement corporel global.

L'harmonisation du regard, des gestes, ainsi que les variations de l'intonation et le rythme et l'accentuation de la parole, leur cohésion avec le contenu du message sont plus que jamais des éléments indispensables pour appréhender cette limitation de notre communication dans laquelle le visage se présente traditionnellement sans aucun obstacle physique à votre interlocuteur.

J'espère que le port du masque sera temporaire. Mais personne ne peut le dire.

Alors, appliquez les techniques de communication que vous connaissez, mais que vous aviez mollement appliquées jusqu'ici.

Rien ne sort d'une tasse vide, n'arrêtez pas d'apprendre.

Ces techniques vous serviront un jour aussi lorsque viendra... la levée des masques.

2. Yulia ROITBLAT, « Emotional expression with minimal facial muscle action », in *A journal for diverse perspective on diverse psychological issues*, April 2020.

3. Susan KRAUSS, Professor of psychological and brain science, University of Massachusetts in Psychology today, 2013.



Robert Baert

CEO – Manager de crise  
et du changement

MPR S.A.  
contact@mprsa.be  
<http://www.mprsa.be>



## PASSER DU(DE LA) COLLABORATEUR(RICE) QUI S'OCCUPE À L'INTRAPRENEUR(E) QUI SE PRÉOCCUPE GÉRER LA CRISE ET **RELANCER LE** CABINET EN (GRANDE) DIFFICULTÉ

Der Sprung von der einfachen Beschäftigung zur  
Einbindung

**Krisenmanagement** und Ankurbelung von Kanzleien  
in (großen) Schwierigkeiten

Handeln (nicht nur) in Krisenzeiten erfordert Scharfsinn, da man einerseits altgewohnte Fehler vermeiden will, die durch ein „Panic Management“ wieder auftauchen könnten, und andererseits aus den Umständen Profit schlagen sollte, um die Gelegenheiten beim Schopf zu fassen (oder zu schaffen), die den langfristigen Fortbestand sichern.

Der Verfasser zeigt auf, wie Ersteres verhindert werden kann und Zweiteres möglich ist, und beschreibt dabei, wie Umsatz und Kosten optimiert werden können.

Der Erfolg einer wirtschaftlichen Sanierung hängt vom Einsatz derer ab, die daran mitarbeiten, auf sämtlichen Betriebsebenen. Daher ist ein Paradigmenwechsel notwendig: autoritärer „Leadership“ muss einem wirklichen „Humanship“ weichen.

### Anticiper pour agir avec lucidité

L'histoire économique constante des entreprises démontre que toute crise frappe d'autant plus durement celles<sup>1</sup> qui ne l'ont pas anticipée, première et universelle caractéristique des entreprises en difficulté(s) ; toutes autres choses étant égales par ailleurs, celles qui ne sont pas profondément mises

1. Au sens de l'article XX.1, § 1<sup>er</sup>, du Code de droit économique (ci-après « CDE »).

Pour l'auteur, si agir en temps de crise (mais pas seulement d'ailleurs) requiert de la lucidité de la part des dirigeant(e)s du cabinet en difficulté, c'est notamment pour, d'une part, éviter de commettre les erreurs habituelles induites par le « panic management » et, d'autre part, profiter des circonstances pour développer et/ou saisir de réelles opportunités susceptibles de ramener une continuité pérenne.

Il démonte les unes avant d'ébaucher les voies des autres, en décrivant au passage les mécanismes d'optimisation de la marge et des coûts.

Soulignant pourquoi et comment le (succès du) redressement dépendra largement du niveau d'engagement des hommes et des femmes qui sont appelés à en faire partie, depuis le management jusqu'aux collaborateur(ice)s, l'auteur en appelle à changer de paradigme pour instaurer un vrai « Humanship » au lieu d'un « Leadership » trop directif.





## « Toute crise requiert de “faire face !” »

en difficulté par la crise l'ont systématiquement envisagée voire, pour la plupart, anticipée et pour les meilleures : préparée.

La « difficulté en cas de difficultés » non anticipées est l'urgence d'agir avec lucidité, celle-ci ayant le plus souvent fait place soit (au pire) au déni ou (au mieux) à l'abatement le plus total, soit à un état de panique dégradée qui trouble toute visibilité et *a fortiori* toute vision sur ce qu'il faut faire.

### « faire face ! »

Toute crise requiert de « faire face ! »<sup>2</sup> et, si une équipe dirigeante est aux commandes, d'éviter le « consensus mou » autour (de propositions) d'action(s) commune(s), par avance vouée(s) à l'échec pour cause d'insuffisance de « *Humanship* » (voir *infra*).

### Assainir

Si la crise des liquidités est (par leur contraction) à la fois la cause, le révélateur et la conséquence des difficultés, la sous-couverture des frais fixes par la marge brute en euros en est le fondement.

En ce sens, assainir en interne impose une restructuration, ce qui ne comprend pas (nécessairement) que des aspects de licenciements, mais un seul ou la combinaison de plusieurs/l'ensemble des éléments suivants :

- augmenter la marge en euros ;
- diminuer les frais ;
- surveiller les flux de trésorerie.

En toute hypothèse, l'assainissement interne imposera une analyse des clusters Services/ Marchés/Clients, sachant que chaque cluster, d'une part, et chacune de leurs composantes, d'autre part, répondent inmanquablement à la Loi de Pareto qui veut que 80% des Services/ Marchés/Clients génèrent 20% des revenus tandis que 20 autres pour cents des mêmes génèrent 80% des pertes, etc.

L'assainissement externe, étant la restructuration des dettes, devrait – idéalement – être mené de pair avec la restructuration interne. À cet égard, les dispositions du Livre XX du CDE (et du CSA<sup>3</sup>) ouvrent d'importantes perspectives : la négociation amiable avec les créanciers à l'éventuelle intervention d'un médiateur d'entreprise, la recherche d'accord avec eux avant ou dans le cadre de la PRJ y compris par transfert, ainsi que la faillite sont résolument voulues pour offrir un « *Fresh Restart* » au débiteur malheureux et de bonne foi.

### Erreurs à ne pas commettre >> Opportunités à développer/saisir

Si agir en temps de crise (mais pas seulement d'ailleurs) requiert de la lucidité de la part des associés du cabinet en difficulté, c'est notamment pour, d'une part, éviter de commettre les erreurs habituelles induites par le « *panic management* » et, d'autre part, profiter des circonstances pour développer et/ou saisir de réelles opportunités susceptibles de ramener une continuité pérenne.

### Cost killing

Dans la série illimitée « Erreurs à ne pas commettre », les plus habituellement observées consistent à inconsidérément mettre en œuvre des réductions drastiques de certains (types de) frais. Parmi les plus couramment observées, retenons :

- Une réduction des efforts de recrutement et de sélection : l'entreprise engage alors le tout-venant, sans considération pour les « *talents* », mais à la seule condition que les nouveaux engagés le soient à des conditions inférieures au marché.
- Suppression de toute dépense de formation, documentation, séminaires, etc.
- Diminution draconienne des dépenses de marketing, publicité, communication, prospection de nouveaux marchés/clients, réception mise en marché, etc. : l'on observera que le propre de ce type de dépenses est que, si l'entreprise « *sait combien ces postes*

*coûtent* » (*quod non*), elle ignore totalement combien cela lui rapporte.

- Arrêt partiel ou complet des efforts en matière de R & D.
- Licenciements massifs irréfléchis et sans considération pour « *le jour d'après* », obérant la capacité du cabinet à faire face à une éventuelle reprise exogène de ses activités qui l'amènerait peut-être à un niveau de rentabilité suffisante.
- Suspension unilatérale de toutes les primes et autres *incentives* séculairement octroyés aux collaborateurs.
- Etc.

Parce que ces mesures provoquent un immédiat « *effet de genou sur les résultats* », dans le sens d'un impressionnant redressement de ceux-ci, elles sont spectaculaires certes, sauf à être également des « *armes de destruction massive* » aux conséquences létales à l'horizon de 2-3 ans, par perte de substance et de toute capacité de redéploiement. En ce sens, ces mesures font souvent le fonds de commerce de consultants peu scrupuleux, payés au rendement immédiat<sup>4</sup>, qui – forcément – auront quitté le cabinet au moment de son naufrage final.

### Cost optimization

*A contrario*, l'optimisation des coûts repose sur leur mise en adéquation avec la marge brute attendue de la stratégie (optimisée, elle aussi) de l'entreprise (voir *infra*).

Dans cette catégorie, exigeante et qui nécessite beaucoup de lucidité, retenons :

- Analyser de manière critique chaque poste de dépenses en établissant un plan d'action basé entre autres sur la mise en concurrence des fournisseurs, ou la renégociation des conditions (y compris en termes de délais de paiement) avec ceux qui sont incontournables et indispensables.
- Chasser le moindre gaspi. Un exemple parmi cent : programmer les imprimantes et photocopieuses par défaut pour qu'elles n'impriment qu'en « *cinquante nuances de*

2. Devise de Georges GUYNEMER, tombé au Champ d'Honneur le 11 septembre 1917 ; devise adoptée par l'auteur.

3. « CSA » : Code des sociétés et des associations.

4. Et qui déshonorent leur corporation.



## « C'est le moment de changer de paradigme en instaurant un vrai "Humanship" »

grey » ET en recto-verso ET en format réduit (deux feuilles A4 sur un même côté) ; dans le même temps, arrêter toute commande de toner couleurs.

- « *Streamlining* » horizontal qui consiste à supprimer un niveau hiérarchique et à négocier les conditions de rémunération liées aux collaborateurs de cet ancien niveau vers celles du niveau inférieur pour la grande majorité ; même principe, vertical, pour supprimer un/ plusieurs départements.
- « *Process Re-engineering* », remise à plat de toutes les procédures et méthodes/organisations de travail pour le rendre plus efficient.
- « *Downsizing* » par réduction « *intelligente* » de l'effectif, par exemple en mettant fin à deux collaborations à 1.000 de coût individuel annualisé, pour les remplacer par un engagement d'un profil offrant plus de compétences (et) de développements à 1.500 de coût annualisé.
- Simultanément, ne pas oublier : même en cas de panne en vol, il faut continuer de faire voler l'avion et c'est exigeant de mener en même temps la/les restructurations : ne pas oublier donc de *Gérer le cabinet (en difficulté)*.
- Etc.

### Opportunités

L'histoire économique regorge d'opportunités générées par les périodes de crise. Au dirigeant du cabinet en difficulté de les provoquer et/ou

de les saisir. Il serait à cet égard coupable de ne pas envisager *a minima* :

- Optimisation de la gestion de la marge brute en euros, celle-ci se définissant dans le secteur des services par la différence entre les revenus (chiffres d'affaires) et le coût pour les générer, ceux-ci se divisant entre, d'une part, les coûts liés à la « production » de ce qui sera livré (essentiellement donc des coûts de travail) et les frais « *improductifs* » résultant notamment du temps et des frais nécessaires à la prospection et à la mise en marché : quand le « producteur produit », il ne « chasse » pas de nouveaux prospects, mais il va pouvoir facturer, et, quand « il chasse », il ne produit pas ni ne facturera.
- Variabilisation des frais fixes.
- Remise à plat de la stratégie autour des quatre axes habituels :
  - intégration, verticale ou horizontale, d'activités non actuellement couvertes ;
  - externalisation d'activités, susceptible de générer plus de marge brute (selon la définition *supra*) ;
  - spécialisation, pour devenir « *le top meilleur* » dans un/plusieurs/chacun des clusters actuels de Services/Marchés/Clients ;
  - diversification, vers de nouveaux clusters Services/Marchés/Clients.
- Etc.

### « Humanship »

- « *L'Humain au cœur du changement* »

L'amélioration continue des performances du cabinet exige le changement et même une série de changements.

Le (succès du) redressement (*turnaround*) dépendra largement du niveau d'engagement (*commitment*) des hommes et des femmes qui sont appelés à en faire partie, depuis les associés jusqu'aux collaborateurs ; la philosophie essentielle consiste à investir, idéalement/nécessairement *avant la crise*, dans le capital humain de l'entreprise en le plaçant fermement au cœur du processus d'optimisation des marges et des coûts.

- « *Pourquoi* » par opposition à « *Comment* »  
Dès que les collaborateurs acceptent le « *pourquoi* » du plan de relance/sauvetage/redéploiement, ils sont prêts à en supporter le « *comment* » et à se l'approprier.

Le partage des enjeux est dès lors consubstantiel à tout plan de redéploiement du cabinet.

- « *Passer du collaborateur qui s'occupe au collaborateur qui se préoccupe* »  
Dans des structures réorganisées et *a fortiori* si elles ont été simplifiées (spécialement si elles ont été allégées), toutes les améliorations de performance dépendront du leadership durant le changement.

En ce sens et à notre estime, seul un « *humanship* » pérenne conduira les collaborateurs à faire *librement* (beaucoup) plus/mieux avec (beaucoup) moins.

## Notre conseil

Si *gérer*, c'est *anticiper*, *décider* requiert de la *lucidité* ; c'est le moment de changer de paradigme en instaurant un vrai « *Humanship* » au lieu d'un « *leadership* » trop directif « *du haut vers le bas* », sans *autonomisation* (*empowerment*) des collaborateurs en charge du quotidien.



Stéphan Raty

Réviseur d'entreprises  
associé

SRL 3R, Leboutte & Co  
s.raty@3rco.be  
<http://www.3rco.be>



## CODE DES SOCIÉTÉS ET DES ASSOCIATIONS (CSA) – LE DOUBLE TEST D'ACTIF NET ET DE LIQUIDITÉ – FICHE PRATIQUE

### Gesetzbuch der Gesellschaften und Vereinigungen - Der doppelte Auszahlungstest des Nettovermögens und der Liquiditäten - *Praktische Anleitung*

Comme vous le savez maintenant tous, le nouveau Code des sociétés et des associations (le « CSA ») est entré en vigueur le 1<sup>er</sup> mai 2019. Vu l'importance de cette réforme et de ses conséquences, nous avons décidé de vous présenter une fiche pratique spécifique dans chacun des numéros de l'année 2020 de la *Revue*.

Wie Sie wissen, trat das Gesetzbuch der Gesellschaften und Vereinigungen am 1. Mai 2019 in Kraft. Aufgrund des Umfangs dieser Reform stellen wir Ihnen in jeder Ausgabe des Jahres 2020 eine praktische Anleitung zu einem spezifischen Thema vor.

Après avoir passé en revue dans le premier numéro de l'année les principales dispositions impératives applicables depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2020, nous présentons plus en détail dans ce numéro le double test d'actif net et de liquidité qui doit être réalisé lorsqu'une société à responsabilité limitée (SRL) ou une société coopérative (SC) décide de procéder à une distribution (dividendes, tantièmes, etc.). Ces tests s'imposeront d'autant plus en cette période de crise. Ces tests devront également être réalisés en cas d'acquisition d'actions propres (nouveau dans le CSA pour ces formes de société) et en cas de financement de l'acquisition de ses propres actions (procédure simplifiée dans le CSA).

#### Test d'actif net

Le test d'actif net doit être réalisé par l'assemblée générale lors de la décision de distribution. Il doit être réalisé sur la base des derniers comptes annuels approuvés ou d'un état comptable plus récent (non dépassé).

Aucune distribution ne peut être faite si l'actif net de la société est négatif ou le deviendrait à la suite d'une telle distribution. Les capitaux propres légalement ou statutairement indisponibles (réserves indisponibles et subsides en capital, par exemple) ainsi que les plus-values de réévaluation non amorties doivent également être pris en considération.

Ce test permet donc de vérifier que dans le cas extrême d'une liquidation de la société, l'ensemble des créanciers pourront être remboursés grâce aux moyens financiers générés par la réalisation de l'ensemble des actifs.

Suivant la définition de l'actif net, la formule à appliquer est la suivante :

$\frac{\begin{aligned} &\text{Total de l'actif} - \text{Provisions} - \text{Impôts différés} \\ &- \text{Dettes} - \text{Partie non amortie des frais} \\ &\text{d'établissement} - \text{Partie non amortie des} \\ &\text{frais de recherche et développement} - \text{Partie} \\ &\text{non amortie des plus-values de réévaluation} \\ &- \text{Capitaux propres indisponibles} \end{aligned}}{0} \geq 0$
---

### Test de liquidité

Le test de liquidité doit être réalisé par l'organe d'administration lors de la mise en paiement de la distribution. Ce second test sera donc le plus souvent réalisé postérieurement au test d'actif net. Il pourrait également devoir être réalisé plusieurs fois en cas de paiements en plusieurs tranches.

La décision de distribution prise par l'assemblée générale ne produit ses effets qu'après que l'organe d'administration aura constaté qu'à la suite de la distribution, la société pourra, en fonction des développements auxquels on peut raisonnablement s'attendre, continuer à s'acquitter de ses dettes au fur et à mesure de leur échéance pendant une période d'au moins douze mois à compter de la date de la distribution.

L'évaluation de la liquidité d'une société examine dans quelle mesure une société peut honorer ses dettes à court terme. Le test de liquidité doit permettre de confirmer qu'il y aura encore assez de liquidités disponibles après la distribution.

Divers ratios de liquidité peuvent être utilisés et, contrairement au test d'actif net, le CSA n'indique pas celui à appliquer. L'organe d'administration dispose donc d'une certaine liberté. Les données financières à utiliser seront, au minimum, un état comptable récent. Des projections financières devront également généralement être utilisées afin de prendre en compte les développements futurs de la société.

À titre d'exemple, les ratios suivants pourraient être utilisés :

$\text{Liquidité au sens large} = \frac{\text{Actifs circulants}}{\text{Capitaux de tiers à court terme}}$ <p>Un ratio supérieur à 1 indique que toutes les dettes à court terme peuvent être payées avec les liquidités disponibles ou qui peuvent rapidement le devenir. Une société disposant d'un ratio supérieur à 1,5 ne devrait, <i>a priori</i>, pas s'attendre à des problèmes de liquidité.</p>
$\text{Liquidité au sens strict} = \frac{\begin{aligned} &\text{Créances à un an au plus} \\ &+ \text{Placement de trésorerie} \\ &+ \text{Valeurs disponibles} \end{aligned}}{\text{Dettes à un an au plus}}$ <p>Étant donné que certains éléments compris dans les actifs circulants pourraient être moins liquides (stocks, commandes en cours, etc.), il peut être préférable d'utiliser le ratio de liquidité au sens strict. Ce ratio s'interprète ensuite comme le précédent.</p>

Au niveau des sanctions, il est à indiquer que celles-ci sont renforcées par rapport aux dispositions prévues pour les SA afin de compenser l'absence de capital dans les SRL et les SC. Les membres de l'organe d'administration sont solidairement responsables envers la société et les tiers des dommages subis s'ils savaient, ou auraient dû savoir, qu'à la suite de la distribution le test de liquidité serait un échec. La société peut également demander le remboursement de toute distribution effectuée en violation de ce double test.

En ce qui concerne les SA et puisque le CSA y a maintenu un capital, les dispositions sont restées identiques à celles prévues dans l'ancien Code des sociétés. Bien qu'il soit évident que les SA ne peuvent procéder à la distribution de bénéfices si celles-ci compromettraient le remboursement de ses dettes, l'obligation de réaliser un test de liquidité et d'en faire rapport n'est pas imposée dans cette forme juridique.

Enfin, il est à indiquer qu'une mission particulière est prévue par le CSA pour le commissaire, dans l'hypothèse où un commissaire a été désigné.





Anne-Laure  
Losseau

Business & Career  
Coaching for lawyers

al@aligncoaching.be  
www.aligncoaching.be



## WHAT IF... (BUSINESS) LAWYERS WORKED LESS?

### Was wäre wenn... die (Wirtschafts-)AnwältInnen weniger arbeiten würden?

Diese ungekannten Zeiten, während wir langsam zu unseren normalen Aktivitäten zurückkehren, ist es mehr als je zuvor notwendig, offen zu sprechen.

In diesem Beitrag möchte ich Ihnen einige Ideen mit dem Gedankenspiel „was wäre, wenn...?“ vorlegen. Manche sind vielleicht strittig oder zu wenig nuanciert, aber alle sollen dazu dienen, zum Nachdenken anzuregen (zu zwingen), und dazu zu führen, den aktuellen Status zu hinterfragen.

Zögern Sie nicht, Ihre Reaktionen zu teilen und die Diskussion anzuregen.

Et si les avocat(e)s (d'affaires) travaillaient moins ? En ces temps inédits, et alors que nous reprenons prudemment le cours de nos existences après la quarantaine (COVID-19), c'est, me semble-t-il, plus que jamais, le moment d'avoir des conversations franches.

Dans cet article, je voudrais vous proposer quelques idées en mode « Et si... ? ». Certaines paraîtront peut-être discutables ou sans nuances, elles sont en tout cas destinées à provoquer (la réflexion) et gentiment (mais sûrement) remettre en cause le *statu quo*.

N'hésitez pas à partager vos réactions et à lancer le débat !

*You are a partner in a business law firm, experiencing quarantine time.*

*Being home, for the last xxx weeks, probably more than you ever did during the last 10 years (of course cumulatively), you maybe did discover that:*

- *you like biking with your kids in the weekend,*
- *your relationship with your partner goes far better when you spend some time together,*
- *life is short?*

*Maybe you have even caught yourself thinking: "What if we kept working less, or at least differently, when all this is over?"*

Discussing the subject with several business law firms, I invariably hear the same reasoning. Imposing deadly hour targets within the firm, and by doing so, maximizing the Profit Per Partner (PPP) ensures to attract and retain "the best lawyers" and to remain "at the top of the market."

This is where, in my opinion, business law firms may shoot themselves in the foot.

*"Hard on system, soft on people"* is one of my guiding principles.

I don't blame the business lawyers (I was one) but, as a systemic coach, I like to challenge the system they are in.



« What if the (business) law firms that do not have a purpose other than maximizing the PPP (Profit Per Partner) were to decline and disappear with the last “golden boys” from the '80? »

A system that makes lots of them unhappy.

1. Let's go back to the assumption that by maximizing the PPP, you will attract “the best lawyers.”

First of all, *what if the people who came for the money were also very likely to leave you because of the money*, when they get a better offer?

Each year, one can follow the *mercato* of the “lateral hires”: lawyers – associates and partners – moving from one firm to another like football players, in a quest for a better position.

Every lawyer knows it: the perspective to make (a lot of) money together is not sufficient to create an *affectio societatis*.

What if – beside money – all the other reasons why people join the firm – and remain – needed to be much more significant?

2. Secondly, by maximizing the PPP, you will make sure to attract a *certain type* of “best lawyers.”

But to what extent exactly is their ambition to earn big money an accurate criterion for assessing their professional excellence?

*What if the vast majority of “best lawyers” were more than comfortable with less money?*

3. Let's face it (and only slightly exaggerate it): those irrationally high levels of fees (and the correlated hour targets above mentioned) imply for the lawyers to have “no life,” every human interaction in a day



being basically “rated” through the prism of billable/non-billable hours.

Such a context is very unlikely to allow lawyers to grow and expand as a person, not to mention as a business partner, both for the clients and for the peers, or as a leader.

*What if “the system” actually created – in the first place – and then reinforced – by recruiting and promoting it – a specific type of profile: the stereotypically Alpha person, individualistic, expert and – very often included in the “package” – big ego?*

4. Times are changing fast.

*What if more and more clients were done with these “big ego/big money” profiles?*

What if clients were better served by lawyers who want to have a positive impact, lawyers who want to make a difference *before* making money?

*“What if the (business) law firms that do not have a purpose other than maximizing the PPP (Profit Per Partner) were to decline and disappear with the last “golden boys” from the '80?”*

- 
5. What if more and more lawyers were fed up with the “big ego/big money” profiles too?

What if partners needed to be able to rely on and trust each other?

What if associates deeply wanted to work for people, they can look up to?

6. What if the (business) law firms that do not have a purpose other than maximizing the PPP (Profit Per Partner) were to decline and disappear with the last “golden boys” from the '80?

What if the world needed (business) lawyers who care?

I believe that law firms can be a place where it is nice to work, to make a difference and have a fulfilled life. Lawyers can be proud to be business lawyers.

---

## Our advice

It is up to us to question the “systems” in place in law firms.

It is not because “it has always been like that” that it cannot be amended today. Times are changing fast. We, as lawyers, and our needs, are changing fast and the same goes for our clients.

It is high time to challenge the status quo and to update our law firm’s culture drastically, on every aspect where it is needed.

Because a wind of change is blowing on law and the firms that are going to benefit from it are the ones with the most cultural agility.



Joël Jégo

Executive coaching  
pour avocats

joeljego@  
activetransition.net  
<http://www.activetransition.net>



## QUELQUES CONSEILS POUR OPTIMISER VOTRE **TÉLÉTRAVAIL**

### Tipps für das Home-Office

Durch die Ausgangsbeschränkungen mussten viele Berufstätige sich neu organisieren und die Arbeit im Home-Office aus dem Stehgreif einführen. Die Arbeit im Home-Office wird weiterhin breiter angewendet werden, um Anfahrten zu vermeiden oder auch aus Platzgründen. Viele Berufstätige haben die positiven Aspekte der Arbeit im Home-Office entdecken können und werden in dieser Form weiterarbeiten, zumindest teilweise.

Avec près de deux mois de confinement, nombreux sont les professionnel(le)s qui ont dû s'organiser et mettre en place au pied levé leur télétravail. Quand bien même le confinement a pris fin, le télétravail va rester fortement recommandé pour de nombreuses semaines voire quelques mois encore, pour éviter de prendre les transports en commun et lorsque la configuration des bureaux ne permet pas aisément la distanciation sanitaire. Nombre d'entre nous avons en outre découvert les aspects positifs du télétravail et allons poursuivre cette forme de travail, au moins à temps partiel.

Travaillant beaucoup de chez moi depuis plusieurs années, mon expérience est qu'il est difficile de se mettre des limites pour terminer, car il y a toujours du travail qui attend, c'est sans fin, ce qui peut être épuisant. Et je rajouterai que la situation est encore pire dans le contexte actuel où de nombreux parents se sont retrouvés à devoir en même temps s'occuper de leurs enfants, de les aider à suivre les cours en ligne, de devoir cuisiner pour la famille, de sortir le chien, de faire les courses...

J'ai plaisir à partager avec vous quelques recommandations qui devraient vous aider à encore mieux gérer vos périodes de télétravail.

#### Instaurez-vous un planning de travail

1. Fixez des rendez-vous sur votre agenda électronique pour le début et la fin de votre journée pour fermer vos dossiers et votre

ordinateur, puis prendre le relai de votre vie privée avec vos autres obligations et également du temps pour décompresser. Si besoin, configurez des rappels pour prendre des pauses.

2. Soyez clair avec le reste de votre équipe quand vous êtes au travail et quand vous n'êtes plus disponible. Si vous n'avez pas de bureau dédié chez vous, éteignez au moins votre ordinateur et faites en sorte qu'il soit hors de vue une fois le travail terminé. Désactivez également les notifications sur votre téléphone afin de déconnecter en dehors de vos heures de travail.

#### Priorisez votre travail

1. Limitez le nombre de tâches que vous prévoyez d'effectuer chaque jour en essayant d'estimer au mieux le temps requis.





## « Il est difficile de se mettre des limites pour terminer »

2. Fermez toutes les autres applications, sites internet, réseaux sociaux ou autres qui sont susceptibles de vous distraire.
3. Organisez la répartition de vos tâches en fonction de la fluctuation de votre niveau d'énergie. Il y a des moments de la journée où vous serez plus efficace pour rédiger des conclusions, une consultation et d'autres où vous vous consacrerez à des tâches qui nécessitent moins de concentration (réponses aux e-mails, contacts avec les clients et collègues...).

### Gérez les interruptions

1. Mettez en place une sorte de signal qui permet à vos enfants ou votre conjoint de comprendre que vous êtes concentré sur votre travail. Ce peut-être un signe de ne pas déranger sur votre porte ou lorsque vous mettez vos écouteurs si vous travaillez dans votre salon comme le fait une de mes clientes, alors que sa petite fille joue à côté.
2. Expliquez, notamment à vos enfants en bas âge, pourquoi il est important pour vous d'éviter les interruptions, qu'elles empêchent votre concentration et rendent votre travail plus long et difficile.
3. Formez vos enfants et autres proches à être autonomes et à s'occuper. C'est frustrant d'être interrompu parce que vous êtes la seule personne à savoir où se trouvent les choses chez vous.

4. Ne répondez tout simplement pas aux appels personnels pendant le travail.

### Gardez le contact

1. Planifiez des plages horaires où vous appellerez vos collègues, vos clients, vos confrères. Ne vous contentez pas d'une communication par e-mail, qui risquerait de renforcer un sentiment d'isolement que certains ressentiront plus que d'autres.
2. Soyez à l'écoute de vos collaborateurs et/ou associés, afin de leur fournir le soutien et les conseils dont ils pourraient avoir besoin. Encouragez-les dans ce contexte particulier à partager leur ressenti en étant présent et en écoutant avec bienveillance sans jugement.
3. Si vous êtes responsable d'une équipe, planifiez des réunions en visioconférence, au moins une fois par semaine où toute l'équipe se retrouve ensemble et demandez à chacun de proposer au préalable des points à traiter dans l'ordre du jour.

### Notre conseil

Pour synthétiser, le télétravail nécessite une certaine rigueur qui nécessite de planifier vos plages horaires de travail en fonction de votre propre rythme ainsi que vos priorités, d'organiser votre environnement de façon à optimiser votre productivité et de ne pas oublier de maintenir des points de rencontre réguliers, en visioconférence et à terme en présentiel, avec vos collaborateurs et associés afin de ne pas altérer la cohésion d'équipe nécessaire au bon fonctionnement de votre cabinet d'avocats.

La période actuelle entraîne de nombreux challenges, essayez d'appliquer ces conseils ou tout au moins ceux qui ne font pas encore partie de vos habitudes de télétravailleur. Vous devriez pouvoir gagner en qualité de travail, avec une productivité plus élevée et peut-être aussi de plus de temps pour une vie en dehors du travail.

4. Selon votre activité, pensez à appeler vos meilleurs clients et informez-vous sur leurs difficultés dans la situation actuelle, votre écoute sera bienvenue.

### Prenez soin de votre équilibre physique

1. Instaurez des exercices physiques à faire au quotidien, soit une routine de yoga, de gym ou faire un peu de marche autour de chez vous. Personnellement, je pratique chaque matin, les 5 rites tibétains, un excellent exercice qui permet d'activer l'énergie de votre corps.
2. Gardez une bonne hygiène alimentaire. Préparez-vous à l'avance des plats et évitez le snacking à longueur de journée.
3. Conserver un bon rythme de sommeil.
4. Sans oublier bien entendu de continuer à respecter toutes les consignes sanitaires recommandées.



Anne Reul


Avocate associée

lustica.be  
areul@lustica.be  
<https://lustica.be>



Robert De  
Baerdemaeker

Avocat

 @Robertdebaerde2  
<https://koan.law>



## TÉLÉTRAVAIL : LA RÉVÉLATION DE LA CRISE DE LA COVID-19 !

### Home-Office: die Offenbarung der COVID-19-Krise!

Der Begriff ist in aller Munde: Home-Office! In Wirklichkeit handelt es sich um die Bewusstmachung, dass die Arbeit im Home-Office mehr ist als ein einfaches Arbeitsmittel. Es handelt sich um einen Lebens- und Arbeitsstil, der sowohl das Wohlbefinden als auch die Leistung steigern kann!

Es steht außer Frage, dass das Home-Office in der Zeit nach der Krise weiterhin eine bedeutende Rolle spielen wird.

#### Cadre juridique

Le présent article n'a pas pour vocation de décrire et d'expliquer les exigences prévues par la loi pour qu'un contrat de travail s'exécute en tout ou en partie par télétravail. En effet, l'éloignement physique requiert un cadre précis permettant d'une part, l'exécution du travail convenu et, d'autre part, l'exercice de l'autorité patronale.

En quelques mots, retenons que le télétravail doit être convenu par écrit, par exemple sous forme d'avenant au contrat de travail, prévoyant la fréquence, les jours de télétravail, les périodes pendant lesquelles le travailleur doit être joignable, la prise en charge des frais et des coûts par l'employeur, la durée et le renouvellement du télétravail et le lieu où celui-ci s'exécute, etc.

L'assureur-loi qui assure les risques liés aux accidents du travail doit être informé.

#### Expérience-passion

Le secrétariat social **Securex Consult**, très sollicité sur tous les aspects de la question, a chargé une de ses conseillères, **Joëlle Boutefeu**, de coordonner toutes les réflexions menées à ce sujet afin de répondre au mieux aux questions de ses affiliés. *Managing Lawyer* a eu le privilège de s'entretenir avec elle et de partager son enthousiasme communicatif pour la question. Bien au-delà du cadre juridique indispensable, le recours au télétravail transforme les relations de travail et plus particulièrement celles qu'entretient un manager et les membres de son équipe.

Le maître-mot : la confiance !

Beaucoup n'ont plus que ce mot-là à la bouche : télétravail ! En réalité, il s'agit d'une prise de conscience voire de la découverte que le télétravail s'avère être bien plus qu'un simple outil de travail. Il semble bien entrouvrir la porte d'un mode de vie générateur de bien-être mais aussi de performance de l'employé ! Nul doute que, s'il y a un après COVID-19 positif, le télétravail y occupera une place significative.



## « Le maître-mot : la confiance ! »

Et en plus, un premier constat : lorsqu'il est mis en place de manière réfléchie, les performances augmentent et la qualité de la vie s'améliore.

### Gages d'efficacité

La page du confinement et des divers systèmes D mis en place se tourne, et a permis d'élargir l'horizon des possibles.

D'où le défi pour le manager de définir avec précision les objectifs individuels et collectifs en question afin d'être en mesure d'en évaluer la réalisation, éventuellement en se faisant accompagner par des spécialistes.

Demain, le recours plus efficace et structuré au télétravail imposera la mise à la disposition par les employeurs d'outils performants afin de permettre un travail de qualité. Le travailleur qui accomplira son travail à domicile devra être équipé de l'ordinateur qui convient et des connexions requises pour les tâches qui lui sont confiées. Outre les logiciels indispensables, l'accès aux moyens de communication en visioconférence divers – car tout le monde n'utilise pas le même système – devra lui être offert.

À cet égard, il n'est pas indispensable que le travailleur dispose d'un local affecté exclusivement à l'exercice du télétravail. Un endroit où on peut travailler en toute tranquillité s'avère suffisant. Il sera nécessaire de veiller aux aspects ergonomiques de ces nouveaux espaces de travail.

Outre l'aspect matériel, une formation adaptée voire un coaching devront être imaginés pour garantir l'efficacité et la performance. Tout le monde n'est pas forcément prêt à effectuer du télétravail même si, intuitivement, l'envie est bien présente. En outre, les difficultés qui pourraient être rencontrées doivent être identifiées et les solutions appropriées doivent être mises en place. Ainsi par exemple, l'organisation d'un entretien de suivi éventuellement quotidien au

départ et, ensuite, hebdomadaire permettra la réalisation de progrès profitables aux deux parties. Il faut, en effet, veiller à éviter un sentiment d'isolement contre-performant.

### La confiance

Joëlle Boutefeu est catégorique à ce propos. Sans confiance de l'employeur, le télétravail ne fonctionnera pas. Il est indispensable de renoncer aux habitudes liées à la présence d'un collaborateur au siège du cabinet et à la possibilité, réelle mais peut-être un peu imaginaire, de contrôler le travail accompli.

C'est un véritable changement de paradigme qui s'opère. La présence sur les lieux du travail durant les horaires convenus est remplacée par la réalisation de tâches déterminées en fonction d'objectifs préétablis. Il importera alors peu que le travailleur ait accompli un nombre déterminé d'heures de travail si, dans l'enveloppe de son

horaire de travail qui restera d'application, il effectue ce qui est attendu de lui. D'où le défi pour le manager de définir les objectifs en question afin d'être en mesure d'en évaluer la réalisation.

L'expérience de Joëlle Boutefeu est que peu d'employeurs se plaignent d'abus commis à l'occasion du télétravail.

### Les conseils pratiques

Un cadre précis et structurant et des contacts permanents, telles sont les lignes directrices du télétravail.

Un horaire de travail doit être prévu même si une certaine souplesse liée naturellement au concept même du télétravail est acceptable. Ceci étant, il faut veiller à conserver une distinction entre le temps de travail et la vie privée et à ne pas se laisser envahir à tout moment par les exigences professionnelles ; ce qui paraît être un risque généralisé.



À cet égard, les employeurs doivent montrer l'exemple : pas de courriels nocturnes même si on précise qu'on n'attend pas de réponse avant le lendemain. Un espace-temps privé doit absolument être préservé.

Par ailleurs, les contacts doivent impérativement être entretenus entre l'employeur et les membres de son équipe, mais aussi entre les collègues. Les contacts individuels qui existent lorsque tous sont présents au siège du cabinet, seront utilement remplacés par des contacts individuels par téléphone et par e-mail permettant d'échanger des réactions à propos de la vie professionnelle. C'est ainsi que des pause-café virtuelles ont été imaginées dans certaines entreprises et que la coopération et le partage de connaissances doivent être encouragés.

Pour le surplus, des moments de véritables réunions sont souhaitables à une fréquence régulière, sans doute chaque semaine, afin d'entretenir le sentiment d'appartenance à une équipe qui a des objectifs communs. Cette exigence, car il semble bien qu'il s'agisse d'une exigence, plaide pour l'organisation du télétravail à temps partiel afin de combiner les avantages des deux formules sachant qu'il ne peut être question d'imposer le télétravail ni d'exiger de pouvoir en bénéficier.

Le télétravail ne se conçoit que sur une base conventionnelle, étant entendu qu'il convient mieux à certaines fonctions qu'à d'autres et à certaines personnalités, et nécessite un

dialogue permanent, afin de permettre au manager de procéder aux ajustements nécessaires.

Lors de sa mise en place, une évaluation régulière du système est nécessaire.

De belles questions en perspective dont l'attrait résulte de la dimension humaine qui les caractérise.

Le télétravail, une source de progrès ? Chacun y répondra individuellement, mais le phénomène de le lier à la période de confinement révèle un nouveau défi que chacun aura à cœur de relever.

## — Notre conseil


D'un point de vue pratique, l'avocat(e) qui décide de sauter le pas, veillera, outre le respect du cadre légal et la fourniture des outils de travail adéquats :

- à l'élaboration d'objectifs clairs ;
- au maintien du dialogue et de l'esprit d'équipe ;
- à faire évoluer son mode d'évaluation et à faire confiance à son équipe.



Tarik Hennen

Consultant en stratégie  
et marketing digital

 @tarikhennen  
<http://tarikhennen.com>



## CONFESSIONS D'UN AVOCAT DEVENU **MARKETEUR**

### Bekenntnisse eines Rechtsanwaltes, der zum Vermarkter wurde

Für viele Betriebe hat die Krise aufgezeigt, dass es höchste Zeit ist, sich digital umzustellen. Für viele Kanzleien liegt die Umsetzung von digitalen Marketingstrategien und digitalen Netzwerken weit außerhalb der Komfortzone. Als ehemaliger Rechtsanwalt möchte der Verfasser hierbei helfen. Die Marketingsprache besteht größtenteils aus Fachchinesisch, und die Methoden verändern sich häufig, man spricht von "personal branding", "social selling", "community management", "growth-hacking", "user experience", "unique selling proposition", etc.

Doch dies ist kein Grund, in Panik zu erstarren, denn grundsätzlich geht es darum, auf die Grundprinzipien zurückzugreifen, mit denen der Verfasser die Leitlinien für ein effizientes Marketing von Rechtsanwaltskanzleien bestimmt. Um am Ball zu bleiben, muss man nicht in die Taktiken der Werbebranche abgleiten, sondern sich auf die drei grundlegenden Marketingprinzipien setzen: die Onlinepräsenz dazu nutzen, um (i) bekannt (nicht berühmt) zu sein; (ii) geschätzt zu werden (als Person, nicht aufgrund von Rankings), und (iii) Vertrauen zu schaffen.

Pour beaucoup d'entreprises (et d'avocat(e)s), la crise sanitaire a également mis en exergue l'urgence de la transformation numérique. Pour nombre d'avocat(e)s, déployer des stratégies de marketing digital ou de networking en ligne exige de sortir d'une zone de confort. Cette contribution d'un ancien avocat au barreau de Bruxelles vise à aiguiller les avocat(e)s. En marketing, le jargon est souvent omniprésent et les modes évoluent, on parle de « personal branding », « social selling », « community management », « growth-hacking », « user experience », « unique selling proposition », etc.

Plutôt que de céder à la panique ou de rester dans l'immobilisme, l'auteur prône le retour aux fondamentaux et trace les lignes directrices d'un

marketing efficace pour les avocat(e)s. Pour avoir une chance dans la course, l'enjeu n'est pas de recourir à des tactiques publicitaires, mais bien de miser sur le tiercé gagnant du marketing : comment utiliser votre présence

en ligne pour être : (i) connu (pas nécessairement célèbre) ; (ii) apprécié (pour votre personnalité plutôt que vos rankings) ; et (iii) donner confiance à vos client(e)s.

« *Je suis débordé de travail* ». Lorsque je m'apprêtais à devenir avocat stagiaire en droit européen de la concurrence, voilà la phrase que j'entendais à chaque conférence. Si j'étais attiré par la carrière d'avocat, j'étais frappé par le nombre d'avocats qui se plaignaient d'avoir trop de travail.

Lors de mon entretien d'embauche avec l'avocat qui allait devenir mon maître de stage (Marc van de Woude, président du Tribunal de l'Union européenne qui était alors associé au sein du cabinet Stibbe), je n'ai pas pu m'empêcher de lui poser les questions suivantes : *Si tous les avocats d'affaires ont tellement de travail, pourquoi passent-ils autant de temps à s'en plaindre ? Êtes-vous comme eux ?*

Sa réponse : « *Non. Moi je me plains quand j'ai trop de travail et quand j'en ai trop peu* ».

Je n'ai jamais oublié ce moment. Près de 15 ans plus tard, j'y pense toujours. Marc est un brillant juriste, un juge éminent et ... un ténor du marketing.

Entretemps, j'ai quitté le barreau pour ensuite lancer une start-up dans le secteur hôtelier. Pendant six ans, j'ai mené une carrière d'entrepreneur. Guidé par le manque de moyens et une curiosité insatiable, je me suis mis à apprendre tout ce qui touche aux nouvelles technologies et au marketing (digital). Depuis lors, j'en ai fait mon nouveau métier de consultant.

En cette période de crise, j'ai été invité à rédiger un article dans ces colonnes. Le sujet proposé était de donner des conseils aux avocats sur les bonnes pratiques dans le domaine du networking, de la gestion de la présence en ligne et de la stratégie digitale.

Suivant la formule traditionnellement employée dans les articles de doctrine, je suis contraint de vous faire savoir que le sujet est tellement vaste qu'il mériterait un ouvrage complet et donc que



les considérations qui suivent ne peuvent prétendre à l'exhaustivité.

Mais je ne suis plus avocat. Donc je profite de cette occasion pour partager avec vous mon expérience sous forme de « confessions ». Ou plutôt des conseils que j'aurais aimé recevoir à l'époque où j'exerçais la profession d'avocat et où le marketing m'apparaissait à la fois étranger et à vrai dire, peu digne d'intérêt.

### Aucun cabinet d'avocats ne peut survivre sans nouveaux clients

Commençons par l'évidence. Dans les grandes structures, quand il s'agit de marketing, de nombreux avocats se reposent presque totalement sur les initiatives du département marketing de leur cabinet (lorsqu'ils en ont un).

Mais peu d'associés ont vraiment confiance dans le marketing. Quand il s'agit de « trouver » de nouveaux clients, on retrouve souvent la même dynamique : certains associés excellent dans l'attraction et la fidélisation de clients (les « *client magnets* ») et d'autres avocats (associés ou non) sont en charge du travail juridique de fond (et de la mise à jour des connaissances).

Pour un jeune avocat, cet état de fait peut sembler perturbant : il faut apprendre le métier, servir les clients, trouver le temps de publier des articles (ou de rédiger des « *clients alerts* »), préparer des pitches.

Mais voilà le problème des avocats : le marketing et le networking ne s'apprennent pas (facilement) dans les livres ou dans des séminaires organisés par le barreau.



## « Les clients ne cherchent pas des avocats, ils cherchent des solutions »

### Le jargon est l'ennemi du bon marketing comme du bon raisonnement juridique

En droit comme en marketing, le jargon trahit souvent la faiblesse d'un raisonnement. Tout bon avocat sait que le recours excessif au jargon porte atteinte à l'efficacité d'un avis ou de conclusions.

Le jargon pose également problème dans le marketing. Les modes évoluent, on parle de « *personal branding* », « *social selling* », « *community management* », « *growth-hacking* », « *user experience* », « *unique selling proposition* », etc.

Trop souvent, certains professionnels du marketing proposent de régler un problème « simple » (donner de la visibilité à des prestataires de services et attirer de nouveaux clients) avec des « recettes » marketing ou technologiques présentées de façon à la fois attrayantes et obscures.

Au jargon et aux tactiques à la mode, mieux vaut privilégier le retour aux fondamentaux. L'efficacité du marketing et de la vente tient avant tout à une bonne compréhension de la *psychologie humaine*.

### Le tiercé du marketing (digital) : être connu, apprécié et donner confiance

En résumé, pour « vendre » et « se faire connaître », il faut : (i) adresser le bon message ; (ii) à la bonne cible ; (iii) au bon moment.

Les nouvelles technologies et les réseaux sociaux sont avant tout de nouveaux *canaux de communication* et des *outils* permettant de récolter des informations sur vos clients (et vos concurrents).

Aujourd'hui, les technologies et les outils sont nombreux. Ils sont également plus accessibles. Toutefois, un bon outil n'est vraiment utile que si on sait *pourquoi* s'en servir (et pas seulement *comment* il fonctionne).

De même, en marketing, pour que les outils et tactiques soient vraiment efficaces, il faut les mettre au service d'une stratégie.

Rassurez-vous.

Le droit est comme la technologie : les techniques évoluent, mais les grands principes sont constants.

Pour faire simple, indépendamment des moyens choisis, voici trois résultats à atteindre pour un marketing efficace.

- Être connu.
- Être apprécié.
- Donner confiance.

**Être connu.** Les clients ne peuvent faire appel à vos services que s'ils vous connaissent. Ceci peut paraître simpliste. Mais c'est le premier résultat à atteindre. Permettre aux gens de savoir que vous existez. Faire savoir que vous intervenez dans tels et tels domaines. Il ne s'agit pas ici d'être célèbre. Simplement, d'apparaître dans le champ de vision de clients potentiels.

Pour y parvenir, les moyens traditionnels employés par les avocats sont : publications, conférences, networking (et un peu de publicité). Force est de constater que les avocats ont tendance à surinvestir dans les méthodes traditionnelles de marketing.

Pourtant, à l'heure actuelle, les réseaux sociaux sont un lieu idéal pour vous faire connaître. Il n'est pas nécessaire d'être un expert en réseaux sociaux pour y parvenir. Plutôt que de chercher à attirer l'attention sur vous (ou votre cabinet), utilisez les réseaux sociaux pour vous intéresser à vos clients actuels et potentiels. Donnez-leur de l'attention plutôt qu'espérer en recevoir. Le même conseil vaut pour le networking traditionnel.

**Être apprécié.** Au niveau de la formation et de l'expérience, de nombreux avocats sont en concurrence avec de nombreux confrères aux profils comparables. Quand l'expérience et le type de cabinets sont comparables, les honoraires ne varient pas de façon significative (quand bien même des exceptions existent).

Ceci nous amène au deuxième objectif de vos actions de marketing : permettre à vos prospects de vous apprécier.

On ne vise pas ici à créer une familiarité artificielle. Simplement, à permettre à vos clients de mieux vous connaître et de créer un lien.

Encore une fois, quel que soit le canal par lequel vous choisissez de communiquer, l'enjeu est de laisser transparaître votre personnalité. Si vous voulez plaire à tout le monde, vous risquez de ne vous faire apprécier de personne. Il est même préférable de prendre le risque de déplaire à certains (ce qui aura souvent par ailleurs l'effet de vous rendre plus « désirable » aux yeux d'autres).

**Donner confiance.** La troisième étape (essentielle) est d'inspirer confiance. Il ne s'agit pas de gagner un concours d'ego. Simplement de permettre à vos clients potentiels d'avoir confiance en votre capacité de répondre à leurs questions ou de résoudre leurs problèmes.

Il n'est pas nécessaire d'avoir écrit un livre ou une centaine d'articles dans des revues académiques pour donner confiance. Inspirer confiance c'est surtout faire une promesse claire et s'y tenir. Il peut s'agir de votre disponibilité. Ou de convaincre un client que votre approche différente a déjà fait ses preuves dans d'autres affaires. Il peut même s'agir d'être transparent : ne pas cacher à vos clients vos propres limites peut également générer de la confiance.

Encore une fois, vos actions marketing doivent viser à établir ou renforcer un lien de confiance. L'une des stratégies les plus efficaces est la répétition.

### Les avocats sont des marketeurs de contenus qui s'ignorent (et devraient apprendre le *copywriting*)

Les clients ne cherchent pas des avocats, ils cherchent des solutions à des problèmes juridiques (sur les moteurs de recherche, les mots clés les plus populaires sont « avocat pénal », « avocat divorce », « avocat roulage » et « avocat gratuit »). Cependant les internautes font de multiples recherches pour trouver des réponses à des problèmes juridiques (et peu d'avocats apparaissent dans les résultats...).

Alors que les avocats passent beaucoup de temps à rédiger ou à plaider, rares sont ceux qui parviennent à communiquer efficacement pour vendre. Si les avocats maîtrisent la langue écrite, ils ignorent en général tout du « *copywriting* » que l'on peut définir comme l'art d'écrire pour vendre. Ce domaine ne peut être réduit à « faire de la publicité ».

Heureusement, apprendre le *copywriting* est à la portée des avocats. Et de multiples ouvrages et formations peuvent les y aider. La bible en la matière ? Le livre de Joseph Sugarman : *The Adweek Copywriting Handbook: The Ultimate Guide to Writing Powerful Advertising and Marketing Copy from One of America's Top Copywriters*.

Si vous voulez également apprendre les leçons d'un des meilleurs publicitaires du monde, procurez-vous l'autobiographie de David Ogilvy :

*Confessions of an Advertising Man*. Vous y apprendrez les secrets de la publicité, mais également comment bâtir, développer une activité florissante avec un nombre limité de clients de première catégorie.

Vous aurez compris que cette colonne est un double hommage. À ceux pour qui l'art du marketing est inné (comme le juge van der Woude) et à ceux qui en ont appris et partagé tous les enseignements (comme David Ogilvy).

## Notre conseil

Voici quelques conseils pratiques pour améliorer l'efficacité de votre marketing et de votre présence en ligne :


- Libérez-vous du syndrome de l'imposteur. Il n'est pas nécessaire d'avoir écrit un livre ou une centaine d'articles dans des revues académiques pour donner confiance. Inspirer confiance c'est surtout faire une promesse claire et s'y tenir. Les clients attendent avant tout de trouver une solution à un problème juridique.
- Réseaux sociaux : un moyen efficace de vous faire connaître. Il n'est pas nécessaire d'être un expert en réseaux sociaux pour y parvenir. Plutôt que de chercher à attirer l'attention sur vous (ou votre cabinet), utilisez les réseaux sociaux pour vous intéresser à vos clients actuels et potentiels. Donnez-leur de l'attention plutôt qu'espérer en recevoir. Le même conseil vaut pour le networking traditionnel (ou en ligne).
- Copywriting : les avocats maîtrisent la langue écrite et orale, mais ignorent en général tout du « *copywriting* » que l'on peut définir comme l'art d'écrire pour vendre. Ce domaine ne peut être réduit à « faire de la publicité ». Apprenez les « codes » du copywriting pour attirer les bons clients.
- Prenez votre marketing en main. Que vous soyez seul ou dans un cabinet doté d'un département marketing, impliquez-vous dans « votre » marketing. Utilisez votre présence en ligne pour être : (i) connu (pas nécessairement célèbre) ; (ii) apprécié (pour votre personnalité plutôt que vos rankings) ; et (iii) donner confiance à vos clients (il ne s'agit pas de gagner un concours d'ego. Mettez plutôt sur la transparence. Par exemple, ne pas cacher à vos clients vos propres limites peut également générer de la confiance).





Anne-Hélène  
Hamonic

Fondatrice de Facilaw

 @AH\_hamonic  
www.facilaw.fr



## Découvrez l'outil **Bookings**, pour permettre à vos contacts de prendre rendez-vous directement en ligne

Entdecken Sie die Anwendungssoftware **Bookings**,  
die Ihnen hilft, Ihre Terminabsprachen online zu  
organisieren

Vous trouvez pratique de prendre rendez-vous facilement avec votre médecin, alors pourquoi ne pas offrir cette possibilité à vos prospects ou clients ? Cela évite les nombreux échanges pour fixer un rendez-vous, et fait donc gagner du temps à tout le monde !

Bookings est un outil Microsoft, compris dans la suite Office 365. En d'autres termes si vous utilisez déjà Office 365 (intégrant Outlook, Word, Excel...) vous n'aurez rien à payer en plus de l'abonnement habituel.

Pour y accéder :

<https://products.office.com/fr-be/business/scheduling-and-booking-app>.

Cet outil est facile à paramétrer.

Directement connecté à votre agenda Outlook il propose au client ou au prospect vos créneaux horaires disponibles, et masque ceux déjà pris en fonction des rendez-vous déjà notés sur votre agenda, sans divulguer aucune autre information bien entendu.

### Quelques caractéristiques

- On peut proposer plusieurs types de rendez-vous (téléphonique, visio-conférence (très intéressant en cette période) ou physique par exemple, avec des durées – et éventuellement des prix – qui varient).
- On peut choisir les plages horaires sur lesquelles on travaille, ou des plages horaires sur lesquelles on ne souhaite jamais être disponible.
- On peut choisir des marges entre plusieurs rendez-vous (pour les trajets, une pause...).
- Cet outil s'adapte très bien à une équipe car il permet, depuis une seule adresse de réservation, d'avoir accès aux différents agendas des membres.
- Il est très facile d'ajouter le lien de réservation sur son site internet ou tout autre support (signature d'e-mail...).
- Le lien de réservation peut aussi simplement être proposé par e-mail ou tout autre moyen.

- Les participants reçoivent des confirmations que l'on peut paramétrer, par exemple au moment de la fixation mais aussi la veille du rendez-vous.
- En cas de choix de l'option visio-conférence (réunion en ligne) alors le lien de visio-conférence Teams est automatiquement généré et transmis aux participants.
- Les rendez-vous pris ainsi sont automatiquement notés dans votre agenda.

### Ce qui pourrait être amélioré selon moi

En fonction du lieu du rendez-vous, pouvoir calculer un temps de trajet, même approximatif, par exemple depuis Maps ou des transports en commun, pour bloquer une plage horaire plus fine. En effet le temps de déplacement ne sera pas le même selon que le lieu de rendez-vous est dans votre ville ou à l'autre bout du pays !

### Astuce

Comment contourner cela ? La solution peut être d'intégrer automatiquement le temps de trajet dans la plage horaire bloquée, puis noter l'heure réelle du rendez-vous dans le libellé.

Et pour les plus avertis il est possible d'automatiser avec Power Automate.

## Agenda



**10 septembre 2020**

Webinaire – Créer un contenu digital intéressant. Une clef de succès pour votre cabinet d'avocats avec Manuel Pueyo

→ <https://www.larcier.com/fr/webinaire-creer-un-contenu-digital-intereasant-2020-9781101038208.html>



**24 septembre 2020**

Commission de la communication et de l'innovation du Barreau de Liège – Formation à la communication par visioconférence

→ <https://extra-liege.avocats.be/calendar-node-field-date/month>



**20 octobre 2020 (12 à 14h)**

Incubateur européen du Barreau de Bruxelles – Le Legal design: Adaptation de vos conclusions à l'ère du numérique

→ <https://www.incubateurbxl.eu>



**22 octobre 2020**

Webinaire – Gestion du risque et Legal Design avec Antoine Henry de Frahan

→ <https://www.larcier.com/fr/webinaire-gestion-du-risque-et-legal-design-2020-9781101038321.html>



**22 et 29 octobre 2020 (13 à 16h)**

Commission de la communication du Barreau de Liège – Formation à la conduite de réunion, en ce compris en visioconférence

→ <https://extra-liege.avocats.be/calendar-node-field-date/month>



**28-30 octobre 2020**

UIA – Le tour du monde en trois jours – Congrès virtuel

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



**17 novembre 2020**

Webinaire – Comment mieux structurer la gestion de son cabinet d'avocats ? avec Antoine Henry de Frahan

→ <https://www.larcier.com/fr/webinaire-comment-mieux-structurer-la-gestion-de-son-cabinet-d-avocats-2020-9781101038314.html>



**novembre 2020**

IBA – Virtual Conference

→ [https://www.ibanet.org/Conferences/conferences\\_home.aspx](https://www.ibanet.org/Conferences/conferences_home.aspx)



**26-27 novembre 2020**

IBA – Building the Law Firm of the Future – Londres (GB)

→ <https://www.ibanet.org/Conferences/conf1069.aspx>



**2-4 décembre 2020**

CIB – Congrès annuel – Libreville (Gabon)

→ <http://www.cib-avocats.org>



**4 décembre 2020**

IBA – Moscou, 14th Annual Law Firm Management Conference

→ <https://www.ibanet.org/Form/Email-Validation/Default.aspx?CaptureFormUid=df512228-6836-4e95-8609-df0b-2c7a2dff>



**11 décembre 2020**

Webinaire – Rédiger des avis juridiques créateurs de valeur avec Antoine Henry de Frahan

→ <http://www.larcier.com/fr/webinaire-rediger-des-avis-juridiques-createurs-de-valeur-2020-9781101038291.html>



Benoît Evrard

Directeur Général  
de Septeo Belgique

 @bevvard1  
<https://www.secib.be>



## POURQUOI (ET COMMENT) **ADOPTER** LA VISIO-CONFÉRENCE DANS UNE ORGANISATION STRUCTURÉE ?

*Les avocat(e)s face aux nouveaux  
outils numériques collaboratifs*

**Warum (und wie) sollte man Videokonferenzen  
systematisch umsetzen?**

***Die Rechtsanwaltschaft und die neuen Hilfsmittel zur  
Teamarbeit***

L'avocat(e) d'aujourd'hui est un(e) entrepreneur(e) connecté(e). La pression de la concurrence et les nouveaux usages digitaux bouleversent l'organisation du travail au sein des cabinets, et les obligent à réinventer la relation client(e). La visio-conférence, dont l'utilisation a explosé durant la crise sanitaire, est devenue un atout pour les avocat(e)s, tant sur le plan du business que pour le travail nomade et collaboratif entre avocat(e)s ou collaborateur(ice)s. Elle représente une formidable opportunité d'être plus performant, plus efficace et plus rapide dans son travail. Il s'agit désormais de pérenniser son usage et de se rendre prêt à repenser les organisations en interne.

Die RechtsanwältInnen sind inzwischen permanent vernetzt. Der Konkurrenzdruck und die neuen digitalen Gewohnheiten verändern die Organisation der Arbeit grundlegend und erzwingen eine Neuerfindung der Kundenbeziehungen. Die Videokonferenz, deren Nutzung sich enorm gesteigert hat, ist ein Trumpf für die Anwaltschaft, sowohl auf wirtschaftlicher Ebene als auch für die Flexibilität des Teams. Die Videokonferenz ist eine wunderbare Möglichkeit zur Leistungssteigerung, mehr Effizienz und Zeitgewinn. Dies ist der Moment, die Nutzung dauerhaft zu implementieren und sich auf ein Umdenken in der internen Organisation einzustellen.



## « On communique davantage, mais on travaille moins »

L'usage de la visio-conférence a explosé pendant le confinement. D'après un observateur mondial du marché des applications mobiles, les téléchargements d'applications de visio destinées aux professionnels auraient augmenté de 90% par rapport à la même période, l'an dernier<sup>1</sup>. Si certains avocats l'avaient déjà intégré à leurs pratiques avant l'essor du télétravail, d'autres n'étaient au contraire pas familiers de ce mode de communication 2.0, et parfois réticents à l'utiliser. Il a pourtant fallu l'adopter dans l'urgence. Le contact physique est certes essentiel dans la relation avocat-client, où les dossiers touchent parfois à l'intime. Il peut être par ailleurs rassurant pour le justiciable d'apprécier l'allure et les installations du cabinet. Mais les rendez-vous en présentiel ne sont plus la seule façon de communiquer avec un client ni d'échanger avec ses collaborateurs.

### Un outil business

Finis le stress lié aux trajets et le temps perdu dans les embouteillages ! Que ce soit pour le client qui se rend chez son avocat, ou pour l'avocat qui se rend chez son client ou au cabinet, la visio présente l'avantage, non négligeable, d'apporter plus de confort dans la relation client-avocat.

Elle est un canal de communication supplémentaire proposé au prospect pour déclencher une première prise de contact, et pour la clientèle existante, elle peut permettre d'assurer le suivi de certains dossiers sans la contrainte des rendez-vous physiques, et ainsi participer à fidéliser cette audience.

Notamment pour les cabinets urbains. Distanciation sanitaire oblige, les rendez-vous en présentiel ne sont plus légion. Permettre la visio est aujourd'hui une question de sécurité. Il en va même de la crédibilité de l'avocat de la proposer à ses clients.

### Disposer du matériel adéquat

Toutefois, une visio mal utilisée pourrait totalement saper la confiance que porte le client à son avocat, et nuire à la crédibilité accordée de fait à sa fonction par ses pairs. Qu'il s'agisse d'une réunion avec un client ou un prospect, avec des

collaborateurs ou des confrères, pour réussir sa visio-conférence, il faut donc commencer par bien s'équiper. Notamment, avoir une webcam de bonne qualité, et pourquoi pas une caméra intégrée sur l'un des deux écrans de bureau, ce dernier étant dédié au contact visuel avec l'interlocuteur ; l'autre écran permettant de naviguer dans le dossier pendant la conversation. Dans une visio-conférence, le son est aussi important que l'image : nous vous conseillons donc d'avoir un micro-casque performant, et de disposer d'un environnement silencieux, afin d'être parfaitement entendu de l'autre partie. Autre point essentiel : bénéficier d'une bonne connexion internet, avec une bande passante suffisante pour éviter que l'entretien ne soit haché (et contre-productif).

### La mobilité et le mode collaboratif au cœur des nouvelles organisations

La visio-conférence s'est également invitée au cœur des pratiques internes des cabinets d'avocats. L'outil a récemment montré tant de simplicité d'utilisation et tant d'efficacité qu'il pourrait bien s'installer durablement dans les habitudes de travail, et changer les modes de fonctionnement au sein des structures. Il facilite la mobilité, ce qui peut constituer un argument pour recruter de nouveaux collaborateurs, notamment de la nouvelle génération. La visio permet non seulement d'adopter une activité nomade (travailler de chez soi, chez un client, un confrère, dans un espace de coworking, un parc ou un café), mais elle abolit aussi les frontières géographiques, avec la possibilité d'avoir un client ou des collaborateurs situés dans une ville autre que celle de votre lieu d'exercice.

Grâce à leurs fonctionnalités de messagerie instantanée et de partage de fichiers permettant le travail « à quatre mains » sur des documents ainsi mutualisés, les logiciels de visio-conférence boostent le travail collaboratif et fluidifient les échanges dans un environnement dématérialisé, ce qui constitue un gain de temps et un atout indéniable en termes de productivité.

### Les écueils de la visio-conférence

Parallèlement, la visio-conférence a mis en exergue certains écueils. Par exemple, la multiplication des réunions à distance, parfois sans véritable ordre du jour : les échanges qui étaient autrefois rapides et spontanés ont parfois fait l'objet de visio-conférences systématiques, entraînant pour certains des surcharges sur les emplois du temps. Il est tellement facile d'avoir recours à la visio que l'on a tendance à trop en faire. Résultat : on communique davantage, mais on travaille moins !

Autres réserves vis-à-vis de la visio : la distribution de la parole (au-delà de trois participants), les bruits parasites et les connexions instables.

Par ailleurs, l'utilisation de la visio sous-entend pour l'utilisateur qu'il est en télétravail. Pour les managers, ce mode de fonctionnement peut représenter une crainte, voire une difficulté, car il met à mal le management de proximité d'une part, et implique une confiance si ce n'est totale, au moins suffisante envers ses collaborateurs, d'autre part. Voilà un défi majeur pour les entrepreneurs d'aujourd'hui. Outre le « contrat de confiance » qui devra être passé (et même verbalisé) entre les deux parties, des indicateurs peuvent permettre de jauger le travail fourni : respect des échéances, bouclage des dossiers, réactivité aux mails et aux messages instantanés, pertinence des réponses apportées aux sollicitations client...

### Nos astuces pour éviter ces pièges

Quelques bonnes pratiques pour des visio-conférences sereines et efficaces : établir un ordre du jour précis et limiter le temps de parole de chacun, notamment lors des *daily meetings*, afin d'éviter les rendez-vous « fourre-tout » et les réunions qui s'éternisent. Si un problème émerge et nécessite d'y consacrer davantage de temps, il peut faire l'objet d'un point en comité restreint, ou d'un autre point avec un interlocuteur plus indiqué. Nous vous conseillons également d'inviter chacun à couper son micro lorsqu'un autre participant s'exprime, afin d'éviter les échos, et les sons indésirables comme les notifications ou les appels en ligne. Parfois,

1. <https://www.appannie.com/en/insights/market-data/video-conferencing-apps-surge-coronavirus/>.



« Le bon outil de visio est celui qui s'intègre le mieux à votre environnement de travail »

les visio se transforment en audio, mais si au contraire la majorité des protagonistes a activé sa caméra, il convient pour les autres de faire de même : rien de plus grossier que quelqu'un qui coupe sa webcam lors d'une réunion où tous les participants l'ont activée.

Quant au choix de l'outil, il en existe un large choix en ligne et logiciels (Microsoft Teams, Google Meet, LiveStorm, Blizz...). Chez Septeo, nous avons fait le choix de Teams, car la suite Office 365 s'intègre parfaitement à nos applications métiers et à nos outils existants. Car c'est bien cette question qu'il faut considérer : au-delà de ses fonctionnalités, le bon outil est celui qui s'intègre le mieux avec votre environnement de travail.

Dans tous les cas, mais surtout en cas de réticence à utiliser la visio, il faut bien avoir en tête que les cabinets les plus innovants, les plus modernes, s'emparent des nouveaux outils digitaux au goût du jour, y compris dans leurs applications métier. Les gains qu'ils en retirent (temps, productivité, collaboration), pourraient bien léser ceux qui n'actualisent pas leurs pratiques.



## Notre conseil

Malgré la distance, la visio-conférence implique d'adopter une posture dynamique, professionnelle et avenante, comme lors d'un rendez-vous en présentiel. La gestuelle, et le langage corporel, qui font partie intégrante de la communication, envoient des signaux (positifs ou négatifs) à votre interlocuteur<sup>2</sup>.

Le code vestimentaire a également son importance : vous êtes peut-être en télétravail, mais vous êtes surtout au travail ! Là aussi, votre tenue renverra de vous une image plus ou moins professionnelle.

Concernant l'environnement de travail, nous vous conseillons un fond le plus neutre possible, sans présence parasite (une personne qui passe par exemple), ni surchargé afin de fixer l'attention de votre interlocuteur sur votre personne et votre propos plutôt que sur le décor.



Nous vous invitons à relire la contribution d'Anne-Laure LOSSEAU, « Comment motiver ses collaborateurs (en temps de réorganisation) ? », « Wie die Mitarbeiter zu motivieren? (in Zeiten der Reorganisation)? », [https://www.larcier.com/media/wysiwyg/FR/Managing-Lawyer/GAZMALAW3\\_web.pdf#page=25](https://www.larcier.com/media/wysiwyg/FR/Managing-Lawyer/GAZMALAW3_web.pdf#page=25).

2. J. WALDRON, « Le bon, le brut et l'affreux la visioconférence », *ce magazine*, 2018/4, n° 10, pp. 15-19.

# Approfondissez vos connaissances grâce à nos livres blancs

Téléchargeables gratuitement, nos livres blancs présentent les concepts fondamentaux des divers domaines du droit et les points d'attention des dernières réformes. Ils vous accompagnent au quotidien et font le point pour vous.

## SÉLECTION COVID-19

**DÉCOUVREZ-LES SANS PLUS ATTENDRE SUR [LARCIER.COM](https://www.larcier.com) !**

CONTENUS TÉLÉCHARGEABLES GRATUITEMENT



**Droit des affaires et COVID-19**  
Synthèse des règles applicables aux entreprises



**Droit de l'Union européenne et COVID-19**



**Droit immobilier et COVID-19**  
Le paiement du loyer et des charges au bailleur



**Droit de l'urbanisme et de l'environnement à l'épreuve du COVID-19**



**Droit judiciaire et COVID-19**  
La procédure écrite en 10 étapes



**Journal des tribunaux et COVID-19**  
Panorama du droit privé et public en temps de pandémie



**Droit social et COVID-19**  
Analyse et questions pratiques



**Droit luxembourgeois des affaires et COVID-19**

## Sommaire

### Rédacteur en chef | *Chefredakteur*

Jean-François Henrotte, Avocat / Rechtsanwalt

### Secrétaire de rédaction | *Redaktionssekretär*

Alexandre Cassart, Avocat / Rechtsanwalt

### Comité de rédaction belge |

#### *Redaktionsausschuss Belgischer*

Jean Belleflamme, Expert-comptable / Wirtschaftsprüfer  
Céline Deville, Avocate / Rechtsanwältin  
Robert De Baerdemaeker, Avocat / Rechtsanwalt  
Gaël D'Hôtel, Avocat / Rechtsanwalt  
Olivier Haenecour, Avocat / Rechtsanwalt  
Denys Leboutte, Réviseur / Revisor  
Stéphan Raty, Réviseur / Revisor  
Anne Reul, Avocate / Rechtsanwältin  
[www.managinglawyer.be](http://www.managinglawyer.be)

### Comité de rédaction luxembourgeois | *Redaktionsausschuss Luxemburg*

Rosario Grasso, Avocat / Rechtsanwalt  
[www.managinglawyer.lu](http://www.managinglawyer.lu)

### Éditeur responsable | *Verantwortlicher Herausgeber*

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

### Régie publicitaire | *Werbeagentur*

LTH Consulting  
Laurence Thomsin  
Mobile: 0032 471 63 67 01  
E-mail : [laurecethomsin@gmail.com](mailto:laurecethomsin@gmail.com)

**LORCIER**

- 1 Après le confinement, la relance !  
*Nach den Beschränkungen, der Aufschwung !*  
Jean-François Henrotte
- 2 À vos masques : parlez !  
*An die Masken, fertig, los!*  
Jennifer Waldron
- 6 Passer du(de la) collaborateur(rice) qui s'occupe à l'intrapreneur(e) qui se préoccupe  
Gérer la crise et relancer le cabinet en (grande) difficulté  
*Der Sprung von der einfachen Beschäftigung zur Einbindung*  
*Krisenmanagement und Ankurbelung von Kanzleien in (großen) Schwierigkeiten*  
Robert Baert
- 9 Code des sociétés et des associations (CSA) – Le double test d'actif net et de liquidité – Fiche pratique  
*Gesetzbuch der Gesellschaften und Vereinigungen – Der doppelte Auszahlungstest des Nettovermögens und der Liquiditäten – Praktische Anleitung*  
Stéphan Raty
- 11 What if... (business) lawyers worked less?  
*Was wäre wenn... die (Wirtschafts-) AnwältInnen weniger arbeiten würden?*  
Anne-Laure Losseau
- 14 Quelques conseils pour optimiser votre télétravail  
*Tipps für das Home-Office*  
Joël Jégo
- 16 Télétravail : la révélation de la crise de la Covid-19 !  
*Home-Office: die Offenbarung der COVID-19-Krise!*  
Anne Reul & Robert De Baerdemaeker
- 19 Confessions d'un avocat devenu marketeur  
*Bekenntnisse eines Rechtsanwaltes, der zum Vermarkter wurde*  
Tarik Hennen
- 23 Découvrez l'outil Bookings, pour permettre à vos contacts de prendre rendez-vous directement en ligne  
*Entdecken Sie die Anwendungssoftware Bookings, die Ihnen hilft, Ihre Terminabsprachen online zu organisieren*  
Anne-Hélène Hamonic
- 24 Agenda
- 25 Pourquoi (et comment) adopter la visioconférence dans une organisation structurée ?  
Les avocat(e)s face aux nouveaux outils numériques collaboratifs  
*Warum (und wie) sollte man Videokonferenzen systematisch umsetzen?*  
*Die Rechtsanwaltschaft und die neuen Hilfsmittel zur Teamarbeit*  
Benôit Evrard

Vous souhaitez recevoir la version numérique de *Managing Lawyer* en supplément ou en remplacement de votre revue au format papier ?



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

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

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



**LORCIER**

# CONSULTEZ VOTRE MANAGING LAWYER DANS L'APPLICATION LARCIER JOURNALS



GRATUIT

## APP LARCIER JOURNALS



## AVEC L'APPLICATION LARCIER JOURNALS, ACCÉDEZ À TOUTE LA RICHESSE DE VOS REVUES PARTOUT ET À TOUT MOMENT

L'application **Larcier Journals** vous permet d'accéder gratuitement, partout et à tout moment, au contenu de vos revues depuis votre smartphone ou votre tablette (versions iOS et Android disponibles). Grâce à l'app, votre bibliothèque de revues devient mobile. En toute simplicité, consultez vos périodiques Larcier où que vous soyez, connecté ou hors ligne.

Téléchargez gratuitement l'application *Larcier Journals* depuis l'App Store ou le Google Play Store et installez-la sur votre smartphone ou votre tablette. La création de votre compte dans l'application vous donne d'office un accès à votre revue gratuite *Managing Lawyer* ainsi qu'à la revue gratuite *Émile & Ferdinand* (versions francophone et néerlandophone).

Découvrez les autres revues disponibles dans l'app sur [www.larcier.com/fr/application-larcier-journals](http://www.larcier.com/fr/application-larcier-journals)

**LARCIER**

[www.larcier.com/fr/application-larcier-journals](http://www.larcier.com/fr/application-larcier-journals)