

**10**

La recette de l'avocat  
épanoui

Das Rezept zur  
Selbstentfaltung

**24**

Des honoraires  
payés en bitcoins ?  
Honorare in Bitcoins zahlen?

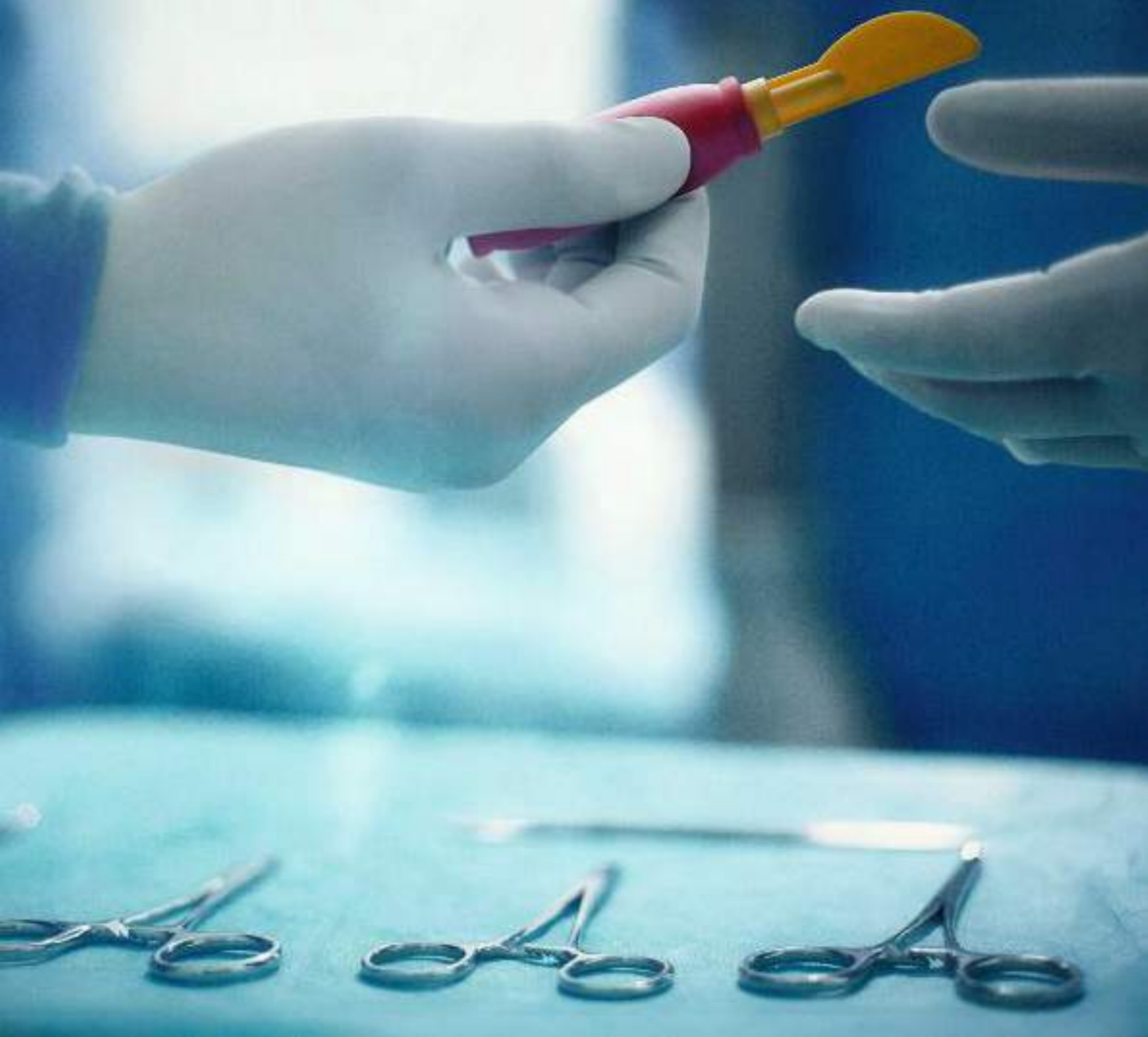
**26**

Professionnels du  
droit, transformez vos  
réunions !

Rechtsberufe: Verwandeln Sie  
Ihre Versammlungen



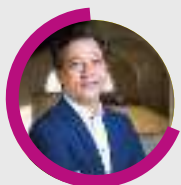
Compter sur les meilleurs outils,  
c'est crucial.



**STRADA LEX**  
LA CERTITUDE D'ÊTRE BIEN ACCOMPAGNÉ

Pour toute question, offre de prix, présentation  
personnalisée ou formation gratuite, contactez-nous.  
0800 39 067 - [info@stradalex.com](mailto:info@stradalex.com)  
[www.stradalex.com](http://www.stradalex.com)





Alain Vas

Professeur  
Louvain School  
of Management -  
UCLouvain

 @alain\_vas  
<https://www.uclouvain.be/formation-continue-changement.html>



## DÉVELOPPER LA CAPACITÉ À CHANGER DE VOTRE ORGANISATION

### Wie machen Sie Ihr Unternehmen anpassungsfähig ?

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

Aujourd'hui, la plupart des organisations du secteur privé ou public évolue dans des environnements qualifiés de « VUCA », acronyme de Volatility (volatilité), Uncertainty (incertitude), Complexity (complexité) et Ambiguity (ambiguïté) qui leur demandent d'améliorer leur capacité à changer. Le monde de la justice n'est pas épargné par ce phénomène de société. Même si changer n'est pas une finalité en soi, la capacité d'adaptation devient une nécessité et demande des compétences managériales spécifiques.

Actuellement, la gestion du changement organisationnel est souvent dominée par des méthodes de gestion analytiques et fragmentées qui appréhendent le changement en termes de portefeuille de projets gérés en silo : projets technologiques, projets RH, projets commerciaux, projets d'amélioration continue, ...

L'environnement VUCA demande de sortir de notre mode de pensée cartésien qui s'applique bien à la gestion de situations « compliquées », mais s'avère inadaptée aux enjeux actuels de situations de gestion « complexes ». La logique systémique invite à changer nos habitudes de penser par une tentative de pluridisciplinarité et de décloisonnement intellectuel indispensable au bon fonctionnement des systèmes complexes tels que les organisations aujourd'hui.

Nous défendons l'idée d'une approche « systémique » pour améliorer la capacité à changer des organisations. La systémique est née il y a quelques décennies de la convergence de la théorie des systèmes et des théories de la communication. L'approche systémique peut se définir comme une méthodologie de l'action centrée sur des problèmes ouverts et interdépendants au sein de systèmes sociaux. C'est une méthodologie qui traite de problèmes complexes, subissant l'influence de nombreux facteurs interdépendants, pouvant évoluer de multiples façons et être résolus de plusieurs manières. Elle prend en compte les interdépendances entre les différents composants de l'organisation (stratégiques, financiers, structurels, sociaux, techniques, humains, psychologiques, ...).



## « “Smart” à savoir : Simple, Mesurable, Ambitieux, Réaliste et Temporel »



Dans une démarche systémique, nos travaux de recherche ont mis en avant cinq conditions qui favorisent la capacité à changer des organisations.

### 1. Identifier les besoins de changer

Pour assurer une mobilisation suffisante des collaborateurs, il est essentiel que chacun ressentie que la *statu quo* est impossible. Pour cela, un diagnostic partagé de la situation à la fois de l'environnement concurrentiel et de son fonctionnement interne est indispensable. Des techniques comme la méthode des scénarii qui consiste à réfléchir à ce qui pourrait arriver dans le secteur dans les 10 ans à venir ou le fait de faire témoigner des intervenants extérieurs (des clients ou fournisseurs) contribuent à ce diagnostic partagé qui fait émerger une volonté de changer indispensable à la mise en mouvement de l'organisation.

### 2. Construire une vision partagée et des objectifs « smart »

L'élaboration d'une vision, c'est une description de l'avenir visé, qui soit ambitieuse, réaliste et souple. Cette vision motive les collaborateurs à fournir les efforts nécessaires, permet de regrouper, fédérer les idées et les énergies autour de cette vision en fixant la direction à suivre, et permet également de coordonner les actions des membres de l'organisation. Bâtir une vision partagée permet de dépasser les enjeux spécifiques de chaque sous-système de l'entreprise vers une logique collective. Pour être vecteur de changement, la vision proposée doit être perçue comme acceptable par chaque sous-système en présence. Elle nécessite une co-construction avec un ensemble élargi d'acteurs pour stimuler l'implication des collaborateurs et soutenir la validité des solutions proposées. Souvent l'approche systémique invite

à un recadrage de la vision et des objectifs initialement fixés. L'enjeu central est de s'intéresser à « vers quoi ? » se dirige l'organisation plutôt que de rechercher le « pourquoi », les causes de la situation actuelle. Une vision partagée qui se traduit ensuite en cascade par des objectifs que l'on peut décliner de façon « smart » à savoir : Simple, Mesurable, Ambitieux, Réaliste et Temporel.

### 3. Mobiliser des agents de changement complémentaires

Aucun manager ne rassemble à lui seul les ressources nécessaires pour mener à bien le changement dans une perspective systémique. Il est donc nécessaire de former des agents de changement à tous les niveaux de l'organisation qui regroupent un ensemble de compétences complémentaires en termes de pouvoir, d'expertise et de leadership. Nos travaux ont mis en évidence le besoin de leaders du changement capable de jouer à la fois des rôles de créateur et diffuseur de sens, de planificateur, de négociateur mais aussi d'improvisateur, tout au long des processus de changement. Les agents de changement doivent avoir une certaine légitimité, une tolérance à l'ambiguïté et développer une capacité de lecture « globale » de l'évolution de l'entreprise. Pour ce faire, ils ont un rôle de « gardien » des processus afin de maintenir l'alignement avec les objectifs, tout en acceptant des adaptations des « contenus ».

### 4. Élaborer une stratégie de changement multi-niveaux

Pour mener à bien une stratégie de changement systémique, il convient d'avoir une grille de lecture multi-niveaux qui considère que la capacité à changer se construit au niveau des individus, des groupes et de l'organisation. La capacité à changer repose sur un accompagnement des individus qui passent par

différents stades de préoccupations lors des processus de changement (centré sur soi, sur le changement lui-même, sur ses aptitudes à changer, sur ses soutiens disponibles, sur son appropriation). Il convient aux managers d'accompagner ces phases de transition individuelle par la gestion des émotions, le coaching, le feedback, ...

Cette approche individuelle est nécessaire mais pas suffisante car les équipes jouent un rôle central dans la capacité à changer de l'organisation. En effet, l'organisation en groupe prive le leader hiérarchique du monopole de l'influence sur les personnes à travers les mécanismes de normalisation et de conformisme. Le membre

d'un groupe évite de s'écarter des normes communes de son groupe d'appartenance. Si ces normes de groupe évoluent alors l'individu peut lui aussi évoluer.

Enfin, la capacité à changer repose sur des leviers organisationnels comme une culture d'entreprise qui introduit le changement et la confiance dans ses hypothèses fondamentales, ses routines et ses artefacts, l'alignement stratégique, structurel, des systèmes techniques et des compétences managériales. L'enjeu reste de choisir le point d'entrée pertinent dans le système qui permettra un impact sur l'ensemble de l'organisation.

## 5. Célébrer les premiers succès concrets

La capacité à changer repose sur la reconnaissance des premiers succès concrets qui ont un pouvoir de motivation et d'implication lorsque la vision se concrétise et l'immobilisme devient impossible. Générer des succès à court terme permet de pérenniser l'enthousiasme et la mobilisation des collaborateurs. Ce sont les « quick wins », les premiers succès concrets qui doivent être en lien direct avec les changements et qui reposent sur des indicateurs (qualitatifs ou/et quantitatifs) centrés sur les progrès réalisés.

## Notre conseil

L'approche systémique contribue-t-elle à améliorer la capacité à changer des organisations ? Elle permet d'appréhender la complexité sans s'y perdre, permet de mettre l'accent sur les résultats attendus plutôt que sur les problèmes, s'efforce de ne pas porter de jugement sur les acteurs impliqués. La culture systémique ouvre une voie prometteuse d'amélioration de la capacité à changer au cœur des organisations agiles.



Anne-Laure  
Losseau

Business & Career  
Coaching for lawyers

—  
al@aligncoaching.be  
www.aligncoaching.be



## POURQUOI FAITES-VOUS CE QUE VOUS FAITES ?

### Warum machen Sie, was Sie tun?

#### Aufgabe – Vision – Werte,... und was noch?

Dies ist eine geläufige Übung für meinen Kunden und auch mich selbst, unsere Aufgaben, Visionen und Werte zu bestimmen. Das Ergebnis ist sicher nicht uninteressant, aber mir blieb immer dieses Gefühl, dass wir etwas übersehen.

### Mission – Vision – Valeurs,... mais encore ?

J'avais déjà souvent fait l'exercice, avec des clients, et pour moi-même, de définir ses « Mission, Vision, Valeurs ». Les résultats n'étaient pas inintéressants, et pourtant il me restait toujours un vague sentiment d'insatisfaction, un peu comme si quelque chose continuait à nous échapper.

En 2020, aurais-je peut-être enfin trouvé ce que je cherchais ? Il y a quelques semaines, nous avons décidé, avec mon collègue, Ben Houdmont, de nous réunir pour réfléchir ensemble à nos projets communs. Et c'est alors, au détour d'un exercice, que la question nous éclate au visage : « Pourquoi fais-tu ce que tu fais ? ».

Bam. Je vous mets au défi d'y répondre, cela ne vous laisse pas indemne.

Ce jour-là j'ai appris que, pour Ben, le « pourquoi » c'est « le plaisir de travailler avec des gens passionnés et passionnants et par ailleurs de partager son expérience en gestion d'organisations et d'équipes ». Voilà donc ce qui lui donne envie de se lever chaque matin et c'est ce qui l'a animé depuis le début de sa carrière.

De mon côté, ce qui me vient comme « pourquoi » c'est « aider mes clients à aider les autres ». Aider,

avec humanisme et aussi un peu d'idéalisme, c'est ce qui a guidé mon choix de devenir avocate. Et c'est la même chose qui m'a donné envie de devenir coach.

Cet exercice a fait bouger les lignes, pour moi et dans notre collaboration, un peu comme s'il y avait eu un avant et un après.

#### Start with why

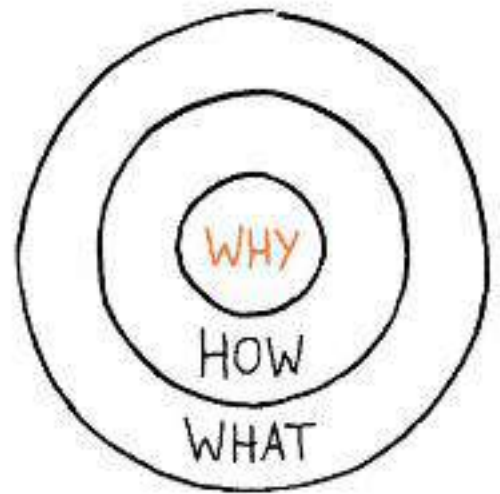
Nous n'avons pas réinventé l'eau chaude, Ben et moi. Plus tard cela m'a rappelé le modèle, conçu par le conférencier américain Simon Sinek, du « golden circle ». La vidéo de son Ted Talk<sup>1</sup> est devenue virale sur le web il y a quelques années et son livre « Start with why »<sup>2</sup> fut longtemps un bestseller mondial.

Sinek non-plus n'a pas réinventé l'eau chaude, mais il a probablement mis des mots sur « ce

1. [https://www.youtube.com/watch?v=u4ZoJKF\\_VuA](https://www.youtube.com/watch?v=u4ZoJKF_VuA).

2. *Start with Why : How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action*, New York, Penguin Group, 2009.

# The Golden Circle



qui n'était pas dit » pour beaucoup de professionnels, d'organisations et d'entreprises.

Au cœur du modèle, car le plus important pour Sinek, se trouve le « pourquoi » faites-vous ce que vous faites. Vient ensuite le « comment » nous faisons ce que nous faisons, notre manière de faire, qui nous distingue éventuellement des autres. Et enfin le « quoi » : que faisons-nous, concrètement.

Avant de le décrire plus avant, rappelons que, comme toujours avec ce genre de modèle, il est à considérer, avec tout le recul nécessaire<sup>3</sup>, comme un simple outil de réflexion.

## Pourquoi

À titre individuel, notre « pourquoi » c'est notre moteur, ce qui nous sort du lit le matin, qui nous fait courir toute la journée et qui nous rend satisfait en rentrant chez nous le soir.

Gagner de l'argent est un résultat, mais il n'est pour personne le seul et unique « pourquoi » de ce que nous faisons.

Bien entendu, nous ne vivons pas tous nécessairement et pleinement notre « pourquoi » dans notre travail et l'idée est justement, en connaissance de cause, de choisir de s'aligner, de plus en plus, de mieux en mieux, avec ce qui nous anime profondément.

À l'échelle d'une entreprise, le pourquoi est « sa raison d'être ». Sinek cite souvent l'exemple d'Apple, dont le pourquoi affirmé est « Dans tout ce que nous faisons, défier le statu quo » et qui lui donne, il faut bien l'avouer, cette aura singulière en tant que marque.

## Comment

Comment faisons-nous ce que nous faisons ?

Avec humanisme, exigence, intégrité. Avec excellence, rigueur, créativité... etc.

La réponse coïncide souvent avec nos valeurs.

## Quoi

Le « quoi » est ce que nous faisons et disons.

Pour une entreprise, ce sont les produits et les services qu'elle vend.

Si nous nous efforçons d'être cohérents, tout ce que nous disons et faisons (ou vendons) sera la preuve tangible, la matérialisation de ce que en quoi nous croyons, de notre « pourquoi ».

Sinek va d'ailleurs au bout de cette idée en affirmant que : « *Les clients n'achètent pas ce que vous faites, ils achètent pourquoi vous le faites* ».

## Notre « pourquoi », une boussole

Quelle carrière choisir ? Quelle spécialisation ? Quels clients ? Quels projets ? Quelle association ? Avec qui ?

Dans un monde qui s'accélère, où les possibilités sont infinies, connaître son « pourquoi » c'est un peu comme disposer d'une boussole.

Tandis que nos valeurs précisent « comment » nous souhaitons réaliser notre travail, notre mission, le « pourquoi » nous donne le sens, la direction dans laquelle nous voulons vraiment avancer.

Par ailleurs c'est probablement un des meilleurs indicateurs qui soit pour déterminer avec qui collaborer, qu'il s'agisse de nos clients, de nos associés ou collaborateurs.

## Notre « pourquoi » crée des liens

Savoir pourquoi nous faisons ce que nous faisons est une (excellente) chose.

Et lorsque nous avons la chance de partager ce pourquoi avec d'autres, œuvrer pour une cause ou une croyance commune crée une connexion humaine d'une rare intensité et un profond sentiment d'appartenance et de confiance.

Je ne doute pas que vous en avez déjà fait l'expérience, à titre professionnel ou privé.

3. À mon avis, certains exemples cités dans les présentations de Sinek, à titre d'illustration et d'explication du modèle, sont passablement hasardeux, comme par exemple lorsqu'il assimile le fait de « faire partie d'une communauté » et celui d'avoir des « croyances et valeurs communes ». Je regrette aussi le côté, pour moi, parfois trop mercantile de son approche.



« À titre individuel, notre “pourquoi” c’est notre moteur, ce qui nous sort du lit le matin, qui nous fait courir toute la journée et qui nous rend satisfait en rentrant chez nous le soir »

En tant que professionnel, en tant qu’entreprise, il n’est pas impossible que ce soit grâce à ce genre de connexion et de confiance que des clients, associés ou collaborateurs ne vous quitteront pas pour la première offre concurrente ou à la première frustration.

#### Comment découvrir son « pourquoi » personnel ?

Notre pourquoi est inscrit en nous, un peu comme un ADN de vie qui se forge au cours de notre parcours. Il se lit entre les lignes de notre trajectoire, de nos choix, des événements qui nous importent, qui nous touchent ou qui nous rendent profondément épanouis. Généralement on le trouve déjà, quelque part, dans la spontanéité de notre personnalité d’enfant.

Une façon accélérée de formuler une première ébauche de son « pourquoi » est de procéder comme suit. Munissez-vous, au calme, d’une feuille de papier et suivez les quatre étapes suivantes.

1. Écrivez deux mots qui vous décrivent (ou comment les autres vous décrivent) : deux qualités/talents-clés, deux choses qui sont naturelles pour vous et que les gens remarquent souvent  
Exemple : mon enthousiasme, ma créativité, mon esprit analytique,...
2. Écrivez deux façons de vous exprimer, d’interagir avec les autres, que vous préférez par-dessus tout.  
Exemple : accompagner, défendre, donner des cours, soigner, écouter, analyser, travailler avec des gens/enfants/animaux, conseiller,...

3. Si vous pouviez faire un vœu, que souhaiteriez-vous améliorer dans le monde, que voudriez-vous accomplir dans le monde ? Quel serait votre idéal, votre vision pour notre société ? Quelle différence voudriez-vous faire ? Écrivez ce qui vous vient.

Exemple : contribuer à une économie durable, à un monde où chacun a ses chances, à un monde plus juste,...

4. Maintenant combinez le tout dans une phrase.

Exemple : « À travers mon enthousiasme et ma créativité, je transmets mon savoir à mes étudiants, afin que chacun d’eux devienne un citoyen éclairé et responsable de ses choix, ce qui rendra le monde meilleur ».

À partir de là, il vous appartiendra d’affiner, d’améliorer et de tester pour vous-même votre

« pourquoi » ainsi exprimé, jusqu’à ce que vous sentiez qu’il vous correspond parfaitement. Le test ultime étant, comme le propose Sinek, de pouvoir vous le tatouer sur le corps

#### Comment découvrir son « pourquoi », en tant qu’organisation ?

Les organisations ont-elles aussi un « pourquoi », une raison d’être et c’est, pour leurs membres, une très grande source de sens, de motivation et d’inspiration de le connaître. Il en va de même pour leurs partenaires et clients.

Ce « pourquoi » on le trouvera, en premier lieu, en interrogeant son/es fondateur/s.

Si ce n’est pas possible, plusieurs méthodes, participatives, permettront de le faire émerger, au sein de l’organisation, et de le formuler pour qu’il parle à tous.

## Notre conseil

Vous l’aurez compris, cet article est une invitation chaleureuse et enthousiaste à mettre des mots sur votre « pourquoi », en tant qu’individu/professionnel et en tant qu’organisation.

Porteur de (votre) sens, il permet de poser avec davantage de justesse les innombrables choix qui se présentent à nous tous les jours. Plus généralement il nous invite à la cohérence, dans nos mots et nos actions, comme autant de preuves tangibles de ce qui nous anime et de ce qui compte pour nous.

Partagé, il donne une profondeur toute autre à nos relations et à nos collaborations.

Enfin, se (re)centrer sur notre « pourquoi » nous connecte à une source (intarissable !) de courage et de détermination car, comme le dit très bien Simon Sinek : « *Travailler pour quelque chose dont nous on se fiche s’appelle du stress. Travailler dur pour quelque chose que nous aimons s’appelle de la passion* »<sup>4</sup>.

4. « Working hard for something we don’t care about is called stress. Working hard for something we love is called passion ».





Pierre Berlioz

Professeur à l'Université de Paris  
Directeur de l'école de formation  
professionnelle des barreaux du  
ressort de la cour d'appel  
de Paris (EFB)

## LA RÉVOLUTION NUMÉRIQUE ET LE MONDE DU DROIT

### Die digitale Revolution im Rechtswesen

Der digitale Fortschritt und die wachsenden Konkurrenz, die dadurch gefördert wird, führt zu einem Umbruch im Markt der juristischen Dienstleistungen. Der Jurist muss sich daher anpassen, die Vorteile der Technik nutzen, seinen Unternehmertegeist weiterentwickeln und sich anderen Berufen öffnen.

Avec la transformation numérique et le développement de la concurrence, la première induisant pour une large part la seconde, le marché des services juridiques est en mutation. Le juriste doit donc lui-même s'adapter, en intégrant les apports de la technologie à sa pratique, en développant son esprit d'entreprise, et en s'ouvrant aux autres professions.

Les professionnels du droit doivent faire leur révolution culturelle : le juriste n'est plus celui qui a l'information mais celui qui trouve la bonne information et sait l'analyser et l'utiliser de manière optimale. On ne peut pas concevoir le métier aujourd'hui comme hier. La connaissance juridique de premier niveau étant de plus en plus facilement accessible, il ne peut plus facturer à son client une simple information sur l'état du droit. Le juriste n'est plus un sachant. Il doit être un stratège.

Par ailleurs, des outils permettent d'automatiser l'élaboration et l'exécution, voire la conclusion d'actes juridiques. C'est une véritable concurrence pour l'avocat, notamment les jeunes collaborateurs. L'analyse de milliers de documents peut être faite en quelques secondes, permettant ainsi la réalisation extrêmement rapide d'un audit des contrats ou de due diligence. Les générateurs d'actes ne se résument plus aujourd'hui à de simples formulaires à remplir. Avec le *machine learning* et le *deep learning*, ils acquièrent de « l'expérience »

et deviennent de véritables assistants à la rédaction. Et la blockchain permet la mise en place d'outils déclenchant automatiquement le paiement de certaines prestations, notamment monétaires, comme la passation d'ordres ou de commandes.

Il en va ainsi aujourd'hui des prestations intellectuelles comme autrefois des métiers industriels : l'automatisation est en marche, et le robot remplacera probablement le simple rédacteur comme il a naguère remplacé l'ouvrier sur la chaîne de production. Et comme dans l'industrie, l'automatisation permettra la fourniture en masse et à bas coût de services standardisés.

Toutefois, si les robots peuvent, ou pourront, analyser la jurisprudence ou des contrats, donner des informations ou élaborer des actes, seul le juriste est en mesure d'être leurs instructeurs, ce qui fait de lui nécessairement l'acteur central de leur programmation.



## « L'avocat n'est plus un sachant. Il doit être un stratège »

En outre, avec sa capacité d'analyse et sa vision stratégique, le juriste a toute sa place pour concevoir et proposer des services innovants. Par son ingénierie, il sait dépasser la simple application du droit, et par sa réflexion, adapter cette matière, voire même en créer de nouvelles formes.

Pour paraphraser Ripert, qui écrivait en 1955 dans les *Forces créatrices du droit* que « *les juristes sont conservateurs, à peine de ne plus être des juristes* », on peut écrire en 2019 que les juristes sont innovateurs, à peine de ne plus être des juristes.

Pour que le juriste puisse effectivement correspondre à ce nouveau modèle, une profonde transformation de la pratique est nécessaire.

Le juriste doit maîtriser les nouveaux outils de recherche, et il est nécessaire qu'il se familiarise avec les instruments d'aide à la prise de décision et à la rédaction d'actes. La pratique du métier ne pourra bientôt plus se concevoir sans...

Toutefois, si l'apprentissage de la technique est nécessaire, cela doit impérativement se faire en cultivant l'esprit des métiers du droit. Si science sans conscience n'est que ruine de l'âme, *legal-tech* sans déontologie n'est que ruine du droit.

La technologie est un formidable outil de développement du droit, elle permet d'en diffuser la connaissance, d'en étendre la pratique et d'en améliorer la mise en œuvre. Mais elle n'est qu'un instrument.

Le droit au contraire n'est pas qu'une simple technique. Il ne peut être détaché de ce qui le fonde, de ce qui en fait la matière fondamentale : la vie et les relations des personnes, des situations vécues qui sont toutes singulières, et qui font que la règle doit toujours être adaptée, dans le respect de l'intérêt fondamental de la personne.

C'est ce qui rend l'intervention de l'avocat indispensable, car son art consiste à appréhender la réalité humaine en même temps qu'il procède

à l'analyse juridique, et à mêler ces deux matériaux, humain et juridique. Et il le fait dans le respect de règles qui ont pour but de préserver cette dimension humaine, et d'assurer à son client que ses intérêts constituent toujours le centre de gravité de sa prestation.

Les avocats ont une plus-value importante : leur déontologie. Elle constitue indéniablement un atout pour eux, un avantage concurrentiel sur ce que l'on ne peut plus désormais refuser de nommer le marché des services juridiques.

Toutefois, comme sa compétence technique, sa déontologie ne suffit pas à faire sa place sur ce marché. L'avocat de demain n'est pas qu'un technicien doté d'une déontologie forte, il doit être agile et industriel. C'est la clé. L'avocat ne peut pas rester dans sa tour d'ivoire, drapé dans son expertise et sa déontologie. Il doit descendre dans l'arène et affronter la concurrence.





## « Les juristes sont innovateurs, à peine de ne plus être des juristes »

Un cabinet, une étude est une entreprise, souvent petite, voire très petite, parfois grande, qu'il faut gérer comme telle, autour d'un projet, avec une structure sociale, un financement et une communication idoines. Le juriste doit s'adapter au contexte économique qui est aujourd'hui le sien et développer son esprit d'entreprise.

Enfin, l'avocat ne peut rester isolé. Il faut développer les échanges entre les différents métiers du droit, pour concevoir des prestations composites, qui exploitent les synergies existantes entre les compétences de chacun.

Il faut le faire également à l'égard des professions extra-juridiques, car c'est par sa connaissance de l'activité de ses clients et par une

collaboration étroite avec d'autres prestataires, notamment les acteurs du monde des nouvelles technologies, que demain le juriste pourra satisfaire les nouveaux besoins de droit.

Face aux transformations que connaissent les professions du droit, en raison du numérique et

de développement important de la concurrence, le repli sur la tradition est un réflexe assez naturel. Mais c'est tout le contraire qu'il faut faire. Le juriste peut exercer autrement, il est de plus en plus nécessaire qu'il le fasse.

### — Notre conseil

L'avocat ne doit pas redouter le développement des technologies dans le droit. Au contraire, ce sont de formidables moyens d'enrichir et de compléter sa pratique, de la rendre plus efficace. Il doit se former aux nouveaux outils de recherche et aux instruments d'aide à la prise de décision et à la rédaction d'actes.

En outre, dans un contexte de concurrence accrue, d'acteurs souvent non-juristes, l'avocat doit être capable d'adopter un raisonnement stratégique, de concevoir et de promouvoir une offre de prestations cohérente et compétitive, utilisant les outils technologiques à sa disposition, et de rechercher les financements nécessaires.

Enfin, l'avocat doit s'ouvrir, par l'acquisition de compétences et par l'alliance de compétences, juridiques et non juridiques, car l'avenir est à l'agrégation des forces.



Lilas Louise  
Maréchal

Créatrice du podcast  
« Fleur d'avocat »

<https://fleurdavocat.fr/>

@MarechaudL



## LA RECETTE DE L'AVOCAT ÉPANOUI

### Das Rezept zur Selbstentfaltung

Nach einer ersten Erfahrung als Anwältin in Paris wechselte Lilas Louise Maréchal in den Bereich der Personalbetreuung und fokussierte dabei auf das Wohlbefinden am Arbeitsplatz. In ihrem Podcast „Fleur d'avocat“ führt sie Gespräche mit Rechtsanwälten und Aussteigern aus dem Anwaltsberuf, um zu begreifen, was sie in ihrem Beruf glücklich macht.

Le podcast Fleur d'avocat est ma recherche fondamentale sur le bien-être au travail dans la profession d'avocat. Lorsque j'ai débuté ce podcast, je souhaitais trouver des réponses à deux questions : est-il possible de s'épanouir comme avocat ? Le cas échéant, qu'est-ce qui permet un tel épanouissement ?

À ce jour, plus de 50 avocats m'ont raconté leur parcours. 50 avocats qui ont pour seul point commun d'être épanouis.

En creux, je viens de vous donner la recette. Si tous ces avocats ont pour seul point commun d'être épanouis, c'est bien que chacun d'entre eux exerce la profession d'avocat à sa manière. S'ils sont si bien dans leur robe, c'est parce que leur robe est taillée sur mesure.

Le schéma que partagent les avocats épanouis que j'ai interviewés, c'est donc celui de faire en fonction de leurs envies, de leurs aspirations, de leurs projets, de leurs centres d'intérêts, de leurs valeurs. En pratique, en quoi cela consiste-t-il ?

Suivre ses envies c'est d'abord voir le métier d'avocat comme un moyen de faire ce que l'on aime et non comme une fin. Me Magou Soukouna est devenue avocate pour défendre ses frères et sœurs, Me Nelly Criquet a préféré le droit des sociétés du quotidien aux grosses opérations de M&A ou de LBO. Me Anne-Sophie Noury a délaissé le droit des sociétés après avoir eu un coup de cœur pour le restructuring. Ce qui est certain, c'est qu'ils ont un intérêt réel pour la matière qu'ils pratiquent, les problèmes de leurs clients et l'accompagnement qu'ils proposent. Faire ce qu'ils font leur plaît et a du sens pour eux.

Suivre ses envies, c'est aussi choisir un mode d'exercice qui nous convient : préférer intégrer une petite structure plutôt qu'une grande (Me Karine de Luca), renoncer à avoir une équipe pour pouvoir être digital nomade (Me Sandra Azria) ou pour se sentir libre (Me Laurence Duval), rejoindre une tour à la Défense alors qu'on s'imaginait avocat de palais (Me Caroline Diot), ou au contraire avoir une pratique



« S'ils sont si bien dans leur robe,  
c'est parce que leur robe est taillée sur mesure »



internationale à tous points de vue (Me Kami Haeri).

Suivre ses envies, c'est encore s'engager pour des causes qui nous tiennent à cœur (Me Vincent Fillola, Me Jelle Klaas, Me Maxime Clery-Melin, Me Doriane Briller-Laverdure, Me Jennifer Halter, Me Pierre-François Rousseau).

Suivre ses envies, c'est enfin claquer la porte d'un cabinet dans lequel on ne se sent pas bien (Me Jennifer Halter, Me Antoine Delacarte, Me Sandra Azria, Me Loïc Padonou).

Les avocats épanouis que j'ai interviewés sont par ailleurs de grands curieux. Je pense en particulier à Me Eric Morain, que l'amour de la bonne bouffe a amené à défendre des

producteurs de vin nature, à Me William O'Rorke, un geek dont la clientèle est constituée d'acteurs du milieu de la cryptomonnaie, à Me Karine de Luca et à Me Elise Fabing qui ont intégré le développement personnel dans l'accompagnement qu'elles proposent à leurs clients, ou encore à ceux d'entre eux qui s'intéressent de près à l'innovation technologique et managériale (Me Matthieu Davy, Me Karima Lachgar, Me Elise Fabing, Me Bernard Lamon, Me Clarisse Berrebi, Me William O'Rorke, Me Arthur Millerand). Me Nicolas Jean est aussi un parfait exemple de cette curiosité insatiable, qui le pousse à diversifier les expériences, multiplier les rencontres, saisir toutes les opportunités de s'enrichir et de s'inspirer, notamment des autres (il est d'ailleurs un auditeur fidèle du podcast Fleur d'avocat!).

—

## Notre conseil

Tous s'écoutent, savent ce qu'ils veulent, ont confiance en leur valeur, osent faire les choix et les ajustements nécessaires pour exercer d'une manière qui leur convient, osent tout court. Alors que j'écris cette phrase, je pense aux mots de Xavier Dolan recevant le prix du jury à Cannes pour son film *Mommy* : « *Je pense que tout est possible à qui rêve, ose, travaille et n'abandonne jamais* ». C'est cette règle qu'appliquent les invités de Fleur d'avocat, et c'est cette même règle que je vous invite à appliquer, chers lecteurs de *Managing Lawyer*.



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) – FICHE TECHNIQUE

### Gesetzbuch der Gesellschaften und Vereinigungen - Praktische Anleitung

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.

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 technique spécifique dans chacun des numéros de l'année 2020 de la revue.

Dans ce premier numéro, nous vous parlerons de certaines dispositions impératives applicables depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2020.

Pour rappel, les sociétés existantes ont jusqu'au 1<sup>er</sup> janvier 2024 pour mettre leurs statuts en conformité avec le nouveau CSA. Elles en ont même l'obligation lors de leur prochaine modification statutaire. Cependant, un nombre important de dispositions impératives sont déjà d'application depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2020. Les dispositions statutaires contraires sont dès lors réputées non écrites.

Sans avoir la volonté d'être exhaustif, nous reprenons ci-dessous certains changements qui nous semblent être des plus importants :

- les nouvelles dénominations de formes juridiques et les nouvelles abréviations

doivent maintenant être utilisées. Ainsi, par exemple, la SPRL devient la SRL. De plus, pour les SRL, le capital libéré et la réserve légale sont automatiquement transformés en des « capitaux propres indisponibles ». Aucune réduction de capital ne pourra être réalisée tant que la société n'aura pas modifié ses statuts ;

- les administrateurs (ainsi que les membres des conseils de direction et de surveillance) ne peuvent plus être liés par un contrat de travail avec la société. Il est cependant toujours possible qu'un administrateur ait également un contrat de travail en plus de son mandat, si celui-ci se rapporte à une fonction nettement distincte de celle du mandat. De plus, si l'administrateur est une personne morale, elle a l'obligation de désigner une personne physique comme représentant permanent

(interdiction des « cascades » de sociétés) et cette dernière ne peut pas également siéger comme administrateur personne physique (interdiction de se « dédoubler ») ;

- en cas de conflit d'intérêt au sein de l'organe d'administration, la nouvelle procédure de résolution de celui-ci doit être suivie. En particulier, la décision doit être prise par l'assemblée générale si le conflit d'intérêt concerne un administrateur unique, la personne impliquée dans le conflit ne peut plus participer au vote au sein de l'organe d'administration et, si tous les membres de l'organe d'administration sont « conflictés », la décision doit être renvoyée à l'assemblée générale ;
- la responsabilité des administrateurs est plafonnée à des montants maximum oscillant entre 125.000 € et 12.000.000 €, dépendant de la taille de la société. Cette limitation s'applique par fait ou ensemble de faits, quel que soit le nombre de défendeurs, demandeurs, actions ou fondements. Elle ne s'applique cependant pas en cas de fautes légères répétées, de fautes graves ou en cas d'intention frauduleuse. Enfin, il est interdit de prévoir des limitations contractuelles ou statutaires allant au-delà de ce qui est prévu légalement. Les clauses d'exonération et de garantie contractée par la société sont également interdites ;
- la définition de la « gestion journalière » est étendue. L'intérêt mineur et l'urgence

deviennent des conditions alternatives et non plus cumulatives. De plus, le CSA introduit la possibilité pour les SRL de déléguer leur gestion journalière ;

- dans les SRL, la procédure de sonnette d'alarme est adaptée afin de prendre en compte la disparition du concept de capital : l'organe d'administration doit convoquer l'assemblée générale dans les 2 mois après qu'il ait été constaté, soit que l'actif net est négatif ou risque de le devenir, soit qu'il y a une menace de manque de liquidité. L'organe d'administration n'est tenu de convoquer à nouveau une assemblée générale pour le même motif qu'un an plus tard ;
- des apports supplémentaires sans émission d'actions nouvelles, et donc sans modification des statuts, peuvent maintenant être réalisés dans les SRL. Il est maintenant également possible de réaliser des apports en industrie (engagement d'exécuter un travail ou une prestation) dans cette forme de société ;
- dans les SRL, toute distribution (dividendes, tantièmes, etc.) ne peut être réalisée qu'à une double condition : la décision de l'assemblée générale ne peut avoir pour effet de rendre l'actif net négatif (test d'actif net) et cette décision ne peut produire ses effets que si l'organe d'administration constate que la société est en mesure de payer ses dettes exigibles pendant une période d'au moins 12 mois à partir de la distribution (test de liquidité). Ces tests devront également être réalisés en cas d'acquisition

d'actions propres (nouveau dans le CSA pour cette forme de société) et en cas de financement de l'acquisition de ses propres actions (procédure simplifiée dans le CSA) ;

- les sociétés peuvent maintenant être transformées en ASBL et inversement. Dans ce second cas, l'ASBL doit être transformée en une SCES agréée ou une SC agréée comme ES. Les transformations transfrontalières sont maintenant également réalisables ;
- en ce qui concerne la procédure de liquidation des personnes morales, plusieurs changements ont été introduits : ce n'est maintenant qu'en cas de liquidation déficitaire que la nomination du liquidateur doit être soumise à la confirmation ou à l'homologation par le tribunal, les ASBL et AISBL peuvent maintenant elles aussi recourir à la dissolution et liquidation en un seul acte, tout comme les sociétés en nom collectif et les sociétés en commandite, les créanciers non payés peuvent demander la réouverture de la liquidation en cas d'« actif(s) oublié(s) ».



Xavier Deltour

Head of Corporate Finance chez Intraco Consulting

<https://www.intraco-consulting.com>



## COMMENT MAXIMISER LES CHANCES DE REPRISE D'UNE SOCIÉTÉ EN RÉORGANISATION JUDICIAIRE ?

### Unternehmen in gerichtlicher Reorganisation: wie steigere ich die Aussichten auf einen erfolgreichen Betriebsübergang?

Redresser une société en difficulté n'est pas chose facile. Surtout si le gérant actuel n'a plus les ressources nécessaires pour compenser les pertes. Dans le cas où il souhaite éviter la faillite de sa société mais que ses tentatives de redressement en interne ont échoué, il déclenchera une procédure de réorganisation judiciaire par voie de transfert. Le ciblage et la qualification des candidats repreneurs sont les étapes de la transaction les plus à même d'influencer la reprise effective de l'activité. Les enjeux d'une procédure de réorganisation judiciaire sont multiples. La réussite des négociations et les chances de trouver un repreneur dépendent surtout de la capacité à trouver un terrain d'entente entre les parties, en remplissant le cahier des charges. Dans cet article, nous détaillons ces enjeux et la marche à suivre afin de gérer au mieux ces problématiques.

Es ist nie einfach, ein Unternehmen zu sanieren. Dies ist umso mehr der Fall, wenn der Geschäftsführer nicht über genügend finanzielle Mittel verfügt, um die Verluste auszugleichen. Wenn er einen Konkurs vermeiden will und alle internen Versuche, die Gesellschaft wieder aufzurichten scheitern, kann eine Betriebsübertragung im Rahmen einer gerichtlichen Reorganisation eine Lösung sein. Die Identifizierung der Übernahmekandidaten und deren Eigenschaften ist eine wichtige Etappe, die zur erfolgreichen Abwicklung beiträgt. Die Herausforderungen sind vielfältig und die Beteiligten haben verschiedene Belange. Der Erfolg der Verhandlungen und die Aussichten auf eine tatsächliche Übernahme hängen vor allem davon ab, dass eine Gesprächsbasis gefunden werden kann. Dies geschieht bestenfalls anhand eines Pflichtenheftes. Wir erklären Ihnen die Herausforderungen und den Weg, um diese bestmöglich zu bewältigen.

Lorsque l'exploitation est en perte de vitesse et que les actionnaires actuels n'ont plus les ressources nécessaires pour compenser les pertes, nombreux sont les gérants qui se tournent vers la procédure de réorganisation judiciaire (P.R.J.) pour donner un sursis à la société et la réorganiser en interne. Lorsque les tentatives en interne échouent, l'entrepreneur se tourne alors vers le transfert de l'entreprise afin de laisser une dernière chance à cette dernière de subsister.

Dans ce processus, des mandataires de justice sont mis à contribution pour trouver des repreneurs. L'objet de cet article est de présenter les différentes étapes de la recherche de cibles et les enjeux du processus dans le cas des P.R.J. par voie de transfert. Enfin, nous terminerons notre article par quelques conseils pratiques, à destination des mandataires de justice, pour une recherche de cible réussie. Nous adopterons l'hypothèse qu'aucune faute grave n'a





## « Étape clé dans le domaine de la transmission et du transfert d'entreprise, le ciblage et la qualification de repreneurs potentiels est un processus qui se décompose en trois étapes »

été commise par le gérant et donc qu'il reste aux commandes de la société durant toute la période de sursis.

Étape clé dans le domaine de la transmission et du transfert d'entreprise, le ciblage et la qualification de repreneurs potentiels est un processus qui se décompose en trois étapes. Tout d'abord, on commence par établir une liste de critères pertinents qui correspondent au candidat repreneur idéal pour la société à céder. Ensuite, on dresse une liste concise des sociétés qui répondent le mieux aux critères décidés. Lors de ces deux étapes, n'hésitez pas à faire appel aux connaissances du gérant actuel de la société. En effet, il sera le plus à même d'aiguiller un expert sur les forces et faiblesses de sa société, ses besoins et les candidats potentiels à sa reprise. Enfin, on affine les critères et la liste des sociétés au fur-et-à-mesure de la recherche et des négociations. En réalité, cette dernière étape consiste en la qualification (capacité d'acquisition et de restructuration, stratégie, marché...) des sociétés ciblées et la prise de contact avec celles-ci.

Il est important de toujours se rappeler que le but d'un ciblage est de trouver l'entreprise idéale prête à acquérir la société, bien que le cas d'une société en difficulté pose des barrières supplémentaires. L'idée derrière la reprise est que le repreneur puisse passer d'un tableau peu attrayant de la société à quelque chose de satisfaisant. En d'autres termes, redresser la situation d'une entreprise en P.R.J. signifie épurer les dettes, investir et remanier les opérations afin de renouer avec la croissance. Dans le schéma d'un mandat de vente d'une société en difficulté, le mandataire de justice devra bien prendre en compte cette notion pour établir sa liste de sociétés cibles. De plus, il devra se souvenir que « entreprise en difficulté » rime souvent avec « risque très élevé » aux oreilles d'un investisseur potentiel. Ainsi, sa recherche de cible

est une activité délicate qui pourra prendre un certain temps et il devra s'attendre à un grand nombre de refus.

La problématique des mandataires de justice dans ce type de dossier est qu'ils sont soumis à une contrainte de temps dictée par l'état même de la société. En effet, pour chaque jour passé, la société perd de sa valeur et les chances de sa reprise s'amouindrissent. Au terme de la période de sursis, une société non reprise signifie faillite, donc perte d'emploi pour un plus grand nombre de travailleurs et perte de capital pour les actionnaires qui verront leurs investissements réduits à néant et leurs apports consommés par le remboursement des créances.

Un autre enjeu majeur qui se posera à l'expert en charge du mandat est l'arbitrage entre l'ensemble des parties concernées par la transaction et l'urgence de la situation. Les actionnaires chercheront à minimiser leurs pertes en demandant un prix de cession basé sur les perspectives positives de l'entreprise ; les investisseurs potentiels, quant à eux, voudront prendre en compte le risque élevé du redressement de la société, en basant le prix de cession sur la situation actuelle de l'entreprise plutôt que sur une projection de ce que la société pourrait être une fois redressée. De leur côté, les salariés – via les syndicats – militeront pour la préservation des emplois, les créanciers voudront maximiser la partie de créances recouvrées tandis que

les investisseurs potentiels penseront eux aux moyens les plus rapides pour rentabiliser leurs investissements en triant et priorisant les dépenses actuelles et futures. Dans ce tableau, le mandataire de justice devra trouver un juste milieu entre les différents acteurs, sous peine de rendre les négociations compliquées et de terminer prématurément le plan de reprise au vu de la complexité de la discussion. Néanmoins, il faut savoir que lorsque plusieurs offres sont mises sur la table, le juge en charge de l'affaire choisira le plus souvent le plan qui retiendra le plus d'emplois. Ainsi, il est crucial pour le mandataire de valider ce point avec les repreneurs potentiels lorsqu'il effectue leur qualification.

Enfin, parmi les principaux enjeux que peuvent rencontrer les mandataires de justice figure le handicap qu'ils ne sont pas spécialistes du secteur d'activité, ni expert en transmission d'entreprises. Ainsi, il sera difficile pour un mandataire de justice de connaître et de contacter les entreprises les plus pertinentes ayant la capacité financière nécessaire au sauvetage de la société, de dissocier les entreprises qui sont prêtes à l'achat de celles qui ne le sont pas, et d'évaluer si le plan de reprise maximise les attentes de chacun par rapport au cahier des charges. Dans le paragraphe suivant, nous donnons quelques astuces pratiques pour aider les mandataires de justice dans leur démarche.

---

## Notre conseil

L'un des premiers conseils que l'on peut donner à un mandataire de justice chargé d'une telle opération est de prendre le temps de connaître les attentes et demandes de chacune des parties prenantes et d'inclure ces éléments à la liste des critères. Par exemple, il pourra s'appuyer sur l'expertise du gérant actuel, voire même, sur les têtes de départements opérationnels dès lors que l'entreprise à reprendre est technique et que le gérant n'est pas à même de répondre à toutes les questions. En effet, c'est par ce moyen qu'il sera possible d'obtenir une liste d'entreprises cibles plus pertinente et que les chances de trouver un repreneur seront optimales.

Afin de passer d'une simple liste de critères à un listing d'entreprises, nous conseillons à l'expert d'user de plateformes telles que Belfirst ou Trends Top par exemple, où il pourra faire une recherche de sociétés par code NACE, type de structure et ressources.

Il est primordial d'inclure à la liste de critères, tous ceux visant les caractéristiques intrinsèques de la société tels que la culture de l'entreprise et ses valeurs. Pour vous aider dans votre recherche, sachez qu'un certain nombre d'entreprises communiquent leurs valeurs, leur stratégie et leur vision sur leur site Internet. Enfin, servez-vous des entrevues que vous avez eues avec l'équipe dirigeante de la société pour identifier les valeurs et les autres points importants de la culture de l'entreprise. En effet, présenter des sociétés cibles qui ont la capacité financière mais des modes opératoires et une culture opposée à ceux de l'entreprise qui doit être reprise, vous fera perdre votre temps car les entités n'arriveront pas à se mettre d'accord. En définitive, même si les négociations aboutissent, le risque lié à la reprise sera plus conséquent. De même, il sera important de vérifier que les entreprises ciblées possèdent la capacité financière nécessaire au sauvetage de la société en difficulté et qu'elles ne sont pas elles-mêmes engagées dans de grands changements en interne. Par exemple, évitez de cibler des entreprises qui sont en train d'acquérir une société ou qui en ont acquis une l'année précédente (filtres possibles sur Belfirst, Trends Top,...) car il est possible que le processus d'intégration de la société absorbée soit toujours en marche. Si tel est le cas, l'entreprise ciblée n'aura peut-être ni le temps ni les ressources nécessaires à la reprise de la société pour laquelle vous avez été mandaté.

Pour faciliter les négociations avec les sociétés ciblées, on conseille au mandataire de justice de cibler les entreprises qui bénéficieraient le plus d'effet synergique en reprenant la société. Ainsi, cela permettra de lever les blocages du premier abord en se concentrant sur le futur possible. En matière de projection, il est plus facile de se projeter lorsque l'on comprend et que l'on se sent en accord avec le but, l'image et la démarche d'une entreprise que lorsque l'on s'y sent diamétralement opposé. Lors de l'étape de prise de contact et de présentation de l'entreprise aux cibles, mettez l'accent sur ce qui est possible de faire à l'avenir avec les deux sociétés et sur ce que les deux entreprises ont en commun.

Outre de faire preuve de patience malgré le feu de l'action, le conseil ultime reste de faire appel à des experts en transmission d'entreprises qui ont une expertise du secteur en question. En effet, par leurs connaissances du marché actuel et de la stratégie des sociétés du secteur, ils pourront vous aiguiller au mieux dans votre recherche de sociétés cibles, mais surtout ils sauront vous épauler pour la constitution d'un dossier attrayant de reprise. Ce volet est très important car seuls des acteurs ambitieux, qui croient au projet et à l'entreprise, investiront. Enfin, étant donné leur expérience du terrain, les experts en transmission vous aideront à mieux arbitrer votre temps alloué à la qualification de chaque cible en distinguant rapidement l'inopportunité de l'opportunité.

## POINT INFO PRATIQUE :

« Comment les avocats peuvent-ils trouver un cabinet à racheter et comment peuvent-ils trouver des repreneurs potentiels ? »

Une opération de cession ou d'acquisition nécessite du temps et une expertise dans la matière, deux paramètres qui peuvent manquer. En tant que professionnels de la transmission d'entreprise, nous pensons que la première richesse d'une profession libérale est son carnet d'adresses. On cherche souvent loin un cabinet à reprendre alors que peut-être, dans nos contacts, un confrère pense à arrêter ses activités. À l'inverse, si l'on pense céder ses parts, peut-être un confrère cherche-t-il à se lancer. Si vous exercez dans un cabinet de plusieurs associés, demandez-leur, car ils seront peut-être intéressés par la reprise de vos parts ou connaissent peut-être des personnes de confiance qui pourraient l'être. L'avantage de se tourner vers une personne que l'on connaît est que cela facilitera le dialogue et les négociations. Pour ceux qui cherchent à reprendre des parts, sachez qu'en rachetant celles de l'un de vos associés, vous limitez les risques de perte de clientèle dus à la peur de l'inconnu.

En revanche, méfiez-vous d'un abus de confiance !

Pour limiter au maximum un quelconque abus de confiance entre confrères, la solution est d'externaliser sa recherche via un cabinet spécialisé en transmission. Cela reste la meilleure décision lorsqu'on veut céder ou reprendre un cabinet. L'avantage ici est que vous n'aurez pas à jongler entre les agendas pour continuer à exercer votre fonction tout en effectuant l'opération. Des cabinets spécialisés dans la transmission de petites entreprises, des plateformes ainsi que des fiduciaires peuvent vous aider à trouver soit des repreneurs de vos parts, soit des parts à acquérir. Enfin, pensez à avvertir le barreau et à consulter leur support en ligne. En effet, le barreau peut aussi vous aider dans votre recherche en vous fournissant la liste de tous les cabinets d'avocats dans un secteur d'activité et une zone géographique définis.

## Agenda



**19 mai 2020**

**Anthemis – Les clés pour un passage en société réussi – Bruxelles**  
→ <http://www.anthemis.be/index.php/les-cles-pour-un-passage-en-societe-reussi-19-mai-2020-bruxelles.html>



**1<sup>er</sup>-6 novembre 2020**

**IBA – Congrès annuel – Miami (USA)**  
→ <https://www.ibanet.org/Conferences/Miami-2020.aspx>



**25 mai 2020**

**Anthemis – Les clés pour un passage en société réussi – Liège**  
→ <http://www.anthemis.be/index.php/les-cles-pour-un-passage-en-societe-reussi-25-mai-2020-liege.html>



**26-27 novembre 2020**

**IBA – Building the Law Firm of the Future – Londres (GB)**  
→ <https://www.ibanet.org/Conferences/conf1069.aspx>



**16 juin 2020**

**Larcier – Workshop Law is Code – Sign your first smart contract – Bruxelles**  
→ <https://www.larcier.com/fr/workshop-law-is-code-sign-your-first-smart-contract-2020-9781109232660.html>



**2-4 décembre 2020**

**CIB – Congrès annuel – Libreville (Gabon)**  
→ <http://www.cib-avocats.org>



**28 octobre-1<sup>er</sup> novembre 2020**

**UIA – Congrès annuel – Guadalajara (Mexique)**  
→ <https://www.uianet.org/fr/evenements/64e-congres>



Joël Jégo

Executive coaching  
pour avocats

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



## AVOCATS : QUELQUES CONSEILS D'ORGANISATION POUR VOTRE MARKETING RELATIONNEL

### Rechtsanwälte: Ratschläge für eine bessere Organisation Ihres Beziehungsmarketings

Beziehungen sind ein Trumpf für Ihren Erfolg. Neben der natürlichen Begabung ist die Beziehungspflege auch eine Fähigkeit, die sich erarbeitet. Hierzu benötigen Sie die richtige Organisation.

Le relationnel est un atout clé pour la réussite des avocats. Au-delà de l'aptitude naturelle, il s'agit d'une compétence qui peut se travailler moyennant une organisation adéquate.

La façon dont vous assurez le marketing de votre cabinet dépend de votre type de pratique. Pour de nombreux domaines de pratique, le marketing se fait bien entendu par internet (site, annuaires professionnels, newsletters électroniques, réseaux sociaux), par le biais de partenariats sur des événements (conférences, congrès, ...) voire par la publicité bien que peu fréquent et assez réglementé. Ceci dit pour une grande majorité des domaines de pratique, le moyen le plus efficace de promouvoir son activité consiste à nouer et entretenir des relations.

Pour faire simple, le marketing relationnel consiste à apprendre à connaître les clients potentiels et les sources de recommandation, puis à établir un lien avec ces personnes et à l'entretenir. En tant que coach, je m'aperçois que de nombreux avocats ne savent pas comment s'y prendre pour faire du marketing relationnel, ce qui les conduit à perdre du temps et de l'énergie à

ce propos. Il y a beaucoup à faire pour développer des relations susceptibles de fournir des opportunités de business. Voici comment commencer.

Organisez-vous. Vous connaissez probablement déjà de nombreuses personnes susceptibles de devenir des clients ou des sources de recommandation, mais il est probable que leurs coordonnées soient dispersées dans vos emails, contacts, cartes de visite, annuaires d'anciens élèves, réseaux sociaux, etc. Votre présence sur LinkedIn sera la porte d'entrée dans cette démarche en étant une précieuse source d'informations et d'interactions. Ensuite, je vous recommande de créer un fichier, un tableur sera plus approprié ou encore mieux dans un système de suivi des relations commerciales (CRM) si vous en avez un, puis rassemblez-y tous vos prospects au même endroit afin d'avoir une vue d'ensemble et de planifier vos actions de réseautage en conséquence.



## « La chose la plus importante dans le marketing relationnel est de maintenir un contact régulier avec vos prospects »

Sans oublier que la collecte de données doit se faire en respect de la RGPD, ce fichier devrait inclure :

- Les coordonnées de la personne.
- Comment vous êtes entré en contact avec ce prospect.
- Tout ce que vous avez en commun (faculté de droit, milieu associatif, club de sports, etc.).
- Notes à propos de votre dernier contact ensemble.
- Une date pour la suite à donner à ce contact.
- Une désignation indiquant si c'est un prospect ou d'une source de recommandation.
- Une note de probabilité, de A à C, indiquant dans quelle mesure ces personnes seront susceptibles de faire appel à vos services ou de vous fournir des recommandations.

Une fois que vous avez rempli votre tableau de suivi prospection avec les informations adéquates, l'étape suivante consiste à utiliser ce document comme un outil de référence pour établir et entretenir vos relations. Pour vos prospects de catégorie A et B, vous devez développer un plan individuel de contacts réguliers. Pour vos prospects C, votre approche pourrait être plus générique, telle qu'un email standard périodique adressé individuellement.

Les sources de recommandation peuvent appartenir au même secteur d'activité, comme les experts-comptables, les banquiers ou les promoteurs immobiliers par exemple. Vous pouvez décider de maintenir le lien en fournissant des informations sectorielles utiles à ceux-ci en les regroupant par secteur.

La chose la plus importante dans le marketing relationnel est de maintenir un contact régulier avec vos prospects. À chaque fois que vous avez rencontré un contact prospect ou source de

recommandation, définissez une date pour la prise de contact suivante et indiquez-la dans le tableau de suivi. Organisez ensuite votre agenda afin d'avoir chaque semaine un temps pour assurer ces prises de contact et ces rencontres de suivi.

En résumé, voici ce que je vous recommande :

1. Planifiez une plage horaire hebdomadaire (2 heures minimum) dédiée à l'organisation de votre marketing relationnel.
2. Rassemblez toutes les données des contacts qui sont à votre disposition pour en faire une base de données sur un tableau comme décrit ci-dessus.
3. Classez vos contacts entre les catégories A, B et C.
4. Contactez les contacts des catégories A et B pour des rencontres en face à face (rendez-vous, déjeuner, petit-déjeuner...).

5. Planifiez idéalement 2 rendez-vous de réseautage minimum par mois.
6. Créez une liste de diffusion pour la diffusion de vos communications, newsletters, invitation à un événement et également pour les vœux de fin d'année.
7. Définissez votre cible de client idéal, puis réfléchissez comment entrer en contact avec ceux-ci par l'intermédiaire vos sources de recommandations.
8. Mettez à jour votre suivi de contacts et actions de réseautage chaque semaine.

—

### Notre conseil


Vos relations avec tout le monde à l'intérieur comme à l'extérieur de votre cabinet comptent. Faites en sorte qu'elles restent solides en répondant rapidement à vos e-mails, appels téléphoniques et autres demandes de renseignements. La réussite du marketing relationnel implique beaucoup plus de choses, mais il faut commencer par l'organisation. Que diriez-vous de commencer dès à présent ?





Ben Houdmont

Managing Consultant  
KnowToGrow Legal

 @benhoudmont  
[www.knowtogrow.be/fr/](http://www.knowtogrow.be/fr/)



## ÉTUDE DE CAS : COMMENT CONSERVER « L'ESPRIT DU FONDATEUR » APRÈS SON DÉPART ?

Fallstudie: Wie bewahrt man den Geist des Gründers nach seinem Abgang?

### Cas

Un cabinet d'avocats belge de taille moyenne a récemment fait appel à nous, car il était à la recherche d'aide et de conseils pour la mise en place de son futur *branding*. Ce cabinet bruxellois, actif dans un secteur de niche, portait le nom de son fondateur charismatique, dont le départ était imminent.

Le fondateur et ses collaborateurs avaient déjà préparé la continuité juridique du cabinet. Plusieurs jeunes collaborateurs étaient devenus associés en rachetant la majorité des parts, pour un prix d'entrée faible, mais avec un *earn out* élevé, à payer durant les dix années à venir.

À l'instar de son fondateur, le cabinet arborait une image très traditionnelle. Cependant, la clientèle de ce secteur de niche rajeunissait rapidement, avec de nouvelles attentes des clients. Le fondateur était, comme souvent, un véritable « faiseur de pluie » : c'est grâce à son réseau et à sa réputation que le cabinet décrocha la majorité des contrats.

Les jeunes associés se retrouvaient ainsi face à un dilemme : certains voulaient immédiatement moderniser les méthodes de travail et l'image du cabinet, y compris sa marque, ce qui risquait de se solder par la perte de quelques clients, voire du fondateur lui-même. L'*earn out* se basant sur le chiffre d'affaires réalisé, cette approche pouvait éventuellement atténuer le prix du rachat, mais sans garantie que la nouvelle image du cabinet attire suffisamment de nouveaux clients pour compenser la perte à moyen terme.

Une solution alternative consistait à conserver la marque et l'image de marque, et à modifier progressivement les méthodes de travail. À la grande satisfaction du fondateur, puisque cela rimerait avec le versement d'un *earn out* maximal. Le risque, en revanche, était de rater le coche du rajeunissement du secteur et de se retrouver les mains vides, si ce n'est avec une note salée.

La question centrale de cette problématique était de savoir comment gérer l'« esprit » du fondateur après son départ (difficulté supplémentaire dans notre cas : le fondateur n'était pas encore parti).

## La problématique

Dès le départ, il ne faisait aucun doute que le cabinet n'était pas en mesure de temporiser. Les attentes des clients évoluent en effet à une vitesse fulgurante : ne pas y réagir immédiatement serait fatal. Et le retard accumulé vis-à-vis de la concurrence, à l'intérieur et à l'extérieur du barreau, serait impossible à rattraper.

La modernisation, même radicale, des processus, de la tarification, et de la manière de présenter le conseil juridique ne signifiait pas nécessairement qu'il fallait renoncer à « l'esprit » du fondateur.

J'ai déjà publié un article consacré aux questions du choix du nom d'un cabinet juridique :

est-il plus judicieux d'imaginer un nom ou d'édifier le nom du fondateur en marque ? Que faire du nom des fondateurs après leur départ<sup>1</sup> ?

Je n'y reviendrai donc pas ici. Ce n'était d'ailleurs pas (tout à fait) la demande de notre client. La décision de conserver le nom du fondateur comme base de la dénomination commerciale avait, en effet, déjà été prise de manière implicite.

Les demandes du client étaient les suivantes :

- Comment conserver « l'esprit du fondateur » sans être écrasé par le poids de la tradition ?
- Comment le cabinet peut-il se réinventer sans faire fuir ses clients historiques ?
- Comment faire évoluer l'image de marque ?

## Notre approche

Dès les premiers contacts, il nous est apparu clairement qu'il n'existait pas de vision uniforme de ce qu'était vraiment « l'esprit du fondateur » au sein du cabinet, ni du contenu et de la signification de la marque, à quelques vagues généralités près. Il s'avèrera aussi très vite que les collaborateurs ne partageaient pas de vision commune sur le positionnement souhaité pour l'avenir du cabinet.

La moindre prise de décision était, dès lors, soit impossible, soit complètement arbitraire. Il fallait donc développer une vision commune de toute urgence.

Par expérience, nous savions toutefois que nous ne devons pas proposer de commencer par un atelier consacré à la vision et à la mission du cabinet. Ce genre d'exercice est très souvent perçu, parfois à juste titre, comme insignifiant et théorique.

Nous nous sommes mis en quête d'une approche concrète qui délivrerait des résultats immédiats, tout en gardant à l'esprit que nous devons affiner « l'idée de marque » le plus vite possible.

## Définition de nouveaux services

En concertation avec le client, nous avons décidé de commencer par la définition de nouveaux services et produits. Le cabinet avait une certaine expérience de lancement de nouveaux produits mais ses nouvelles activités étaient restées marginales. Nous nous sommes mis à la recherche d'un projet ambitieux, qui ne se traduirait pas uniquement par des revenus supplémentaires, mais qui serait aussi le point de départ de la « réinvention » du cabinet.



<sup>1</sup> *Managing Lawyer*, n° 3, 01.2017, pp. 19-22.



« Le développement de “marques personnelles” par les associés n’était pas interdit, bien au contraire : il devait même être encouragé. Ces “marques personnelles” devaient, en revanche, cadrer dans “l’idée de marque” du cabinet »

Nous avons fondé notre approche sur la méthodologie Design Thinking. La première étape consistait à rechercher les attentes non satisfaites ou insuffisamment satisfaites des clients. Alors la question suivante s’est posée tout naturellement : pour quels clients souhaitions-nous définir de nouveaux produits ? Partant de la règle selon laquelle il est beaucoup plus simple de vendre un nouveau produit à un client existant que de trouver un nouveau client, nous avons décidé de nous concentrer sur la clientèle principale du cabinet. Vu la spécificité de ce cabinet de niche, il ne fut pas difficile de s’en faire une idée précise.

Idéalement il faut identifier les besoins des clients sur la base de leur feed-back. Le cabinet ne possédait cependant pas suffisamment de données de feed-back historiques. Vu que l’objectif était, en outre, d’obtenir des résultats le plus rapidement possible, nous n’avions pas le temps d’organiser une enquête. Une fois de plus, vu la spécificité du secteur, nous avons néanmoins, relativement facilement, pu définir clairement quelques « nouveaux » besoins de clients, en faisant appel à l’intelligence collective au sein du cabinet.

Comme il fallait s’y attendre, nous nous sommes cependant heurtés aux différentes visions de ce qu’était le cabinet et de ce qu’il pourrait être. Des remarques comme « Oui, mais ça ne correspond pas à notre image » ou « Nos clients n’attendent pas de nous que nous traitions de telles questions » revenaient sans cesse. À force d’insistance, les participants ont accepté de ne pas se laisser limiter par de telles considérations. Une liste de besoins importants de clients auxquels le marché n’avait pas ou pas correctement répondu s’en est suivie.

### « L’esprit du fondateur »

Pour optimiser les chances de réussite, les problèmes auxquels le cabinet entendait apporter



des solutions, devaient cependant être des activités crédibles. Une fois établie la liste de nouveaux besoins de clients, il convenait donc de clarifier les remarques relatives à ce que les clients attendaient ou non du cabinet, que nous avons écartées dans un premier temps.

Les besoins des clients mis sur la table formaient un point de départ parfait pour affiner la vision, la mission, les valeurs, le positionnement et la personnalité du cabinet. Autrement dit, pour définir « l’idée de marque » ou, en d’autres mots, « l’esprit du fondateur ». Les besoins de clients auxquels le cabinet tenterait de répondre devaient être compatibles avec l’idée de marque.

Une idée de marque se compose des éléments suivants :

*Valeurs : en quoi croyons-nous, en tant que cabinet ?*

*Vision : pourquoi faisons-nous ce que nous faisons ?*

*Mission : que « produisons-nous » pour concrétiser notre vision ?*

*Positionnement : en quoi nous distinguons-nous de nos concurrents ?*

*Personnalité : à quoi peut-on nous reconnaître : nous, nos valeurs, notre vision et notre mission ?*

### Affectio societatis vs Association d’individus

Les exercices visant à confronter les nouveaux besoins des clients aux différentes composantes de l’idée de marque, à « l’esprit du fondateur », se sont révélés extrêmement enrichissants. Bien qu’au départ nous ayons parfois eu l’impression de nous heurter à des divergences d’opinions fondamentales, il régnait en fait un large consensus. Et l’idée de marque n’a, finalement, pas fait obstacle à une



modernisation radicale. Le fondateur lui-même, qui défendait son « esprit » avec passion, s'est révélé beaucoup plus ouvert au changement que nous le pensions.

Un corollaire des discussions fut l'établissement d'une liste de réponses possibles aux besoins des clients, un point de départ très utile pour la phase suivante de la méthodologie « Design Thinking ».

Tout le monde n'était évidemment pas entièrement d'accord avec l'idée de marque et les limitations par rapport au cadre des activités (nouvelles et existantes) qui en découlaient.

Certains associés ont par exemple insisté pour que certaines activités, qui ne relevaient pas du cadre, soient, exceptionnellement, admises. Et d'autres voulaient même adopter un positionnement personnel différent.

Notre conseil était sans équivoque : toute divergence saperait l'idée de marque et représenterait donc un frein au développement du cabinet. « L'esprit du fondateur », tel qu'il avait désormais été défini pour l'avenir, constituait un cadre contraignant pour tout le monde.

Le développement de « marques personnelles » par les associés n'était pas interdit, bien au

contraire : il devait même être encouragé. Ces « marques personnelles » devaient, en revanche, cadrer dans « l'idée de marque » du cabinet.

Il est ici, somme toute, question d'un cabinet intégré, doté d'un « affectio societatis » clairement défini et tourné vers l'avenir, et pas d'une association d'avocats individuels qui recourent à une série de services (dont une marque faible), organisés conjointement.

## Notre conseil


Avant de se poser la question *comment* conserver « l'esprit du fondateur », il faut savoir *que/est* cet « esprit », quelle est « l'idée de marque » du cabinet. Quand il y a une vision explicite, claire et partagée de l'idée de marque du cabinet, la question de comment la défendre tout en la faisant évoluer avec le temps, sera presque automatiquement résolue.

Pour définir l'idée de marque, nous conseillons de confronter ses différentes composantes aux plans d'innovation et de changement. Non seulement l'exercice devient plus concret, mais l'idée de marque sera définie avec un œil vers le futur.



Robert De  
Baerdemaeker

Avocat

 @Robertdebaerde2  
<https://koan.law>



## DES HONORAIRES PAYÉS EN BITCOINS ?

### Honorare in Bitcoins zahlen?

Auch wenn sie manchen nicht geheuer sind, haben Bitcoins und andere Kryptowährungen einen finanziellen Wert. Sie sind volatil, kaum umtauschbar, gleichzeitig kaum und doch sehr transparent, haben jedoch sehr wohl einen Geldwert. Daher könnten gewisse Mandanten geneigt sein, ihren Anwalt in dieser Form zu bezahlen. Darf ein Rechtsanwalt dieser Zahlungsweise zustimmen?

Bien qu'ils puissent sentir le souffre pour certains, le bitcoin – comme les autres cryptomonnaies – représente indéniablement une valeur financière. Volatile, peu liquide, à la fois très et peu transparente mais une valeur financière quand même. Et certains clients pourraient souhaiter rémunérer leur avocat en utilisant ce moyen. Un avocat peut-il accepter d'être honoré en bitcoin ?

À cette question, Florence G'Sell répondait par l'affirmatif dans le *Daloz Avocats* d'octobre 2018.

La réponse donnée était toutefois assortie de mises en garde pertinentes à l'égard non pas seulement du bitcoin mais des différentes cryptomonnaies existantes.

Qu'en serait-il en Belgique ?

Le chapitre III du Code de déontologie des avocats (articles 5.18 et suivants) traite des honoraires essentiellement sous l'angle de l'information que l'avocat doit donner à ses clients sur le mode de calcul de ses honoraires.

Toutefois, l'article 5.23 prévoit que : « les honoraires et frais de l'avocat sont normalement payés en espèces ou en monnaie scripturale ».

L'usage de l'adverbe « normalement » démontre que les espèces et la monnaie scripturale n'ont pas l'exclusivité.

Depuis 2013, le paiement peut se faire par tous moyens électroniques et notamment par carte bancaire ou par carte de crédit.

Le Code poursuit en son article 5.25 en interdisant que les frais et honoraires de l'avocat fassent l'objet d'une dation en paiement. L'article poursuit de façon didactique en expliquant que ni l'indépendance de l'avocat, ni sa dignité ou sa délicatesse ne peuvent être mises en péril, même en apparence, à l'égard du client si l'évaluation du bien ou du service offert en paiement s'avérait susceptible de faire l'objet de discussions ultérieures.

Enfin, en application de ces principes, il est strictement interdit d'accepter en paiement de ses honoraires des actions ou des options sur actions de sociétés dont l'avocat est le conseil sauf si l'intervention de celui-ci est terminée et qu'il n'est plus le conseil de la société en question.



L'avocat ne peut participer non plus à un système d'échange organisé entre différents prestataires de biens ou de services au risque de mettre en péril sa dignité, son indépendance et son obligation de respecter le secret professionnel.

Telles sont les balises réglementaires au regard desquelles la réponse à donner à la question de savoir si des honoraires peuvent être payés en bitcoins doit être donnée.

D'emblée, l'hypothèse du paiement en actions ou en options sur actions peut être écartée. Le bitcoin n'est ni l'un ni l'autre.

Plus délicate est peut-être la question de savoir si le bitcoin doit être considéré comme un bien ou un service dont la valeur serait susceptible

d'une évaluation controversée ultérieure. En effet, il ne peut être contesté que la valeur d'un bitcoin ou plus exactement son prix est en évolution constante ce qui n'empêche pas que, dans la pratique, il soit accepté comme un moyen de paiement et fasse l'objet d'échanges avec des biens et des services.

Dès l'instant où il s'avère possible de déterminer sa valeur à un moment précis, en l'occurrence celui du paiement, le client débiteur se libère valablement de sa dette à l'égard de son avocat si celui-ci accepte d'être payé en bitcoins sachant que la valeur de ceux-ci est susceptible d'augmenter ou de diminuer dès après le moment du paiement.

Ce faisant, l'avocat mettrait-il en péril son indépendance, sa dignité ou sa délicatesse ? On

voit mal pourquoi il en serait ainsi puisqu'il ne s'agit en réalité que d'une modalité de paiement qui pourrait être remplacée par la contrevaletur des bitcoins remis en paiement, en espèces ou en monnaie scripturale ; ce qui constituerait en quelque sorte un retour à la « case départ. »

À cet égard, il importerait peu que l'avocat spéculé sur une augmentation de la valeur puisque le prix payé aura correspondu, au moment du paiement, au montant des honoraires demandés. Ce qu'il adviendra de la valeur des bitcoins entrés ainsi dans le patrimoine de l'avocat relèvera de l'évolution dudit patrimoine et non pas de la modalité de paiement des honoraires.

Dans la mesure où le paiement en bitcoins correspondra au montant des frais et honoraires demandés, le risque de voir surgir des discussions ultérieurement quant à la valeur des bitcoins peut être écarté puisque les parties auront constaté ensemble que le nombre de bitcoins utilisés pour payer lesdits honoraires correspondait au montant de ceux-ci.


Par conséquent, on voit mal pour quelle raison un réponse négative devrait être donnée à la question posée, sous réserve de ce qu'une vigilance accrue se justifie peut-être en raison des risques périphériques liés à des phénomènes de blanchiment d'argent qui auraient été constatés dans l'usage des cryptomonnaies.

L'avenir dira quel sera le développement de ce type de monnaies et plus particulièrement du bitcoin et, par voie de conséquence, du recours à celles-ci dans les relations entre avocats et clients.



Anne-Hélène  
Hamonic

Fondatrice de Facilaw

 @AH\_hamonic  
www.facilaw.fr



## PROFESSIONNELS DU DROIT, TRANSFORMEZ VOS RÉUNIONS !

### Rechtsberufe: Verwandeln Sie Ihre Versammlungen

In Ihren Kanzleien und Notarsstuben wird sich regelmäßig versammelt? Ich denke nicht an Termine rund um die Mandanten (Mandantengespräche oder Mitarbeiterbesprechungen zu einer gewissen Akte), sondern an interne Versammlungen, die zur Organisation und Projektplanung dienen oder auch berufsgruppenbezogene Versammlungen (Vereinigungen usw.)

Dans votre cabinet ou étude, avez-vous régulièrement des réunions professionnelles ? Je ne parle pas des rendez-vous liés aux clients (avec le client ou avec un membre de l'équipe pour évoquer le suivi de la mission) mais bien de réunions d'organisation en interne, de point projet pour le cabinet, ou encore de réunions liées à des groupes de travail professionnels (associations etc.).

Les thèmes peuvent être variés selon votre actualité : comment s'améliorer de façon continue, le suivi de projets comme un nouveau site internet, un nouveau logiciel, un événement... Les sujets ne manquent pas !

Selon les organisations on peut constater diverses tendances : de peu de réunions (parce que les clients passent toujours avant, parce que ce n'est pas une habitude...), à beaucoup de réunions, parfois en mode « réunionite ».

Savez-vous par exemple combien de temps passe un cadre en réunion en moyenne dans sa vie ? 16 ans ! Chiffre astronomique n'est-ce pas ?

Or un vieil adage dit « le temps c'est de l'argent »... Un outil en ligne a même été créé si vous voulez calculer vous-même le coût de votre réunion.

Faut-il pour autant supprimer les réunions ? Pas du tout ! L'objectif est de trouver un juste milieu, un équilibre.

Une réunion peut s'avérer nécessaire, voire indispensable, par exemple pour prendre des décisions, répartir les délégations ou tâches, faire un point d'étape... En effet, sans un minimum de coordination et d'échanges, bon nombre de projets n'aboutiront tout simplement jamais.

Mais alors comment éviter les dérapages classiques ? Par exemple « *la réunion a duré 2 heures et aucune décision n'a été prise* », ou encore « *la réunion est à 11 h mais j'irai à 11 h 15 car cela ne commence jamais à l'heure* »...

Voici quelques pistes pour organiser des réunions efficaces.

#### Répartition des missions et préparation

Il faut répartir les tâches essentielles.

#### Un organisateur

Mission clé pour la bonne conduite de réunion.

Le maître mot de l'organisateur ? La préparation ! Il ne faut surtout pas négliger les phases avant et après la réunion, c'est indispensable à une bonne réunion.

Il devra se poser quelques questions, par exemple :

- Quel est le résultat attendu ?
- Quel type de réunion (pour citer quelques exemples : réunion pour diffuser de l'information, pour prendre une décision ou encore brainstorm) ?
- Quelle méthode d'animation, selon les cas pour dynamiser, avancer, trancher... ?
- Les thèmes à aborder ?
- La durée ?
- Qui doit y assister ?
- Quel matériel éventuel est nécessaire (écran, post it, paper board et marqueurs...)?

L'organisateur prépare l'ordre du jour qu'il enverra aux participants quelques jours avant, avec les informations indiquées ci-dessus et, le cas échéant, ce qui avait été décidé lors de la réunion précédente.

Il déterminera également le temps de parole pour chaque thème, pour éviter ce que l'on voit souvent, c'est-à-dire une réunion d'une heure dans laquelle un seul sujet a été abordé, tout le reste étant reporté à la fois suivante.

Cette phase de préparation n'est pas à négliger. Il n'est d'ailleurs pas rare, pour une réunion bien préparée, qu'il faille compter autant de préparation que de temps de réunion.

L'organisateur n'hésitera pas à transmettre un rappel quelques jours avant la tenue de cette réunion, afin que tout le monde arrive en ayant préparé ce qui était prévu.



### *Et le jour J ?*

- L'organisateur arrive en avance, pour notamment installer le matériel et vérifier que tout est opérationnel.
- L'organisateur peut choisir d'animer lui-même, ou de déléguer à une tierce personne l'animation de la réunion.
- Cinq minutes avant la fin il devra faire la synthèse de ce qui a été décidé.

### *Un « scribe » qui prend des notes*

- Éventuellement pour informer les personnes absentes, surtout pour garder une trace.
- D'ailleurs pourquoi ne pas les prendre en direct sur un ordinateur ? Ainsi dès la fin de la réunion celui-ci peut être transmis. Il est en effet courant de se dire « on le fera plus tard ». Et comme c'est rarement prioritaire sur les missions clients celui-ci n'arrive jamais. Et que se passe-t-il alors ? Les personnes ne savent pas ce qu'elles doivent faire, pour quand... et à la réunion suivante rien n'a été fait.

On peut même imaginer un compte rendu collaboratif si tous les participants ont un ordinateur. Par le biais d'outils, comme par exemple One Note, chacun peut compléter le compte rendu au fur et à mesure.

- Il est aussi possible de prendre en photo le paper-board ou autre support avec un smartphone pour l'inclure au compte rendu.
- Le compte rendu doit se terminer par Qui fait Quoi et pour Quand.
- Il sera idéalement transmis à tous sous 24 h maximum.

### *Un maître du temps*

- L'organisateur lui aura donné au préalable l'ordre du jour et le suivi du temps. Son rôle est de surveiller l'heure et prévenir quand le temps imparti pour chaque point est écoulé.
- Celui-ci peut aussi avoir pour mission de faire en sorte que chacun ait la parole de façon équitable.

---

• La réunion devra idéalement durer une heure à une heure trente maximum, au-delà il est difficile de rester concentré.  
Moins répandu mais peut être à tester selon les cas : on peut aussi choisir d'avoir un « pousse décision » qui pousse le groupe à décider si nécessaire.

### Déterminer les règles du jeu

Les règles du jeu doivent être clairement établies :

- Chacun vient à l'heure en ayant fait ce qu'il avait à faire, les éventuels documents préparés.
- Si possible on laisse le téléphone et la messagerie électronique coupés, pour éviter toute interruption ou personne occupée à faire autre chose. Pourquoi pas, par exemple, une boîte à téléphones au centre de la table, ou alors mettre en mode avion ?
- Instaurer des règles que l'on partagera en début de réunion : être bienveillants (envers les autres et envers soi-même), respecter les idées de tous, ne pas couper la parole...

À vous de trouver vos propres règles, celles-ci sont des exemples de bonnes pratiques mais vous pouvez naturellement en trouver d'autres.

Ces règles sont assez simples à mettre en œuvre dans l'idée non ? Le plus difficile étant souvent de changer des (mauvaises) habitudes.

---

## Notre conseil

Nommez un responsable de l'organisation et donnez-lui les moyens (notamment du temps) pour bien préparer la réunion, une réunion efficace est avant tout une réunion bien préparée !



## 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 : [laurencethomsin@gmail.com](mailto:laurencethomsin@gmail.com)



- |  |   |
|--|---|
| <p><b>1</b> Développer la capacité à changer de votre organisation<br/><i>Wie machen Sie Ihr Unternehmen anpassungsfähig ?</i><br/>Alain Vas</p> <p><b>4</b> Pourquoi faites-vous ce que vous faites ?<br/><i>Warum machen Sie, was Sie tun? Aufgabe - Vision - Werte,... und was noch?</i><br/>Anne-Laure Losseau</p> <p><b>7</b> La révolution numérique et le monde du droit<br/><i>Die digitale Revolution im Rechtswesen</i><br/>Pierre Berlioz</p> <p><b>10</b> La recette de l'avocat épanoui<br/><i>Das Rezept zur Selbstentfaltung</i><br/>Lilas Louise Maréchaud</p> <p><b>12</b> Code des sociétés et des associations (CSA) - Fiche technique<br/><i>Gesetzbuch der Gesellschaften und Vereinigungen - Praktische Anleitung</i><br/>Stéphan Raty</p> <p><b>14</b> Comment maximiser les chances de reprise d'une société en réorganisation judiciaire ?<br/><i>Unternehmen in gerichtlicher Reorganisation: wie steigere ich die Aussichten auf einen erfolgreichen Betriebsübergang?</i><br/>Xavier Deltour</p> | <p><b>17</b> Agenda</p> <p><b>18</b> Avocats : quelques conseils d'organisation pour votre marketing relationnel<br/><i>Rechtsanwälte: Ratschläge für eine bessere Organisation Ihres Beziehungsmarketings</i><br/>Joël Jégo</p> <p><b>20</b> Étude de cas : comment conserver « l'esprit du fondateur » après son départ ?<br/><i>Fallstudie: Wie bewahrt man den Geist des Gründers nach seinem Abgang?</i><br/>Ben Houdmont</p> <p><b>24</b> Des honoraires payés en bitcoins ?<br/><i>Honorare in Bitcoins zahlen?</i><br/>Robert De Baerdemaeker</p> <p><b>26</b> Professionnels du droit, transformez vos réunions !<br/><i>Rechtsberufe: Verwandeln Sie Ihre Versammlungen</i><br/>Anne-Hélène Hamonic</p> |
|--|---|

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



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

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

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



# CONSULTEZ VOS REVUES PARTOUT, TOUT LE TEMPS



CONSULTEZ  
VOTRE REVUE  
MANAGING LAWYER  
DANS L'APP  
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 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)