managing lawyer

L'entrepreneur(e) éthique

–

Der(die) ethische Unternehmer(in)

LARCIER

Trimestriel – avril-mai-juin
P921171 - Bureau de dépôt : 3000 Leuven MassPost
02.2023 | N.26

bpost
PB-PP
BELGIE(N)-BELGIQUE

Éditeur responsable : Paul-Etienne Pimont, Rue Haute 139/6, 1000 Bruxelles

@managinglawyer

1
Le podcast, nouveau support plébiscité par les cabinets d'avocats pour la diffusion du droit
Podcasts als neues Medium für die Verbreitung von Recht in Anwaltskanzleien

30
Le feedback : un outil essentiel pour (faire) progresser
Feedback: ein wichtiges Instrument, um Fortschritte (zu) machen

34
Une justice de qualité … ça vaut le coût !
Eine qualitativ hochwertige Justiz … Das ist die Kosten wert!

GAZMALAW26
9781101090947

CO2 NEUTRAL

#ManagingLawyer

webwin
Sites Web pour cabinets d'avocats

Bénéficiez d'un site Web personnalisé pour valoriser votre cabinet auprès de vos clients et de vos prospects

Démarquez-vous et soyez visible sur le Web !

Attirez vos clients et vos 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.

Envoyez des newsletters personnalisées à vos clients et à vos prospects.

Vous souhaitez plus d'informations ou une démonstration gratuite ?

Contactez-nous via info@webwin.be,
au 0800 39 067 ou sur www.webwin.be

Découvrez WebWin en vidéo

LARCIER INTERSENTIA

Marie-Adélaïde Leclercq-Olhagaray

Directrice du marketing et de la communication

—

https://www.arendt.com/

—

@geromesnil

LE PODCAST, NOUVEAU SUPPORT PLÉBISCITÉ PAR LES CABINETS D'AVOCATS POUR LA DIFFUSION DU DROIT

Podcasts als neues Medium für die Verbreitung von Recht in Anwaltskanzleien

Fokus auf das Feedback der Étude Arendt & Medernach in Luxemburg, die seit 2020 über ihren Kanal "Arendt Podcast" ihre eigenen Podcasts ausstrahlt.

Interview mit der Initiatorin dieses Projekts, Frau Marie-Adélaïde Leclercq-Olhagaray, Director of Marketing and Communication bei Arendt.

Focus sur le retour d'expérience de l'Étude Arendt & Medernach à Luxembourg qui s'est lancé depuis 2020 dans la diffusion de ses propres podcasts via sa chaîne « Arendt Podcast ». Interview avec l'initiatrice de ce projet, Madame Marie-Adélaïde Leclercq-Olhagaray, Director of Marketing and Communication chez Arendt.

1. Quelles sont les raisons ayant amené votre Étude à créer des podcasts juridiques ?

L'idée de lancement de nos podcasts a été impulsée par la crise sanitaire du Covid et les confinements respectifs qui ont indéniablement entraîné une perte de lien physique avec nos clients et prospects. Le support du podcast est alors apparu pour l'Étude comme un levier incontournable permettant de maintenir un contact et continuer à informer nos clients. C'est ainsi que l'idée de l'exploitation de ce nouveau type support a germé, et ce bien avant d'en définir son propre contenu ou ses modalités techniques. J'avais bien conscience que le lancement du projet prendrait déjà un certain temps pour sa validation sur les différentes plateformes et ce n'est que dans un second temps que je me suis penchée sur les sujets que nous pourrions produire.

2. Quels ont été justement les premiers sujets mis à l'écoute ? Comment avez-vous planifié leur lancement ?

Au départ, nous avons opté pour retranscrire en format audio l'ensemble des contenus des Webinars organisés par l'Étude. Les premiers podcasts ont ainsi été lancés sur les plateformes Apple, Spotify ou encore Google dès le mois d'avril 2020. À ce moment, nous avions décidé de ne faire aucune communication dédiée au lancement en raison des améliorations techniques sur lesquelles nous devions

encore nous pencher. Malgré l'absence de toute action marketing, nous avions déjà observé plus d'une centaine d'écoutes de certains podcasts après quelques mois d'activité. Nos Webinars avaient alors, en quelque sorte, une seconde vie.

3. En parlant d'améliorations techniques, pouvez-vous nous expliquer plus en détail les défis auxquels vous avez été confrontés dès le départ ?

La première difficulté a été causée par la retranscription du contenu de nos Webinars au format podcast. Une présentation donnée par des professionnels du droit, quelle qu'elle soit, en présentiel ou en distanciel, n'a pas été pensée pour être diffusée en format audio. À aucun moment vous n'y retrouverez par exemple un accompagnement pensé pour l'auditeur. Les intervenants font de fait beaucoup référence aux visuels qu'ils présentent à l'audience, ce qui ne fait plus de sens en audio.

Le second problème rencontré a été celui de la qualité du son qui devait être améliorée pour un meilleur confort d'écoute. Il fallait donc s'équiper avec des micros adaptés, ce qui était compliqué tant que les intervenants étaient en distanciel.

4. Comment avez-vous alors décidé de remédier à ces problèmes ?

Nous avons choisi de professionnaliser notre production interne. Ceci s'est traduit d'abord par l'embauche de personnel dédié à cette production dès le printemps 2021 avec un spécialiste dans l'audiovisuel puis dans un second temps par le début du chantier, à l'été 2021, d'un véritable studio TV et radio dans nos locaux. Nous avons pour ceci entièrement équipé des anciennes pièces de stockage dans nos sous-sols.

Aujourd'hui ce sont deux personnes à temps plein qui s'occupent de tous nos tournages, enregistrements et montage. Nos deux spécialistes gèrent le studio, mais aussi nos deux auditoriums (un dans Arendt House, un dans Arendt 9) pour nos événements en présentiel comme pour nos enregistrements. Nos auditoriums peuvent contenir jusqu'à 450 personnes, et sont équipés pour des retransmissions, avec chacun une régie.

5. Comment vos podcasts ont-ils évolué en termes de contenu depuis lors ?

Aujourd'hui nous avons plus de 60 podcasts disponibles sur notre chaîne, dont 18 ont été tournés dans notre studio. Nous comptabilisons plus de 6.000 écoutes, mais certains podcasts seront écoutés 50 fois tandis que d'autres le seront plusieurs centaines de fois. Nous avons également des séries dédiées comme « Private Debt series » pouvant porter sur une thématique d'actualité juridique avec un ou plusieurs invités externes. Enfin, nous avons mis en place un partenariat avec Maison Moderne (groupe de presse luxembourgeois) que vous retrouverez sous la série « Arendt We Live » et qui nous permet une diffusion plus large de notre contenu, notamment par le biais d'articles liés à l'enregistrement.

Il est important de noter que les contenus sont définis et animés par l'ensemble du groupe Arendt (1.200 personnes) allant du conseil jusqu'à l'implémentation des solutions discutées. Avocats, consultants et administrateurs de fonds collaborent main dans la main afin de fournir la meilleure information à nos auditeurs. Nos auditeurs sont principalement basés au Luxembourg, en France, au Royaume-Uni et aux États-Unis. De fait, 95 % de nos contenus sont en anglais.

6. Quel a été l'impact du lancement de ces podcasts pour votre fonction marketing et de l'Étude de manière générale ?

Le support podcast fait désormais partie intégrante de notre « Toolbox marketing ». Pour chaque campagne à mener nous avons le choix entre beaucoup d'options à activer selon la nature du sujet, la cible et l'objectif à atteindre : une publication écrite, une vidéo, l'organisation d'un événement ou d'un webinar, la diffusion d'un podcast, etc.

Nos podcasts sont disponibles sur les plateformes Apple Podcasts, Spotify et Google Podcasts sous le nom « Arendt Podcasts ».

Le format podcast est mal connu par certains mais très apprécié par d'autres, il y a donc un travail d'évangélisation en interne. Mais de manière globale, c'est clairement un plus dans notre stratégie marketing. Nos clients apprécient la facilité avec laquelle accéder à notre expertise, ils sentent que nous nous adaptons à eux et à leur mode de consommation de contenu évolutive.

7. Pour terminer, quels conseils donneriez-vous à une Étude d'avocats qui souhaiterait se lancer dans la même aventure que vous ?

Mon premier conseil serait de leur dire de commencer « petit » et de progresser pas à pas. L'Étude peut débuter en lançant ses propres podcasts internes qui, du reste, vont profiter aux collaborateurs. Pas besoin non plus d'investir beaucoup en matériel. La première année quand nous n'avions pas notre studio, nous avons fonctionné avec des micros adaptables sur des Iphones, et nous enregistrions dans une salle de réunion (la plus insonorisée possible). Nos associés sont de plus en plus nombreux à nous raconter qu'ils écoutent les Webinars de leurs collègues sous forme podcast lors de leurs trajets et des moments perdus dans les embouteillages.

Ensuite il faut évidemment toujours se poser la question de l'objectif à atteindre afin de ne pas tomber dans le travers du « tout podcast » comme nous pourrions avoir celui du « tout séminaire ». Le choix d'un média correspond à un besoin spécifique de communication

et d'information. Ainsi, si l'enjeu est d'ordre purement informationnel, il sera plus opportun de choisir le support vidéo avec une seule personne qui détaille ce qu'il faut retenir d'un sujet. Le podcast est quant à lui bien plus adapté pour une interview ou un regard croisé entre plusieurs interlocuteurs (un consultant face à avocat par exemple) sur une thématique donnée.

Joelle
Van Hecke

Expert-comptable
et fiscal certifié ITAA
Associée cabinet Mats Tax
—
https://mats-tax.be/
—
joelle@mats-tax.be

QUELLES SONT LES INFORMATIONS À RASSEMBLER EN VUE DE L'ÉLABORATION D'UN PLAN FINANCIER ?

Welche Informationen müssen für die Erstellung eines Finanzplans gesammelt werden?

Sie haben ein Projekt für Ihre berufliche Tätigkeit (Gründung einer Firma, Immobilieninvestition, Leasing Ihrer gesamten Computeranlage usw.) und werden aufgefordert, einen Finanzplan vorzulegen.

Ein Zahlenprofi wird Ihnen glücklicherweise bei diesem Vorhaben behilflich sein.

Allerdings kennt er Ihre Tätigkeit oder Ihr Projekt nicht so gut wie Sie und Sie müssen ihm alle Daten übermitteln, die er für die Erstellung des Finanzplans benötigt.

Damit Sie das Arbeitstreffen mit dem Fachmann, der Ihnen helfen wird, effizient vorbereiten können, finden Sie hier eine "Checkliste" (die nicht erschöpfend ist, da sie an das geplante Projekt aufgrund seiner Besonderheiten angepasst werden muss) der Informationen, die Sie zusammenstellen müssen. Sie kann eine solide Grundlage für den Beginn des Auftrags der Fachkraft bilden.

Vous avez un projet pour votre activité professionnelle (constitution d'une société, investissement immobilier, leasing de toute votre installation informatique, etc.) et il vous est demandé de fournir un plan financier. Un professionnel du chiffre va heureusement vous aider dans cette démarche.
Cependant, il ne connaît pas votre activité ou votre projet aussi bien que vous et vous devrez lui transmettre toutes les données nécessaires à l'établissement du plan financier.
Afin de vous permettre de préparer de manière efficace la réunion de travail avec le professionnel qui va vous aider, voici une « check-list » (non exhaustive car elle devra être adaptée au projet envisagé pour ses particularités) des informations à rassembler. Elle pourra constituer une base solide pour le démarrage de la mission du professionnel.

Un plan financier est un véritable outil de gestion et de planification. C'est bien plus qu'un simple budget : il vous permettra d'évaluer la rentabilité de l'opération projetée mais également d'en vérifier l'aspect financier. Il mérite qu'on lui consacre le temps nécessaire à sa bonne réalisation.

Projet envisagé

Impact en matière de TVA : (important à envisager avec le professionnel, surtout dans les projets immobiliers => achat avec TVA ou droits d'enregistrement ? Récupération de la TVA à 100 % ou partielle ?)

Première partie : Revenus / profits / chiffre d'affaires

Chiffre d'affaires
- Montant HTVA
- Commission(s)
- Bonus fee
- Cadencement (par heure, par jour, par mois)
- Délai de paiement
- Frais de déplacements
- Escompte éventuel pour paiement avant l'échéance

Autres
- Primes régionales et/ou subsides
- Loyers
- Produits financiers ? (dont, entre autres, intérêts sur compte courant débiteur)
- Plus-value consécutive à la vente d'un investissement pour le remplacer par un autre (exemple : vente d'un immeuble pour le remplacer par un autre immeuble)

Deuxième partie : Charges

- Rémunération du dirigeant
- Engagement individuel de pension (2e pilier) – prime annuelle et/ou back service
- Cotisations sociales personnelles du dirigeant mises à charge de la société
- Droits d'auteur
- Loyer + charges locatives ? (à envisager au sens large : immeuble qui appartient au dirigeant ou non)
- Rémunération du personnel salarié ? (envisager tous les aspects et leur impact financier, à savoir le salaire brut et les avantages sociaux)
- Vérifier avec le secrétariat social si des réductions de cotisations patronales peuvent être envisagées
- Avantages en nature : valoriser le coût de la mise à disposition d'une voiture de société, d'un outil informatique, d'un GSM, etc.
- Avantages extra-légaux : impact d'une assurance-groupe, assurance hospitalisation et/ou soins de santé
- Énergie (eau, gaz, électricité, chauffage)
- Assurances (au sens large : RC professionnelle, incendie, revenu garanti, etc.)
- Honoraires aux tiers : secrétariat social, professionnel du chiffre, autres experts dans le cadre du projet envisagé (géomètres, architectes, ingénieurs, notaires, etc.)
- Honoraires juridiques : collaborateurs indépendants (sous-traitance et collaboration)
- Honoraires divers : informaticiens, web-designers, etc.
- Cotisations professionnelles
- Fournitures de bureau et consommables informatiques
- Documentations, presse, abonnements
- Base de données professionnelles
- Téléphonie au sens large (fixe, internet, mobile, etc.)
- Formation professionnelle, conférences, séminaires
- Logiciels informatiques (windows, powerpoint, word, excel, etc.)
- Autres logiciels informatiques spécifiques
- Cotisation sociale unique société
- Frais de publication centrale des bilans, banque carrefour des entreprises et autres formalités légales
- Frais de voyage à envisager (déplacements professionnels pour missions à l'étranger et/ou pour des formations à l'étranger => avion/train – hôtel et repas)
- Impôts locaux et régionaux (taxe surface de bureau, etc.)
- Autres taxes à envisager (précompte immobilier)

Troisième partie : Voitures de société

- Mode de financement : leasing, renting, achat classique avec financement
- Pour le financement choisi : détail des frais qui composent le coût (entretiens, pneus, assurances, dépannage, taxe de circulation, taxe de mise en circulation, carburants, parkings, accessoires, etc.)
- Détails techniques pour permettre le calcul de l'avantage en nature (kilométrage, CO_2, carburant, etc.)
- Détails techniques pour permettre de calculer le pourcentage de déductibilité fiscale (date d'achat, type de véhicule, type de carburant, etc.)
- Frais « collatéraux » à envisager (borne de recharge véhicule électrique)

Quatrième partie : Investissements (détail du prix d'acquisition et frais accessoires)

- Honoraires en cas de constitution de société : notaires, professionnels du chiffre
- Voitures (voir ci-dessus) et/ou autres véhicules à envisager
- Matériel informatique
- Matériel de bureau
- Mobilier de bureau
- Site internet
- Immeuble
- Travaux et/ou aménagements de l'immeuble
- Garantie locative en cas de location
- Participations à prendre dans d'autres sociétés (achat et/ou souscription d'actions)
- Goodwill (rachat d'un portefeuille / cabinet ; prévoir également les honoraires de l'expert chargé d'en évaluer et/ou vérifier le prix d'achat)

Cinquième partie : Financements

- Apports de liquidités (par qui et montants)
- Apports éventuels en nature (prévoir également les honoraires de l'expert chargé d'en évaluer et/ou vérifier le prix d'achat)
- Prêts (détail : par qui et montant – dirigeant, membres de la famille, banque, etc.) – taux et durée
- Financements de type crédit bancaire, renting, leasing – taux et durée
- Crédit de caisse, straight loans, crédits bullets, etc. – taux et durée

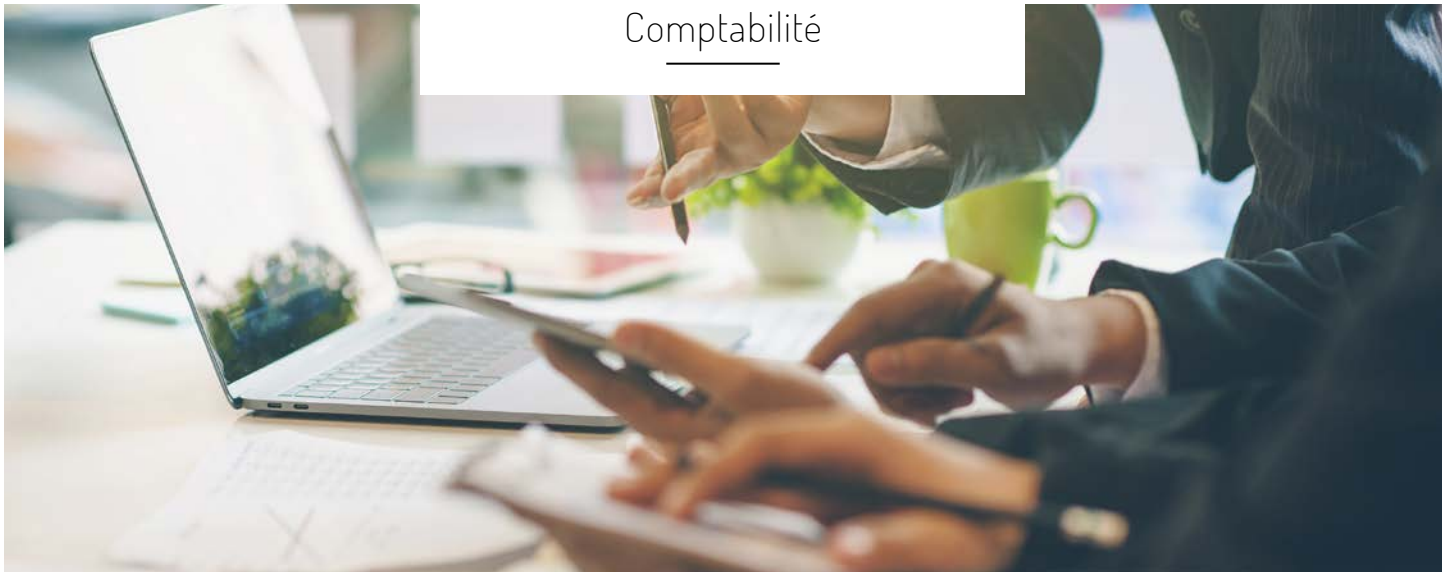
Notre conseil

Un plan financier ne peut certainement pas se limiter à jeter quelques chiffres sur un bout de papier : il s'agit d'un véritable outil de gestion.

Il mérite qu'on lui consacre le temps nécessaire à son élaboration.

Ce document permettra à l'entrepreneur d'avoir une vue d'ensemble – présente et future – de son projet et sera bien utile pour convaincre son banquier (demande de crédit), son futur associé (constitution d'une société, augmentation de capital, nouvelle association) ou une autorité publique (octroi d'une prime ou demande de subside).

C'est par ailleurs un travail d'équipe : l'entrepreneur apportera sa contribution « technique » en donnant toutes les informations chiffrées liées au projet envisagé et le professionnel du chiffre utilisera ces informations pour construire le plan financier, mettre en avant les points forts, détecter les points faibles et chercher les meilleures solutions.



Lionel Rosu

CEO Billy

—

https://billy.tech/

—

lionel.r@billy.tech

Juliette Collard

Marketing & Communication

—

https://billy.tech/

—

juliette.c@billy.tech

LA COMPTABILITÉ DES AVOCAT(E)S : UNE NOUVELLE ÈRE

Die Buchhaltung der Anwälte: eine neue Ära

Eine korrekte Buchhaltung zu haben, ist richtig. Aber das ist nicht genug! Heutzutage will der Kunde mehr. Der Beruf des Buchhalters muss sich weiterentwickeln und mehr leisten, um eine Erfahrung zu liefern, die auf den tatsächlichen Bedürfnissen des Kunden basiert.

Die technologische Revolution ermöglicht es, diese neuen Bedürfnisse zu erfüllen. Sie ermöglicht eine echte Verbindung zwischen dem Kunden und seinem Buchhalter. Als Selbstständiger ist es möglich, einen direkten Einblick in Ihre Tätigkeit zu erhalten. Ihre Einnahmen und Ausgaben in Echtzeit zu visualisieren. Jederzeit Ihre Rechnungen und Spesenabrechnungen in 1 Minute versenden. Benachrichtigungen erhalten, die Sie über Vorauszahlungen und zu zahlende Sozialversicherungsbeiträge informieren.

Ihre Buchhaltung nur über eine App oder ein angeschlossenes Portal verwalten? NEIN! Die Begleitung durch einen Experten: das ist entscheidend! Die technologischen Hilfsmittel stärken die Rolle des Buchhalters, sie ersetzen ihn aber nicht. Sie ermöglichen es ihm, sich tiefgreifend auf den Sektor zu spezialisieren, ultra-verfügbar zu sein, um Ihre Fragen zu beantworten und Ihre Situation maximal zu optimieren.

Avoir une comptabilité correcte oui. Mais c'est n'est pas suffisant ! Aujourd'hui, le client veut plus. Le métier du comptable doit évoluer et aller plus loin pour délivrer une expérience basée sur les réels besoins du client.
La révolution technologique permet de répondre à ces nouveaux besoins. Elle permet de véritablement connecter le client à son comptable. En tant qu'indépendant, il est possible d'avoir une vue directe sur votre activité. Visualiser en temps réel vos revenus et vos dépenses. Envoyer à tout moment vos factures et notes de frais en une minute. Recevoir des alertes qui vous informent des versements anticipés et des cotisations sociales à payer.

Gérer sa compta uniquement sur une app ou un portail connecté ? NON ! L'accompagnement par un expert : c'est capital ! Les outils technologiques renforcent le rôle du comptable, ils ne le remplacent pas. Ils lui permettent une profonde spécialisation du secteur,

« À vrai dire, parler d'une digitalisation de la compta c'est déjà passé. La comptabilité sur ordinateur existe depuis plus de 30 ans. »

d'être ultra-disponible pour répondre à vos questions et d'optimiser au maximum votre situation.

Pourquoi faire confiance à un comptable ?

Le besoin d'être accompagné par un comptable existe dès le démarrage de votre activité. Les revenus des avocats stagiaires sont généralement très faibles.

Que faut-il faire : envisager une franchise TVA ?

Pouvoir bénéficier du crédit d'impôt sur faibles revenus : comment l'optimiser ? …

Une panoplie de questions comptables et d'optimisations fiscales qui évoluent et grandissent au fil des années : dois-je passer en société ? Frais réels ou frais forfaitaires plus intéressants ?

Peu importe à quel stade vous évoluez dans la profession et malgré votre maîtrise du droit, cet accompagnement comptable est indispensable.

Quels besoins avez-vous pour votre comptabilité ?

Cette question paraît simple aux premiers abords. Par définition, les missions du comptable suivent les obligations légales belges :

- Gestion des précomptes et de la TVA
- Gestion des fiches de salaires
- Clôture annuelle des comptes
- Dépôt des comptes et déclaration fiscale
- Prévisions de cotisations sociales et versements anticipés d'impôt
- …

Maintenant, posez-vous la question : « Quels besoins avez-vous pour votre comptabilité en tant qu'avocat ? »

C'est là que se situe le point de bascule entre l'approche des bureaux comptables de proximité qui gèrent tous les secteurs d'activité de la région et l'approche du comptable à l'heure de la révolution technologique. Un comptable qui doit connaître votre métier, ses codes et ses spécificités fiscales et comptables.

Avoir une comptabilité correcte oui. Mais c'est n'est pas suffisant ! Aujourd'hui, le client veut plus. Le métier du comptable doit évoluer et aller plus loin pour délivrer une expérience basée sur les réels besoins du client.

Proactivité et réactivité

Le client d'aujourd'hui a besoin d'un comptable proactif. Un comptable qui prendra le temps de lui dire ce qu'il doit faire, quelles dépenses il ne doit pas oublier. Un comptable qui doit être aussi ultra-disponible. S'il a une question, il a besoin d'une réponse dans l'instantané. Même si elle demande une recherche plus approfondie, le client a besoin de savoir que son comptable l'a reçue et va y répondre dans les plus brefs délais.

La clé du succès pour offrir un service comptable pro(-ré)actif ? Un mix parfait entre un comptable digital & humain.

La révolution informatique au service du comptable digital

À vrai dire, parler d'une digitalisation de la compta c'est déjà passé. La comptabilité sur ordinateur existe depuis plus de 30 ans.

On préfère parler de la révolution informatique qui améliore les services proposés par le comptable digital. Aujourd'hui, l'informatique est devenue de plus en plus performante. Et c'est cette révolution qui permet de véritablement connecter le client à son comptable.

Il est désormais possible pour lui d'avoir une vue directe sur ce qui se passe. Suivre sa situation en live via un portail connecté.

Un portail connecté

Un avocat indépendant peut, s'il le souhaite, visualiser en temps réel ses revenus et ses dépenses. Il peut envoyer à tout moment ses factures et notes de frais en une minute. Il peut recevoir des alertes qui l'informent des versements anticipés et des cotisations sociales qu'il doit payer.

Ce processus de révolution technologique du métier de comptable ne déforce par la profession. Que du contraire. Ces avancées ne sont pas une finalité, cela doit réellement amener une plus-value pour le client. L'objectif derrière cette révolution du comptable est d'offrir aux indépendants une compta simple et un comptable ultra-disponible. Le tout à un prix transparent et tout compris.

Challenger le prix

Le client veut de la rapidité, de la simplicité, de l'instantané, de la proactivité et le tout à un petit prix. Chaque euro compte. On n'est pas partisan du vieil adage « Ce que le comptable te coûte, il te le fait gagner en impôt ». Cette phrase est trop facilement utilisée par d'autres comptables qui justifient leurs honoraires onéreux. On croit plutôt dans l'efficacité : « Chaque euro économisé est un euro gagné ».

Et il est clair que si vous payez votre comptable sans compter, vous ne le poussez pas à l'efficacité.

Un comptable digital, mais pas que…

Gérer sa compta uniquement sur une app ou un portail connecté ? Non ! L'accompagnement par un expert : c'est capital ! Les outils technologiques renforcent le rôle du comptable, ils ne le remplacent pas. Ils lui permettent une plus profonde spécialisation du secteur.

Spécialisation pour les avocats

Il y a énormément de complexité comptable et fiscale. Toujours plus de législations et d'astuces à maîtriser dans chaque secteur. La complexité de la TVA pour les avocats par exemple. La TVA à 21 %, l'exemption sur les prestations d'administrateurs de biens, la TVA à 0 % sur les prestations BAJ/pro déo. Une liste non exhaustive de la comptabilité de votre secteur qui mérite une expertise approfondie pour optimiser réellement votre activité.

Notre conseil

Faites confiance à un comptable qui vous apporte de la valeur ajoutée sur l'ensemble des services comptables et fiscaux qu'ils vous proposent. La révolution informatique alliée à l'accompagnement d'un expert ouvre de nouvelles portes pour le futur de la comptabilité.

Aujourd'hui, suivre à la lettre les obligations comptables n'est plus suffisant. Il est devenu indispensable que votre comptable vous connaisse et se spécialise dans votre métier. Il doit vous conseiller sur vos frais pro déductibles, vos optimisations fiscales. Il doit vous challenger et aller plus loin. Il doit révolutionner la comptabilité pour votre métier d'avocat.

Aurélien Bortolotti

Avocat fiscaliste
—
https://avocatbortolotti.com/
—
@AvoBORTOLOTTI

LA FISCALITÉ DES INDEMNITÉS PRO DÉO ET LEUR INCOMPATIBILITÉ AU REGARD DU SECRET PROFESSIONNEL

Die Besteuerung von Pro-Deo-Entschädigungen und ihre Unvereinbarkeit mit dem Berufsgeheimnis

Pour bénéficier du régime préférentiel de taxation des indemnités pro déo, l'avocat(e) doit donc prouver que les honoraires excèdent 12 mois de prestations.
C'est à l'avocat(e) que la charge de la preuve incombe. Il devra nécessairement indiquer le nom de son(sa) client(e) et les prestations réalisées pour ce dernier, document à l'appui.
En cas de contrôle fiscal, nous invitions l'avocat(e) à prendre immédiatement contact avec son(sa) bâtonnier(ère).
Si l'avocat(e) communique les informations directement au fonctionnaire, il perd le droit d'invoquer le secret professionnel.

Um in den Genuss der Vorzugsregelung für die Besteuerung von Pro-Deo-Entschädigungen zu kommen, muss der Anwalt/die Anwältin also nachweisen, dass das Honorar 12 Monatsleistungen übersteigt.

Die Beweislast liegt beim Anwalt oder der Anwältin. Er muss unbedingt den Namen seines Mandanten und die für ihn erbrachten Leistungen angeben und dokumentieren.

Im Falle einer Steuerprüfung empfehlen wir dem Anwalt/der Anwältin, sich unverzüglich mit seinem/ihrem Präsidenten/ihrer Präsidentin in Verbindung zu setzen.

Wenn der Anwalt/die Anwältin die Informationen direkt an den Beamten/die Beamtin weitergibt, verliert er/sie das Recht, sich auf das Berufsgeheimnis zu berufen.

Les principes

Comme chacun le sait, en droit, les principes reçoivent une interprétation large et les exceptions une interprétation restrictive.

En droit fiscal, le principe est la taxation au taux progressif par tranches et une taxation au taux marginal.

Toutefois, le Code des impôts sur les revenus de 1992 (C.I.R. 1992) a prévu pour certains revenus une taxation à des taux distincts. Les indemnités pro déo peuvent bénéficier de ce régime d'exception.

Ainsi, suivant l'article 171, 6°, du C.I.R. 1992, les indemnités pro déo peuvent être taxées distinctement – taux moyen d'imposition – si :
– les honoraires excèdent 12 mois de prestations ;

> « C'est à l'avocat que la charge de la preuve incombe. Il devra nécessairement indiquer le nom de son client et les prestations réalisées pour ce dernier, document à l'appui. »

– les honoraires ont été payés par une autorité publique, en une seule fois, non pas au cours de l'année des prestations, mais l'année suivant la fin des prestations.

À défaut, elles devront être taxées au taux marginal.

Qu'en pense la jurisprudence ?

La Cour constitutionnelle a rendu plusieurs arrêts à ce sujet. Nous épinglerons le dernier rendu à ce sujet.

La Cour constitutionnelle a rendu un arrêt le 25 février 2021, arrêt n° 26/2021 : « *La prise en compte d'une période supérieure à douze mois et la limitation du bénéfice de la taxation distincte à la partie des profits qui, proportionnellement, excède un montant correspondant à douze mois de prestations se justifie par l'objectif, poursuivi en l'espèce, d'atténuer les effets de la progressivité de l'impôt.*

Lorsque les profits se rapportent à des prestations accomplies au cours d'une période supérieure à douze mois, le paiement tardif, en une fois, par le fait d'une autorité publique, a pour conséquence que ces profits d'un montant dépassant douze mois de prestations, s'additionnant aux profits de l'exercice d'imposition se rapportant à l'année de l'encaissement, risquent d'entraîner une surtaxation liée à la progressivité de l'impôt.

Lorsque, par contre, les profits se rapportent à des prestations accomplies au cours d'une période inférieure à douze mois, le fait qu'ils soient payés en une fois, avec retard, par le fait d'une autorité publique, a pour seule conséquence qu'ils sont imposés au cours d'un exercice d'imposition ultérieur à celui des prestations, sans toutefois que cette imposition ultérieure soit de nature à entraîner une surtaxation liée à la progressivité de l'impôt, dès lors qu'elle porte sur des prestations d'une durée inférieure à celle d'un exercice d'imposition.

Au regard de l'objectif qui consiste à corriger les effets inéquitables d'une application rigoureuse de la progressivité de l'impôt, les titulaires de profits qui sont payés avec retard par le fait d'une autorité publique et qui se rapportent à des prestations accomplies pendant une période supérieure à douze mois ne se trouvent pas dans la même situation que les titulaires de profits payés avec retard par le fait d'une autorité publique et se rapportant à des prestations accomplies au cours d'une période inférieure à douze mois.

En effet, le paiement différé et en une fois de prestations ayant été effectuées sur plus d'une année n'a pas les mêmes effets en ce qui concerne le calcul de l'impôt dû que le paiement différé et en une fois de prestations ayant été effectuées au cours d'une année.

En ce qu'il réserve le bénéfice d'une taxation au taux distinct aux contribuables qui recueillent des profits visés à l'article 23, § 1er, 2°, du Code des impôts sur les revenus 1992, se rapportant à des actes accomplis pendant une période d'une durée supérieure à douze mois et dont le montant, par le fait de l'autorité publique, n'a pas été payé au cours de l'année des prestations mais a été réglé en une seule fois, alors qu'il exclut du bénéfice de ce taux distinct les contribuables qui recueillent de tels profits se rapportant à des actes accomplis pendant une période n'excédant pas douze mois, l'article 171, 6°, deuxième tiret, du Code des impôts sur les revenus 1992, tel qu'il était applicable au cours de l'exercice d'imposition 2000, ne viole pas les articles 10, 11 et 172 de la Constitution.

Interprété en ce sens que les contribuables qui revendiquent le bénéfice d'une taxation au taux distinct doivent établir la durée, supérieure à douze mois, des prestations auxquelles de tels profits se rapportent, l'article 171, 6°, deuxième tiret, du Code des impôts sur les revenus 1992, tel qu'il était applicable au cours de l'exercice d'imposition 2000, ne viole pas les articles 10, 11 et 172 de la Constitution, lus ou non en combinaison avec l'article 16 de la Constitution et avec l'article 1er du Premier Protocole additionnel à la Convention européenne des droits de l'homme ».

La cour d'appel d'Anvers a considéré le 15 février 2022 que : « *la Cour d'appel doit constater que les appelants ne démontrent pas que les indemnités pro deo portent, à concurrence d'un montant de 8.265,44 euros comme il a été déclaré au code 1652 et, à titre complémentaire ou non, pour un montant de 44.077,44 euros comme il a été indiqué dans la réclamation contre la cotisation primitive, sur des prestations qui ont été fournies pendant une période de plus de douze mois. La preuve qu'il est satisfait aux conditions de l'article 171, 6°, du C.I.R. 1992 n'est pas apportée. Les appelants objectent qu'il ne serait pas raisonnablement justifié que seules les indemnités pro deo qui portent sur des dossiers individuels dans lesquels des prestations ont été fournies pendant plus de douze mois puissent bénéficier de la taxation distincte, et pas les indemnités que l'avocat du gouvernement perçoit pour d'autres dossiers pro deo dont le paiement a aussi été effectué en une fois au cours d'une année ultérieure à celle où les prestations ont été fournies. Cela violerait le principe d'équité* ».

Compatibilité de la règle avec notre secret professionnel

Pour bénéficier de ce régime préférentiel, l'avocat doit donc prouver que les honoraires excèdent 12 mois de prestations.

C'est à l'avocat que la charge de la preuve incombe. Il devra nécessairement indiquer le nom de son client et les prestations réalisées pour ce dernier, document à l'appui.

Dans un précédent numéro (n° 2021/3-4, nos 21-22), nous indiquions que le secret professionnel de l'avocat est destiné à protéger les clients de ce dernier et ne s'oppose pas à ce que l'avocat puisse faire l'objet d'un contrôle

« Il y a clairement une contrariété entre le secret professionnel et la charge de la preuve. »

de sa situation fiscale. Il appartient à l'avocat de prendre toutes les dispositions nécessaires à la protection du secret professionnel auquel il est tenu.

Il y a clairement une contrariété entre le secret professionnel et la charge de la preuve.

Nous nous permettrons et assumons une réflexion lobbyiste. Qui peut accepter d'être payé avec un an de retard, à un taux défiant toute concurrence et en même temps être soumis plein pot à l'impôt ?

Ne faudrait-il tout simplement pas prévoir un taux de taxation distinct pour toutes les indemnités pro déo reçues quelle que soit la durée des prestations ?

Poser la question, c'est y répondre.

Notre conseil

En cas de contrôle fiscal, nous invitons l'avocat à prendre immédiatement contact avec son bâtonnier.

Si l'avocat communique les informations directement au fonctionnaire, il perd le droit d'invoquer le secret professionnel.

Même si avec le télétravail, c'est devenu plus difficile, il ne faut pas oublier qu'en face de vous, ce sont des contrôleurs, certes, mais pas (encore) des robots.

François Koning

Avocat associé
—
www.janson.be
—
f.koning@janson.be

RISK MANAGEMENT DANS LE TRAITEMENT DE DOSSIERS CONCERNANT UN PAYS SOUS SANCTION INTERNATIONALE

Risikomanagement bei der Bearbeitung von Fällen, die ein Land betreffen, gegen das internationale Sanktionen verhängt wurden

La dégradation des relations internationales au cours des vingt dernières années a entraîné l'adoption par de nombreux pays occidentaux ainsi que par l'Union européenne, de sanctions internationales à l'encontre de pays et/ou d'entités étrangères afin de lutter contre le terrorisme et son financement ou contre la prolifération d'armes de destruction massive et, depuis février 2022, contre la violation par la Russie du droit international en raison de son invasion militaire de l'Ukraine.

Die Verschlechterung der internationalen Beziehungen in den letzten zwanzig Jahren hat dazu geführt, dass zahlreiche westliche Länder sowie die Europäische Union internationale Sanktionen gegen ausländische Länder und/oder Körperschaften verhängt haben, um den Terrorismus und seine Finanzierung oder die Verbreitung von Massenvernichtungswaffen zu bekämpfen und seit Februar 2022 auch gegen Russlands Verstoß gegen das Völkerrecht aufgrund seiner militärischen Invasion der Ukraine.

La multiplication et variétés de ces sanctions internationales et leurs modalités souvent complexes doivent inciter l'avocat à redoubler de vigilance lorsqu'il est consulté dans un dossier qui concerne directement ou indirectement des personnes et/ou opérations ressortissant d'un pays visé par des sanctions internationales.

I. Les obligations d'identification et de vigilance de la loi préventive du blanchiment comme alliés

En ce qu'elle oblige l'avocat à vérifier si la personne qui le consulte est éventuellement visée par un embargo financier (art. 8, § 1er, 3°), ainsi qu'à se montrer vigilant dans l'acception et le traitement de la relation d'affaires (art. 35) et si cette vigilance s'avère impossible, à refuser

> « La multiplication et variétés de ces sanctions internationales et leurs modalités souvent complexes doivent inciter l'avocat(e) à redoubler de vigilance. »

son intervention (art. 35, § 2), la loi du 18 septembre 2017 sur la prévention du blanchiment et le financement du terrorisme constitue un allié de choix en faveur d'un Risk management pertinent de l'avocat.

Afin de déterminer l'exposition de la relation d'affaires à d'éventuelles sanctions internationales, l'avocat pourra utilement consulter :

a) Google sous le nom de la personne qui le consulte ou celui de la société concernée, en l'associant successivement aux mots de recherche « sanctions », puis « money laundering ». Google s'avère en effet un outil très performant à cet égard. L'avocat veillera aussi à imprimer les trois premières pages de chacune de ses recherches et à les conserver à son dossier, puisque Google date les impressions, ce qui permettra à l'avocat d'établir ultérieurement si nécessaire, qu'il avait fait les vérifications et qu'à leur date, Google ne renseignait pas d'éléments négatifs.
b) Le site internet suivant du SPF Finances contenant la liste des personnes et entités sous sanctions financières internationales : https://finances.belgium.be/fr/sur_le_spf/structure_et_services/administrations_generales/trésorerie/services-et-activités-0.
c) Le site internet suivant de l'Union européenne : https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/PDF/?uri=CELEX:02014R0269-20220315&from=EN.

II. Interdiction pénalement sanctionnée d'aider à contourner les sanctions internationales

En aucun cas, l'avocat ne peut accepter d'assister une personne à contourner ou à essayer de contourner des sanctions internationales, car les réglementations instaurant ces sanctions internationales prévoient de lourdes sanctions à l'encontre de toute personne qui notamment aiderait au contournement des sanctions internationales imposées (outre le fait que son serment de se conformer à la loi ainsi que sa déontologie lui interdisent de prendre part à un quelconque délit).

On citera par exemple le Countering America's Adversaries Through Sanctions Act (« CAATSA ») du 2 août 2017 qui inflige des sanctions financières à l'Iran, à la Corée du Nord et à la Russie, et soumet quiconque qui facilite sciemment des transactions pour le compte ou au nom de toute personne soumise à ces sanctions ou de leurs proches, aux mêmes sanctions de gel de leurs propres avoirs.

En ce qui concerne les sanctions internationales adoptées par l'Union européenne, c'est la loi belge du 13 mai 2003 relative à la mise en œuvre des mesures restrictives adoptées par le Conseil de l'Union européenne à l'encontre d'États, de certaines personnes et entités, qui érige en délit pénalement sanctionné[1] toute infraction quelle qu'elle soit, auxdites sanctions européennes, et ce tant dans le chef de l'auteur que des éventuels complices à ces infractions à savoir toutes personnes qui prêterait son concours en connaissance de cause à l'infraction.

Il est à noter que le règlement européen CE n° 2271/96 protège les opérateurs économiques de l'UE contre l'application extraterritoriale de lois des pays tiers et permet ainsi de protéger en principe tout opérateur européen (personne physique ou morale) des effets, sur le territoire de l'Union européenne, des sanctions internationales infligées par des pays tiers, lorsque cet opérateur européen participe à des échanges internationaux ou des mouvements de capitaux licites selon la réglementation européenne.

Cette protection ne suit cependant pas l'opérateur en dehors de l'Union européenne, ce qui signifie que l'avocat qui bien que se conformant à la réglementation européenne, serait éventuellement amené à méconnaître une réglementation étrangère portant des sanctions internationales, par exemple anglaise, pourrait se trouver exposé en se rendant simplement à Londres.

Un Risk management approprié suppose donc de vérifier systématiquement, notamment via Google et les autres sites susmentionnés, si la personne qui consulte n'est éventuellement pas visée par des sanctions internationales d'autres pays et, dans ce cas, de s'assurer que la demande d'assistance juridique formulée à l'égard de l'avocat n'aurait pas pour conséquence d'enfreindre la ou les réglementations de ces sanctions internationales étrangères. Dans l'affirmative, l'avocat refusera le dossier.

III. Indispensable vigilance sur l'origine des avoirs des personnes ou entités sous sanctions internationales

On rappellera tout d'abord que, pour les avocats, les demandes de levée de sanctions financières internationales, constituent des dossiers relevant du champ d'application de la loi préventive du blanchiment au titre de « gestion de fonds du client » visée par l'article 5, 28°, a), ii) de la loi.

L'avocat consulté devra donc appliquer toutes les obligations découlant de cette loi (identification, évaluation des risques et vigilance et, le cas échéant, déclaration de soupçons au bâtonnier) et, à cette fin, devra veiller à s'enquérir de l'origine licite, notamment au plan fiscal, des fonds pour la libération desquels il est sollicité.

Il le fera en posant la question de l'origine de ces fonds, tout en s'interrogeant sur la cohérence de la réponse fournie par rapport au profit du client (p. ex. un jeune homme de 25 ans avec 4 millions d'euros bloqués, ce qui pose question) ; pourra utilement demander les trois dernières déclarations fiscales de la personne (physique ou morale) et comparer les revenus y

1. Peine d'emprisonnement de 8 jours minimum à cinq ans maximum et une amende pouvant atteindre 25.000 euros, ainsi que des amendes administratives pouvant s'élever à 2,5 millions EUR.

déclarés avec le niveau de fortune constaté, et pour les personnes morales, consulter à cette même fin leurs comptes annuels des dernières années via les banques de données économiques disponibles.

À noter qu'il importe peu que ce soit l'Administration générale de la Trésorerie relevant du SPF Finances qui est l'autorité belge compétente selon la réglementation européenne, pour décider, sous certaines conditions, de la libération des avoirs du client. Cette autorité publique qui ne fait que se prononcer sur ce point, n'est en effet pas une entité assujettie à la loi préventive du blanchiment ni n'est, par conséquent, supposée avoir contrôlé et encore moins validé l'origine des avoirs gelés dont la libération est demandée.

Autrement dit, ce n'est pas parce que c'est l'Administration générale de la Trésorerie qui est susceptible de décider d'une libération de ces avoirs, que ceux-ci bénéficieraient en cas de levée effective du blocage, d'une sorte d'onction officielle qui leur conférerait une origine par principe licite, ni que l'avocat serait exonéré de devoir s'enquérir d'emblée, à savoir dès qu'il est consulté, de l'origine licite des avoirs financiers pour la libération desquels il est sollicité.

On rappellera en effet que l'article 505, avant-dernier alinéa, du Code pénal érige en délit pénalement sanctionné la simple tentative de blanchiment, de sorte que même si l'Administration générale de la Trésorerie n'accède pas à la demande de libération, mais que les avoirs financiers concernés s'avèrent d'origine illicite, le simple fait d'en avoir sollicité la libération pour compte du client, pourrait être considéré par les autorités judiciaires belges comme une tentative punissable de blanchiment à laquelle l'avocat se serait prétendument rendu complice.

On rappellera de surcroît et en tout état de cause que la loi préventive du blanchiment rend chaque assujetti pleinement responsable de son application à son niveau individuel, indépendamment donc de ce que sont censés faire ou pas d'autres opérateurs dans l'environnement considéré, ce qui rend d'autant plus inopérant de prendre l'Administration générale de la Trésorerie comme critère de référence.

Il importe ensuite et en tout état de cause de signaler que quand bien même une demande d'assistance juridique paraîtrait ne pas relever du champ d'application de la loi préventive du blanchiment, il incombe toujours à l'avocat soucieux de ne pas se trouver éventuellement confronté à l'application du volet répressif du blanchiment (le délit de blanchiment de l'article 505 du Code pénal ou sa tentative) de se soucier de l'origine licite des avoirs concernés par le dossier pour lequel il est consulté.

La loi préventive du blanchiment ne constitue en effet pas tout en soi et il serait donc erroné de penser que hors de son champ d'application, il existerait un champ de liberté et d'insouciance, car dès lors qu'un dossier implique des avoirs (argent, titres, biens immobiliers ou mobiliers de valeur), le risque existe pour l'avocat de se trouver éventuellement confronté avec des choses d'origine illicite, fut-ce au plan fiscal, ce qui implique donc qu'il s'enquière d'emblée de leur origine licite auprès de celui qui le consulte et qu'en cas de doute à cet égard, il s'abstienne d'intervenir.

Pierre Cornil

Ancien bâtonnier du barreau de Charleroi

—

https://codeca.be/

—

Pe.Cornil@codeca.be

L'AVOCAT(E) ADMINISTRATEUR(RICE) DE SOCIÉTÉ

Der Rechtsanwalt/die Rechtsanwältin als Geschäftsführer/in einer Gesellschaft

Die Charta der wesentlichen Grundsätze des europäischen Rechtsanwalts enthält Grundsätze, zu denen Folgendes gehört: die Unabhängigkeit und die Freiheit, die Verteidigung seines Mandanten zu übernehmen, die Wahrung des Berufsgeheimnisses und der Vertraulichkeit der Angelegenheiten, mit denen er betraut ist, und die Vermeidung von Interessenkonflikten.

Diese Grundsätze liegen insbesondere den Regeln der Standesregeln für Rechtsanwälte im Bereich der Verwaltung von Gesellschaften zugrunde.

Es ist zu unterscheiden zwischen der Ausübung des Anwaltsberufs in einer Gesellschaft (1) und der Ausübung eines Mandats in einer Gesellschaft (2)

La charte des principes essentiels de l'avocat européen édicte des principes parmi lesquels figurent : l'indépendance et la liberté d'assurer la défense de son client, le respect du secret professionnel et de la confidentialité des affaires dont il a la charge et la prévention des conflits d'intérêts.
Ces principes sous-tendent notamment les règles du Code de déontologie des avocats en matière d'administration de sociétés.
Il faut distinguer l'exercice de la profession d'avocat(e) en société (1) de l'exercice d'un mandat dans une société (2).

1. L'exercice de la profession d'avocat en société

Dans l'état actuel des textes seul l'avocat, personne physique est inscrit au tableau de l'ordre ou à la liste du stage, mais il peut exercer sa profession au travers d'une société.

La constitution d'une société pour l'exercice de la profession nécessite une notification préalable à l'Ordre pour toute constitution ou lorsque l'avocat rejoint ou fait partie d'une structure[1].

Les barreaux peuvent prendre un règlement particulier prévoyant une autorisation préalable.

Le Code de déontologie n'impose pas une forme de société particulière.

Néanmoins l'usage de la société anonyme n'est pas autorisé puisque l'article 4.20, § 1, 2° prévoit que toutes les actions sont nominatives.

La société coopérative ne peut par ailleurs plus être utilisée pour l'exercice d'une profession libérale depuis l'entrée en vigueur du Code des sociétés et des associations.

1. L'article 4.18 s'applique également aux sociétés sans personnalité juridique ou toute autre forme d'exercice en commun.

« Seul l'avocat, personne physique est inscrit au tableau de l'ordre ou à la liste du stage, mais il peut exercer sa profession au travers d'une société. »

Les actionnaires sont en principe des avocats.

L'article 4.43 permet cependant que soient actionnaires :

1° les avocats qui ont exercé leur activité en tant qu'associé de la société et qui ne l'exercent plus ;
2° le conjoint ou le cohabitant légal d'un associé ;
3° les ascendants d'un associé ;
4° les descendants d'un associé ;
5° les ayants droit d'un associé décédé et
6° les membres du personnel exerçant des fonctions administratives au sein de la société, tant qu'ils exercent ces fonctions et pour autant que la confidentialité des informations auxquelles ils ont accès soit garantie.

La participation des anciens avocats et des ayants droit d'un associé décédé ne peut toutefois excéder une période de 5 ans.

La participation au capital des personnes visées ci-dessus doit répondre aux conditions suivantes :

1° les personnes qui la détiennent soit n'ont pas ou plus d'activité professionnelle, soit exercent une activité qui n'est pas visée par l'article 437, 1° et 2° du Code judiciaire et qui ne met pas en péril la dignité du barreau ;
2° l'ensemble de ces personnes ne détiennent globalement, ni la moitié ou plus du capital de la société et des parts de celle-ci ni la moitié ou plus des droits de vote au sein de celle-ci et ne disposent pas de droits contractuels ou statutaires aboutissant à un résultat équivalent ;
3° les participations que ces personnes détiennent dans le capital de la société ne leur permettent pas, individuellement ou globalement, de s'opposer à des décisions soutenues par une majorité des votes exprimés par les avocats associés, sauf s'il s'agit de modifications au contrat de société ou aux statuts de la société qui affectent leurs droits en qualité de participant au capital de la société ;
4° ces personnes ne font pas partie de l'organe de gestion de la société et ne coopèrent pas avec les avocats pratiquant au sein de la société, sauf pour y exercer des fonctions administratives.

Cette détention capitalistique doit faire l'objet d'une information préalable du bâtonnier.

Ces actionnaires ne peuvent avoir accès aux informations couvertes par le secret professionnel et sont tenus à un devoir de confidentialité[2].

Lors du vote par l'assemblée générale, ces actionnaires tiers subissent des limitations de la puissance votale en ce qu'ils ne peuvent s'opposer à des décisions soutenues par une majorité d'avocats[3].

La possibilité de donner procuration à un tiers pour participer à l'assemblée générale ne peut être prévue s'il n'est pas actionnaire ou avocat.

La dénomination de la société peut contenir le nom d'un ou plusieurs avocats associés ou anciens associés retirés de toute vie professionnelle ou décédés. Lorsqu'elle ne contient pas le nom des associés, la dénomination sociale respecte le critère de dignité de la profession. Elle ne peut prêter à confusion, ni être trompeuse.

L'objet social principal de la société est évidemment l'exercice de la profession dans le respect de l'article 437 du Code judiciaire et du Code de déontologie.

2. Articles 4.44 à 4.49 du Code de déontologie.
3. Article 4.43, § 2.
4. Article 4.23.
5. Article 4.20, § 1, 1°.
6. Article 4.17, § 3.
7. Article 4.20, § 1, 5°.

« L'avocat(e) ne peut accepter ni exercer aucun mandat lui conférant tout ou partie de la gestion journalière ou comportant des fonctions exécutives au sein d'une personne morale à but lucratif. »

On peut évidemment prévoir la possibilité de réaliser des opérations mobilières ou immobilières, mais dans le but de permettre directement (voire indirectement…) la réalisation de l'objet social principal.

Le siège social est habituellement fixé au cabinet où la profession est exercée. Cependant, le siège social peut être placé à un autre endroit, l'avocat exerçant de manière principale son activité dans la succursale[4].

Les administrateurs doivent avoir la qualité d'avocat[5].

L'article 2.55 du Code des sociétés et des associations permet que les administrateurs soient des personnes morales et désignent un représentant permanent.

Dans ce cas, le représentant permanent doit être avocat.

Il ne faut cependant pas perdre de vue que l'avocat ne peut exercer que dans une seule structure, sauf si cette structure fait partie d'une structure à laquelle elle est associée[6].

La délégation de pouvoirs, en ce y compris pour la gestion journalière, à des tiers non-avocats ne peut se concevoir que pour des actes qui ne relèvent pas de la profession d'avocat.

En cas de liquidation, et sans préjudice de l'application des règles du Code des sociétés et des associations, le ou les liquidateurs doivent avoir la qualité d'avocat[7].

Il est recommandé de prévoir une clause arbitrale en cas de litige. Plusieurs règlements d'ordre intérieur de barreaux prévoient que l'arbitrage est de la compétence du bâtonnier ou d'arbitre(s) désigné(s) par lui.

Il en est de même pour les mécanismes d'évaluation d'actions en cas de cession volontaire.

Le bâtonnier compétent pour tout litige ainsi que pour l'appréciation du respect des règles déontologiques n'est pas le bâtonnier du siège social de la société, mais bien le bâtonnier de l'ordre à la liste duquel l'avocat est inscrit.

Si tous les avocats actionnaires et/ou administrateurs ne sont pas inscrits dans le même barreau il y a intervention conjointe des bâtonniers respectifs.

L'article 4.20, § 1, du Code de déontologie rappelle la primauté des règles déontologiques qui s'imposent aux avocats sur les dispositions des statuts.

2. L'exercice d'un mandat d'administrateur de société ou d'association

La possibilité d'exercer une fonction d'administrateur d'une autre société ou association fait également l'objet de règles déontologiques s'inspirant des mêmes règles fondamentales de la profession.

Le principe général est que les avocats agissant en leur nom personnel ou au travers de leur société professionnelle peuvent accepter et exercer des mandats d'administration, de surveillance ou de liquidation d'une ou plusieurs personnes morales, à but lucratif ou non, pour autant que ces mandats s'avèrent compatibles avec les devoirs de dignité, de probité, de délicatesse et d'indépendance qu'impose la profession d'avocat[8].

Cependant, l'avocat ne peut accepter ni exercer aucun mandat lui conférant tout ou partie de la gestion journalière ou comportant des fonctions exécutives au sein d'une personne morale à but lucratif, à l'exception d'un mandat de liquidation.

L'interdiction d'exercer une fonction exécutive comprend deux exceptions :

a) au sein de sociétés constituées par un ou plusieurs avocats pour les besoins de l'exercice de leur activité professionnelle d'avocat ;
b) au sein de sociétés patrimoniales dans lesquelles l'exercice par l'avocat de tels mandats se justifie par la sauvegarde de ses intérêts privés étrangers à son activité professionnelle d'avocat, et pour autant que cet exercice se concilie avec les devoirs de la profession.

L'information préalable du bâtonnier est cependant requise.

S'agissant de personnes morales à but non lucratif, l'avocat peut, moyennant information préalable à son bâtonnier, accepter et exercer des mandats s'étendant à la gestion journalière et aux fonctions exécutives, pour autant que la personne morale concernée poursuive, tant en droit qu'en fait, des buts exclusivement philanthropiques, humanitaires, sociaux, culturels ou sportifs et qu'elle ne se livre pas, de manière régulière, à des opérations autres que celles liées à la réalisation de son objet désintéressé.

L'exercice de ces mandats est incompatible avec l'accomplissement d'une mission consistant à donner des avis juridiques, en qualité d'avocat, ou à comparaître ou plaider pour ladite personne morale, que ce soit en justice ou dans le cadre d'autres modes de règlement des conflits[9].

Le principe connaît une exception lorsqu'il s'agit d'un mandat de liquidateur.

Dans tous les cas le bâtonnier peut interdire ou enjoindre de cesser d'exercer le mandat si celui-ci ne se concilie pas avec les devoirs de la profession.

Notre conseil

L'avocat, acteur de justice, est consacré par la jurisprudence européenne et nationale comme un des piliers d'un État démocratique.

Ce statut l'oblige à respecter des règles particulières garantes de l'intérêt du justiciable.

Appliquer et respecter ces règles est un gage de l'avenir de la profession.

8. Article 2.34.1.
9. Article 2.35.1.

Valérie Dupong

Bâtonnière sortante
du barreau
de Luxembourg
—
https://www.dkdb.lu/
—
info@dkdb.lu

LE « BARREAU SOCIAL »

Die "soziale Stange"

Am 18. Oktober 2022 stellten Valérie Dupong und ihr Nachfolger Pit Reckinger die Ergebnisse einer Studie über das Wohlbefinden von Rechtsanwälten vor. Eine "soziale Anwaltskammer" mit einer Beratungsstelle wurde eingerichtet, um die Schwierigkeiten, mit denen der Berufsstand konfrontiert ist, zu lindern.

Interview mit Valérie Dupong, scheidende Präsidentin der Anwaltskammer von Luxemburg

Le 18 octobre 2022, Valérie Dupong et son successeur Pit Reckinger ont présenté les conclusions d'une étude sur le bien-être des avocat(e)s. Un « barreau social » avec une cellule d'écoute a été créé pour pallier les difficultés rencontrées par la profession. Interview de Valérie Dupong, bâtonnière sortante du barreau de Luxembourg.

Quelle est la raison d'être de la création de la cellule d'écoute mise en place pour les avocats ?

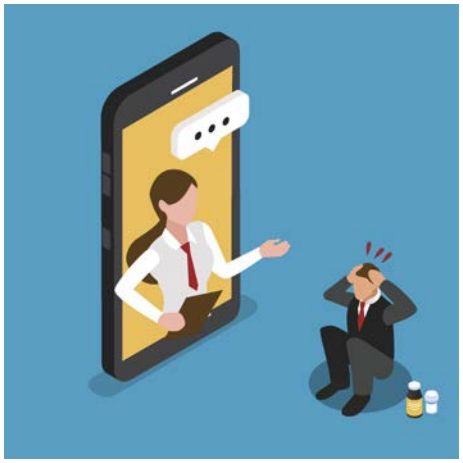
Au début de mon bâtonnat (2020-2022), j'avais annoncé que mon projet phare viserait le soutien des consœurs et confrères qui rencontraient des difficultés tant au niveau professionnel que personnel. Une enquête volontaire menée en 2018 par l'IBA (International Bar Association) et à laquelle un petit nombre d'avocats luxembourgeois avait participé avait montré que nous n'étions pas à l'abri des difficultés financières et personnelles, voire de harcèlements. Puis les constatations faites après le premier confinement et plus généralement à l'occasion de la crise Covid-19 ont fini par convaincre le barreau qu'il y avait urgence à agir.

En octobre 2021, un questionnaire visant à identifier les problèmes rencontrés par les avocats dans leur vie professionnelle et privée a été envoyé à tous les avocats du Barreau de Luxembourg. 1.100 membres, représentant plus d'un tiers du barreau, ont pris le temps de répondre aux questions, de décrire en détail leurs difficultés et de partager avec nous leurs idées en vue de l'amélioration de la situation.

Quelles sont les causes du mal-être ressenti par la profession ? Avez-vous constaté une évolution plus prononcée ces dernières années ?

Il est vrai que la période de la crise Covid-19 a dévoilé une certaine précarité financière et émotionnelle d'une partie des avocats, à savoir : les jeunes, les études de moins de cinq avocats ou les avocats qui n'avaient pas de réserves financières, mais beaucoup de frais.

Le métier d'avocat est extrêmement réglementé, ce qui est déjà un défi en soi, mais la pression personnelle peut devenir très forte quand il faut concilier performance professionnelle et difficultés privées. Les moyens de communication informatiques et l'utilisation des nouvelles technologies font que l'avocat



a parfois du mal à séparer le privé du professionnel, pensant notamment qu'il doit toujours rester joignable pour ses clients. Le monde des avocats est par ailleurs hautement concurrentiel. Notre profession n'est pas épargnée des conséquences du stress professionnel et le barreau a malheureusement connu des cas de suicide, de dépression ou de burn-out. Finalement, le nombre grandissant de nos membres, l'organisation hétérogène de nos études et la transformation des instances ordinales en une véritable administration ne permettent plus de soigner les contacts personnels, d'anticiper les détresses et de parer au pire.

Quels types de plaintes ont été reçus majoritairement par le barreau l'an passé ?

Au niveau des saisines du bâtonnier, ce sont surtout les difficultés financières de certains confrères qui sont constatées. Mais les affaires de harcèlement sont également en augmentation constante. Malheureusement, les plaintes ne permettent pas d'avoir une vue générale d'abord parce que les avocats hésitent à saisir le bâtonnier et ensuite parce que ceci ne donne aucune visibilité sur tous les types de pressions subies par les avocats, notamment de la part de leurs clients.

L'enquête de 2021 a permis d'identifier les principaux problèmes et donc les domaines de notre action future :

- harcèlement professionnel, sexuel, électronique ;
- violence et/ou menace physique ou verbale ;
- discrimination liée au genre, à l'origine, à la situation sociale ou au physique ;
- difficultés financières ;
- détresse psychologique ;
- situation de handicap ;
- troubles addictifs.

Quels sont les profils les plus majoritairement touchés ?

Il est très difficile de répondre correctement à cette question, ceci dépend du domaine visé. Si les difficultés financières touchent autant les hommes que les femmes, on peut aussi voir qu'elles concernent majoritairement les jeunes avocats en situation libérale ou les avocats en fin de carrière.

Un autre exemple est celui des discriminations. 25 % des répondants ont indiqué avoir déjà souffert de discrimination en relation avec leur travail. Les principales discriminations sont celles liées au genre, notamment en lien avec l'absence durant le congé maternité, ainsi que celles liées aux origines ou la nationalité. Concernant la situation familiale, le retour de congé de maternité et/ou parental semble être particulièrement difficile et des situations honteuses et intolérables ont été rapportées. Concernant les origines et la nationalité, ce sont essentiellement la langue, le lieu de résidence et l'appartenance ethnique qui sont mentionnés.

Quant aux faits de harcèlement sexuel, presque 5 % des répondants ont déclaré avoir déjà souffert ou actuellement souffrir de ce type de harcèlement. Dans plus de 80 % des cas, il ne s'agit pas d'un fait unique. Les faits de harcèlement sexuel sont rarement signalés (un peu moins de 15 % des cas). Les raisons sont principalement la crainte de représailles et une absence de confiance dans les institutions, dont le barreau. Les actes de harcèlement sexuel émanent principalement d'un supérieur hiérarchique (45 %) ou d'un collègue du cabinet (24 %) et près de 87 % des « harceleurs » sont des hommes.

Quelles solutions existent au Grand-Duché pour les avocats souffrant de précarité ou de difficultés financières ?

Malheureusement la législation actuelle sur le surendettement ne permet pas aux avocats d'en profiter. Il faut alors aider les confrères à se mettre en relation avec des services existants qui pourront les guider et les soutenir. La cellule « écoute » du barreau de Luxembourg qui prend en charge les confrères en difficultés dispose d'un fonds d'aide qui, selon le cas, leur permet d'analyser la situation ensemble avec un expert-comptable et de proposer éventuellement des plans de remboursement aux créanciers. Mais le véritable défi sera celui d'un travail de prévention en vue d'encourager les avocats à se tourner vers la cellule « écoute » avant que leur situation ne devienne inextricable.

La situation du marché logement privé, mais aussi des infrastructures professionnelles est certainement un problème majeur. Le barreau doit continuer à réfléchir aux solutions de co-location et à une réglementation qui permette aux avocats d'exercer leur profession sans trop de frais tout en respectant les principes d'indépendance et de secret professionnel qui nous gouvernent.

Les jeunes avocats ont-ils des attentes actuelles différentes de celles leurs aînés ?

Les attentes des jeunes sont bien entendu différentes. Ils sont beaucoup plus protecteurs de l'équilibre vie privée/vie professionnelle que leurs aînés et c'est très bien ainsi. Au printemps 2022, le barreau de Luxembourg a émis une circulaire

à l'attention de ses membres qui a le mérite d'énoncer des principes clairs concernant la rémunération des jeunes collaborateurs, notamment en posant le revenu minimum qualifié comme condition de départ des discussions sur les rémunérations et en limitant les dérogations.

Le contrat de travail pour tous les jeunes avocats n'est pas une alternative satisfaisante et ne convient surtout pas toujours aux études d'avocats spécialisés en contentieux. En effet, les contrats de collaboration permettent au jeune avocat de développer sa propre clientèle et de maintenir une plus grande flexibilité dans la gestion de son temps de travail et de ses propres dossiers.

Quel mode de fonctionnement / financement est envisagé pour la mise en place du « Barreau social » ?

Actuellement, la cellule « écoute » du barreau comporte neuf membres, tous avocats. Elle a officiellement commencé à travailler au mois de mai 2022. Les membres de la cellule ont tous reçu une formation de secouriste en santé mentale.

La cellule est dotée d'un fonds d'environ 100.000 euros issus d'une dotation unique du Conseil de l'Ordre et de dons d'avocats. Ces fonds ne pourront pas être utilisés pour aider les avocats à apurer leurs dettes, mais pour leur fournir un support financier pour une consultation auprès d'un professionnel spécialisé comme un psychologue ou un expert-comptable.

Existe-t-il une passerelle en cas d'échec entre la cellule d'écoute du barreau et l'activité d'autres organismes, voire l'ouverture d'une procédure judiciaire ou disciplinaire ?

Ces passerelles existent déjà entre la cellule et des associations luxembourgeoises, d'autres

doivent encore être créées. La cellule garantit une confidentialité totale à l'avocat qui la consulte, sauf dans des cas exceptionnellement graves, où l'avocat consulté risquerait de se voir reprocher une non-assistance à personne en danger. Le travail de la cellule est d'aider et orienter l'avocat selon le problème soumis et, dans les cas qui pourraient intéresser l'Ordre des avocats, de l'encourager à se diriger vers les instances ordinales.

Le bâtonnier peut évidemment saisir la cellule « écoute » s'il pense qu'un avocat y serait bien encadré et suspendre ou renoncer à une affaire disciplinaire, notamment dans les dossiers de dettes. Mais il ne peut pas demander à la cellule de dévoiler les renseignements obtenus dans le cadre de leur travail. Nous avons voulu des cloisons étanches entre les organes ordinaux du barreau et la cellule.

Les règles sur le fonctionnement de la cellule ont fait l'objet d'une charte.

Quel comparatif le Luxembourg peut-il dresser par rapport aux barreaux limitrophes et frontaliers ?

Nous nous sommes quelque peu inspirés des pays voisins. Les premières idées quant à la création du barreau social ont germé en 2019 à l'occasion d'un déplacement du Conseil de l'Ordre au barreau de Paris. Dans un premier temps, il s'agissait de voir ce que les autres barreaux offraient à leurs membres en termes de soutien. Les initiatives en matière de barreau social de Paris, de Bruxelles et des barreaux suisses nous ont clairement inspiré.

Après, l'expérience nous montrera s'il faut davantage professionnaliser la cellule en engageant par exemple un(e) assistant(e) social(e) ou en développant les partenariats avec des associations externes.

Quels conseils donneriez-vous aux avocats en souffrance ?

Qu'ils n'attendent surtout pas que rien n'aille plus, qu'ils demandent de l'aide à leurs proches,

à des professionnels. Qu'ils n'hésitent pas à parler de leurs difficultés à la cellule « écoute » du barreau, ils y seront accueillis en toute confidence. Pour les cas graves, comme les abus, s'ils n'osent pas porter plainte, les confrères de la cellule leur expliqueront leurs options et les accompagneront dans leurs démarches.

Ne faudrait-il pas envisager de compléter le cursus universitaire existant en droit actuellement par l'enseignement d'autres matières telles que des cours de management ou de formation de premier secours en santé mentale ? Est-ce là le rôle des facultés de droit ?

J'estime que c'est aux organisations professionnelles comme le barreau et dans une moindre mesure aux études d'avocats et patrons de stage de préparer les jeunes avocats à leur avenir. La Conférence du Jeune Barreau organise régulièrement des formations en matière de création d'études d'avocats et publie un guide pour les jeunes avocats. Mais il est vrai qu'il y a encore des efforts à faire. Une des missions de la cellule « écoute » sera d'organiser des événements autour des sujets du bien-être, de la bientraitance et de la santé mentale ou physique.

Quels conseils pour les Managing partners ? Quelle « culture des études d'avocat » serait à mettre en place ?

En tant que dirigeant d'une étude d'avocat, il faut faire passer des messages forts et instaurer une politique de zéro tolérance par rapport aux harcèlements ou discriminations. Ceci demande de mettre en place des procédures claires et transparentes permettant aux victimes ou aux témoins d'être écoutés, entendus et soutenus quel que soit leur statut au sein de l'étude.

Une politique conséquente du respect des droits humains aidera certainement à retenir les talents actuels et futurs.

Peut-on craindre prochainement l'émergence de comptes à enjeu réputationnel sur les réseaux sociaux du type « Balance ton cabinet » de la même manière que ceux d'ores et déjà existants « Balance ta start-up » ?

Ceci n'est pas exclu. Mais contrairement aux « start-up », les avocats peuvent toujours profiter de la protection de l'Ordre des avocats via les mécanismes plus classiques des plaintes au bâtonnier ou du lancement d'alerte interne au barreau. Ce serait dommage aussi de ne pas se tourner vers la cellule « écoute » fraîchement créée pour y trouver un appui solide. Finalement je reste persuadée qu'une attitude générale partagée de zéro tolérance à l'égard de certains comportements entraînera un changement en profondeur des mentalités.

Dominique Janssen

Avocat barreau de Bruxelles
Médiateur agréé en matières civiles et commerciales
Certifiée en neuro-sciences appliquées
—
www.mileslegal.eu
—
d.janssen@mileslegal.eu

LES NEUROSCIENCES APPLIQUÉES AU SOUTIEN DES PROFESSIONS JURIDIQUES

Angewandte Neurowissenschaften zur Unterstützung von Rechtsberufen

Die jüngsten Fortschritte in den Neurowissenschaften ermöglichen es uns, die geistigen Fähigkeiten des Einzelnen besser zu verstehen und zu verbessern. Aber haben wir auch eine Gebrauchsanweisung für unsere Gehirnmaschine, die wir je nach gewünschter Nutzung anpassen können?

Die Entdeckungen, die wir gemacht haben, haben unser Verständnis der Funktionsweise unseres Gehirns und der verschiedenen kognitiven Funktionen geschärft.

Die angewandten Neurowissenschaften zielen darauf ab, die daraus resultierenden Erkenntnisse in die Praxis umzusetzen, "in den Dienst" eines jeden Einzelnen zu stellen.

Neuro-Manie, Neuro-Mythos, Neuro-Realität? Der vorliegende Beitrag lüftet einen Teil des Schleiers und lädt jeden Leser dazu ein, den Nutzen der Anwendung von Wissen und Werkzeugen aus der kognitiven Neurowissenschaft auf seinen Beruf zu beurteilen.

Les avancées récentes dans le domaine des neurosciences permettent de mieux connaître et d'améliorer les capacités mentales des individus. Mais disposons-nous pour autant d'un mode d'emploi de notre machine cérébrale, modulable en fonction de l'usage souhaité ?
Les découvertes réalisées ont aiguisé la compréhension du fonctionnement de notre cerveau et des diverses fonctions cognitives.
Les neurosciences appliquées visent à mettre en pratique, « au service » de chacun les enseignements qui en résultent.
Neuro-manie, neuro-mythe, neuro-réalité ? La présente contribution lève un coin du voile, et invite chaque lecteur(trice) à apprécier l'utilité de l'application à sa profession des connaissances et outils issus des neurosciences cognitives.

La notion de neurosciences est extrêmement vaste et regroupe une centaine de disciplines, parmi lesquelles la biologie, la chimie, l'endocrinologie, la physiologie, la génétique, la médecine, les mathématiques, l'éthique, la psychologie, la psychiatrie et bien d'autres.

« L'acte criminel pourra s'expliquer par des tendances biologiques et neurales de l'individu. Un même acte sera jugé et sanctionné différemment en fonction des preuves neuroscientifiques. »

Depuis plusieurs années, forts des découvertes en la matière, les neuro-savoirs fleurissent.

Alors qu'initialement le terrain de prédilection de l'application des neurosciences cognitives était le marketing et l'économie, les neuro-matières ont tendance à se multiplier à une allure vertigineuse : neuro-philosophie, neuro-esthétique, neuro-éthique, neuropsychologie, neuro-coaching, neuro-éducation, neuropédiatrie, neuro-pédagogie, neuro-*learning* et bien entendu le neuro-droit, pour ne citer qu'eux.

Ces disciplines ont comme dénominateur commun les neurosciences appliquées, c'est-à-dire l'application pratique de la recherche scientifique sur le fonctionnement du cerveau dans divers domaines de la vie des individus.

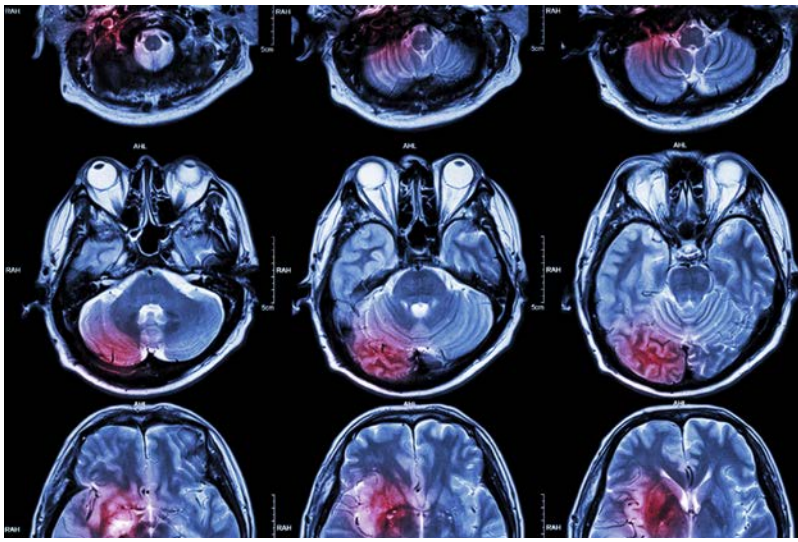
La définition classique des neurosciences est celle de l'étude scientifique de la composition et du fonctionnement des systèmes nerveux, centraux et périphériques, de notre cerveau.

Mais les neurosciences ne se cantonnent plus à la science du cerveau. Elles étudient également les comportements, les interactions et la vie mentale de l'individu.

Grâce à l'évolution et la multiplication des techniques d'étude du cerveau, les neurosciences sont devenues une source inépuisable de renseignements sur l'activité réelle du cerveau, et non simplement sa structure anatomique.

Les technologies actuelles offrent la possibilité d'observer l'activité des structures cérébrales en temps réel, au moment précis où elles se produisent. Le cerveau est ainsi observé en pleine activité plutôt que par le biais d'images figées.

Ces recherches ont permis d'établir une véritable cartographie des circuits cérébraux impliqués dans de nombreuses fonctions cognitives, comme l'apprentissage, la motivation, l'attention, la concentration, ou encore l'influence du stress et des émotions.



Certains modèles audacieux s'aventurent même dans la conscience et la supra conscience.

Bien que l'étude du cerveau et du système nerveux relève évidemment de la compétence des scientifiques, les découvertes extraordinaires des dernières décennies peuvent désormais être utilisées et appliquées en dehors de tout environnement médical ou scientifique.

Le neuro-droit

Dans une contribution qui s'adresse aux professions juridiques, la notion de « *neurolaw* » ou neuro-droit est incontournable.

Le neuro-droit est un concept qui nous vient des États-Unis, et qui s'intéresse à l'influence des neurosciences sur la notion de responsabilité juridique, principalement pénale, des individus. En d'autres termes, dans quelle mesure les mécanismes cérébraux de chacun, tels qu'ils peuvent être observés scientifiquement, sont-ils susceptibles d'influencer le comportement d'un individu au point de relativiser fortement sa responsabilité dans un acte ?

L'influence des neurosciences dans le procès pénal a été accueillie aux États-Unis pour la première fois en 1992 dans l'affaire *Herbert Weinstein*[1]. La Cour Suprême de N.Y. a admis le principe d'une atténuation de responsabilité de l'accusé poursuivi pour le meurtre de son épouse, sur la base de résultats de tests cérébraux.

Depuis lors, le *neurolaw* n'a cessé de se développer sous le dynamisme de groupes de chercheurs pluridisciplinaires.

Cette discipline cherche à expliquer les actes délictuels par l'influence du cerveau et de la personnalité de chaque individu, afin d'individualiser la perception de l'imputation et de la dangerosité criminologique dans le procès pénal[2].

1. https://cite.case.law/misc-2d/156/34/.
2. Leprogrès.fr, « *Monsieur le juge, ce n'est pas lui, c'est son cerveau !* », 8 juin 2014.

« Notre cerveau fonctionne comme un laboratoire de millions de réactions chimiques par seconde, dont l'individu n'est généralement pas conscient. »

Bien que le rapprochement entre le droit pénal et les sciences du cerveau existe depuis de nombreuses décennies, notamment à travers la criminologie et ses diverses disciplines, le recours aux neurosciences cognitives et sociales est relativement récent.

Les technologies actuelles permettent d'étudier le cerveau en action, et comprendre le dynamisme individuel de l'acte criminel, les pulsions cachées, refoulées ou inconscientes ayant poussé à l'acte. Le neuro-droit s'interroge sur l'influence des (pré) dispositions cérébrales et des biais cognitifs de chaque individu sur les notions d'imputabilité et de culpabilité et par voie de conséquence la peine à appliquer.

L'acte criminel pourra s'expliquer par des tendances biologiques et neurales de l'individu. Un même acte sera jugé et sanctionné différemment en fonction des preuves neuroscientifiques.

Ce n'est pas uniquement aux États-Unis que les neurosciences influencent le déroulement et l'issue du procès pénal.

La France a été le premier pays à admettre par un texte législatif le recours aux techniques d'imagerie cérébrale dans le cadre d'expertises judiciaires (article 45 de la loi bioéthique du 7 juillet 2011 ; article 16-14 du Code civil). L'article 122-1 du Code pénal français écarte quant à lui la responsabilité pénale de la personne si au moment des faits elle était atteinte « *d'un trouble psychique ou neuropsychique ayant aboli son discernement ou le contrôle de ses actes* ». L'article 71 du Code pénal belge limite encore l'irresponsabilité pénale uniquement en présence d'un état de démence ou de contrainte irrésistible, notions nettement plus restrictives que celles visées au Code pénal français.

L'émergence des preuves neuroscientifiques dans l'arsenal judiciaire ne manque pas de susciter de nombreuses interrogations et remises en question. Certains protagonistes n'hésitent pas à parler de « neuro-promesses »[3], alors que d'autres défendent principalement la fiabilité des technologies actuelles d'étude cérébrale pour promouvoir le maintien et le développement du neuro-droit dans les systèmes judiciaires[4].

L'objet restreint de la présente contribution ne permet pas d'approfondir ce débat animé qui n'a certainement pas fini de faire couler de l'encre. À suivre de près…

Les neurosciences appliquées au soutien de l'exercice des professions juridiques

L'intérêt des neurosciences pour les professions juridiques dépasse largement la sphère du droit.

Les neurosciences cognitives examinent la vie mentale et le comportement des individus, ce qui les rend cruciales pour de nombreuses professions et disciplines.

Certaines fonctions cognitives du cerveau présentent une importance plus particulière pour les professions d'ordre intellectuel. La pratique d'une profession juridique requiert de nombreuses compétences, parmi lesquelles des capacités d'analyse et de logique avancées, de mémoire et de synthèse, de persévérance, de recherche approfondie, de raisonnement, de persuasion, d'attention et d'organisation. Nous sommes souvent contraints à des horaires à géométrie variable, mesurés à des confrères déroutants, face à des juges débordés, confrontés à des médiés non conciliants et des clients contrariés et préoccupés. Nous prenons quotidiennement des décisions et guidons les autres dans leurs choix, aux conséquences parfois inattendues.

Chacune de ces capacités cognitives induit une (ou plusieurs) organisation(s) cérébrale(s) particulière(s), qui de concert avec d'autres circuits, enclenche(nt) des mécanismes biologiques, chimiques, physiologiques et comportementaux encore largement méconnus du « grand public ».

Notre cerveau fonctionne comme un laboratoire de millions de réactions chimiques par seconde, dont l'individu n'est généralement pas conscient.

À l'instant précis où vous lisez ces quelques lignes, de nouvelles cellules nerveuses sont en train de se former et de se connecter les unes aux autres. L'architecture de votre cerveau est en constante évolution.

Les avancées scientifiques peuvent aider à l'amélioration des compétences professionnelles ainsi qu'au bien-être personnel en général.

De la théorie à l'application il n'y a qu'un pas.

Les révélations en la matière ont inévitablement conduit au développement d'outils et de techniques nouvelles, inspirés de la réponse cérébrale aux diverses sollicitations, en vue d'aider les personnes à gérer au mieux les différentes fonctions cognitives.

L'intérêt à comprendre certains fonctionnements et leurs réajustements, ne doit pas être sous-estimé.

Alors que les capacités d'attention de l'être humain ne dépassent pas … quelques minutes, comment justifier encore des plaidoiries de plusieurs heures, ou des journées entières de travail de rédaction sur un même sujet ? Et si

3. A. Khalife et B. Renard, « Le neuro-droit : la déconstruction d'un discours des promesses », *Cahiers Droit, Sciences & Technologies*, 13/2021.
4. L. Pignatel et O. Oullier, *Les neurosciences dans le droit*, 2014/4 n° 60, pp. 83 à 104, spéc. p. 101.

« Puisque la cause du stress est d'origine cérébrale, la réponse l'est également. Les fonctions exécutives "mises en pause" sous l'effet de certaines substances sont à réactiver d'urgence. »

à certains moments, cela s'avère inévitable, il peut être utile de connaître les moyens disponibles pour limiter les pertes d'attention et déjouer les pièges de la distraction.

Car au-delà des connaissances théoriques, c'est bien la mise en pratique qui nous intéresse majoritairement.

La compréhension des processus cérébraux impliqués dans certaines fonctions, devrait permettre de les utiliser judicieusement et en toute connaissance de cause.

En guise d'illustration, je me focaliserai dans cette contribution à deux processus cérébraux qui suscitent l'intérêt des praticiens de professions juridiques.

Les neurosciences appliquées au soutien de la motivation

De l'Antiquité à nos jours, la motivation fait l'objet de débats passionnés dans de nombreuses disciplines, que ce soit la philosophie, la théologie, la sociologique, la psychologie, la psychiatrie et j'en passe.

Qu'est-ce qui pousse un individu à agir ? Pourquoi faisons-nous ce que nous faisons ? Pourquoi voulons-nous changer ? Quelles *fatalités* nous empêchent de réaliser nos objectifs ?

De nombreuses réponses ou ébauches de réponses ont été avancées, souvent justes, mais souvent fragmentaires aussi.

Les découvertes récentes dans la compréhension du fonctionnement de notre appareil cérébral représentent une nouvelle source de révélations sur la motivation. Elles ont mis en évidence le mécanisme de la motivation, et l'influence des divers circuits, complexes et variés, qui sont impliqués dans ce processus. On y retrouve le système des récompenses et impulsions, les émotions, le besoin impérieux d'une homéostasie cognitive, qui à leur tour vont impliquer d'autres systèmes cérébraux comme la mémoire, l'attention, la prise de décision.

La motivation se décline au pluriel. Elle peut être positive ou négative, intrinsèque ou extrinsèque, automatique ou réfléchie, simple ou multiple, stable ou évolutive, concordante ou contradictoire, congruente ou conflictuelle.

De nombreuses structures du cerveau interagissent sans relâche pour soutenir l'action envisagée, de sa conception à son aboutissement, ou à son abandon, suivant le type de motivation enclenché.

Alors décidément non, il ne suffit pas de vouloir pour pouvoir.

Les connaissances actuelles en neuroscience cognitive offrent un outil privilégié pour appréhender le fonctionnement de la motivation et se doter des moyens nécessaires pour mener à bien l'objectif souhaité, de sa formulation à sa réalisation.

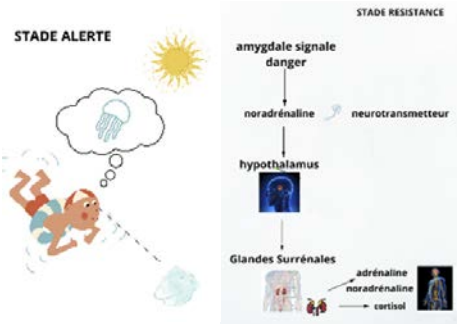
Les neurosciences appliquées à la gestion du stress

Qui peut se vanter d'être à l'abri du stress ?

Le stress est omniprésent dans la vie quotidienne, dans la vie sociale, dans la vie professionnelle.

Le stress est en réalité une réponse altérée du circuit de la peur.

Schématiquement, en situation de stress, le cerveau perçoit une menace, et déclenche les mécanismes comportementaux et neuraux de la défense. Il en résulte une libération massive de plusieurs hormones et neurotransmetteurs, parmi lesquels l'adrénaline et le cortisol, qui vont agir sur diverses fonctions physiologiques, corporelles et mentales.



Mais l'organisme n'est pas fait pour supporter un stress de longue durée. La perturbation des niveaux hormonaux et le taux élevé de certaines substances libérées dans notre cerveau sont particulièrement nocifs. Ils vont avoir pour effet, parmi d'autres conséquences néfastes, d'inhiber de nombreuses fonctions essentielles à l'exercice de notre métier.

Puisque la cause du stress est d'origine cérébrale, la réponse l'est également. Les fonctions exécutives « mises en pause » sous l'effet de certaines substances sont à réactiver d'urgence. Le cerveau peut nous aider de manière efficace et durable dans ce réajustement.

Les techniques de relaxation et autres méthodes proposées pour la gestion du stress, représentent sans conteste des aides précieuses, mais il me paraît essentiel de comprendre ce qui se passe réellement dans notre cerveau, pour anticiper, si possible, ou au moins modérer ce processus.

Les limites des neurosciences appliquées ?

L'application des neurosciences au comportement et à la vie mentale des individus est à l'évidence même limitée d'abord par l'état de la science. Si les avancements réalisés ont permis de progresser considérablement, il reste encore énormément à découvrir. Les questions sont à l'heure actuelle toujours plus nombreuses que les réponses disponibles.

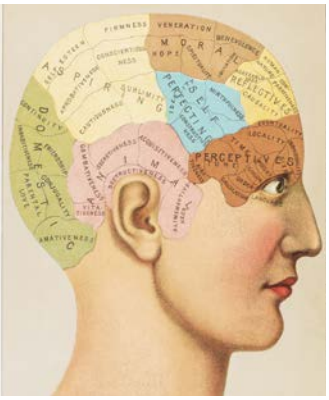
« Pour une gestion efficace des émotions, il est indispensable de comprendre les mécanismes neuraux impliqués. Sinon on risque de perdre son temps. »

En outre, l'intervention de différents comités d'éthique peut être de nature à ralentir la progression de certaines recherches. De nombreuses découvertes ou expériences ne seront probablement jamais publiées ou divulguées au grand public.

Ensuite de nombreuses expériences doivent encore corroborer, corriger ou infirmer les conclusions résultant de ces découvertes. Celles-ci seront finalement à traduire dans un langage utile à leur application concrète.

Les neurosciences appliquées se heurtent également à certaines erreurs scientifiques, ou à des conclusions réductrices que d'aucuns défendent.

Il est important de se préserver des clichés et des simplifications outrancières. Ce qui est simple est faux, et ce qui est trop compliqué, inutilisable, comme le disait Paul Valéry. Un juste milieu s'impose pour une application concrète et utile des connaissances scientifiques à la vie quotidienne.



Contrairement à certaines idées encore véhiculées de nos jours, les fonctions du cerveau ne sont pas confinées dans des compartiments hermétiques, aux frontières bien tracées.

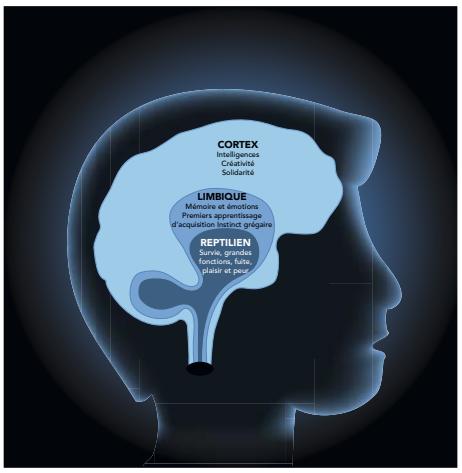
Notre cerveau est un composé de plusieurs parties interdépendantes et interconnectées, qui ont évolué au départ des structures ancestrales et qui sont en interaction constante.

Certaines remises en question s'imposent dès lors au fur et à mesure de nouvelles découvertes, qui viennent compléter les connaissances acquises, ou carrément annuler des conclusions parfois trop enthousiastes.

À titre d'exemple, pendant longtemps on a supposé que les émotions étaient confinées dans le système limbique, isolées comme un poisson rouge dans son bocal. D'après une certaine tendance scientifique, chaque émotion serait en quelque sorte soutenue par un réseau unique dans ce système. Actuellement cette théorie est remise en question[5]. Les émotions ne pourraient exister sans la participation des autres systèmes cérébraux qui les reçoivent et les façonnent. Pour une gestion efficace des émotions, il est indispensable de comprendre les mécanismes neuraux impliqués. Sinon on risque de perdre son temps.

D'autres théories qui avaient connu un grand retentissement notamment en neuromarketing, sont actuellement vouées à être abandonnées, ou du moins revisitées en profondeur, à la lumière des nouvelles découvertes. Tel est le cas de la théorie développée dans les années 1960 par le neurophysiologiste Paul D. MacLean, du cerveau triunique (nos « trois cerveaux »).

Suivant cette théorie, notre cerveau d'*homo sapiens* se composerait de trois couches superposées et indépendantes les unes des autres : reptilien, limbique et cortex. Certains modèles de stratégie commerciale se sont approprié cette théorie pour vanter les mérites



du cerveau « reptilien » dans la négociation ou la vente. Ce cerveau reptilien serait considéré, selon ces modèles réducteurs, comme non évolutif, non adaptatif et répondant de manière presque identique à un même stimulus. Votre interlocuteur serait empêché de toute réflexion, dès lors que l'information resterait « coincée » dans une partie de son cerveau. Il suffirait donc d'appuyer sur la bonne touche pour déclencher la réaction souhaitée !

La théorie du cerveau triunique est actuellement rejetée par la majorité des scientifiques. L'appareil cérébral est bien plus complexe, et certains modèles d'application de neurosciences cognitives sont devenus par la force des choses obsolètes[6].

Que nous réserve l'avenir ?

Les neuro-technologies ne cessent d'évoluer, et avec elles les investigations.

5. Mark F. Bear, Barry W. Connors, Michael A. Paradiso, *Neuroscience: Exploring the Brain*, 4th Edition, Wolters Kluwer, pp. 630-631.
6. S. Lemerle, *Le cerveau reptilien. Sur la popularité d'une erreur scientifique*, éditions du CNRS, 2021.
7. Sergiu Paşca, « Maturation and circuit integration of transplanted human cortical organoids », *Nature* (2022). DOI: 10.1038/s41586-022-05277-w. www.nature.com/articles/s41586-022-05277-w.

L'intérêt de la recherche n'est pas uniquement d'ordre scientifique. Si son coût est élevé, celui de l'ignorance l'est encore plus à en croire les dépenses de la sécurité sociale pour la prise en charge de certaines maladies neuro-dégénératives (Alzheimer, dépression, accidents cardiovasculaires, etc.).

Les découvertes s'intensifient, et vont même jusqu'à défier les scénarios les plus osés de notre imagination.

Nous sommes déjà à l'aire des neuro-implants et des manipulations génétiques du cerveau. Que nous réserve l'avenir ? Nul ne le sait.

Récemment une équipe de chercheurs de l'Université de Stanfort aux USA a réussi à greffer des neurones d'origine humaine dans le cerveau des ratons. L'objectif avoué étant d'étudier certains troubles psychiatriques et guérir des maladies. Ils ont pu observer que les neurones humains avaient tissé des connexions avec les circuits du cortex des rats, et que le comportement des rats avait changé. Les résultats de cette expérience qui soulève questionnement et critiques, ont été publiés le 12 octobre 2022[7].

L'humanité risque-t-elle d'être surpassée un jour par le fruit de ses découvertes ? L'avenir nous le dira.

En attendant, réjouissons-nous des avancements réalisés, qui peuvent certainement améliorer notre condition à de nombreux échelons.

Notre conseil

En 1887, Santiago Ramón y Cajal, précepteur des neurosciences, affirmait déjà « *Chaque être humain, s'il est disposé à le faire, peut être le sculpteur de son propre cerveau* ». Son intuition est devenue loi.

Étant donné que nous disposons actuellement d'un éventail de connaissances pratiques et avérées pour optimiser certaines fonctions cérébrales cognitives, il me semble impérieux d'en tirer le meilleur parti en fonction des besoins de chacun.

Marie Dupont

Avocate
Médiatrice agréée
Vice-bâtonnière
du barreau de Bruxelles
—
https://intakt.law
—
mdupont@intakt.law

Antoine Henry de Frahan

Consultant spécialisé dans les professions juridiques
Auteur du livre *La gestion des cabinets d'avocats* (Larcier, 2022)
Professeur affilié
à Edhec Business School
—
https://www.frahan.com/
—
@AntoineHdF

LE FEEDBACK : UN OUTIL ESSENTIEL POUR (FAIRE) PROGRESSER

Feedback: ein wichtiges Instrument, um Fortschritte (zu) machen

Marie Dupont, Vize-Bâtonnière des Ordre français du barreau de Bruxelles, ist unter anderem für die Verwaltung und den reibungslosen Ablauf der 950 Praktikumsverträge verantwortlich, die in der französischsprachigen Brüsseler Anwaltskammer geschlossen werden. Das Feedback ist ein wichtiger Aspekt der Beziehung zwischen Praktikanten und Praktikumsgebern und des Fortschritts der Praktikanten beim Erlernen des Berufs. Generell ist dieses Feedback ein Instrument für den Fortschritt aller Mitarbeiter und sogar der Partner. Sie sprach darüber mit Antoine Henry de Frahan, einem auf juristische Berufe spezialisierten Berater.

Marie Dupont, vice-bâtonnière de l'Ordre français du barreau de Bruxelles, est notamment responsable de la gestion et du bon déroulement des 950 contrats de stage conclus au sein du barreau de Bruxelles francophone. Le feedback est un aspect important de la relation entre les stagiaires et les maîtres de stage et de la progression des stagiaires dans leur apprentissage du métier. D'une manière générale, ce feedback est un outil de progression pour tou(te)s les collaborateur(rice)s et même pour les associé(e)s. Elle s'entretient avec Antoine Henry de Frahan, consultant spécialisé dans les professions juridiques.

Marie Dupont : Il y a, chez les stagiaires et plus généralement chez les collaboratrices et les collaborateurs, une attente importante de feedback de la part de leur maître de stage. Plus les avocats sont jeunes et inexpérimentés, plus ils ont besoin de feedback pour savoir s'ils font bien les choses et savoir comment ils peuvent s'améliorer. Renvoyer le projet avec des modifications en track changes est loin d'être suffisant pour faire progresser le stagiaire. Cette attente de feedback est compréhensible et légitime et les maîtres de stage qui y répondent se montrent bien avisés.

Antoine Henry de Frahan : Tout à fait d'accord. Précisions quand même que dans le cadre du cabinet d'avocats, le feedback ne se limite pas forcément à celui donné par le maître de stage à ses stagiaires et à ses collaborateurs, même si c'est à cela que l'on pense spontanément. Le feedback peut aussi aller dans le sens opposé (des collaborateurs vers le maître de stage) et impliquer d'autres acteurs (le feedback des clients à l'égard des avocats du cabinet, le feedback entre les associés, etc.).

MD : Malgré le fait que tout le monde s'accorde pour reconnaître spontanément les bénéfices du feedback à la progression des collaborateurs et *in fine* à l'amélioration de la rentabilité du cabinet, donner un feedback précis et constructif n'est pourtant pas (encore) une pratique généralisée. Certains avocats s'en abstiennent ou le considèrent comme une corvée, le fameux entretien annuel d'évaluation.

AHdF : On peut en effet distinguer quatre niveaux dans l'intégration du feedback dans un cabinet d'avocats. Au premier niveau, le feedback n'est pas du tout organisé. Il a parfois lieu, parfois pas. Cela reste à la complète discrétion des protagonistes, en particulier du maître de stage. À ce niveau, il n'y a pas non plus de réflexion ni de pratique délibérée au niveau du cabinet sur la manière de donner du feedback. En la matière, chaque associé est souverain et fait ce qu'il veut (y compris rien du tout) et comme il veut (cela va du pire au meilleur). Parfois, il peut se passer des mois, voire des années sans que le maître de stage n'ait une conversation sérieuse avec ses collaborateurs à ce sujet. Le second niveau, c'est celui que vous venez d'évoquer : le feedback est institutionnalisé et structuré, mais est souvent vécu comme une formalité assez pénible pour tout le monde. Vécue telle une obligation, ce feedback peut être considéré comme une réaffirmation d'un lien hiérarchique entre les deux parties, sans plus-value sur les performances du collaborateur. On accède au troisième niveau quand on commence à s'intéresser de plus près au feedback et à l'art de le donner et de le recevoir. À ce niveau, par exemple, on organisera des formations pour les associés et pour les collaborateurs sur l'importance d'une communication efficace au travail. On accepte, de part et d'autre, de se remettre en question et de progresser dans l'art du feedback. Le quatrième niveau, enfin, est atteint quand le feedback fait véritablement partie de la culture du cabinet et constitue un ressort délibéré et essentiel de son fonctionnement.

MD : L'idée de se former au feedback est intéressante. En effet, ce n'est pas parce qu'on est un très bon avocat qu'on a nécessairement la science infuse en la matière. Partager des critiques objectives en vue de (faire) progresser le travail de l'équipe est une compétence à part entière. Il faut insister par exemple sur l'importance d'un bon équilibre entre le feedback positif – encourager, féliciter, remercier, citer en exemple – et le feedback négatif – relever les erreurs et les manquements, dire ce qui ne va pas et ce qui doit être corrigé et amélioré. Il y a aussi l'art de présenter le feedback négatif non pas comme des critiques personnelles, mais plutôt comme des conseils pratiques pour progresser. Un point capital est en effet de gérer l'aspect « identitaire » du feedback. Il arrive que l'on « prenne personnellement » le feedback ou que l'on se sente critiqué dans son identité, même quand ce n'est pas du tout l'intention de la personne qui donne le feedback.

AHdF : Cette confusion est en effet un piège redoutable du feedback. Il est par conséquent essentiel de distinguer différents niveaux : la « chose » réalisée (l'« output », par exemple, un projet de consultation écrite), le comportement (le fait d'écrire ce document), la compétence (la capacité générale de rédiger), et l'identité (les qualités intrinsèques de la personne). Le feedback doit porter sur des messages très clairs,

« La formation au feedback, tant pour la personne qui le donne que pour celle qui le reçoit, passe par l'intelligence émotionnelle. »

pratiques et précis sur la performance (l'output et le comportement), tout en envoyant un message positif sur l'identité. Or, on constate souvent que, de peur de « blesser » les collaborateurs, les maîtres de stages s'abstiennent de donner du feedback, ou l'expriment de façon très édulcorée. En distinguant de manière explicite les niveaux de l'output et de l'identité, on se ménage la possibilité d'être parfaitement clair sur ce qui doit être amélioré tout en renforçant la confiance en soi des collaborateurs. Ce point est très important. De nombreuses relations de collaboration sont gâchées par l'auto-censure des uns et des autres. Pour éviter de susciter une crise, on évite de donner du feedback ou on le donne de manière tronquée : l'incompréhension s'installe et le ressentiment s'accumule.

MD : Même si le maître de stage est attentif sur ce point, certains collaborateurs prennent néanmoins assez mal le feedback, ressenti comme une critique personnelle et non comme un outil pour progresser… Peut-on faire un lien avec une certaine « éducation positive » où l'on cherche tellement à valoriser l'enfant, à l'applaudir et à le féliciter pour lui donner confiance en soi que, du coup, lorsque cette personne devenue adulte est confrontée à des remarques, cela est très déstabilisant et entraîne une attitude de rejet ?

AHdF : En effet. Chacun de nous a sa propre histoire en matière de feedback. Quel type de feedback avons-nous reçu quand nous étions enfant, dans le cercle familial et à l'école ? Était-il bienveillant ou destructeur ? L'avons-nous vécu comme une injustice justifiant qu'on se révolte ou comme un encouragement bienvenu à progresser qui nous a aidé à grandir ? Avons-nous été autorisés et encouragés à exprimer notre propre ressenti face aux figures de l'autorité (les parents, les instituteurs) ou avons-nous plutôt intériorisé l'injonction à nous taire et à nous soumettre ? Les expériences du passé laissent évidemment des traces, qui si elles ne sont pas traitées en conscience, peuvent expliquer les réactions en apparence « irrationnelles » de certaines personnes dans le cadre du feedback, et pas seulement des collaborateurs !

MD : Il y a souvent une charge émotive lors du feedback, tant chez la personne qui le donne que chez celle qui le reçoit. La personne qui donne du feedback peut être frustrée, énervée, impatiente… et pourrait être tentée de se servir de l'entretien pour se défouler en « enguirlandant » son collaborateur. La personne qui reçoit le feedback peut elle aussi être dépassée par ses émotions : anxiété, panique, sentiment de révolte quand on a le sentiment d'avoir donné le meilleur de soi-même et de n'être pas reconnu et d'être injustement critiqué.

AHdF : C'est pour cela que la formation au feedback, tant pour la personne qui le donne que pour celle qui le reçoit, passe par l'intelligence émotionnelle. La première étape est de prendre conscience des affects qui nous traversent en situation de feedback, afin de pouvoir en prendre soin plutôt que de se victimiser et de projeter la responsabilité de nos états intérieurs non élucidés sur notre interlocuteur.

MD : À côté de ces situations problématiques qui restent heureusement plutôt l'exception que la règle, dans un grand nombre de cas,

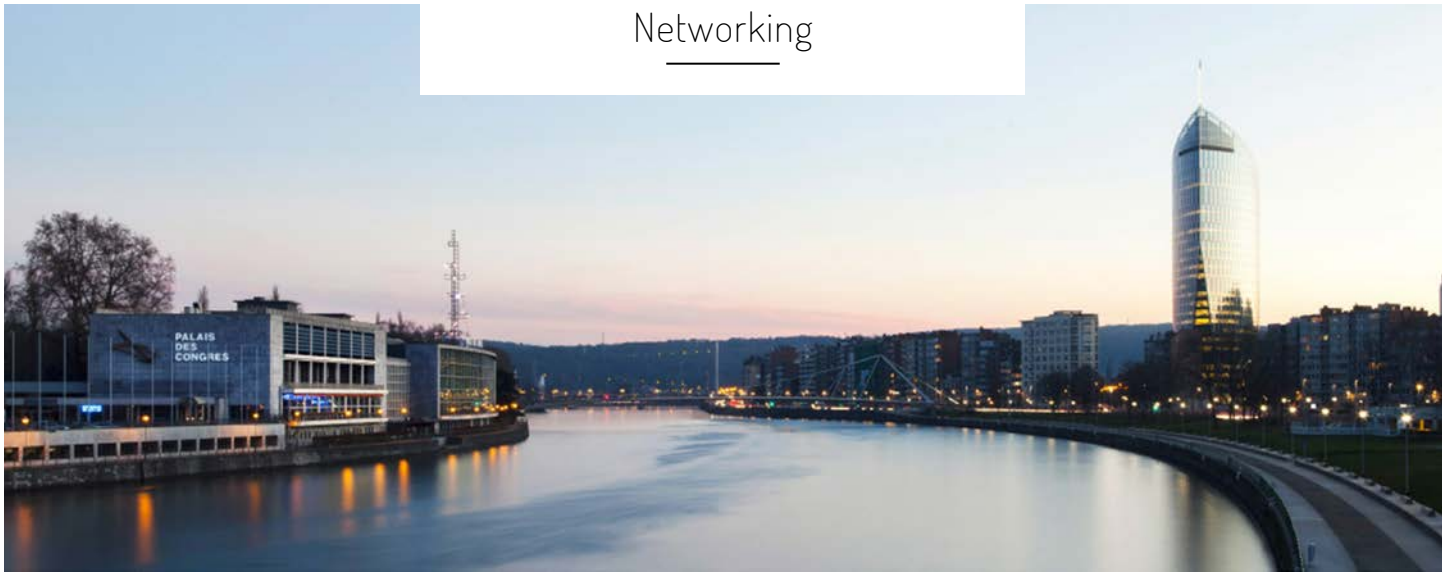
le feedback se passe de manière tout à fait sereine et positive. Comment expliques-tu que certains avocats ne prennent pas le temps de le faire et perçoivent ce feedback comme une corvée, comme une formalité souvent lourde et pénible ?

AHdF : C'est effectivement parfois le cas ! Dans certaines grosses structures, on bureaucratise le feedback au point d'en faire une procédure lourde et pénible : formulaires, rapports, etc. De plus, le feedback est souvent lié aux décisions sur la rémunération. Le collaborateur attend, si on lui donne un bon feedback, qu'on lui annonce une belle augmentation dans la foulée. Du coup, le maître de stage redoute l'entretien : s'il donne un feedback négatif, le collaborateur en sortira démotivé ; mais s'il donne un feedback positif, cela risque de lui coûter cher. Pas étonnant que le maître de stage essaie d'échapper à ce dilemme… Derrière cela, il y a la croyance chez le maître de stage que le feedback est un cadeau qu'il fait à son collaborateur, comme une sorte d'avantage en nature, sans en tirer de bénéfice pour lui-même. Dans cette perspective, on comprend la tentation de réduire le plus possible le temps et les efforts consacrés au feedback. Cela change si on prend conscience du potentiel d'évolution et de transformation du feedback, tant au niveau personnel que collectif.

Notre conseil

MD : En conclusion, on pourrait dire que le feedback est un outil de progression du collaborateur qui bénéficie au maître de stage, spécialement si celui-ci est régulier, objectif, précis et constructif et qu'il ne faut pas hésiter à s'informer ou se faire coacher pour s'assurer que ce temps consacré au feedback soit utile et efficace pour tout le monde.

AHdF : Pour ma part, je voudrais insister sur l'aspect véritablement libérateur et transformateur du feedback lorsqu'il est intégré dans la culture du cabinet. Même si c'est une discipline exigeante, confrontante et parfois douloureuse, il est un accélérateur extraordinaire et irremplaçable de changement. Quand on s'intéresse au sujet, on découvre toutes ses ramifications tant personnelles qu'organisationnelles et à quel point ce peut être un catalyseur de transformation.



Jean-François Henrotte

Rédacteur en chef
Président du congrès
—
www.lexing.be
—
@henrotte

Laurent Winkin

Bâtonnier du barreau de Liège-Huy
—
www.henry-mersch.be/
—
laurent.winkin@henry-mersch.be

UNE JUSTICE DE QUALITÉ … ÇA VAUT LE COÛT !

Eine qualitativ hochwertige Justiz … Das ist die Kosten wert!

Die Teilnahme am Kongress der Internationalen Konferenz der Anwaltskammern (ICB) bietet Ihnen die Möglichkeit, Ihre Managementkenntnisse zu erweitern und Ihr internationales Netzwerk aufzubauen. Unser Redaktionsausschuss ermutigt Sie daher ganz selbstverständlich, sich anzumelden!

Participez au congrès de la Conférence internationale des barreaux à Liège et mettez en place votre réseau professionnel international en trois jours ! Ce sera l'occasion d'approfondir vos connaissances en matière de gestion et de construire votre réseau international. C'est donc tout naturellement que le comité de rédaction de *Managing Lawyer* vous encourage à vous y inscrire !

Un peu d'histoire

La Conférence Internationale des Barreaux (CIB) a été fondée (entre autres par les bâtonniers Van Doosselaere (Bruxelles) et Henry (Liège)) le 29 novembre 1985.

Il s'agit d'une organisation internationale qui rassemble des barreaux et les avocats francophones du monde entier dans le but de promouvoir les intérêts de la profession juridique et de renforcer l'État de droit dans le monde. Elle travaille notamment à la défense des droits de l'homme et à la protection des avocats menacés ou persécutés dans l'exercice de leur profession.

La CIB organise régulièrement des conférences et des événements pour permettre aux avocats de différents pays de se rencontrer, de partager leur expérience et d'échanger sur des sujets d'actualité concernant la profession d'avocat.

Les bâtonniers et bâtonnières de la CIB ont fait l'honneur aux barreaux belges de désigner le barreau de Liège-Huy comme hôte de son 37e congrès.

Nous vous invitons donc à rencontrer des consœurs et des confrères des quatre coins du monde à Liège du 29 novembre au 1er décembre 2023.

Un peu de gestion de votre cabinet

Quelles activités scientifiques auront lieu lors du colloque sur le thème du financement de la justice et des cabinets ?

Des experts belges et internationaux partageront leur expérience et leur point de vue sur

« En amenant à vous le monde entier,
le congrès offrira des opportunités de réseautage et de collaboration. »

cette question cruciale lors de tables rondes et de conférences.

Le colloque de rentrée, qui s'insérera dans le congrès, portera sur le financement des cabinets par des moyens tels que le crowdfunding, les assurances protections juridiques, les marchés publics ou les honoraires fondés sur la valeur.

et beaucoup de réseautage

En amenant à vous le monde entier, le congrès offrira des opportunités de réseautage et de collaboration avec des confrères et des consœurs d'autres pays lors des pauses café, des repas de midi, du cocktail de bienvenue au musée de la Boverie et du dîner de gala organisé conjointement avec celui de la rentrée de la Conférence libre du jeune barreau de Liège. Ces interactions peuvent permettre de construire des amitiés et des réseaux de correspondants utiles pour votre cabinet.

Que vous soyez familialiste, pénaliste ou spécialiste des fusions-acquisitions, ce congrès est une formidable opportunité de créer votre réseau international de correspondants, au bénéfice de vos clients et de votre cabinet !

Et pourquoi pas redécouvrir des villes de notre beau pays ?

Des activités de loisirs telles que la découverte de Bruges, Liège ou Bruxelles avec des confrères étrangers ou l'assistance au match du FC Barreau contre le reste du monde seront également proposées.

Prix et modalités

Tout ceci vous sera offert pour la somme très raisonnable de 250 € si vous avez moins de 35 ans et 275 € si vous êtes plus expérimenté et si vous vous inscrivez rapidement !

N'hésitez pas, découvrez en détail notre congrès « Une justice de qualité … Ça vaut le coût ! » et inscrivez-vous sur https://cib.barreaudeliege-huy.be.

Les plus cyniques d'entre vous relèveront également que 17 points de formation permanente vous seront attribués.
#CIBLiege2023

Jean-François Henrotte
Président du congrès

Laurent Winkin
Bâtonnier du Barreau de Liège-Huy

Agenda

5 septembre 2023

IBA – IBA Professional Wellbeing Commission Webinar Series: What are the key elements to develop a positive workplace culture in law? – Webinaire

➔ https://www.ibanet.org/conference-details/CONF2388

5 septembre 2023

Larcier-Intersentia – Initiation à la Communication Non violente – Jour 1 – Mont-Saint-Guibert

➔ https://www.larcier-intersentia.com/fr/formation-initiation-communication-nonviolente-jour-1-9781109299533.html

22 septembre 2023

IBA – IBA CEE Conference: The Future of Law Firm Management – Bucarest, Roumanie

➔ https://www.ibanet.org/conference-details/CONF2416

26 septembre 2023

Larcier-Intersentia – Initiation à la Communication Non violente – Jour 2 – Mont-Saint-Guibert

➔ https://www.larcier-intersentia.com/fr/formation-initiation-communication-nonviolente-jour-2-9781109299540.html

26-30 octobre 2023

UIA – Congrès annuel – Rome, Italie

➔ https://rome.uianet.org/

29 octobre-3 novembre 2023

IBA – Annual Conference – Paris, France

➔ https://www.ibanet.org/conference-details/CONF2244

29 novembre-1er décembre 2023

CIB - Congrès annuel – Liège, Belgique

➔ https://cib.barreaudeliege-huy.be

(Voy. ce magazine, p. 34-35)

À vos agendas : **14 décembre 2023, Bruxelles**

Assistants en cabinet d'avocats : les clés du métier

Labelled by Managing Lawyer

La réponse à toutes les questions de votre assistant !

Vous êtes avocat et vous avez à vos côtés un assistant ou un secrétaire ?

La mission d'un secrétaire ou d'un assistant juridique, au sein d'un cabinet d'avocats est la clé de voûte de bien des aspects relatifs à la bonne gestion de votre activité.

Malgré ces qualités relationnelles et organisationnelles, vous avez peut-être remarqué qu'il lui reste certaines interrogations, et souvent par rapport à l'actualité : « Que faut-il savoir en matière de lanceurs d'alerte ? Quels sont les points d'attention de la réglementation anti-blanchiment ? Quelle est la mission d'un DPO ? Comment gérer au mieux la relation client à l'ère du digital (le paiement en ligne, les réseaux sociaux…) et comment se positionner sur l'utilisation de ChatGPT ?

En une matinée, un panel d'avocats répondra à toutes ces questions. L'après-midi sera réservée à un atelier pratique au choix : « Prévention du stress & du burn out et optimalisation des situations difficiles » ou « Perfectionnement de l'orthographe et grammaire française ».

Le programme complet de la journée sera annoncé dans le prochain numéro de *Managing Lawyer*.

Rédacteur en chef | ***Chefredakteur***
Jean-François Henrotte, Avocat / Rechtsanwalt

Secrétaire de rédaction | ***Redaktionssekretär***
Pauline Monforti, Avocate / Rechtsanwalt

Comité de rédaction belge | ***Redaktionsausschuss Belgischer***
Alexandre Cassart, Avocat / Rechtsanwalt
Jean Belleflamme, Expert-comptable / Wirtschaftsprüfer
Aurélien Bortolotti, Avocat / Rechtsanwalt
Robert De Baerdemaeker, Avocat / Rechtsanwalt
Anne Delrue, Experte-comptable / Wirtschaftsprüferin
Olivier Haenecour, Avocat / Rechtsanwalt
Guido Imfeld, Avocat / Rechtsanwalt
Xavier Koener, Avocat / Rechtsanwalt
Joëlle Van Hecke, Experte-comptable / Wirtschaftsprüferin
www.managinglawyer.be

Comité de rédaction luxembourgeois | ***Redakionsausschuss Luxemburg***
Rosario Grasso, Avocat / Rechtsanwalt
Nicolas Thieltgen, Avocat / Rechtsanwalt
www.managinglawyer.lu

Éditeur responsable | ***Verantwortlicher Herausgeber***
Paul-Etienne Pimont, ELS Belgium s.a.
Rue Haute 139/6 | 1000 Bruxelles

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

design cerise.be

Sommaire

1 Le podcast, nouveau support plébiscité par les cabinets d'avocats pour la diffusion du droit
Podcasts als neues Medium für die Verbreitung von Recht in Anwaltskanzleien
Marie-Adélaïde Leclercq-Olhagaray

4 Quelles sont les informations à rassembler en vue de l'élaboration d'un plan financier ?
Welche Informationen müssen für die Erstellung eines Finanzplans gesammelt werden?
Joelle Van Hecke

7 La comptabilité des avocat(e)s : une nouvelle ère
die Buchhaltung der Anwälte: eine neue Ära
Lionel Rosu et Juliette Collard

10 La fiscalité des indemnités pro déo et leur incompatibilité au regard du secret professionnel
Die Besteuerung von Pro-Deo-Entschädigungen und ihre Unvereinbarkeit mit dem Berufsgeheimnis
Aurélien Bortolotti

13 Risk management dans le traitement de dossiers concernant un pays sous sanction internationale
Risikomanagement bei der Bearbeitung von Fällen, die ein Land betreffen, gegen das internationale Sanktionen verhängt wurden
François Koning

16 L'avocat(e) administrateur(rice) de société
Der Rechtsanwalt/die Rechtsanwältin als Geschäftsführer/in einer Gesellschaft
Pierre Cornil

20 Le « barreau social »
Die "soziale Stange"
Valérie Dupong

24 Les neurosciences appliquées au soutien des professions juridiques
Angewandte Neurowissenschaften zur Unterstützung von Rechtsberufen
Dominique Janssen

30 Le feedback : un outil essentiel pour (faire) progresser
Feedback: ein wichtiges Instrument, um Fortschritte (zu) machen
Marie Dupont et Antoine Henry de Frahan

34 Une justice de qualité ... ça vaut le coût !
Eine qualitativ hochwertige Justiz ... Das ist die Kosten wert!
Feedback: ein wichtiges Instrument, um Fortschritte (zu) machen
Jean-François Henrotte et Laurent Winkin

36 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-intersentia.com/fr/managing-lawyer-abonnement

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

LARCIER INTERSENTIA

Le futur est prometteur avec Larcier-Intersentia.

Il existe deux manières de voir l'avenir. Et grâce aux bonnes informations, cet avenir est entre vos mains. L'écosystème de connaissances de Larcier-Intersentia vous donne tous les outils dont vous avez besoin aujourd'hui pour relever les défis de demain en toute confiance en tant que professionnel du droit. Avec des publications qui clarifient et expliquent, et des solutions numériques qui vous accompagnent dans votre quotidien. Comme Strada lex, la base de données en ligne comportant plus de 2,5 millions de références juridiques.

Découvrez comment les solutions innovantes de Larcier-Intersentia peuvent vous aider sur **corporate.larcier-intersentia.com**

LARCIER
INTERSENTIA
Enable Knowledge