

4

Réconcilier le producteur  
et le consommateur du droit  
**Nutzer und Ersteller der  
Rechtsdienstleistungen  
versöhnen**

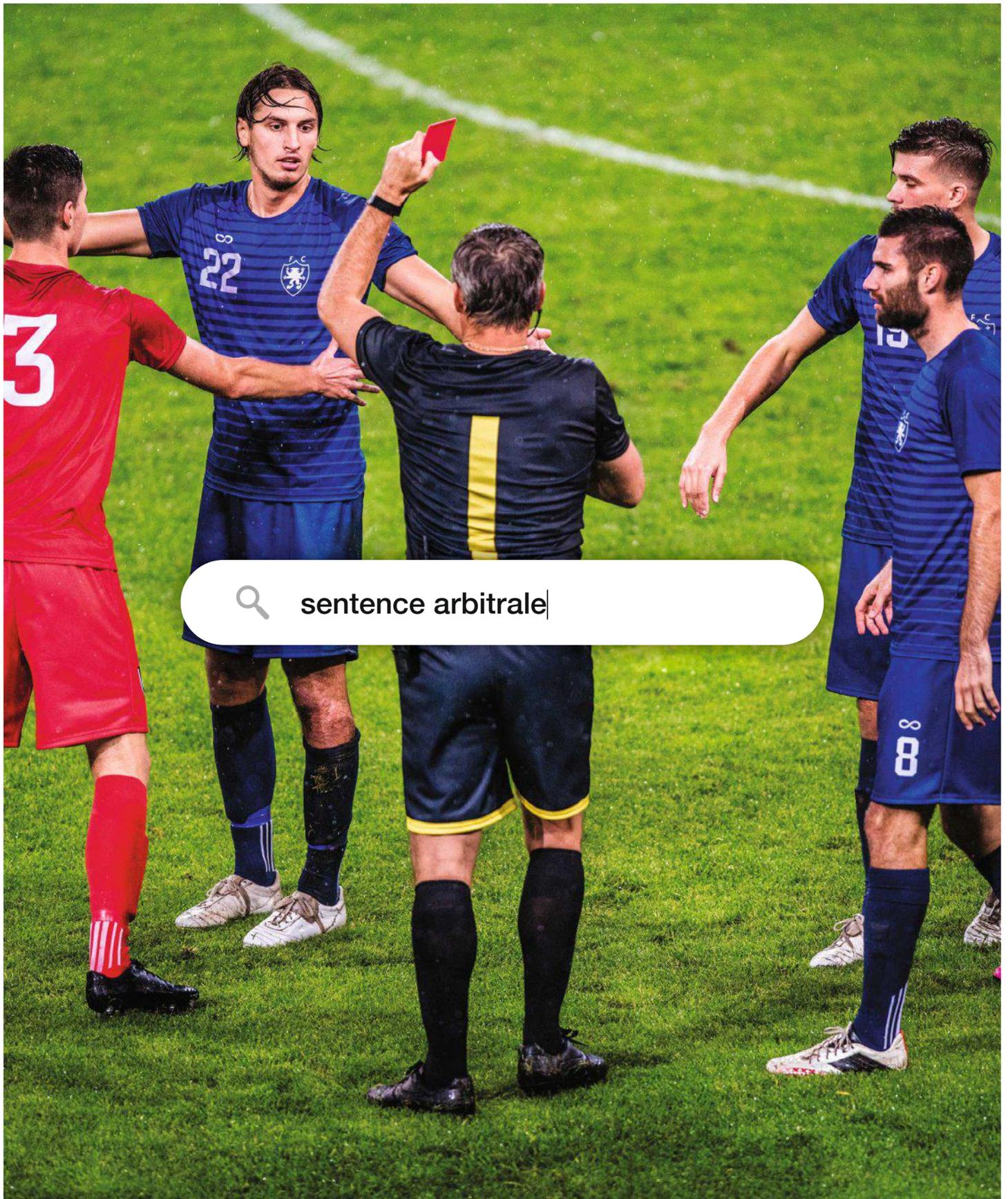
19

« On ne gère bien que ce que  
l'on connaît » : quels sont les  
KPI pertinents pour la gestion  
d'un cabinet d'avocat(e)s ?  
« Man beherrscht nur das, was man  
auch kennt » : welche KPIs sind für  
Kanzleien relevant ?

23

Gestion de projets juridiques  
– trois outils pour rattraper  
la consultance ?  
**Juristisches Projektmanagement:  
drei Hilfsmittel, um die  
Beraterbranche einzuholen ?**



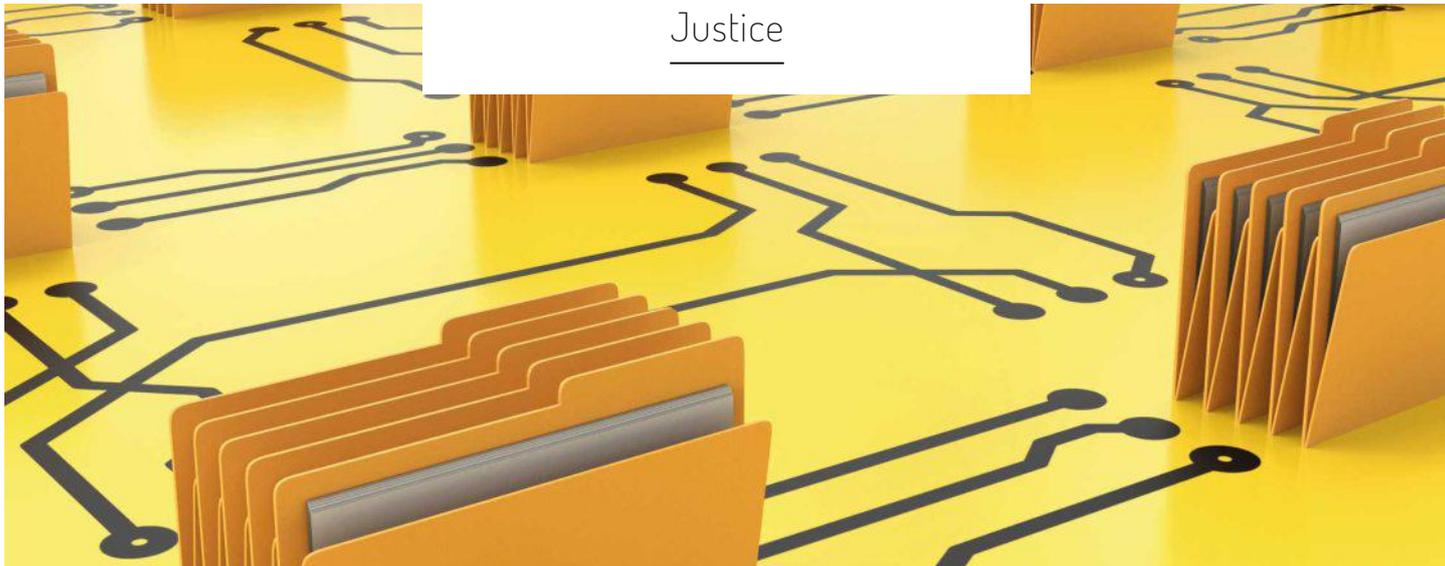


🔍 sentence arbitrale|

**UNE QUESTION DE DROIT ?**  
LA RÉPONSE SE TROUVE SUR [STRADALEX.COM](https://www.stradalex.com)

**ESSAI GRATUIT** pendant 10 jours ! Sans engagement

  
**strada lex**  
BELGIQUE



Robert De  
Baerdemaeker

Avocat  
Koan Law Firm

 @Robertdebaerde2  
<https://koan.law>



## XXI<sup>e</sup> SIÈCLE ? VOUS AVEZ DIT XXI<sup>e</sup> SIÈCLE ?

### 21. Jahrhundert ? Sagten Sie 21. Jahrhundert ?

Es ist gang und gäbe, die Trägheit der Justiz zu bedauern, sei es im Bereich der Digitalisierung, oder – und vielleicht vor allem – in der Entwicklung der Anschauung.

Denn alle Akteure (wenn auch aus verschiedenen Gründen) sind für das Tief verantwortlich, in dem das Gerichtswesen versinkt.

C'est assurément un lieu commun que de déplorer les lenteurs non seulement de l'informatisation de la justice mais aussi – et surtout peut-être – de l'évolution des mentalités. Car enfin, tous les acteurs – pour des raisons différentes sans doute – sont responsables du marasme dans lequel est plongé le fonctionnement des institutions judiciaires.

Mais pleurer n'est pas de mise et ne sert à rien. Agir est beaucoup plus performant et se réjouir ainsi que promouvoir les avancées telles qu'elles se présentent au gré des circonstances pourraient permettre de refermer définitivement quelques pages du passé qui n'ont plus lieu d'être.

Certains romantiques regretteront peut-être les pigeons voyageurs et les colombogrammes utilisés par Guillaume d'Orange au 16<sup>e</sup> siècle et jusqu'à la fin de la guerre 14-18 ou encore cette merveille de modernité que fut le Pony Express dans l'Amérique de la seconde moitié du 19<sup>e</sup> siècle.

Pourquoi faire simple et rapide si on peut continuer à vivre comme au moyen-âge ? Ce sont bien sûr des considérations amères, mais qui illustrent la lenteur des avancées vantées ci-dessus.

Les revendications, réflexions, études, projets, programmes et réformes aussi se sont

multipliés mais, malgré la somme des bonnes volontés et des créativité cumulée, certaines aberrations survivent et elles constituent de véritables « péchés contre l'intelligence ». Comment, en effet, accepter le dépôt et/ou le retrait de certains documents physiquement, avec déplacements contraires aux nouveaux réflexes environnementaux sans compter la perte de temps et les coûts ? On a parfois honte comme avocat de raconter certaines démarches effectuées.

Et puis la Covid-19 est arrivée ! Non ce n'était pas Zorro. Il n'empêche ; les contraintes générées par la lutte contre la pandémie ont révélé la capacité des acteurs de terrain de s'adapter et d'utiliser les outils informatiques existant démontrant leur accessibilité et leur performance sans mise en œuvre de moyens supplémentaires.

Alors, rebondissons !



« Certaines aberrations survivent et elles constituent de véritables "péchés contre l'intelligence". »

### DPA et vidéoconférences

Certes, la situation sanitaire l'exigeait.

Toutefois, l'augmentation très significative des chiffres de la DPA, relevée par AVOCATS.BE et dont la grande presse (*Trends Tendances*) s'est faite l'écho utilement, démontre non seulement la faisabilité du recours au système DPA permettant le dépôt de pièces de procédure par voie informatique, mais aussi l'appropriation de ce système par un plus grand nombre. Progresserait-on ? Assurément ! Et, en tout cas, décidons de le croire.

Il se dit même dans les couloirs « virtuels » des greffes qu'une telle façon de travailler participe réellement à l'effort tendant à réduire la charge de travail.

Si les greffiers sont demandeurs, gageons que leur avis constituera un facteur d'accélération du processus.

Un gain de temps pour tous. Et certainement pour les avocats toujours à la recherche d'optimisation de leur temps de travail, qui devraient récupérer des disponibilités pour se consacrer davantage à ce qui constitue la valeur ajoutée des services qu'ils offrent à leurs clients.

Le télétravail et la vidéoconférence constituent assurément les grandes révélations de ces périodes de confinement. Chacun aura évidemment son point de vue à leur sujet.

Néanmoins, force est de constater que l'un et l'autre ont permis la poursuite efficace d'une activité pour le plus grand bien de tous.

Chacun conservera dans sa pratique ce qui lui convient, mais chacun aura appris et expérimenté les avantages et inconvénients de ce qui fait désormais partie des outils de la vie professionnelle.



Évoquer la vidéoconférence crée automatiquement le lien avec les audiences par vidéo qui ont déjà fait couler beaucoup d'encre. L'actuel ministre de la Justice, soucieux manifestement de réaliser des économies en supprimant des audiences, vient de retirer un projet qu'il avait élaboré à ce sujet. C'est dire que la question est complexe. Il faut bien l'admettre.

À nouveau chacun aura son opinion.

De manière générale, les instances ordinales sont réservées en ce qui concerne les audiences en matières pénale et familiale.

Le caractère public des audiences qui est essentiel dans un État de droit complique également la réflexion à ce sujet.

La liberté d'y recourir, accordée aux parties à une procédure, qui a été immédiatement garantie par les promoteurs de projets en la matière,

constitue un aménagement rassurant pour ceux qui craignent des atteintes aux droits des justiciables.

Ceci étant l'utilisation de ce moyen – de communication, en réalité – entre des juridictions et les parties peut s'avérer extrêmement « rentable » pour une série de prestations ne mettant pas en cause l'exercice des droits des justiciables mais uniquement l'organisation de la procédure.

Pensons aux audiences d'introduction, aux calendriers d'échange de conclusions, aux remises et/ou renvois au rôle, etc. La présence des parties ou de leurs conseils ne constitue, sauf exception, pas une valeur ajoutée pour la procédure.

Combien de temps de déplacement gagné et évité alors que la mobilité constitue un nouveau défi de notre époque ?



## « Yes we can ! »

Diverses facilités ont été accordées à cet égard par certaines juridictions durant les périodes de confinement et personne, semble-t-il, ne s'en est plaint.

Ces expériences pourraient/devraient être mises à profit pour mettre en place de nouvelles façons de faire.

Yes we can ! Tout n'est-il pas dit ?

### Communication par voie électronique des jugements

Jusqu'à l'entrée en vigueur de la loi du 11 février 2021, lorsque vous faisiez l'objet d'une condamnation pénale dont les enjeux pouvaient être extrêmement importants, il vous appartenait d'aller commander au greffe une copie de la décision, de payer le coût de celle-ci et de courir plusieurs jours après retirer votre commande (entre-temps les délais de recours parfois très brefs couraient également) !

On croit rêver, mais nous avons tous vécu avec ce système malgré les tentatives répétées de le faire évoluer.

C'est désormais chose faite.

Le 11 février dernier, la Chambre des représentants a donc voté une loi portant des dispositions diverses en matière de justice et celle-ci a été publiée au *Moniteur belge*, ce 24 février 2021.

L'une d'entre elles, à savoir l'article 23, modifie l'article 32 de la loi du 25 mai 2018 visant à réduire et redistribuer la charge de travail au sein de l'ordre judiciaire (la « paresse » serait-elle source de progrès ?).

Depuis son entrée en vigueur, la loi impose aux greffiers des juridictions civiles et pénales de notifier par voie électronique à chacune des parties ou à leurs avocats la décision qui a été prise et ce, dans un délai de cinq jours de la prononciation de la décision. Enfin !

À défaut, c'est-à-dire si aucune adresse électronique d'une partie qui comparait sans avocat (l'avocat intervenant étant censé avoir une adresse électronique), la notification sera faite par simple lettre

Cette notification, précise la loi, ne fera pas courir les délais de recours.

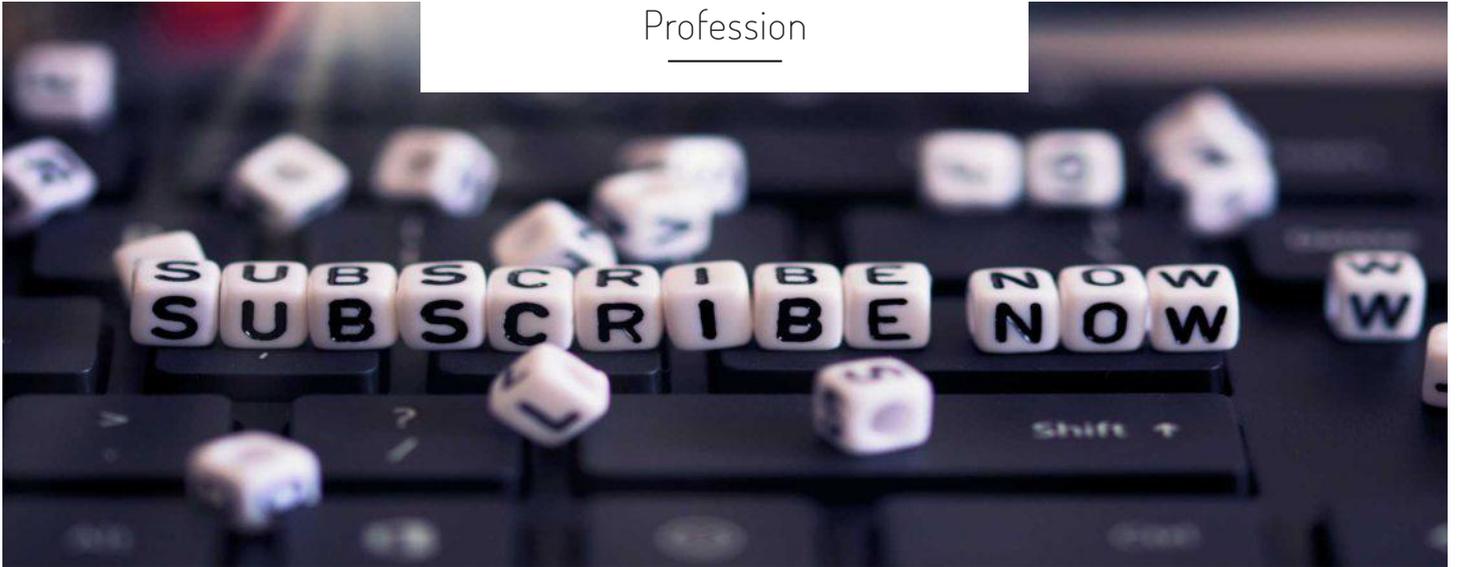
Rien à redire ici.

C'était un vœu devenu revendication depuis des années et on comprend mal qu'il ait fallu ce souci du législateur de faire des économies en termes de charge de travail et la Covid-19 pour le convaincre.

Et les droits de la défense ? Et l'accès à la justice ?

Mais ne boudons pas notre plaisir !

Rappelons-nous le premier pas de l'homme sur la lune précisément le jour où on roule sur Mars.



Clarisse Berrebi

Avocate  
CEO & Cofounder  
BOLD

 @clarisseberrebi  
<https://wearebold.co>



## RÉCONCILIER LE PRODUCTEUR ET LE CONSOMMATEUR DU DROIT

### Nutzer und Ersteller der Rechtsdienstleistungen versöhnen

Ein Abo als Geschäftsmodell, diese Idee entstand aus einer unkomplizierten Sichtweise: Ersteller und Nutzer der Rechtsdienstleistungen müssen wieder versöhnt werden. Diese Aufgabe hat uns auf einen abenteuerlichen Geschäftsweg geführt, bei dem jeder Halt uns daran erinnert, warum wir ihn eingeschlagen haben.

Le business modèle de l'abonnement est né d'une vision simple : réconcilier le producteur et le consommateur du droit. Une mission qui nous a emmené dans un voyage entrepreneurial mouvementé et passionnant, où chaque escale nous a donné l'occasion de nous rappeler pourquoi nous l'avions entamé.

BOLD s'est construit comme une entreprise « à mission » qui ambitionne de réconcilier le producteur et le consommateur du droit.

Dès la fin de l'année 2017, notre constat était parfaitement clair. Les avocats prospéraient sur un marché où les clients rêvaient de ne jamais avoir affaire à eux. Et où eux-mêmes et leurs collaborateurs souffraient de leurs conditions de travail et/ou d'un manque certain de reconnaissance des efforts fournis.

Les intérêts devenaient irréconciliables, dès lors que pour prospérer les avocats devaient facturer de plus en plus d'heures tandis que les clients avaient besoin d'un service plus réactif et plus pointu dans un temps de plus en plus court.

Le taux horaire était ainsi à nos yeux, le symbole de ce désalignement. Un véritable conflit d'intérêts.

Dans un cabinet, un bon avocat est un avocat qui facture beaucoup d'heures quelle que soit sa situation personnelle. Pour un client, un bon avocat est celui qui sait l'accompagner dans les enjeux qui sont les siens à un prix acceptable, un tarif qui satisfait les deux parties.

#### 1. Faire converger les intérêts

La première étape a donc été de trouver une solution qui nous semblait réconcilier les intérêts. Nous souhaitions devenir un vrai partenaire des entrepreneurs et leur donner la possibilité d'avoir accès à notre savoir sans hésitation.



« Notre constat était parfaitement clair.  
Les avocats prospéraient sur un marché  
où les clients rêvaient de ne jamais avoir affaire à eux. »

*La première étape de la révolution, c'était le modèle économique à l'abonnement.*

Nous voulions fidéliser les entrepreneurs, satisfaire leurs besoins juridiques, les accompagner au fur et à mesure de leurs enjeux.

Selon nous, un entrepreneur doit prendre des décisions rapidement et pour ce faire être guidé sans être assisté. Il a besoin que la technique soit invisible. Il n'a plus le temps de consulter un expert sur une problématique pour connaître l'état du droit, surtout au travers de longues notes techniques, qu'il n'aura pas le temps de lire.

L'entrepreneur attend de son avocat qu'il lui délivre une information claire, un état des solutions possibles, qui, adaptées à sa situation, lui permettront d'arbitrer rapidement et prendre des décisions éclairées, c'est son objectif principal.

De son côté, l'avocat doit se sentir utile et reconnu dans son expertise et son système de facturation.

Il doit retrouver sa souveraineté : il n'est pas un robot qui crache du droit, le droit n'est qu'un outil à sa disposition, ses atouts, sont sa maîtrise des usages et sa connaissance de sa clientèle (surtout pour les entrepreneurs), qui lui permettent de conseiller et challenger son client, c'est ce qui va le nourrir.

C'est ainsi que naît l'abonnement illimité.

Une fois la décision prise, nous avons été confrontés aux premiers obstacles majeurs. Des clients boulimiques qui consommaient énormément, une équipe qui peinait à maintenir le niveau de service, des délais qui s'allongeaient, une marge brute qui s'étiolait.

Nous avons repris à notre compte le risque entrepreneurial et nous devons agir.

### 2. S'accrocher à la vision

*Tomber amoureux de sa mission*

Mille fois, nous aurions pu, nous aurions dû lâcher. Revenir au monde d'avant, à la sécurité financière et mentale que nous connaissions. Nous n'avions pas besoin de continuer.

Continuer fut donc un choix.

*Nous avons décidé d'agir en tant qu'entrepreneurs et de nous condamner au succès.*

Il nous a ainsi fallu revoir nos principes, sortir du cadre et repenser notre mission à l'aune de cette décision. Nous avons alors entrepris une vaste remise en question de nos méthodes de travail, de notre organisation, de notre management, de notre recrutement, de nos process, de notre production.

Tous les pans de l'entreprise ont ainsi été scrutés, challengés et passés au peigne fin. De l'entrée d'un nouveau client à nos méthodes de facturation et, mille fois nous avons remis l'ouvrage sur le métier.

Nous avons décidé que nous n'avions pas d'autre choix que de réussir parce que c'était notre intérêt, ainsi que celui de qui nous faisaient confiance, nos clients et nos équipes.

*Dès lors que les intérêts convergent, le succès devient naturel.*

### 3. Structurer la donnée pour éclairer nos décisions

Entrer en stratégie pour réussir nécessite de disposer des informations clefs, qui permettent d'observer l'avancement de nos actions,

l'impact de nos décisions. Dans cet esprit, notre démarche essentielle a été de structurer les données internes et d'en faire de véritables tableaux de bords structurés.

*L'objectif était de savoir en temps réel où nous devons porter nos efforts.*

L'étape d'observation est primordiale à tous les niveaux : notre capacité à faire entrer de nouveaux « prospects », à les transformer en clients, à gérer leurs demandes et la réactivité interne, notre niveau de qualité et enfin les indicateurs de satisfaction client.

Nous avons travaillé sur de nombreuses données internes que nous avons patiemment mesurées, observées et surtout *acceptées telles qu'elles étaient* pour pouvoir les améliorer.

C'est un parcours qui ne nous était pas familier, un parcours qui a été jalonné d'incompréhension entre nous et avec nos équipes. Mais nous avons gardé une ligne de conduite qui consistait à faire converger les objectifs, des objectifs en mouvement.

Pendant deux années, la priorité a été de prouver la viabilité économique de notre modèle d'abonnement. Nous avons depuis pivoté vers la nécessité de travailler mieux et d'intégrer davantage de nouvelles personnes en conservant notre âme, nos valeurs, notre niveau de qualité et nos exigences.

### 4. Le process et son double maléfique

Une des clefs du maintien de la qualité c'est la qualité de nos *process*.

Le *process* est un concept fourbe qui recèle en son sein les pires dérives.

# Profession

---

*Le process doit travailler pour nous et nos clients et jamais, au grand jamais, nous ne devons travailler pour le process.*

C'est même de là qu'est né notre premier constat : les fameux « *time sheet* » indispensables à l'époque, qui donnaient souvent cette affreuse sensation d'être au service de l'outil et non l'inverse.

Penser des *process* est une chose, les structurer et les rendre compréhensibles (et utiles !) en est une autre.

Sans mentir, la période a été compliquée. Pour nous, faire entrer le *process* et l'organisation interne dans notre quotidien a constitué un défi humain et managérial sans précédent.

Même si nous étions convaincus de son utilité, nous avançons à l'aveugle. Plus que jamais nous avons confronté les usages de notre métier et ceux des entrepreneurs que nous servons.

*« Il reste toujours assez de force à chacun pour accomplir ce dont il est convaincu » (Goethe)*

Notre solution a été de nous contraindre à remettre du sens et à chercher constamment la convergence. Régulièrement et inlassablement remettre du sens pour donner et se donner du cœur à l'ouvrage.

## 5. Les valeurs en fil rouge

Ce qui nous a permis d'y croire et de relever nos manches, c'était la certitude que notre mission était juste. Pour offrir l'accès au droit à un maximum d'entrepreneurs, il fallait baisser nos prix et tenir l'abonnement illimité. Nous avons à cœur de créer une entreprise où il fait bon vivre et où l'effort et la mission rendent heureux. Pour cela il fallait revenir à l'essentiel : faire converger les intérêts et donner du sens.

Aujourd'hui BOLD est une entreprise d'avocats et d'experts-comptables composée de 70 personnes intimement convaincues que la mission mérite d'être menée et de plus de 350 abonnés

qui ont une relation apaisée et confiante avec leur premier partenaire professionnel.

Nos valeurs ont été notre boussole.

*« Ce qui compte dans une relation, ce n'est pas ce qu'on offre, c'est ce qu'on a à offrir. C'est d'être capable de dire à l'autre : Je ne suis pas parfait mais je suis perfectible. »*

---

## Nos conseils

Garder le focus sur sa vision et foncer vers sa mission ont été notre manière de garder le cap. Développer l'humilité au lieu de la modestie. Nous étions prêts à tout remettre en question pour ne pas dénaturer nos valeurs et accomplir notre vision.

À la fin du compte il ne s'agit pas du métier qu'on exerce et de la manière dont on l'exerce mais de l'impact que nous voulons avoir à notre échelle, dans un écosystème.



Isabelle  
Andoulsi

Avocate associée  
Global Legal Support

 @Andoulsila  
<https://www.gls-attorneys.com>



## RGPD : QUELLES SANCTIONS POUR LES AVOCAT(E)S ?

### DGSVO : Welche Sanktionen für Rechtsanwälte ?

Die Datenschutzgrundverordnung garantiert einen verbesserten Schutz der personenbezogenen Daten. Hierzu werden die der Datenverarbeiter – worunter die Rechtsanwälte – verstärkt in die Pflicht genommen, dies auch durch Sanktionen.

Eine Analyse des Gesetzes vom 30. Juli 2018 verdeutlicht die Verbindlichkeiten und Risiken der Rechtsanwälte in diesem Bereich.

Le Règlement général sur la protection des données personnelles assure une meilleure protection des données des citoyens, en responsabilisant les responsables de traitement de données personnelles que sont les avocat(e)s, et ce par le biais de sanctions. L'analyse du texte du règlement et de la loi du 30 juillet 2018 permet de comprendre ce que risquent les avocat(e)s.

#### RGPD : que risquent les avocat(e)s ?

Le Règlement général sur la protection des données personnelles assure une meilleure protection des données des citoyens. Grâce à lui, on est en effet passé d'un système déclaratoire (qui existait sur l'égide de la directive 95/46 relative à la protection des personnes physiques à l'égard du traitement des données à caractère personnel et à la libre circulation de ces données, soit l'ancêtre du RGPD), à un système de responsabilisation des responsables de traitement de données personnelles et des sous-traitants. Ceux-ci doivent être capables de démontrer qu'ils respectent les principes du règlement, et si tel n'est pas, ils peuvent être sanctionnés.

À l'heure actuelle, ces sanctions restent théoriques pour les avocats, la Chambre contentieuse de l'Autorité belge de protection des données, n'ayant pas encore prononcé de

décision contre un membre de notre profession réglementée. Cependant, l'analyse du RGPD et de la loi du 30 juillet 2018 relative à la protection des personnes physiques à l'égard des traitements de données à caractère personnel, permet d'ores et déjà de comprendre ce que risquent les avocats, en cas de non-respect des principes applicables à la protection des données personnelles de leurs clients, des parties adverses et de leurs employés.

#### 1. Quelles sont les sanctions prévues par le RGPD ?

En vertu de l'article 58, § 2, points a) à h) et j) du RGPD, l'Autorité de protection des données (ci-après l'APD), qui constaterait qu'un avocat ne respecte pas les principes du règlement, dans le cadre du traitement des données personnelles de ses clients, par exemple, pourrait tout d'abord



« Un cabinet d'avocats qui aurait traité des données personnelles, sans base juridique aucune pour ce faire, pourrait être condamné à une amende pouvant s'élever entre 250 à 15.000 €.»

lui imposer *des mesures correctrices*, comme lui ordonner de mettre ses opérations de traitement en conformité avec les dispositions du règlement, d'une manière particulière qu'elle indiquerait et dans un délai déterminé ou lui enjoindre de donner suite à une demande d'exercice de l'un des droits repris au règlement (droit d'accès, droit de rectification, droit à la portabilité, etc.), qui lui serait présentée par l'un de ses clients.

L'APD pourrait aussi imposer à cet avocat, *des amendes administratives*. Ces amendes sont prononcées seules ou en complément des mesures correctrices, en fonction des caractéristiques propres de la violation constatée du RGPD (article 58, § 2, point i)). Elle prononcera cette amende administrative par le biais de sa Chambre contentieuse, saisie de la plainte d'une personne dont les données personnelles sont traitées.

## 2. Comment les amendes administratives sont-elles fixées ?

Conformément à l'article 83, § 1<sup>er</sup> du RGPD, les amendes doivent être effectives dans chaque cas, proportionnées à la violation constatée du RGPD et dissuasives.

Les *violations dites légères* du RGPD peuvent être sanctionnées d'une amende administrative, allant jusqu'à 10.000.000 € ou jusqu'à 2% du chiffre d'affaires annuel mondial total de l'exercice précédent, du cabinet d'avocats ou de l'avocat concerné, le montant le plus élevé des deux étant retenu (article 83, § 4, RGPD). Ces violations dites légères sont, par exemple, le fait d'avoir omis de

tenir un registre de toutes ses activités de traitement de données personnelles, le fait de n'avoir pas notifié une perte ou une fuite de données personnelles à l'APD ou encore l'absence d'un système de sécurité informatique approprié pour protéger ses traitements de données.

Les *violations dites sévères* du RGPD peuvent être sanctionnées d'une amende administrative, allant jusqu'à 20.000.000 € ou jusqu'à 4%

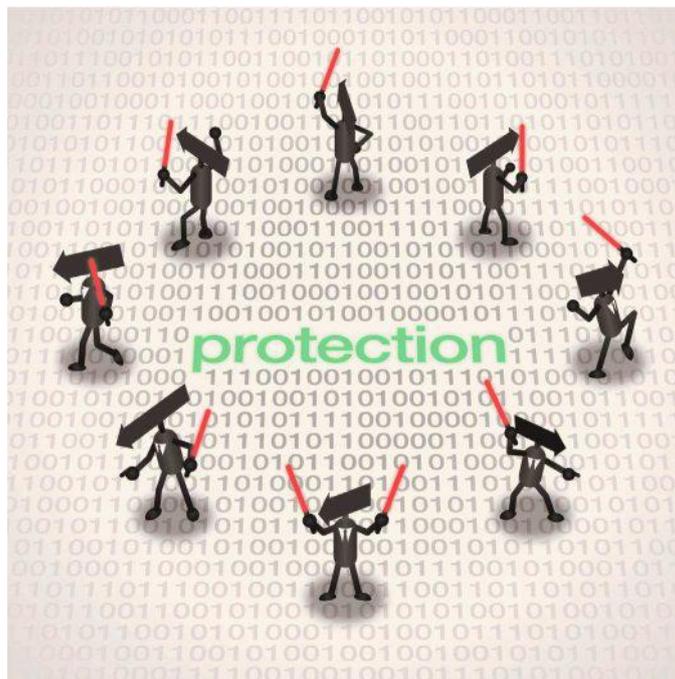
de base des traitements de données repris aux articles 5 à 7 et 9 du RGPD – à l'image d'un avocat qui aurait collecté plus de données personnelles auprès de son client que celles strictement nécessaires pour accomplir sa mission –, ou le fait de n'avoir pas donné suite à la demande d'exercice d'un droit d'une personne concernée dont les données sont traitées<sup>1</sup> – un client qui demande par exemple de rectifier son nom dans un dossier et auquel on ne répond pas –, ou encore le fait de ne pas donner suite à une injonction de l'APD.

Pour décider s'il y a lieu d'imposer une amende administrative et pour *fixer le montant exact de cette amende*, l'APD doit tenir compte de onze éléments qui sont listés à l'article 83, § 2, du RGPD. Ces éléments sont notamment la nature, la gravité et la durée de la violation du RGPD, le fait qu'elle a été commise intentionnellement ou par négligence, le fait que des violations antérieures aient été commises ou pas, ou encore le degré de coopération avec l'APD. Ces éléments peuvent être vus comme des *circonstances atténuantes ou aggravantes* qui pèsent sur le montant de l'amende.

Dernier élément important, si plusieurs violations sont constatées, le montant total de l'amende qui sera appliquée ne pourra pas excéder le montant spécifié pour la violation la plus grave relevée.

## 3. Quelles sanctions en droit belge ?

En application de l'article 84 du RGPD, la Belgique a mis en place des *sanctions autres* que



du chiffre d'affaires annuel mondial total de l'exercice précédent, du cabinet d'avocats ou de l'avocat concerné, le montant le plus élevé des deux étant retenu (article 83, § 5, RGPD). Comme illustrations de ces violations dites sévères, on peut citer le fait pour un cabinet d'avocats de n'avoir pas respecté les principes

1. Pour un exemple, voy. la contribution d'Axel Beelen dans *cette revue*, p. 10.

les amendes administratives du règlement. Il s'agit de *sanctions pénales* qui s'appliquent pour les violations du RGPD qui ne font pas l'objet des amendes administratives. Elles sont reprises à l'article 222 de la loi du 30 juillet 2018 et condamnent des comportements eux-mêmes listés dans ce même article.

En vertu de cet article 222, un cabinet d'avocats qui aurait traité des données personnelles, sans base juridique aucune pour ce faire, pourrait être condamné à une amende pouvant s'élever entre 250 à 15.000 € (ces bases juridiques sont reprises à l'article 6 du RGPD).

Un avocat qui n'aurait pas tenu à jour les données personnelles de ses clients, et qui l'aurait fait par négligence grave ou avec une intention malveillante, pourrait être pareillement sanctionné.

Un avocat qui n'aurait pas mis ses traitements de données en conformité avec les mesures

correctrices prononcées par l'APD ou dans le délai fixé par elle pourrait encore se voir appliquer une telle amende.

Enfin, l'avocat qui ne coopérerait pas avec l'APD, dans ses missions de vérification et de contrôle, voire se rebellerait, serait lui aussi susceptible de se voir infliger une sanction pénale.

La fourchette des sanctions pouvant être prononcée sur la base de l'article 222 de la loi du 30 juillet 2018 étant relativement large, seule l'analyse des sanctions prononcées par les tribunaux permettra de dégager des critères d'appréciation.

#### 4. Que faut-il retenir ?

Le RGPD permet à l'Autorité de protection des données de prononcer *des mesures correctrices*,

à l'égard d'un avocat qui ne respecterait pas ses principes.

Le RGPD permet aussi à l'Autorité de protection des données de prononcer, à l'égard de cet avocat, *des amendes administratives*, seules ou en complément de ces mesures correctrices. Le montant de ces amendes, varie en fonction de la *sévérité de la violation* constatée (violations dites légères *versus* violations dites sévères) et est déterminé par le biais de onze critères, pouvant être qualifiés de *circonstances atténuantes ou aggravantes*.

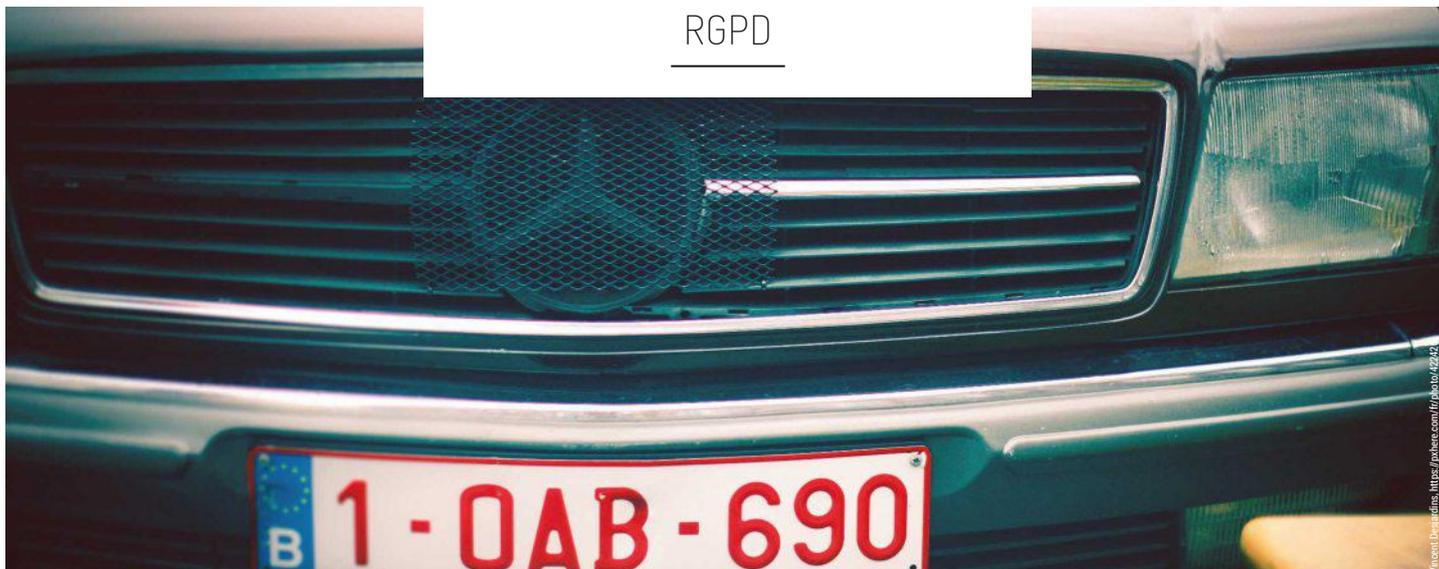
La Belgique a mis en place des sanctions autres que les amendes administratives du RGPD. Il s'agit de sanctions pénales pouvant aller de 250 à 15.000 € pour les violations du RGPD, qui ne font pas l'objet des amendes administratives.

## Nos conseils

Travaillez à votre mise en conformité aux principes essentiels du RGPD (articles 5 à 9 du règlement).

Veuillez à bien respecter les droits des personnes dont vous traitez les données (clients, parties adverses, employés du cabinet) et donner suite à une demande d'exercice de leurs droits dans un délai d'un mois. L'absence de réponse donne souvent lieu à une plainte devant l'APD, avec à la clé, des sanctions.





Axel  
Beelen

Juriste spécialisé en protection  
des données  
personnelles,  
droit d'auteur et  
blockchain

 @ipnewsbe  
<https://axelbeelen.be>



## L'APD TAPE SUR LES DOIGTS DES HUISSIERS DE JUSTICE

### Datenschutzbehörde gibt Gerichtsvollziehern einen Klaps auf die Hand

In ihrem Entschluss vom 23. Dezember 2020 hat die belgische Datenschutzbehörde sich mit einem auf Parkstättenkontrolle spezialisierten Unternehmen und seiner Zusammenarbeit mit Gerichtsvollziehern befasst (der Entschluss 81/2020 kann auf der Webseite der Datenschutzbehörde eingesehen werden, auch wenn die Suchleiste uns verwirrend erscheint). Dieser Entscheid ist in vielerlei Hinsicht interessant. Ein Kommentar.

Le 23 décembre 2020, l'Autorité (belge) de protection des données personnelles (APD) a rendu une décision concernant une société spécialisée en matière de « stationnement de rue » ainsi qu'à l'encontre des huissiers de justice avec laquelle elle travaille habituellement (décision 81/2020 que l'on retrouve sur le site web de l'APD par l'intermédiaire de son moteur de recherche que nous avons toujours trouvé très confus). Cette décision est intéressante à plus d'un titre. Nous proposons de la commenter brièvement pour vous dans les quelques paragraphes qui suivent.

#### Rappel des faits

Le litige concerne la situation somme toute assez classique d'une personne qui s'était vue sanctionnée par une société spécialisée, au nom de la commune/ville dont elle est concessionnaire des missions d'intérêt public, de gérer les infractions au stationnement de rue. La société aurait constaté que la personne avait garé son véhicule dans une zone bleue dans laquelle le stationnement est limité à trente minutes. En l'absence de disque bleu apposé par la personne sur son pare-brise et à défaut d'autorisation de stationnement dont elle aurait été titulaire, la société aurait placé une invitation à payer sur le pare-brise du véhicule de la personne. La société aurait envoyé un rappel de paiement à la personne, rappel augmenté d'une certaine somme bien sûr. La personne contesta avoir jamais reçu tant l'invitation à payer placée sur son pare-brise que le rappel envoyé une vingtaine de jours plus tard.

À défaut de paiement reçu dans les 15 jours de l'envoi du rappel, et conformément au règlement communal applicable, la société a transmis le dossier à son huissier de justice afin que celui-ci se charge de récupérer le montant dû par la plaignante. C'est à ce titre que la personne a reçu de l'huissier de justice une mise en demeure afin de récupérer le montant dû.

La personne en question exerça auprès de la société chargée de contrôler les stationnements son droit d'accès. La société ne répondit pas à la personne et la renvoya vers l'huissier de justice pour pouvoir avoir sa réponse. La personne adressa par ailleurs une demande d'accès à la DIV. De la réponse reçue, il ressortit que la société avait consulté les données de la personne déjà le lendemain de la constatation du manquement aux règles de stationnement reproché.

Prétendant que la société et les huissiers de justice se sont rendus coupables de plusieurs

infractions à la réglementation en matière de protection des données à caractère personnel, la personne déposa plainte auprès de l'APD.

## Décision de l'APD

Au terme d'une longue décision (la décision fait quand même 45 pages), l'Autorité condamna la société à payer une amende de 50.000 € (ah cette fameuse limite des 50.000 € que l'APD refuse de dépasser – qui a dit barème ?) et les huissiers de justice également à une amende de 15.000 €.

## Que reprocha finalement l'APD aux parties ?

Nous allons résumer ici les points sur lesquels l'Autorité condamna les deux parties afin de vous permettre d'éviter vous-mêmes de devoir les subir (sachant que la réglementation n'est pas évidente à comprendre et ses multiples applications et explications pas toujours très claires).

### *Concernant la société contrôlant les stationnements*

L'APD considéra comme fautif le fait que l'information fournie aux personnes concernées sur son site fut lacunaire. En effet, au moment des faits, elle ne mentionnait pas que les données à caractère personnel qu'elle traite concerne aussi des traitements liés à ses contrôles, à l'envoi de ses rappels et surtout à la transmission des dossiers aux huissiers de justice. Les informations ne contenaient pas aussi les coordonnées de la personne en charge de la protection des données personnelles (son DPO).

Fut aussi considéré comme une contravention avec le RGPD le fait que la société n'ait pas répondu au droit d'accès de la personne concernée en la renvoyant « pour plus d'informations » à l'étude des huissiers de justice. Ce qui fut

sanctionné par l'APD fut donc le manque de procédure en place dans la société pour gérer les plaintes et demandes qu'elle pourrait recevoir.

Enfin, l'Autorité fédérale considéra comme fautif l'accès à la DIV par la société opéré dès le lendemain du contrôle du véhicule de la personne alors que le règlement redevance de la ville concernée mentionnait un délai de dix jours.

### *Concernant l'étude des huissiers de justice*

L'étude des huissiers de justice prétendait qu'elle n'avait pas à informer la personne qu'elle allait traiter ses données personnelles puisque le règlement communal mentionne que des huissiers de justice interviendront en cas de non-paiement des redevances.

Le RGPD prévoit, en effet, dans son article 14.5.c une exception au droit à l'information lorsque cette information est prévue par une réglementation nationale (ce qui inclut une réglementation communale).

L'APD rejette cette prétention en disant que le règlement communal en question sur lequel l'étude fonde sa dispense d'information décrit la succession des interventions de la société chargée du contrôle des stationnements mais n'informe nullement quant aux traitements de données opérés en exécution de celui-ci. Le règlement communal ne prévoit pas expressément que les interventions entre les deux parties (société et huissiers de justice) induiront des obtentions et communications de données personnelles entre elles.

La mise en demeure de payer le montant de la redevance envoyée par l'étude des huissiers de justice était accompagnée d'un formulaire. Différentes données personnelles d'identification étaient demandées par l'intermédiaire de ce formulaire. L'étude prétendit qu'elle pouvait

se baser sur le consentement de la personne pour traiter les données personnelles fournies à l'aide de ce formulaire. Or, dit l'APD, ce consentement n'est en l'espèce pas valable car la personne qui le complète est induite en erreur, de par la formulation du document, de son titre, qu'il émane d'une étude d'huissiers de justice et qu'il est joint à une mise en demeure de payer une somme d'argent. En effet, la personne ne peut que penser qu'il n'y a pas d'alternative à la fourniture des informations demandées. Le consentement n'est donc pas libre et dès lors pas valable.

Pour l'APD, le consentement n'est, de plus, pas éclairé car exempt de toute information permettant à la personne concernée d'avoir connaissance de son droit de retirer son consentement, sur l'utilisation éventuelle de ses données pour une prise de décision automatisée et, le cas échéant, sur les risques liés au transfert des données vers un pays n'offrant pas de protection adéquate et en l'absence de garanties appropriées.

## Autres points à retenir de la décision

La société et l'étude des huissiers de justice ont mis en place une procédure de gestion des plaintes. Au terme de cette procédure, les huissiers de justice gèrent l'ensemble des réclamations ou plaintes dès l'instant où le dossier relatif à celles-ci lui a été transmis et où elle se charge du recouvrement des montants dus.

Selon l'APD qui considère comme justifié cette procédure, il ne s'agit pas d'une situation « responsable de traitement – sous-traitant » ni d'une qualification de co-responsables mais bien d'une situation « responsable de traitement vers responsable de traitement » (ce que l'on appelle dans le métier « contrôler to contrôler »). L'APD constate toutefois qu'il existe une certaine confusion à ce sujet du fait que ce sont les huissiers de justice qui répondent pour la



## « Veillez à ce que les politiques vie privée de vos sites web (que l'APD peut consulter/contrôler de ses bureaux) contiennent l'ensemble des mentions obligatoires des articles 12 à 14 du RGPD. »

société chargée du contrôle des stationnements aux demandes d'accès.

Il s'ensuit que les deux parties sont parfaitement responsables de traitement chacune pour les traitements qu'elles opèrent distinctement et dont elles déterminent respectivement les finalités et les moyens. Leur relation ne doit donc pas être régie par un contrat de sous-traitance ni par un accord de co-responsabilité comme mentionné à l'article 26 du RGPD.

### Que retenir pour vous de cette décision ?

L'APD fut particulièrement sévère par rapport tant à la société que par rapport à l'étude des huissiers de justice.

Notons tout d'abord qu'il n'est pas permis de savoir dans les amendes prononcées quelle part des 50.000 et des 15.000 € concerne le premier, le second, troisième... grief. Les décisions d'amendes de l'APD ne reprennent pas un partage du montant final par grief. Cela rend difficile l'appréhension de l'importance qu'a un grief par rapport à un autre, sauf à considérer qu'ils sont tous équivalents et d'importance identique.

### Une bonne collaboration avec les services de l'APD est primordiale

L'APD rappelle plusieurs fois dans sa décision et dans son analyse finale qu'elle a pris acte de la bonne volonté des parties qui se sont engagées – déjà lors du litige – à modifier leurs informations visibles par le public ainsi que leurs procédures en interne. Ici aussi, il est impossible

de savoir l'impact final de ces bonnes collaborations (surtout au vu du fait que l'APD sanctionne presque toujours du même montant ces temps-ci). Impact nul ? Impact moindre, moyen ou important ? Nous vous conseillons de toute façon de toujours bien collaborer avec l'APD et de ne pas lui mentir (même par omission).

### Une politique vie privée complète et adéquate

Veillez à ce que les politiques vie privée de vos sites web (que l'APD peut consulter/contrôler de ses bureaux) contiennent l'ensemble des mentions obligatoires des articles 12 à 14 du RGPD.

Rappelons aussi que ces politiques doivent être rédigées dans un langage clair et intelligible par tout le monde. L'APD est d'avis qu'à la lumière de la quantité d'informations à fournir aux personnes concernées, les responsables du traitement peuvent adopter une approche à plusieurs niveaux : fournir d'abord un premier set d'informations considérées comme plus importantes que les autres et ensuite le reste. Les premières informations doivent concerner le fait que des traitements des données à caractère personnel existent. Ces premières informations doivent aussi reprendre les détails des finalités des traitements envisagés, de l'identité du responsable des traitements et des droits des personnes concernées<sup>1</sup>.

Une réponse rapide et complète aux demandes des personnes concernées apparaît comme fondamentale pour l'APD. Rappelons que les responsables de traitement ont 30 jours (avec

une extension de deux fois 30 jours) pour s'exécuter. Une procédure interne et standardisée dédiée à l'exercice des droits doit être mise en place. Le responsable de traitement doit tenir compte du fait que les personnes concernées ne sont pas obligées d'utiliser le canal de communication/le formulaire proposé par le responsable des traitements. Deux responsables de traitement (hors cas de co-responsabilité ou de sous-traitance) peuvent parfaitement s'entendre pour convenir que ce sera le second qui répondra pour le premier.

Toutefois, ajoute l'APD, la procédure mise en place devra être parfaitement claire et compréhensible pour les personnes concernées qui devront en avoir été informées pour éviter toute confusion dans leur chef.

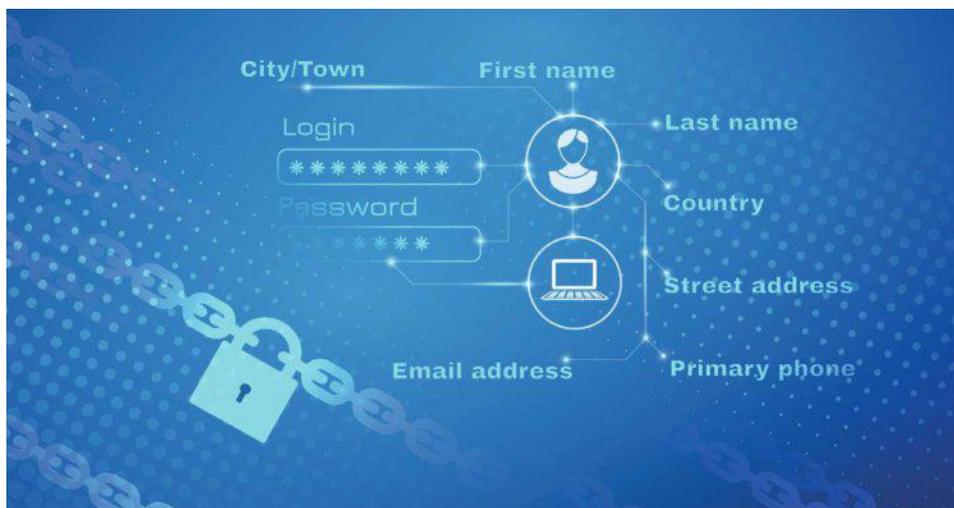
### Un consentement toujours libre et éclairé

Dans le cas où vous voudriez baser l'un ou l'autre de vos traitements sur le consentement des personnes concernées, nous ne pouvons que vous conseiller de ne pas le faire à la légère.

En effet, contrairement aux idées reçues, il s'agit de la base juridique la plus faible. Le consentement est strictement encadré par le RGPD. Il doit être libre, spécifique, éclairé et univoque.

L'adjectif « libre » implique un choix et un contrôle réel des personnes concernées. Le consentement ne peut être valable que si la personne concernée est véritablement en mesure d'exercer un choix et s'il n'y a pas de risque de tromperie, d'intimidation, de coercition ou de

1. N.D.R. : L'OVb a proposé aux avocat(e)s flamands le modèle de clause de première information suivant: «Privacy: Het advocatenkantoor [NAAM – ADRES – ONDERNEMINGSNUMMER] heeft uw persoonsgegevens ontvangen in het kader van de juridische dienstverlening aan zijn cliënt. Uw persoonsgegevens worden enkel verwerkt in de mate dat en zolang dit noodzakelijk is voor de behartiging van de belangen van de cliënt. U kan ons altijd contacteren voor de uitoefening van de volgende rechten: een verzoek om toegang of rectificatie van uw persoonsgegevens; een verzoek om wissing van uw persoonsgegevens; een verzoek om beperking van de verwerking van uw persoonsgegevens; een bezwaar tegen de verwerking van uw gegevens; een verzoek tot overdracht van uw gegevens; een klacht als u van mening bent dat we niet handelen in overeenstemming met de toepasselijke wetgeving inzake gegevensbescherming. U kan ook een klacht indienen bij de Belgische Gegevensbeschermingsautoriteit. U kunt uw verzoeken richten aan [NAAM] via [CONTACTGEGEVENS]. Wij respecteren alle rechten met betrekking tot uw persoonsgegevens waarop u volgens de toepasselijke wetgeving recht hebt. U kan onze volledige privacyverklaring terugvinden op: [LINK WEBSITE]. Wij hebben u deze informatie niet eerder bezorgd omdat wij ten aanzien van de cliënt gebonden zijn door een beroepsgeheim overeenkomstig artikel 458 van het Strafwetboek».



conséquences négatives importantes (par ex. coûts supplémentaires importants) si elle ne donne pas son consentement. Le consentement ne sera pas libre lorsque tout élément de contrainte, de pression ou d'incapacité d'exercer un véritable choix sera présent. Le consentement ne sera par conséquent pas considéré comme étant donné librement si la personne concernée n'est pas en mesure de refuser ou de retirer son consentement sans subir de préjudice. Le responsable du traitement doit par ailleurs démontrer qu'il est possible de refuser ou de retirer son consentement sans subir de préjudice.

De plus, au moment de déterminer si le consentement est donné librement, il y a lieu de tenir compte d'un éventuel déséquilibre des rapports de force entre la personne concernée et

le responsable de traitement. Ainsi, il est plus que probable qu'un tel déséquilibre manifeste existe lorsque le responsable de traitement est une autorité publique ou un employeur face à ses employés. Ces déséquilibres peuvent également exister dans d'autres situations dans lesquelles il y a tromperie, intimidation, coercition ou toute conséquence négative importante si la personne concernée refuse de donner son consentement.

Veillez ainsi à bien analyser votre futur traitement et, si vous décidez de le fonder sur le

consentement, à fournir aux personnes concernées des informations permettant aux personnes concernées d'avoir connaissance (1) de leur droit de retirer son consentement, (2) sur l'utilisation éventuelle de leurs données pour une prise de décision automatisée et, le cas échéant, (3) sur les risques liés au transfert des données vers un pays n'offrant pas de protection adéquate et en l'absence de garanties appropriées.

### *Les règlements communaux à revoir*

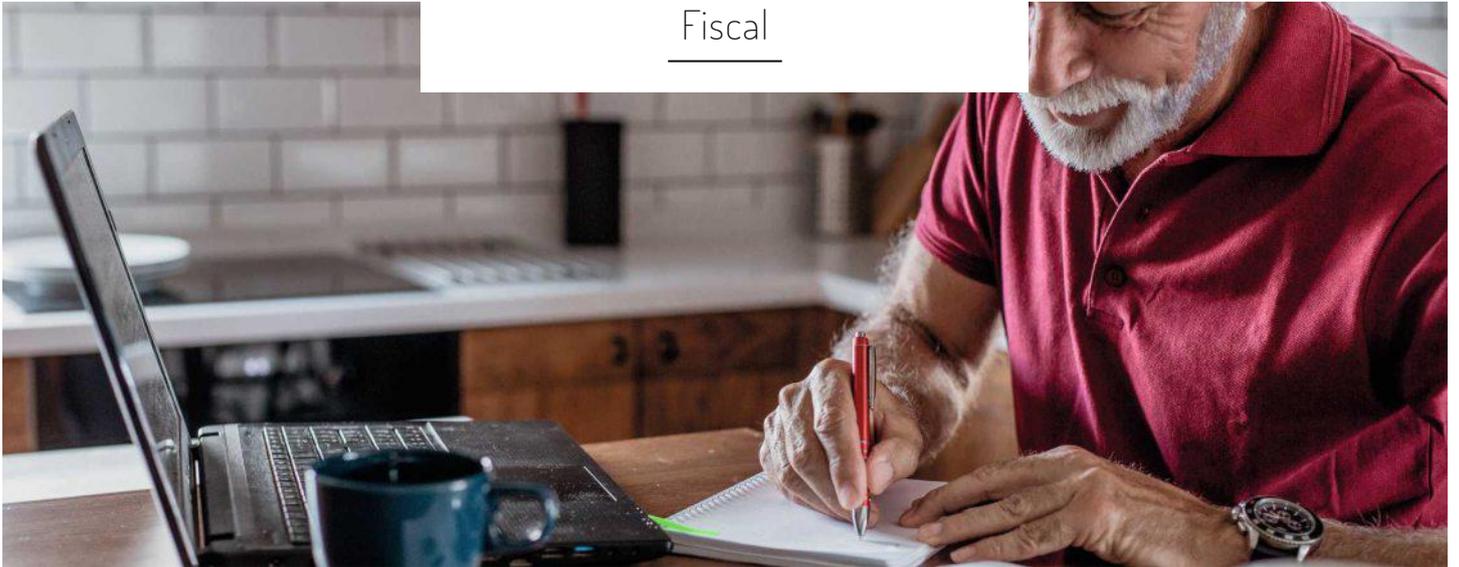
L'APD, à demi-mots, conseille que dorénavant toutes les réglementations qui induisent des traitements de données personnelles les précisent plus clairement. Elles devront aussi contenir/préciser que les garanties appropriées ont été prises par le législateur pour protéger les intérêts légitimes des personnes concernées. L'Autorité est d'avis qu'au minimum, les éléments d'information suivants – inspirés de l'article 23.2. du RGPD – devraient y figurer : la finalité du traitement, les catégories de données à caractère personnel traitées, l'identité du responsable de traitement, la durée de conservation et une référence aux droits des personnes concernées.

## — Notre conseil

N'oubliez pas de communiquer les premières informations prescrites par le RGPD à la partie adverse dans votre mise en demeure et de donner accès aux informations complètes par exemple sur votre site web.

L'APD va aussi préciser qu'il serait de bonne pratique qu'un responsable de traitement qui se base sur l'article 14.5.c du RGPD pour prétendre être dispensé de son obligation d'information de communiquer aux personnes concernées les références de l'acte normatif à l'appui duquel il considère être dispensé de cette obligation d'information.

À bon entendeur...



Jean  
Belleflamme

Licencié en droit fiscal  
Expert-comptable  
Gérant de la  
SPRL BELFISCO

belfisco@belfisco.be  
www.belfisco.be



## PRENDRE SA PENSION ET CONTINUER À TRAVAILLER ? (ACTE 2)

### Arbeiten nach der Pensionierung (2. Akt)

Seine beruflichen Aktivitäten nach der Pensionierung weiterführen, das ist selbstverständlich möglich. Aus steuerrechtlicher Sicht ist die Behandlung des Einkommens jedoch häufig unvorteilhaft, da die Erträge zum Renteneinkommen addiert werden und somit in die höheren Steuerklassen fallen.

Welchen steuerlich vorteilhaften Weg können Sie wählen ?

Il est possible de poursuivre votre activité indépendante, une fois que vous aurez pris votre pension, mais le régime fiscal applicable aux revenus d'indépendant que vous continuerez à percevoir après avoir pris votre retraite ne sera guère favorable, puisque ces revenus vont se superposer à votre pension et seront donc taxés dans les tranches les plus élevées. Cette contribution vous propose de choisir la voie fiscale la moins imposée.

Au terme de ma contribution précédente<sup>1</sup>, je vous avais promis d'aborder, dans un second acte, diverses questions liées à la poursuite d'une activité indépendante après la retraite.

Avant toute chose, il importe de préciser que rien ne vous interdit de poursuivre votre activité indépendante, une fois que vous aurez pris votre pension.

Et vous allez même pouvoir percevoir des revenus professionnels *illimités* en même temps que votre pension à condition que :

- vous ayez 65 ans ou plus ;
- OU
- vous ayez travaillé 45 ans au moment où vous prenez votre pension
- ET

• votre conjoint ne bénéficie pas d'une pension au taux ménage.

Mais vous ne constituerez plus de droits supplémentaires pour votre pension.

Si vous continuez à travailler et à déclarer des revenus professionnels, vous demeurerez en effet assujetti à la sécurité sociale des travailleurs indépendants, mais vous allez basculer dans un autre tableau, celui réservé aux pensionnés qui poursuivent une activité indépendante. Le barème qui leur est applicable est le suivant :

Quant au régime fiscal applicable aux revenus d'indépendant que vous continuerez à percevoir après avoir pris votre retraite, il ne sera guère favorable, puisque ces revenus vont se

1. Voy. la livraison 14 de 2019 de cette revue.



« Vous pourrez alors attendre la fin de l'exercice pour distribuer le bénéfice de la société sous la forme de dividendes. »

Revenus annuels	Cotisations	(hors frais de gestion)
3.107,17 €	117,67	cotisation minimale forfaitaire
3.107,17 à 60.638,45 €	14,70%	
60.638,45 à 89.361,89 €	14,16%	
> 89.361,89 €	0%	

superposer à votre pension et seront donc taxés dans les tranches les plus élevées.

Prenons un exemple simple, mais sans doute proche de la réalité.

Vous êtes marié et propriétaire de votre immeuble d'habitation (revenu cadastral : 1.000 €) que vous affectez à raison de 20% à l'exercice de votre activité professionnelle. Cet immeuble est totalement amorti et vous avez fini de rembourser votre emprunt hypothécaire.

Vous êtes également propriétaire d'un immeuble (revenu cadastral : 1.200 €) que vous donnez en location à des fins privées. L'emprunt hypothécaire que vous aviez contracté pour financer cette acquisition est également totalement remboursé.

Vous percevez une pension annuelle de 17.300 €, avec précompte retenu à la source de 750 € et votre partenaire perçoit une pension annuelle de 7.300 € sans précompte retenu à la source de 750 €.

Vous avez poursuivi votre activité indépendante et vous déclarez un revenu imposable de 10.000 € (13.000 revenu brut – 3.000 charges déductibles dont cotisations sociales).

Il va en résulter un impôt de ± 5.428 €. Si vous n'aviez pas déclaré de revenus d'indépendant, l'impôt se serait élevé à ± 1.224 €.

Et ce revenu imposable va donner lieu à des cotisations sociales de 1.470 € (hors frais de gestion).

La note finale sera donc assez salée. Les 10.000 € de bénéfice avant impôt se réduiront à 5.796 € après impôt.

C'est pourquoi, si vous exercez vos activités professionnelles via une société, il sera, dans bien des cas, préférable de ne pas la dissoudre au moment où vous allez prendre votre pension et de poursuivre vos activités via celle-ci. En effet, dans ce cas, c'est votre société qui va percevoir les revenus, qui va exposer les charges permettant de les obtenir et qui va être taxée sur le bénéfice, au taux de l'impôt des sociétés.

Libre à vous en effet (choix de la voie fiscale la moins imposée), si votre pension de retraite

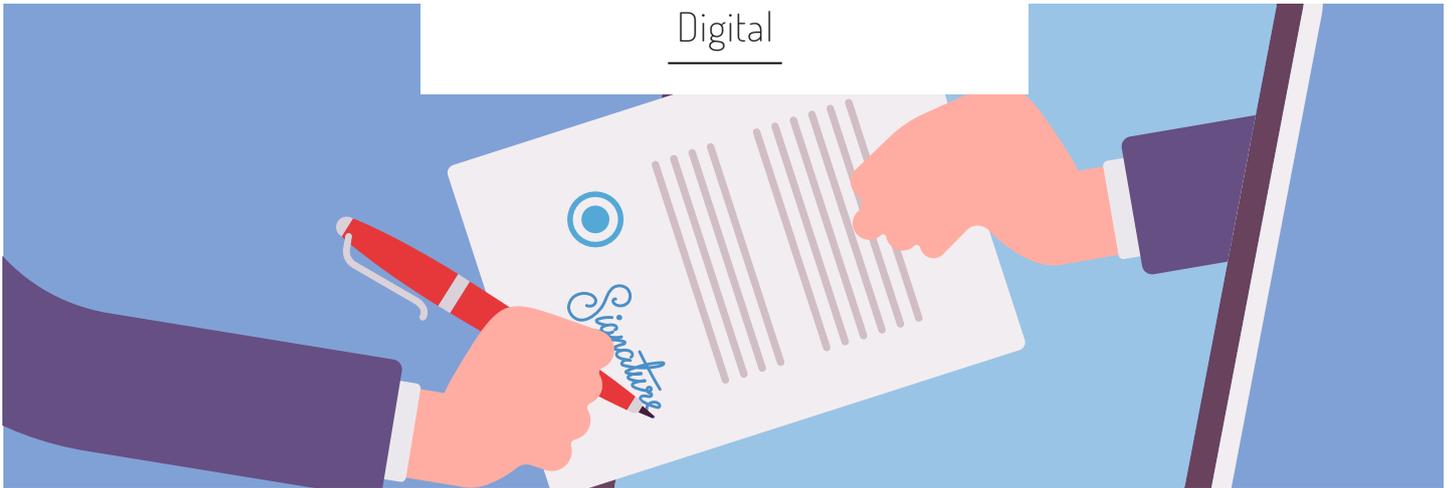
permet de subvenir à vos besoins récurrents, de ne pas vous faire rémunérer par la société. Vous pourrez alors attendre la fin de l'exercice pour distribuer le bénéfice de la société sous la forme de dividendes, passibles d'un précompte mobilier de 30%. Ou, mieux encore, moyennant paiement d'une cotisation spéciale de 10%, vous pourrez transférer annuellement le bénéfice réalisé par la société dans un compte de « réserves de liquidation ». Quand vous cesserez définitivement vos activités professionnelles, ces réserves de liquidation pourront vous être attribuées sans aucun précompte mobilier.

Dans ce cas, les mêmes 10.000 € se transformeront en 11.470 €, puisqu'ils ne donneront pas lieu à des cotisations sociales. Ils subiront l'impôt des sociétés au taux de 25% et permettront donc la distribution d'un bénéfice de 8.603 €.

Si ce bénéfice est distribué sous la forme de dividendes, il vous procurera un revenu net de 6.022 €. Et si vous constituez une réserve de liquidation et que vous attendez la dissolution de la société pour prélever celle-ci, votre revenu net s'élèvera à 7.821 €, soit 2.025 € de plus que si vous aviez poursuivi votre activité en tant que personne physique.

## Notre conseil

Vous exercez vos activités professionnelles via une société unipersonnelle ; vous désirez poursuivre ces activités après votre retraite et ces prestations complémentaires à votre pension vont générer un revenu imposable relativement important pendant quelques années encore. Attendez de mettre définitivement fin à vos activités avant de dissoudre votre société. Voire, envisagez d'en créer une !



Philippe  
Bosseler

Président de Fednot  
Notaire

<https://www.fednot.be>



Jan Sap

Directeur général  
de Fednot

<https://www.fednot.be>



Depuis une vingtaine d'années, le notariat belge investit dans la digitalisation de la profession. Le secteur se trouve désormais dans une phase où il offre de nouveaux services digitaux à destination du grand public. Même si aucun n'est spécifiquement destiné aux avocat(e)s, certains outils peuvent être très utiles. C'est par exemple le cas de la procuration authentique numérique, d'Izimi ou d'eStox, le registre numérique des actions, développé en collaboration avec les comptables et les experts-comptables.

## LA DIGITALISATION DU NOTARIAT

### Die Digitalisierung des Notariats

Seit über zwanzig Jahren investiert das belgische Notariat in die Digitalisierung. Hierdurch können nun dem breiten Publikum neue digitale Dienstleistungen angeboten werden. Auch wenn keines der Angebote sich ausschließlich an Rechtsanwältinnen richten, können diese praktische Nutzen haben. Dies ist beispielsweise der Fall für die digitale authentische Vollmacht von Izimi oder für Estocks, das digitale Aktienregister, das gemeinsam mit den Buchhaltungsexperten entwickelt wurde.

Depuis le début des années 2000, le notariat belge a investi dans la digitalisation de la profession. Ce processus s'est déroulé en trois phases. La première était de relier toutes les études notariales et la Fédération du notariat belge (Fednot). Ensuite, la deuxième phase a été celle de la mise en place d'applications en collaboration avec les autorités. Désormais, le notariat se trouve dans la troisième phase en développant des produits digitaux à destination du grand public. Plusieurs de ces produits peuvent être intéressants pour les avocat(e)s.

#### La procuration authentique numérique

Comme de nombreuses professions, la crise du Covid-19 a obligé le notariat à modifier sa pratique. Compte tenu de leur qualité d'officier public, les notaires ont continué à garantir la continuité du service public. Tout en exerçant cette mission, il était également primordial de veiller à la santé des citoyens, des collaborateurs et des notaires en respectant les mesures sanitaires imposées par le Conseil National de Sécurité. Une préoccupation majeure de Fednot a consisté à trouver une solution qui

permette la réception à distance des actes, réduisant ainsi au strict minimum le nombre de personnes dont la présence physique est requise dans les études. Ce qui a pu être réalisé le 23 avril 2020 lorsque le Parlement fédéral a donné son feu vert à la passation de la procuration authentique numérique via vidéoconférence.

La procuration constitue l'acte principal du processus numérique, qui est reçue par voie de vidéoconférence et signée électroniquement. Ensuite, l'acte (l'acte final) pour lequel la procuration a été donnée est reçu sur papier avec le mandataire selon le schéma classique. Ce n'est donc pas l'acte final qui est reçu à distance, mais uniquement la procuration authentique.

En principe, toute personne peut être désignée comme mandataire pour signer sur la base de la procuration l'acte final au nom de la partie qui se trouve à distance. Il peut s'agir d'une personne de confiance, mais pendant la période où les mesures de distanciation sociale s'appliquent à la suite du Covid-19 ou d'autres



« Désormais, le notariat se trouve dans la troisième phase en développant des produits digitaux à destination du grand public. »

pandémies, il est préférable de faire appel à un collaborateur de l'étude du notaire qui reçoit l'acte pour lequel la procuration servira (en principe également le notaire qui reçoit la procuration).

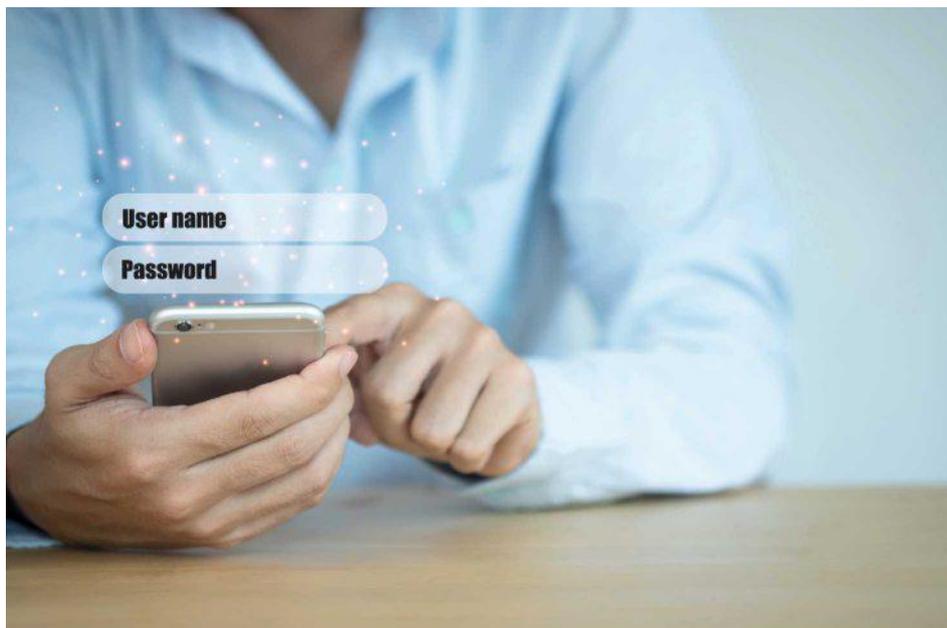
Il ne faut pas confondre ce système avec la passation d'actes par vidéoconférence entre deux études notariales qui est déjà possible depuis le mois de mai 2019.

### eStox, un registre numérique des titres

Le registre des actions est une des pierres angulaires de toute entreprise. Il indique l'identité d'un actionnaire, le nombre d'actions qu'il possède, la manière dont il a acquis les titres et depuis combien de temps, etc. Ces informations sont indispensables au bon fonctionnement de chaque société : pour convoquer les membres à l'assemblée générale, réaliser une augmentation du capital, modifier les statuts, liquider la société ou encore dans le cadre d'un emprunt.

Jusqu'à récemment, un registre des titres n'était disponible qu'en version papier, souvent sous la forme de livres encombrants. Il va de soi que cela présentait des inconvénients : les entrepreneurs et les entreprises ne l'avaient pas toujours à portée de main lorsqu'ils en avaient un besoin urgent. Il s'est souvent avéré que les données qu'ils contenaient n'étaient pas à jour. Parfois, il était même question de manipulation des données, donnant lieu à de longues discussions, voire à des procédures judiciaires. Pas de quoi faciliter le travail des avocats spécialisés en droit des affaires.

Pour toutes ces raisons, Fednot s'est associé à l'Institut des comptables et experts-comptables (ITAA) pour créer eStox, un registre numérique des actions. Cette plateforme apporte une solution concrète aux problèmes précités. Si un entrepreneur s'adresse à un notaire ou à un



expert-comptable, ce dernier s'assurera que les données des actionnaires soient enregistrées de manière électronique. Grâce à cela, les données ne seront pas perdues. En outre, personne ne pourra les manipuler.

eStox ne se limite pas aux actionnaires. Il comprend également les obligataires, titulaires de droits de souscription et/ou de parts bénéficiaires. De cette façon, il est toujours clair qui peut faire valoir quels droits à l'égard de la société.

### Izimi

Le nouveau projet destiné au grand public du notariat, avec l'appui de Fednot, s'appelle Izimi. Il s'agit d'un coffre-fort numérique accessible à chaque citoyen belge, dans lequel les citoyens peuvent stocker en toute sécurité leurs documents personnels et importants. Izimi permet de partager ces documents de manière

ultra-sécurisée aux personnes de son choix : son conjoint, ses enfants, son notaire, ...

Avec Izimi, les notaires belges lancent déjà une plateforme d'échange de données numériques qualifiées. La plate-forme permet l'envoi ou la réception de documents sensibles de manière bien plus sécurisée qu'un simple échange d'e-mails.

Izimi garantit une confidentialité absolue et le système offre une totale transparence. Izimi sera également en mesure de fournir dans le futur la certitude de l'authenticité des documents numériques, tant aux utilisateurs d'Izimi qu'à des tiers.

Cela pourrait faciliter grandement certaines tâches dans le cadre de la protection judiciaire des personnes incapables. L'administrateur aura ainsi une vue complète sur le patrimoine



« Ce processus de digitalisation du métier ne déforce pas la profession, que du contraire même. »

de la personne, et sur certains aspects pratiques pour la gestion de celui-ci.

Le projet sera pleinement accessible à partir de début 2021 via un site web et une application pour smartphone. Dans le futur, Izimi a vocation à s'ouvrir à des partenaires externes. Le Barreau pourrait en faire partie.

### Une digitalisation qui ne déforce pas la profession

Au fil des années, le notariat a beaucoup investi dans la digitalisation de la profession. Plusieurs services destinés au grand public ont ainsi vu le jour. Par exemple, avec Bidit, les citoyens peuvent ainsi vendre ou acheter un bien immobilier en ligne sous la supervision d'un notaire.

Le notariat ne voit pas ces évolutions numériques comme une menace, mais saisit les nouvelles opportunités qu'elles offrent pour la profession. Ce processus de digitalisation du métier ne déforce pas la profession, que du contraire même. Ces avancées technologiques renforcent le rôle du notaire en tant que conseiller spécialisé. Elles lui permettent de se concentrer sur son rôle de conseil et donc sur sa plus-value pour ses clients.

## Notre conseil

Le notariat a développé de nombreux outils disponibles pour le grand public ces dernières années. Même s'ils ne se destinent pas spécifiquement aux avocats, plusieurs d'entre eux peuvent être de vrais outils pour la pratique quotidienne des avocats.

Si vous devez passer un acte notarié, vous n'êtes plus obligé de vous rendre physiquement dans une étude notariale grâce à la procuration numérique authentique. Si vous passez régulièrement des actes, cela peut vous offrir un gain de temps très important, sans compter les considérations écologiques avec une réduction des déplacements.

Pour les avocats spécialisés dans le droit des affaires, eStox offre une solution sur-mesure pour vos clients. Le registre numérique des actions solutionne de nombreux problèmes rencontrés avec un registre papier traditionnel. Il permet notamment une meilleure confiance dans les données enregistrées et facilite grandement la gestion d'une série de tâches.



Alexandre  
Cassart

Partner  
Lexing Belgium

 @acassart  
<https://lexing.be>



## « ON NE GÈRE BIEN QUE CE QUE L'ON CONNAÎT » : QUELS SONT LES KPI PERTINENTS POUR LA GESTION D'UN CABINET D'AVOCAT(E)S ?

« Man beherrscht nur das, was man auch kennt » :  
welche KPIs sind für Kanzleien relevant ?

Parmi les outils de management modernes, les indicateurs clés de performance (KPI) sont omniprésents. Ils peuvent être d'une grande efficacité pour la gestion d'un cabinet d'avocat(e)s. Ils ne sont toutefois pas tous égaux en qualité et peuvent mener à des dérives préjudiciables. Cet article vise à exposer les critères d'un bon indicateur et examiner quelques métriques utiles.

Leistungsindikatoren sind ein fester Bestandteil des modernen Managements und können sehr hilfreich sein. Es gibt jedoch Qualitätsunterschiede, die nachteilige Auswirkungen haben können. In diesem Beitrag versuchen wir, zu erklären, welche Indikatoren wirksam sind und stellen einige hilfreiche Messarten vor.

Lors de la présentation du bureau à un prospect, un des cadres de l'entreprise visitée me pose cette question : « *Quel est le track record de votre cabinet ?* ». Après quelques microsecondes de panique intense face à cette interrogation que je n'avais pas anticipée, je lui demande quels sont, pour lui, les critères pertinents pour mesurer la qualité ou les succès d'un avocat. Quelques échanges s'en sont suivis sur la difficulté d'objectiver ces éléments.

Bien que cette réponse de jésuite m'ait permis d'esquiver la question, je n'ai pu complètement l'ôter de mon esprit depuis. Un client pourrait me la poser à nouveau dans le futur sans se laisser dévier par une astuce rhétorique bien sûr. Mais, plus fondamentalement, la mesure de

la performance est devenue une pratique très courante dans le monde de l'entreprise. Nos intelligences appréhendent mieux des notions numériques, des métriques, pouvant être mises en forme dans des graphiques, que des stratégies parfois énoncées de manière abstraite. La confrontation des chiffres par rapport aux objectifs permet également de vérifier que la tactique choisie porte effectivement ses fruits.

Toutefois, nous ne « vendons » pas des ordinateurs ou des voitures, mais bien des services dont la qualité est difficile à objectiver, dont le résultat peut varier en fonction de facteurs exogènes ou pour lesquels nous ne disposons généralement pas d'éléments statistiquement significatifs pour formuler des comparaisons

utiles. Comment dès lors choisir des indicateurs clés de performance pertinents ?

Je n'aborderai pas ici la question de la notation des cabinets d'avocats sur des plateformes d'avis<sup>1</sup>, mais bien quelques réflexions sur les indicateurs clés de performance qui peuvent être mis en place au sein d'un cabinet d'avocats afin d'en améliorer la marche.

## 1. Les indicateurs clés de performance, ou KPI

### a. Définition

Dans l'histoire relatée ci-dessus, la question posée par le prospect était relative au *track record*, soit « le nombre de dossiers gagnés » par le cabinet. Ce nombre pourrait effectivement être un des Indicateurs Clés de Performance d'un bureau d'avocats. De quoi s'agit-il ?

L'Indicateur Clé de Performance (ICP) est la version française du terme anglais plus utilisé de Key Performance Indicator (KPI).

Wikipédia<sup>2</sup> donne la définition suivante de KPI : « A performance indicator or key performance indicator (KPI) is a type of performance measurement. KPIs evaluate the success of an organization or of a particular activity (such as projects, programs, products and other initiatives) in which it engages ».

Un ICP/KPI est un indicateur, généralement non financier, qui permet de surveiller l'efficacité d'une activité par rapport à un objectif.

Par exemple, les contrats informatiques prévoient comme KPI l'« Uptime », soit le temps pendant lequel une machine, ou un logiciel tourne sans interruption. Un Uptime de 99,99%



sur un an signifie qu'un serveur ne sera arrêté que pendant 52 minutes par an au maximum. Si la coupure est supérieure à 52 minutes, l'objectif n'est pas atteint et l'entreprise sait qu'elle doit travailler sur cette question.

### b. Critères

Il ne suffit évidemment pas de décider que n'importe quel élément chiffré soit affublé du terme KPI, encore faut-il choisir des métriques qui font sens.

Il est ainsi acquis qu'un KPI de qualité doit être **SMART**, soit :

**Simple** : le KPI doit être clair, précis et compréhensible.

**Measurable** : le KPI peut être mesuré, le cas échéant la méthode de calcul doit être définie.

**Achievable** : le KPI peut être ambitieux mais il doit rester dans les limites du possible. S'il n'est jamais atteint, il peut par ailleurs être contre-productif puisque les personnes qui l'utilisent finiront par le négliger.

**Relevant** : le KPI doit être pertinent par rapport à l'objectif sous-jacent.

**Time phased** : la mesure du KPI doit s'inscrire dans une fenêtre temporelle nettement identifiée.

Au-delà de ces critères de qualité, et plus fondamentalement, pour déterminer si une métrique fait sens, encore faut-il définir précisément le

1. Il en est notamment déjà été question dans le numéro 6 de *cette revue* dans la contribution de Ben Houdmont « Tripadvisor pour les avocats : "directories", "business reviews" et "marketplaces" pour juristes ».

2. [https://en.wikipedia.org/wiki/Performance\\_indicator](https://en.wikipedia.org/wiki/Performance_indicator).



## « L'objectif d'heures est donc un KPI pertinent en soi. Mais il ne peut pas devenir l'obsession des avocat(e)s. »

ou les besoins subjacents. Sans ce travail de réflexion en amont, on obtiendra peut-être un tableau de bord avec de jolis graphiques, mais ils seront parfaitement inutiles à défaut de pouvoir en tirer des conclusions pertinentes.

### c. Les risques liés aux indicateurs

Une fois qu'un KPI est fixé, les personnes qui sont notées sur la base de celui-ci sont incitées à travailler uniquement à travers ce prisme, en perdant de vue l'objectif stratégique.

Dans un article publié dans la *Harvard Business Review*, M. Harris et B. Tayler appellent cet effet la « surrogation ». Ils exposent comment une banque américaine très connue a encouragé, à son insu, ses employés à adopter des comportements frauduleux permettant d'optimiser les métriques utilisées pour les évaluer. Avec, à la clef, de sévères amendes et une spectaculaire perte de parts de marché.

De nombreux cabinets d'avocats rencontrent d'ailleurs cette difficulté avec les heures facturables, parfois gonflées pour atteindre un objectif peut-être trop ambitieux.

Les KPI sont là pour vérifier que la stratégie reste sur les rails. La pratique ne doit pas devenir la maximisation des indicateurs.

## 2. Quelques exemples de KPI utiles à la gestion d'un cabinet d'avocats

### a. L'objectif d'heures facturables

Il est maintenant bien établi que l'avocat est une entreprise (presque) comme les autres. Cette revue rappelle d'ailleurs que l'avocat(e) est un(e) « *entrepreneur(e) éthique* ». Il semble assez logique qu'un cabinet soit géré convenablement afin, notamment, de générer du profit. Ainsi, le management quotidien de qualité implique la tenue d'une comptabilité, permettant une représentation des flux financiers entrants et sortants.

Les avocats sont généralement rompus sur ce point. Non seulement ils y sont obligés fiscalement, mais ils sont également arc-boutés sur l'encodage et la justification de leurs heures facturables. L'objectif d'heure, encore à la base du fonctionnement de nombreux bureaux, peut-il être qualifié de KPI ?

Cet objectif remplit en tout cas les critères SMART. Il est simple à comprendre, quantifiable (même si les méthodologies peuvent varier), peut être parfois atteignable, à propos et défini dans le temps.

Même pour les cabinets qui ne facturent pas selon le temps passé, la mesure du volume de travail fourni est un indicateur financier intéressant puisqu'il permet de déterminer le coût de revient d'une prestation.

L'objectif d'heures est donc un KPI pertinent en soi. Mais il ne peut pas devenir l'obsession des avocats, collaborateurs ou associés, au risque de générer des comportements visant à maximiser les heures facturables, au détriment d'autres éléments cruciaux, comme la satisfaction du client.

### b. Le *track record*

Notion essentiellement anglo-saxonne, le « *track record* » est généralement compris comme le nombre de dossiers « gagnés » par un avocat. La presse se fait parfois l'écho de certaines statistiques. Pensons à notre confrère, actuellement ministre de la Justice en France, surnommé « *Acquittator* » en référence à ses 145 acquittements en moins de 30 ans de carrière.

Aux USA, certains services web référençant des avocats fournissent également des recensements de ce type. Rien de cela chez nous, heureusement.

En effet, le *track record* ne peut être considéré comme un KPI pertinent que dans certains cas tout à fait précis.

Fondamentalement, trois problématiques se posent par rapport à cette métrique.

Premièrement, comment définir une méthodologie permettant de la mesurer ?

Imaginons la situation suivante dans un litige commercial. Les parties négocient confidentiellement. Le demandeur réclame cinq millions d'euros. Les défendeurs proposent de transiger sur trois. Aucun accord n'est trouvé et le dossier part en justice. Le tribunal alloue en fin de compte 1 million d'euros. Qui est victorieux dans ce dossier ? Le demandeur qui emporte son procès en obtenant un montant impressionnant d'un million ? Les défendeurs qui se voyaient réclamer 5 millions, qui étaient prêts à composer sur 3 et qui finalement ne doivent déboursier qu'un ? Un acquittement, l'octroi des dépens peuvent être des indices évidents de succès. Mais parfois, décrocher une suspension du prononcé, limiter le taux des intérêts, voire simplement gagner du temps peuvent être considérés comme des victoires.

Deuxièmement, le *track record* s'inscrit dans un temps long, ne fût-ce que du fait de la durée des procédures. D'une part, cela ne permet pas de fournir un renseignement immédiatement pertinent sur l'efficacité d'une stratégie mise en place par un cabinet. D'autre part, cela favorise les plaideurs plus âgés qui ont plus d'informations à donner sur leur expérience.

Troisièmement, cela peut induire un biais de sélection dans les affaires au préjudice des justiciables. Un classement des avocats sur le nombre de « victoires » amènerait inévitablement les « meilleurs » à choisir soigneusement les dossiers sûrs, voire à solliciter une « prime de risque » en cas de doute.

Ne parlons même pas des implications déontologiques d'une éventuelle publicité autour de ce *track record*.

Cependant, il pourrait être tout à fait intéressant de définir, avec le client, des critères mesurables (SMART) selon lesquels jauger le succès du cas. Ces repères devraient bien sûr être réévalués régulièrement, les objectifs et besoins du client pouvant évoluer. Même si les modèles varieront, une échelle unique pourrait être utilisée afin de suivre, de manière uniforme pour le cabinet, si ces critères sont remplis ou non.

### c. Le nombre de dossiers ouverts par mois

La plupart des logiciels de gestion de cabinet d'avocats permettent de suivre le nombre de dossiers ouverts par mois. Et, par exemple, de le comparer au nombre de dossiers ouverts l'année passée à la même époque.

C'est un KPI répondant aux critères SMART. Il doit toutefois être bien réfléchi par rapport à un objectif, car, en soi, il ne donne pas beaucoup d'information. Un grand nombre de dossiers à

faible valeur ajoutée gonflera ce KPI sans que le cabinet en tire nécessairement une plus-value.

Néanmoins, cette mesure prend tout son sens pour, par exemple, vérifier le succès d'une campagne marketing. Elle peut, par ailleurs, être affinée : le nombre de dossiers d'un enjeu supérieur à X, le nombre de dossiers dans un domaine précis du droit...

### d. La réactivité

De nombreux clients valorisent la réactivité d'un avocat. Des exigences à ce sujet apparaissent d'ailleurs de plus en plus dans les cahiers des charges des marchés publics.

Si une méthodologie est définie en interne, que ce soit au terme d'une démarche qualité ou imposée par un client, des indicateurs permettant de vérifier le temps de prise en charge des demandes sont indispensables.

Pour l'heure, il est compliqué de trouver des logiciels de gestion disposant de fonctionnalités de ce type. L'on devrait alors se tourner

plutôt vers des applications de « ticketing », comme Zendesk, qui suivent le cheminement d'une requête.

À nouveau, il ne faut pas tomber dans le piège du respect des KPI à tout prix. Si la qualité du travail est négligée pour rester dans les clous de la méthodologie fixée, c'est également problématique.

## 3. Et la qualité dans tout ça justement ?

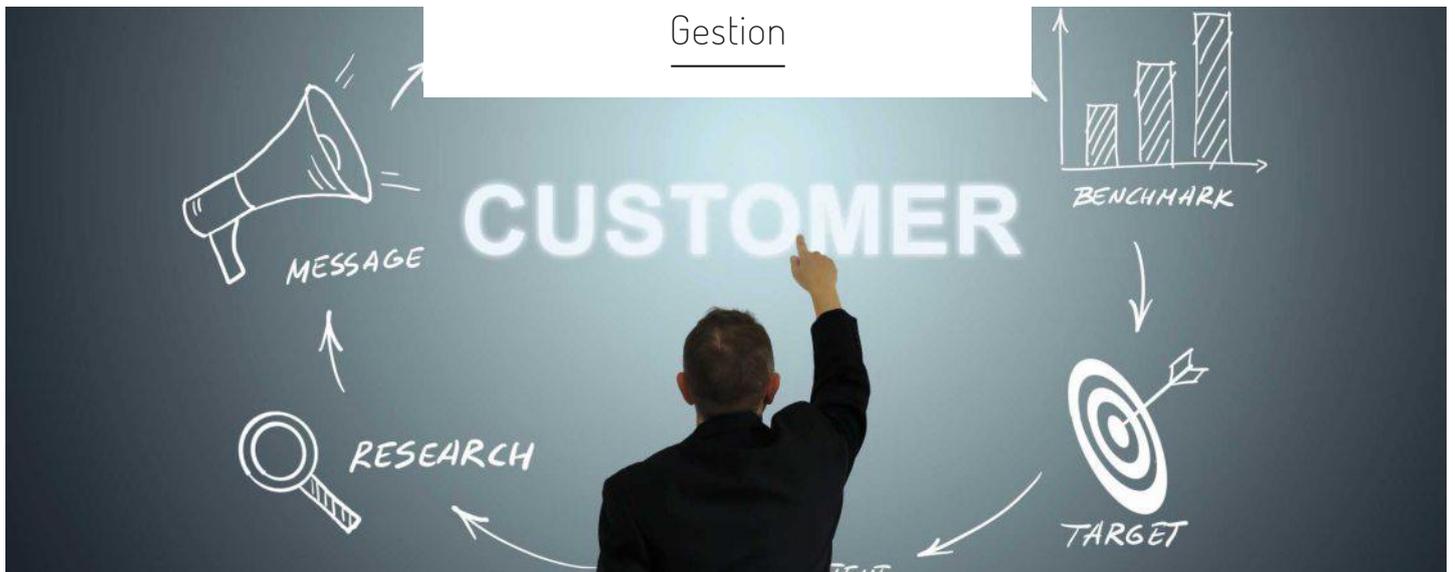
Disons-le tout net, aucun indicateur chiffré ne permettra de refléter parfaitement la qualité d'un conseil, sa capacité à rencontrer les besoins de son client, sa force de conviction dans les prétoires, son ingéniosité dans la recherche d'arguments. Tout au plus, les KPI dont il est question ci-dessus, s'ils sont bien utilisés, autoriseront l'avocat à mieux gérer certains pans de son activité. Après tout, comme le dit la citation attribuée à Einstein : « *Tout ce qui compte ne peut pas nécessairement être compté, et tout ce qui peut être compté ne compte pas nécessairement* ».

---

## Nos conseils

Définissez d'abord une stratégie éventuellement avec plusieurs axes (marketing, processus, finance...), pour le succès de votre cabinet. Ensuite seulement, déterminez quelques indicateurs clés qui vous permettront de vérifier, à intervalle régulier, que votre stratégie reste sur les rails. Enfin, ne vous laissez pas aveugler par les chiffres et ne perdez pas de vue votre véritable objectif.





Anne-Laure  
Losseau

Associée  
Intuitu – Partners  
for lawyers

 @ALosseau  
<https://intuitu.be>



## GESTION DE PROJETS JURIDIQUES – TROIS OUTILS POUR RATTRAPER LA CONSULTANCE?

### Juristisches Projektmanagement : drei Hilfsmittel, um die Beraterbranche einzuholen ?

Der Anwaltsberuf blieb lange Zeit fern von den Entwicklungen im Bereich Management und Geschäftsentwicklung, inzwischen modernisiert er sich und « geht mit der Zeit ».

Einer beliebter Ansatz ist der des Projektmanagements, da sauf die Anwaltsakten angewandt wird. In angelsächsischen und internationalen Kanzleien ist dies gängige Praxis, hinzu kommt die Nutzung von künstlicher Intelligenz, um ihr Angebot zu ergänzen.

Longtemps restée à l'écart des évolutions managériales et entrepreneuriales, la profession d'avocat se modernise et commence progressivement à « vivre avec son temps ». Une des idées en vogue est d'appliquer les méthodes dites de « gestion de projet » aux dossiers d'avocat(e)s. Les cabinets anglo-saxons et internationaux s'y appliquent déjà ardemment, en même temps qu'ils supplémentent leurs prestations de différents outils d'intelligence artificielle.

Un projet, tel qu'appréhendé en entreprise, est un ensemble d'activités et d'actions entreprises par une « équipe projet » sous la responsabilité d'un « chef de projet » dans le but de répondre à un besoin d'un « client », tel que défini par un contrat, dans des délais fixés et dans la limite d'une enveloppe budgétaire. Chaque projet est généralement « inédit et unique », et comporte dès lors une part plus ou moins grande d'incertitude.

Les cabinets de consultance (de type Big Four ou autres) ont depuis longtemps adopté les méthodologies de gestion de projet, qui par ailleurs se renouvellent régulièrement (voir notamment les méthodes dites « Lean » et plus récemment « Agiles »), l'idée étant toujours de tendre vers

une allocation optimale des ressources et des efforts pour répondre le plus efficacement possible aux besoins du client.

Pour l'écrasante majorité des avocats, passer en mode « gestion de projet » pour traiter ses dossiers n'est toutefois pas encore à l'ordre du jour. Les habitudes de travail, le peu de temps à consacrer au changement, le « business model » des cabinets, leur culture... sont autant d'obstacles, en tout cas à court terme.

Ceci dit, et afin d'amorcer dès maintenant une logique de changement, même par petites touches, pourquoi ne pas en appliquer sans plus attendre la philosophie ?



« Le client a des attentes, des fantasmes parfois, qu'il est utile de connaître, d'envisager avec lui et, au besoin, de remettre en question. »

Voici trois outils très simples pour se mettre rapidement et facilement dans la dynamique « projet ».

**1. Ne jamais prendre la requête du client à la lettre. Investiguer le « pourquoi » – exposant 5**

Quelle que soit la nature du problème ou de la question qui est soumise par le client, il convient de garder à l'esprit que ce problème et/ou cette question demeurent, fondamentalement et en tous temps, les siens.

Le pire écueil pour l'avocat est de s'emparer de l'affaire/de la demande et de s'absorber, en parfait « expert », dans l'élaboration de solutions juridiques, sans remarquer qu'il s'éloigne des besoins réels du client et de sa réalité propre.

Il est essentiel, au contraire, de comprendre avec finesse où le client en est, où il veut exactement aller et pourquoi.

Que recherche-t-il vraiment en obtenant cet avis ou en s'engageant dans ce conflit ?

*Exemple*

Notre client vient nous consulter pour la rédaction d'un pacte d'associés. Que cherche-t-il véritablement à mettre en place dans la société ? Pourquoi est-ce lui qui prend cette initiative ? Quelles circonstances (vécues ou anticipées) le conduisent à vous consulter ? Que se passerait-il pour lui et les autres si les choses tournaient mal ? Quelle est la stratégie sous-jacente de notre client ? Quel est son rapport (de force) vis-à-vis des autres associés ?

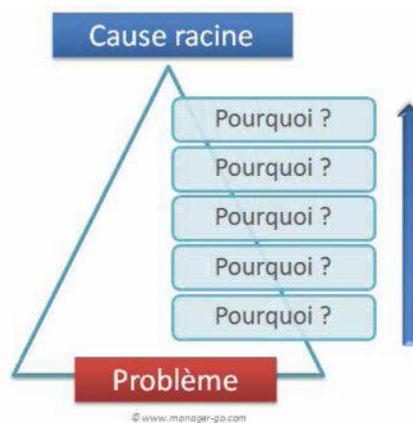
Initialement développée dans les années 30 dans les usines de production Toyota, la méthode des « 5 pourquoi » consiste, face à une question ou un problème, à « poser 5 fois pourquoi » en

cascade, de façon à revenir à la source de n'importe quel problème.

Cet outil est un des fondamentaux des démarches de résolution de problèmes et d'amélioration continue qui sont à la base de la méthodologie dite « Lean ».

Appliquée à une demande formulée par un client, la méthode va permettre de comprendre les vrais enjeux du problème qui nous est confié (la « cause racine ») et le système dans lequel il s'inscrit et les motivations profondes de notre client.

Il est recommandé de ne pas se limiter à la première réponse, mais de continuer à creuser jusqu'à s'approcher du « cœur » de la préoccupation ou de l'objectif du client.



**2. Feed forward**

Notre premier outil consistait, en amont de la prestation, à remonter avec le client à la « cause racine » de sa demande.

Avec le deuxième outil, l'idée est de faire voyager le client dans le temps, en se plaçant en

bout de course, lorsque notre intervention sera terminée.

À quoi ressemblera la solution, tel que le client l'imagine en étant pleinement satisfait du résultat ?

Quel type d'avis (teneur, longueur, niveau de détail...), dans quel délai et quel budget ?

Quel type de décision/accord, dans quel délai et quel budget ?

*Exemple*

Notre client vient nous consulter, sur le conseil de son banquier, avant de procéder à un investissement important, afin d'optimiser fiscalement la structuration de son patrimoine.

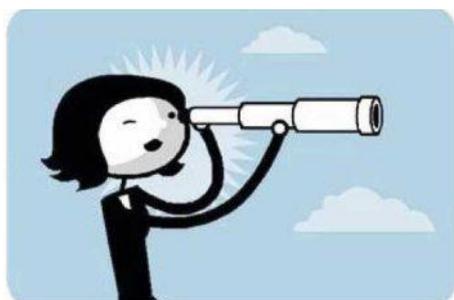
Quel type d'avis le client (et son banquier) ont-ils en tête ? Avec quel degré de détail ? Pour quel budget ? Dans quel délai ?

Le client est-il décidé pour son investissement ou attend-il un « Go – No Go » de notre part ?

En nous consultant, le client a des attentes, des fantasmes parfois, qu'il est utile de connaître, d'envisager avec lui et, au besoin, de remettre en question.

Le but n'est pas en effet de les réaliser comme tels à tout prix, mais de pouvoir, encore une fois, s'approcher le plus près possible de la réalité du client.

L'enjeu est de comprendre ce qui sera véritablement utile à notre client pour avancer, au risque sinon de délivrer un résultat qui lui demandera encore un effort considérable pour se l'approprier et en retirer de la valeur.



valider les hypothèses et les besoins du client – voire de les découvrir ou de les générer – en cours de route.

Le schéma ci-après illustre la façon dont le prestataire peut livrer de façon anticipée un « Produit Minimum Viable ».

Un Produit Minimum Viable est une première version du produit fini présentant juste assez de substance et de fonctionnalités pour être

Tant les 5 *pourquoi* que le *Feed forward* procèdent de l'esprit de la méthodologie dite « Agile », à savoir :

- la concentration sur l'intérêt du client ;
- l'adaptabilité dans la définition des besoins ;
- la simplicité dans les réalisations ;
- la primauté des échanges informels ;

la caractéristique la plus essentielle de l'approche Agile étant :

- la volonté de développer des échanges continus.

Contrairement à la gestion de projet dite « classique », où le client est impliqué seulement au début et à la fin du projet, la méthodologie Agile positionne le client au cœur du projet.

Cette volonté s'illustre également dans le troisième outil, que nous appellerons la livraison anticipée.

### 3. La livraison anticipée

On l'a dit, le principe directeur de la méthodologie Agile est de rester, tout au long de la réalisation des prestations et du déroulement du « projet », dans des liens très étroits avec le client et de mettre ce dernier en capacité de donner du feedback, si pas en continu, en tout cas de façon très régulière.

Elles préconisent un cycle de développement itératif, incrémental et adaptatif, permettant de



évalué par le client dans une première utilisation-test, permettant de valider ou d'infirmer les hypothèses de travail et les besoins exprimés par le client.

À noter que chacune des versions du produit est utilisable et apporte de la valeur au client.

Pour comprendre le schéma ci-dessous, considérons ce qui suit : « *Nous savons que Léonie veut que ses courses soient faites rapidement et par extension, ne pas perdre de temps en transport. Nous savons que le skateboard n'est pas une solution satisfaisante mais elle permet de valider les premières hypothèses et de générer un nouveau besoin, celui d'être en sécurité. Si le seul besoin exprimé avait été le temps de transport, nous aurions pu prendre une direction*

*totalemment différente et installer des réacteurs sur le skateboard. Dans ce cas, la voiture aurait été superflue.*

En plus de la dimension « anticipée » de la livraison, le principe implique également de commencer son travail par « le cœur du problème », à savoir généralement la partie la plus complexe et/ou inédite du travail.

De cette manière, si pour une raison ou une autre, le « projet » était raccourci ou interrompu, le « cœur de la valeur » aura plus de chance d'avoir été délivré, même dans une version simpliste.

En outre, s'il devait s'avérer que le problème, par sa complexité ou son caractère inédit, devait nécessiter plus de moyens ou de temps ou

encore une solution alternative, le prestataire pourrait en aviser le client dès le début.

À noter qu'une telle approche ouvre la voie à une facturation basée sur la « valeur » de la solution plutôt que sur le nombre d'heures passées à la développer (« value-pricing »).

### Exemple

Sur la base de ce principe, l'avocat pourrait potentiellement se limiter à la version « télégraphique » de son avis, le cas échéant, avec les réserves utiles, s'il est, comme tel, suffisant pour le client, sans devoir développer l'avis en long et en large, souvent dans les seuls buts de

1) maximiser le nombre d'heures à facturer au client et 2) diluer le risque d'engager sa responsabilité professionnelle d'avocat.

Sur la base de cette première ébauche d'avis, le client pourrait également décider de modifier l'opération projetée *en cours de route*, l'affiner avec son avocat et finalement recevoir uniquement la version complète de l'avis portant sur l'opération dans sa conception aboutie et définitive.

On illustre parfois cette idée en comparant la manière qu'ont les enfants qui commencent un puzzle de faire apparaître d'abord leurs personnages favoris (« Je veux voir la Reine des

Neiges ! ») à celle des adultes, qui commencent assez systématiquement par « poser le cadre/contexte », et, en termes de puzzles, faire « les bords ».

Si le puzzle est arrêté prématurément, les bords n'ont pas de valeur, tandis que le personnage est déjà reconnaissable et peut être recadré.

---

## Nos conseils

Terminons en résumant les trois outils pour se mettre dès aujourd'hui dans la logique « gestion de projet » :

1. Ne jamais prendre la requête du client à la lettre mais lui demander (au moins) 5 fois « Pourquoi ? ».
2. « Feed forward » : lui demander de décrire précisément comment il imagine le résultat final et ouvrir le dialogue.
3. Livrer le résultat dès que possible de manière anticipée sous la forme d'un « Produit Minimum Viable ».



Benoit  
Evrard

Directeur général  
SECIB

 @bevrardl  
www.secib.be



## LA RELATION CLIENT À L'ÈRE DU DIGITAL

### Die Kundenbeziehung im digitalen Zeitalter

Die neuen digitalen Gebräuche verändern die Gesellschaft und Unternehmen. Die Kunden entwickeln neue Erwartungen, wie beispielsweise Nähe, Reaktivität, Transparenz, und drängen die Unternehmen dazu, ihre Kundenbeziehung neu zu erfinden. Auch die Rechtsanwaltschaft wird von dieser (R)Evolution nicht verschont. Wenn die Organisation aufgrund der Gesundheitskrise umgedacht werden musste und neue Kommunikationswege mit den Kunden geschaffen wurden, so können die digitalen Hilfsmittel auch Entwicklungsmöglichkeiten aufzeigen.

Le client d'aujourd'hui a des exigences qui n'existaient pas il y a dix ans. Plus saisissant encore : contexte sanitaire oblige, ces attentes se sont même fortement accentuées en l'espace d'une année seulement. Avec le confinement, en 2020, 80% des avocats ont par exemple privilégié les rendez-vous à distance. Une telle configuration n'était pas imaginable auparavant.

Nous allons parcourir ces nouveaux enjeux et pour chacun d'eux aborder les moyens dont disposent les avocats pour y répondre.

#### 1. L'enjeu d'accessibilité

Globalement, les nouveaux usages sociétaux s'invitent dans la relation qu'un client entretient avec un professionnel, quel qu'il soit.



« Avoir un site web  
est indispensable  
pour se faire connaître  
et reconnaître. »

Les avocats aussi sont concernés par cette redéfinition des règles. Parmi les pratiques devenues courantes, on trouve la recherche sur internet : il suffit de taper quelques mots-clés sur Google, et des centaines de requêtes apparaissent comme des solutions immédiatement

Les nouveaux usages digitaux bouleversent la société comme les entreprises. Les nouvelles attentes de la clientèle, comme l'exigence de proximité, de réactivité, et de transparence, poussent les professionnels à réinventer la relation client à l'aune du digital et des réseaux sociaux. Les avocat(e)s n'échappent pas à cette (r)évolution. Si, à cause du contexte sanitaire, les organisations ont été contraintes d'adopter de nouvelles façons de communiquer avec leurs client(e)s, les outils digitaux peuvent être de formidables opportunités de développement.



# « Réinventer la relation client à l'aune des exigences de proximité et d'authenticité. »

accessibles. Pour trouver son avocat, un client le cherche donc avant tout sur internet... 95% des expériences en ligne commence avec un moteur de recherche !

### Le site internet

Or en Belgique, plus de 30% des avocats n'auraient pas de site internet... Ce chiffre signifie deux choses : d'une part, une large majorité (70% donc) a compris l'importance d'être doté d'un site web en 2021, ne serait-ce que pour être visible auprès des clients, et se rendre facilement accessible. D'autre part, il reste une grande partie des avocats qui n'a pas encore adopté ces codes de la relation client 2.0.

Aujourd'hui, pour un avocat, avoir un site web est indispensable pour se faire connaître et reconnaître. C'est effectivement le meilleur moyen d'apparaître dans les résultats de moteurs de recherche, et ensuite, cela représente une porte d'entrée vers votre cabinet, ce qui peut être le déclencheur d'une première prise de contact avec un prospect.



# « Le client souhaite s'affranchir des contraintes liées à la prise de RDV par téléphone. »

### La prise de rendez-vous en ligne

Les exigences du client de 2021 se traduisent aussi par l'accès à des services tels que la prise de rendez-vous en ligne. Sur le modèle du monde de la santé (comme Progenda), ce dispositif répond à de fortes attentes. Le client souhaite s'affranchir des contraintes physiques

et temporelles liées à la prise de rendez-vous par téléphone : appeler un secrétariat, c'est prendre le risque d'attendre d'être mis en relation ; cela implique également d'être dans de bonnes conditions (silence, intimité). La volonté est de pouvoir accéder à son avocat partout et à tout moment. Dans les cabinets qui ont recours à la prise de rendez-vous en ligne, on constate d'ailleurs que bon nombre de connexions ont lieu en soirée ou les samedi et dimanche... En dehors donc des heures d'ouverture des cabinets d'avocats.

Pour l'avocat aussi, la prise de rendez-vous en ligne est un atout : le secrétariat peut se concentrer sur des tâches à plus forte valeur ajoutée pour le cabinet, comme le suivi des dossiers par exemple... Et donc travailler la relation client sur le fond.

### La visioconférence

Autre canal de communication entre l'avocat et son client : la visioconférence. Si les rendez-vous physiques sont certes essentiels dans la relation client, notamment dans certains dossiers plus sensibles que d'autres, ils ne sont plus la seule norme. Il n'est pas question de totalement remplacer les rencontres en présentiel, mais de proposer une alternative adaptée à certains types de rendez-vous, comme les rendez-vous de suivi.

De la même manière que pour la prise de rendez-vous en ligne, la visioconférence répond notamment au souhait de mobilité du client, qui peut assurer la rencontre depuis son domicile ou son lieu de travail, sans avoir à se déplacer au cabinet. Finis le stress des trajets et le temps perdu dans les transports.

La visioconférence est également un canal de communication alternatif proposé au prospect pour faciliter une première prise de contact.

### Les réseaux sociaux

Impossible d'y échapper ! Que ce soit sur le plan personnel ou professionnel, ils ont révolutionné notre façon de communiquer. De plus en plus de marques et de professionnels y sont présents, car c'est une manière d'installer un lien de proximité avec leur clientèle et un moyen très fiable de mesurer l'engagement et le retour sur investissement.

« Réinventer la relation client à l'aune des exigences de proximité et d'authenticité »

Aujourd'hui, beaucoup de clients ne passent même plus par un site internet pour entrer en contact avec un professionnel : ils le font directement via Facebook, LinkedIn ou Instagram (grâce aux « messages privés », notamment, mais aussi à travers des fils de discussion publics). Si l'on considère que les avocats sont des entrepreneurs à part entière, ils ont non seulement tout à fait leur place sur les réseaux sociaux, mais ils ont aussi tout intérêt à se saisir de ces nouveaux canaux de relation client : plus de visibilité, plus d'accessibilité, plus de réactivité... On observe que les avocats suivent ce mouvement : la majorité possède au moins un compte de réseau social (LinkedIn pour la plupart). Un sillage qui reste toutefois à creuser, puisque plus de 45% d'entre eux n'en auraient aucun.

Si LinkedIn est le réseau professionnel par excellence, l'endroit où l'on peut démontrer son expertise, rester en contact avec ses confrères, faire de la veille sur des sujets spécialisés, Instagram est également de plus en plus investi par les avocats. Ils y trouvent des véritables communautés réunies autour de centres d'intérêt bien identifiés. C'est de plus un réseau où l'on peut créer un lien de confiance et échanger avec sa clientèle de manière personnalisée. Une manière de réinventer la relation client à l'aune des exigences de proximité et d'authenticité.



« Le *Legal design* répond au besoin de confiance et d'aide à la décision. »

## 2. L'enjeu de transparence

Internet a amplifié l'accès aux connaissances. Aujourd'hui on peut presque tout savoir sur tout. Pour autant, certains domaines du droit, et même parfois le système judiciaire, sont opaques et incompréhensibles pour un non-initié. Citons par exemple le droit fiscal, qui peut être très complexe quand on n'en connaît pas les ficelles. Résultat : suivant le domaine d'intervention de l'avocat, il peut donner l'impression de parler « chinois » à son client : jargon, vocabulaire technique, langage juridique... Cela peut nuire à une bonne relation client. Or, un client a besoin de faire confiance à son avocat afin de prendre des décisions éclairées.

### *Le Legal design*

Le *Legal design* apporte une solution originale à cette problématique. Né aux États-Unis, le concept est encore assez nouveau en Europe, mais certains avocats commencent à s'en saisir, avec des retours très positifs de la part de leurs clients. La démarche est très simple : il s'agit de « designer » pour expliquer. L'idée est de rendre le droit accessible, compréhensible et attractif grâce à l'alliance du design et de l'expertise juridique.

Le plus souvent, le *Legal design* prend la forme d'infographies ou d'images, d'illustrations, mais peut aussi s'incarner dans d'autres supports, comme la vidéo, la conférence, la plaquette, l'ebook. Le but : rendre digestes des contrats, des documents juridiques, et des domaines du droit.

Dans le *Legal design*, le client est au centre de la réflexion, la conception orientée vers l'utilité et la compréhension.

Bien entendu, cela peut nécessiter pour l'avocat de s'entourer d'un graphiste ou d'un designer.

Il est une manière de réinventer la relation client, car l'avocat sort de sa posture d'autorité, pour laisser place à la notion de besoin de transparence du client, dans une relation horizontale. Le *Legal design* répond donc bien à ce besoin de confiance et d'aide à la décision.

### *L'extranet*

Outil de la relation client par excellence, l'extranet, ou « espace client », répond à l'exigence des clients d'aujourd'hui, qui peuvent, partout et à tout moment, accéder à leur dossier en temps réel. Ils peuvent s'y connecter 24h/24, 7j/7. Plus besoin pour eux de se rendre au cabinet pour déposer une pièce ou récupérer un document. La condition toutefois : disposer d'un site internet, puisque l'extranet y est la plupart du temps directement intégré.

L'extranet est un moyen de fidéliser une clientèle existante, mais aussi l'un des arguments qui peut convaincre un prospect.

### *Le paiement en ligne*

Également relié au site internet, le module de paiement en ligne représente un double atout : pour le client, c'est l'assurance d'avoir accès à une tarification transparente ; pour l'avocat, c'est la garantie d'éviter des rendez-vous pris et non honorés, et donc non facturés.

## 3. L'enjeu business

Pour les cabinets présents dans les plus gros barreaux, la difficulté de recruter et conserver de jeunes talents est une réalité. Ces avocats fraîchement arrivés dans la profession sont très attentifs à leur environnement et aux conditions de travail, mais aussi aux outils utilisés dans la structure qui les convoite. Les outils collaboratifs, nomades, « intelligents » sont synonymes de gain de temps, de gain d'efficacité et de

confort de travail pour ces jeunes recrues qui préfèrent donc les cabinets modernes.



« S'attirer les faveurs des talents comme des prospects. »

L'attractivité d'un cabinet moderne et connecté joue également auprès des prospects. À choisir entre une structure qui propose de la flexibilité (prise de rendez-vous en ligne, visio-conférence, extranet...) et une autre dans laquelle le client devra se déplacer, aux heures d'ouverture du cabinet, pour un rendez-vous ou pour échanger des pièces, le client de 2021 préférera la première option.

Faire le choix des nouveaux dispositifs de la relation client, c'est donc s'attirer les faveurs des talents comme des prospects dont les attentes, on l'a vu, ont changé. D'autant plus dans le contexte actuel. Beaucoup sont encore réticents à assurer des rendez-vous en présentiel par exemple.

## 4. L'inévitable virage numérique

Conscients de la transformation digitale qui meut la société toute entière, politiques et instances représentatives encouragent et accompagnent ce changement. Si aujourd'hui, ce sont surtout les usages de la clientèle qui poussent les professionnels du droit à se moderniser, demain ce mouvement viendra des voies officielles. Les avocats seront contraints, d'une manière ou d'une autre, d'adopter de nouvelles pratiques.

## *Le DPA (Digital Platform for attorneys)*

Accompagnement plutôt qu'incitation, le DPA permet de déposer ou d'envoyer des pièces au format numérique à n'importe quel tribunal belge, mais aussi d'archiver divers types de documents.

Si passer par le DPA n'est pas (encore) obligatoire, il permet aux avocats qui fonctionnent déjà avec le numérique de gagner du temps et de simplifier le volet administratif de leur travail.

## *Digital Wallonia*

La Région wallonne propose un ensemble de ressources et d'actions pour aider les professionnels du droit dans leur processus de transformation numérique. Notamment à travers des outils de diagnostic (pour évaluer la maturité numérique d'un cabinet), des cahiers de recommandations, et des sensibilisations à certains process, comme la facturation électronique, par exemple.

Ces encouragements peuvent se concrétiser par des chèques entreprise qui permettent aux avocats d'investir dans le digital.

## *Fonds européens*

Preuve de l'importance que revêt la transformation digitale des métiers du droit, notre gouvernement a annoncé qu'une partie des fonds européens débloqués pour faire face à la crise sanitaire seraient alloués à l'informatisation de la justice.

## Nos conseils

On sait que ± 25 % seulement des problèmes juridiques sont traités par un avocat. Ce constat est à la fois alarmant mais aussi porteur de formidables opportunités pour les avocats.

Ces derniers doivent faire un pas vers leurs clients, comprendre et adapter leurs pratiques, avant que cette clientèle ne s'adresse à un concurrent davantage « au goût du jour ». Le digital est déjà tellement installé dans les usages qu'il n'y aura pas de retour en arrière. L'utilisation du numérique sert la création de valeur, l'efficacité opérationnelle et organisationnelle, et au bout, enrichit la relation humaine qui lie l'avocat et son client.

Pour adopter des pratiques digitales qui amélioreront votre relation client, nous vous conseillons :

- si vous n'en n'avez pas encore, de commencer par la création d'un site internet de qualité (alimenté de contenus « expert » et bien référencé). N'hésitez pas à vous faire aider par un professionnel pour cette étape cruciale ;
- d'intégrer à votre site : un module de prise de rendez-vous en ligne et de paiement en ligne, ainsi qu'un extranet ;
- de proposer à vos clients des rendez-vous en visioconférence ;
- d'étudier la possibilité de créer et animer à minima un compte de réseau social ;
- d'adopter le Legal design avec les moyens dont vous disposez. Cela signifie d'accepter la possibilité que vos clients ne vous comprennent peut-être pas. Dans un premier temps, un changement de posture peut se concrétiser par un langage clair, des documents simples et aérés. L'idée est de placer les attentes de vos clients au cœur de votre démarche ;
- de soumettre vos nouveaux projets (une nouvelle façon de présenter vos contrats par exemple) à votre entourage pour les tester auprès d'un public non initié.

## Agenda



**29 avril 2021**

Larcier – Formation : Défi 9 : 9 défis pour écrire sans faute

→ <https://www.larcier.com/fr/formation-defi-9-9-defis-pour-ecrire-sans-faute-2021-9781101051306.html>



**6 mai 2021**

Larcier – Webinaire – Gestion du risque

→ <https://www.larcier.com/fr/webinaire-gestion-du-risque-2021-9781101050606.html>



**31 mai 2021**

Larcier – Webinaire – Vivre et travailler tranquillement et efficacement en toutes circonstances

→ <https://www.larcier.com/fr/vivre-et-travailler-tranquillement-et-efficacement-en-toutes-circonstances-2021-9781101050514.html>



**1<sup>er</sup> juin 2021**

Larcier – Webinaire – Avocats : Comment développer votre clientèle ?

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



**7 septembre 2021**

Larcier – Formation – Initiation à la Communication Non violente – Jour 1

→ <https://www.larcier.com/fr/formation-initiation-a-la-communication-nonviolente-jour-1-2021-9781101045374.html>



**16 septembre 2021**

Larcier – Webinaire – Initiation au Legal Design

→ <https://www.larcier.com/fr/webinaire-initiation-au-legal-design-2021-9781101050590>



**17-22 octobre 2021**

IBA – Congrès annuel – Paris – France

→ <https://www.ibanet.org>



**27-31 octobre 2021**

UIA – Congrès annuel – Guadalajara – Mexique

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



**28-30 octobre 2021**

UIA – Congrès annuel – Madrid – Espagne

→ <https://www.uianet.org/fr/evenements/65e-congres-0>



**19 novembre 2021**

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

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



**Décembre 2021**

CIB – Congrès annuel – Libreville (Gabon)

→ <http://www.cib-avocats.org>

**NOUVEAU**

# webwin

Pour les cabinets d'avocats

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



## Démarquez-vous et soyez visible sur le Web !

 **Attirez vos clients et prospects** avec un site Web adapté à votre image professionnelle.



**Intégrez facilement les contenus** spécifiques à votre cabinet (votre mission, les actualités, les offres d'emploi, les événements...).

 **Renforcez votre présence en ligne** avec du contenu de qualité et continuellement actualisé par les équipes Larcier-Intersentia, sans devoir y consacrer votre temps si précieux.



**Créez des newsletters** centrées sur vos clients dans un cadre budgétaire maîtrisé via un back-office pratique.

 **Demandez-nous une démo gratuite et découvrez notre offre complète sur [webwin.be](http://webwin.be)**



LARCIER  
INTERSENTIA

## 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, Lefebvre Sarrut Belgium SA  
Rue Haute 139/6 | 1000 Bruxelles

### Régie publicitaire | *Werbeagentur*

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

**LORCIER**

design cerise.be

- |    |   |    |   |
|----|---|----|---|
| 1  | XXI <sup>e</sup> siècle ?<br>Vous avez dit XXI <sup>e</sup> siècle ?<br><i>21. Jahrhundert ? Sagten Sie 21. Jahrhundert ?</i><br>Robert De Baerdemaeker | 16 | La digitalisation du notariat<br><i>Die Digitalisierung des Notariats</i><br>Philippe Bosseler et Jan Sap   |
| 4  | Réconcilier le producteur et le consommateur du droit<br><i>Nutzer und Ersteller der Rechtsdienstleistungen versöhnen</i><br>Clarisse Berrebi           | 19 | « On ne gère bien que ce que l'on connaît » : quels sont les KPI pertinents pour la gestion d'un cabinet d'avocat(e)s ?<br><i>« Man beherrscht nur das, was man auch kennt » : welche KPIs sind für Kanzleien relevant ?</i><br>Alexandre Cassart |
| 7  | RGPD : quelles sanctions pour les avocat(e)s ?<br><i>DGSVO : Welche Sanktionen für Rechtsanwälte ?</i><br>Isabelle Andoulsi                             | 23 | Gestion de projets juridiques – trois outils pour rattraper la consultance ?<br><i>Juristisches Projektmanagement : drei Hilfsmittel, um die Beraterbranche einzuholen ?</i><br>Anne-Laure Losseau  |
| 10 | L'APD tape sur les doigts des huissiers de justice<br><i>Datenschutzbehörde gibt Gerichtsvollziehern einen Klaps auf die Hand</i><br>Axel Beelen        | 27 | La relation client à l'ère du digital<br><i>Die Kundenbeziehung im digitalen Zeitalter</i><br>Benoit Evrard   |
| 14 | Prendre sa pension et continuer à travailler ? (acte 2)<br><i>Arbeiten nach der Pensionierung (2. Akt)</i><br>Jean Belleflamme                          | 31 | Agenda  |

**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.



**LORCIER**



L'information  
opérationnelle  
actualisée  
en continu

LegalXpert vous fournit des connaissances juridiques actualisées et précises, parfaitement adaptées à vos besoins professionnels. Vous restez informé en permanence et vous servez efficacement vos clients en leur donnant les bons conseils.

Faites votre choix parmi notre offre de packs thématiques.

LegalXpert propose différents packs adaptés à un domaine d'expertise juridique spécifique. Chaque pack offre une analyse concise mais complète et actualisée du sujet, à travers un guide pratique ainsi que des décisions de jurisprudence expliquées et commentées.

## Pourquoi choisir LegalXpert ?



L'essentiel de votre pratique



Convivial



Personnalisé



Actualisé en permanence

**NOUVEAU**

**PACK DISPONIBLE : « DROIT JUDICIAIRE »**



Le pack « Droit judiciaire » donne une information opérationnelle claire relative à la pratique judiciaire en matière civile. Il est actualisé en continu. L'auteur, Dominique Mougenot, y assure une veille législative, jurisprudentielle et doctrinale permanente.

Ce pack couvre :

- Les principes généraux
- La compétence
- La procédure civile
- La preuve
- Les modes alternatifs de règlement des conflits



**ABONNEMENT ANNUEL à p. de 199,00 € HTVA.** • Informations et commandes sur [www.legalxpert.be](http://www.legalxpert.be)

Découvrez LegalXpert et nos packs thématiques  
sur [www.legalxpert.be](http://www.legalxpert.be)

