

3

Et si vous deveniez un cabinet d'avocat(e)s hyper performant ?

Was wäre, wenn Sie eine hyperleistungsfähige Anwaltskanzlei werden würden?

8

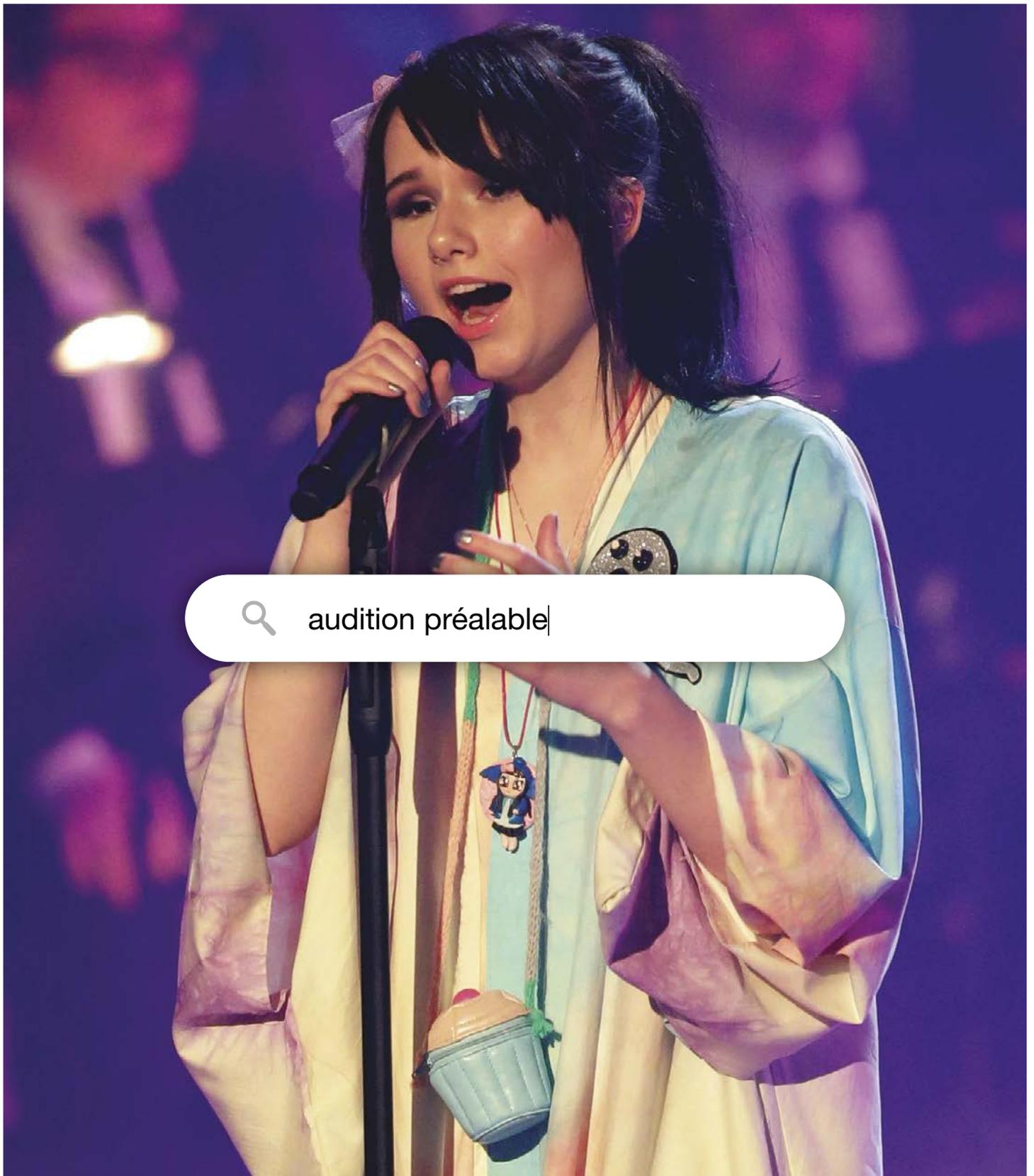
Adaptez vos statuts au nouveau Code des sociétés... le délai ultime approche à grands pas

Passen Sie Ihre Satzung an das neue Gesellschaftsrecht an ... die letzte Frist rückt immer näher.

18

Dessine-moi un(e) avocat(e)
Zeichne mir einen Anwalt





 audition préalable

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

ESSAI GRATUIT pendant 10 jours ! Sans engagement



strada lex
BELGIQUE



Alexandre
Cassart

Partner
Lexing Belgium
—
<https://lexing.be>
X @acassart



CHÈQUES ENTREPRISES DE LA RÉGION WALLONNE

Unternehmensschecks der wallonischen Region

Wir haben bereits einige Male darüber berichtet (unsere Ausgaben 2018/3, 2019/2, 2021/2), aber die Wallonische Region hat Unternehmensschecks eingeführt, mit denen die Kosten für bestimmte Leistungen von mit einem Gütesiegel versehenen Dienstleistern teilweise übernommen werden können. Anwältinnen und Anwälte können diese unter bestimmten Bedingungen in Anspruch nehmen und an ihre Mandantinnen und Mandanten weitergeben.

Nous vous en avons déjà parlé à quelques reprises (nos numéros 2018/3, 2019/2, 2021/2), mais la Région wallonne a mis en place des chèques entreprises qui permettent de prendre en charge partiellement les coûts liés à certaines prestations de prestataires labellisés. Les avocat(e)s peuvent en bénéficier et en faire bénéficier leurs client(e)s, sous certaines conditions.

Les avocats en tant que bénéficiaires des chèques entreprises

En tant qu'entreprise, les avocats peuvent évidemment bénéficier des chèques entreprises pour des prestations utiles au développement de leur cabinet.

Prenons l'exemple des chèques d'une thématique particulièrement intéressante, ceux de la « relance économique par le numérique ». Il est à noter que cette thématique qui fait l'objet d'un financement européen exceptionnel se terminera bientôt, au 15 décembre 2023.

Comme l'indique le site web de Digital Wallonia : « Cette aide intègre une approche complète et structurée, en trois étapes, pour concrétiser le projet de mutation numérique d'une PME :

- un diagnostic qui constitue un audit de la situation numérique de l'entreprise,

- un plan d'action stratégique sur base d'un diagnostic objectif,
- une implémentation concrète qui correspond à la phase de déploiement des outils numériques nécessaires et adéquats. Ces subsides sont accordables phases par phase.

L'intervention publique s'élève à 90 % des montants concernés avec des plafonds variables pour chacune des phases, pour un montant global de subsides de 15.000 euros ».

L'originalité de cette thématique, par rapport à d'autres chèques préexistants (voy. notamment notre numéro 2021/2), est ici la prise en charge de l'implémentation concrète des recommandations formulées dans le plan d'action stratégique.

Les plafonds précis par étapes et les modalités sont détaillés sur le site web de Digital Wallonia ou sur <https://www.chèques-entreprises.be>.



« N'hésitez pas à faire preuve d'originalité, ce genre de chèque peut être utile au développement d'un site web, mais pourquoi ne pas tenter d'intégrer l'IA dans votre pratique avec l'aide d'un spécialiste ? »

N'hésitez pas à faire preuve d'originalité, ce genre de chèque peut être utile au développement d'un site web, mais pourquoi ne pas tenter d'intégrer l'IA dans votre pratique avec l'aide d'un spécialiste ?

Les avocats en tant que prestataires labellisés

Pour pouvoir bénéficier de chèques entreprises, les clients doivent faire appel à des prestataires labellisés. Quelques avocats sont déjà reconnus comme tels, pourquoi pas vous ?

Pour devenir prestataire labellisé, vous devez d'abord identifier un ou plusieurs chèques pour lesquels vous disposez d'une expérience pertinente. Les avocats déjà présents sur la plateforme sont labellisés majoritairement en conseil

à la création d'entreprise ou en conseil à la cession ou reprise d'une entreprise. Mais vous pouvez évidemment faire preuve de créativité et demander une labellisation en cybersécurité, en propriété intellectuelle (singulièrement si vous êtes également agent en brevet) ou en aide à l'internationalisation.

Le site web <https://www.chèques-entreprises.be/> détaille la procédure pour demander votre labellisation en tant que prestataire. Il s'agit essentiellement de formalités administratives et de prouver votre expérience en produisant des références et des attestations signées de clients.

Une formalité peut sembler particulièrement lourde, mais elle s'avère en réalité un exercice très intéressant pour nos pratiques : la mise en œuvre des dispositions du Référentiel de Qualité.

Ce Référentiel comprend trois volets : le respect de deux normes organisationnelles (EN 16 114 et ISO 29993), l'adhésion à une charte de valeurs et le fait de compléter des documents de référence.

La Région wallonne fournit un document synthétisant les exigences des deux normes EN et ISO. Celles-ci sont relativement simples à comprendre, mais s'y conformer peut nécessiter un effort documentaire (et de discipline) certain. Pourquoi ne pas profiter de cette expérience pour entamer une vraie réflexion sur la démarche qualité au sein des cabinets d'avocats, comme cette revue vous y invitait déjà dans son numéro 2017/2 ?

Notre conseil

Les chèques entreprises sont mis à disposition du public, utilisons-les, soit pour nous améliorer en tant qu'entreprises, soit pour offrir un service complémentaire à nos clients.



Nathalie
de Cnijf

ActionCoach

—
[https://bruxelles-
actioncoach.eu/](https://bruxelles-actioncoach.eu/)

—
nathaliedecnijf@
actioncoach.com



ET SI VOUS DEVENIEZ UN CABINET D'AVOCAT(E)S HYPER PERFORMANT ?

Was wäre, wenn Sie eine hyperleistungsfähige Anwaltskanzlei werden würden?

Eine Anwaltskanzlei ist ein Wirtschaftsunternehmen wie jedes andere auch. Ein Unternehmen, das die Leistung seiner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und die Rentabilität anstrebt. Wie kann man also die Motivation sehr guter Profile und den finanziellen Fortbestand der Kanzlei miteinander in Einklang bringen?

Un cabinet d'avocat(e)s est une entreprise commerciale (presque) comme n'importe quelle autre. Une entreprise qui cherche la performance de ses collaborateurs-collaboratrices et la rentabilité. Alors, comment s'y prendre pour concilier la motivation des très bons profils et assurer la pérennité financière du cabinet ?

En 1998, Reed Hastings et Marc Tandolph lancent Netflix.

C'est le premier vidéoclub de location de DVD en ligne. Ils ont trente employés. Trois ans plus tard, ils en comptent 120 : « *Nous nous étions abstenus d'instaurer des règles et des contrôles trop stricts, cependant nous n'aurions pas décrit Netflix comme un lieu de travail particulièrement formidable. Mais nous étions en plein boom, les affaires marchaient bien et les employés n'avaient pas à se plaindre de leurs conditions de travail* ».

Cette phrase de Hastings, vous avocat actif dans un cabinet, vous auriez aussi pu la dire, non ?

Puis la crise de 2001 est arrivée avec la nécessité pour Netflix de se séparer d'un tiers de son personnel : « *Nous avons étudié la contribution de chaque employé. Aucun parmi eux*

n'avait de mauvais résultats. Nous avons décidé de diviser la main-d'œuvre : d'un côté les 80 plus performants... et de l'autre côté, les moins éblouissants ».

Hastings était convaincu qu'après les licenciements, les collaborateurs restants jugeraient l'entreprise déloyale et seraient démotivés.

Mais l'atmosphère s'est étonnamment améliorée : « *Après quelques semaines nous abattions une charge de travail bien plus importante avec 30 % d'employés en moins. Ces 80 personnes restantes parvenaient à tout faire, animées par une passion plus forte que jamais et elles ne comptaient plus leurs heures* ».

En quoi cette histoire concerne-t-elle votre cabinet d'avocats ?

Un cabinet d'avocats est une entreprise comme une autre, n'est-ce pas ?!



« Avec le recul j'ai compris qu'une équipe dont un ou deux membres sont simplement moyens fait baisser la performance de tout le groupe et pousse les personnes en quête d'excellence à ne pas postuler ou à partir. »

Dans le sens où dans un secteur-métier très concurrentiel, la rentabilité de vos services repose sur la qualité et la performance de chacun des avocats qui le constituent, sans exception.

Comme le conclut Hastings : « Avec le recul j'ai compris qu'une équipe dont un ou deux membres sont simplement moyens fait baisser la performance de tout le groupe et pousse les personnes en quête d'excellence à ne pas postuler ou à partir ».

En effet, vous entourer par nécessité d'avocats moyens prouve que vous acceptez la médiocrité. Et pour les avocats les plus performants, le lieu de travail idéal n'est pas celui qui propose un environnement luxueux, une salle de sport ou des sushis à midi ! C'est plutôt un environnement composé d'avocats à la fois talentueux, performants, impliqués, curieux, collaboratifs et modernes. Et quand chacun des membres du cabinet excelle, la performance est sans cesse tirée vers le haut et les tarifs horaires le sont également.

Pour y parvenir, chaque avocat devrait penser son cabinet comme n'importe quelle autre entreprise.

Comment ?

Notre conseil

Voici dix clés de départ :

1. Définissez la vision et la mission du cabinet et ses valeurs.
2. Définissez le projet d'excellence qui y est lié en termes de qualité et de service-client.
3. Mettez au point une enquête de satisfaction, envoyée pendant et en clôture de chaque dossier afin d'optimiser ce qui doit l'être.
4. Établissez un organigramme.
5. Rédigez des descriptifs de fonction qui s'inscrivent pleinement dans les visions, valeurs, missions, objectifs du cabinet.
6. Fixez-vous des objectifs individuels chiffrés et suivez-les : ils sont nécessaires à l'atteinte de la performance du cabinet.
7. Entraidez-vous à développer vos pleins potentiels : soyez au service de la progression les uns des autres car tous représentent le cabinet, donc vous !
8. Ne gardez pas les avocats qui préfèrent stagner.
9. Communiquez ! Différenciez-vous des cabinets d'un autre âge qui refusent la modernité. Toute entreprise doit développer du marketing pour se faire une place remarquée sur un marché saturé ; les métiers du droit ne font plus exception à cette règle !
10. Développez aussi une offre de services digitale. L'entreprise qui ne s'y met pas aujourd'hui, sera archaïque demain. Pensez-y...vite !

Allez plus loin en lisant ces livres de référence :

- « Why », Simon Sinek
- « Stratégie Océan bleu », Chan Kim
- « Bâtir une vision », Jean-Gabriel Kern
- « La vache pourpre », Seth Godin



Joëlle
Van Hecke

Expert-comptable
et fiscal certifié ITAA
Associée cabinet Mats Tax

<https://mats-tax.be/>

joelle@mats-tax.be



Anne
Delrue

Expert-comptable
et fiscal certifié ITAA

info@bucoba.be

LA DÉTECTION DES **LITIGES POTENTIELS** DU CABINET D'AVOCAT(E)S LORS D'UNE PROCÉDURE D'**AUDIT** : POINTS D'ATTENTION

Die Aufdeckung potenzieller Rechtsstreitigkeiten der Anwaltskanzlei während eines Prüfungsverfahrens: Worauf ist zu achten?

Die Anwaltskanzlei steht vor ihrem ersten Audit. Was wird der Prüfer prüfen, um potenzielle Rechtsstreitigkeiten aufzudecken, mit denen die Kanzlei konfrontiert sein könnte?

Lassen Sie uns einen Blick auf die wichtigsten Fragen werfen, die Sie beantworten müssen.

Nous ne visons pas ici la description d'un audit légal. Celui-ci ne s'adresse qu'aux cabinets d'une certaine taille – pour ne pas dire d'une taille certaine – et les cabinets concernés par cette mission connaissent déjà bien la procédure et le *modus operandi* des cabinets d'audits.

Nous envisagerons l'audit contractuel, c'est-à-dire celui qui est effectué à la demande du cabinet d'avocats.

Différentes situations peuvent se présenter : une demande de prime ou de subside (audit demandé par l'organisme subsidiant), une demande de crédit bancaire (audit demandé

par la banque), une opération de fusion (audit demandé par la société absorbante), etc. Les motifs peuvent être nombreux.

Le but de l'audit est assez simple : les comptes de l'entreprise doivent être établis avec sincérité, bonne foi et ... prudence. Pour respecter ce dernier point, il est essentiel que le moindre litige auquel le cabinet d'avocats pourrait être confronté soit traduit dans la comptabilité au moyen de provisions appropriées.

L'auditeur, après avoir vérifié toute une série de points techniques (présence matérielle des investissements, existence et véracité des

Le cabinet va subir son premier audit. Quels seront les éléments examinés par l'auditeur afin de mettre en lumière des litiges potentiels auxquels le cabinet pourrait être confronté ?

Passons en revue les principales questions auxquelles il vous faudra apporter une réponse.



« L'audit est effectué à la demande du cabinet
et non par une tierce personne :
le cabinet évitera de se retrancher derrière son secret professionnel. »



dettes et des créances, etc.), s'attellera à analyser tous les indices pouvant révéler l'existence d'un litige.

Une discussion avec les associés du cabinet permettra de faire un premier inventaire des litiges qui seraient déjà en cours et pour lesquels l'impact financier a déjà été évalué. La liste à transmettre à l'auditeur devra reprendre de manière exhaustive non seulement les litiges en cours mais également les litiges qui pourraient devenir concrets dans le futur (exemple typique : une négociation ou une médiation est en cours mais pourrait ne pas aboutir).

Il peut s'agir de litiges « internes » (avec un membre du personnel par exemple) ou de litiges « externes » (erreur commise dans le dossier d'un client).

Il est important de rappeler que l'audit est effectué à la demande du cabinet et non par une tierce personne : le cabinet évitera de se

retrancher derrière son secret professionnel pour refuser de communiquer l'information à l'auditeur. Ce refus entraînerait inévitablement un rapport d'audit avec réserve ou même une abstention. Dans ce cas, inutile de préciser que la demande de crédit ou de subside sera refusée.

En ce qui concerne un litige existant, la démarche est simple : l'auditeur demandera le dossier des pièces du litige et vérifiera si l'impact de celui-ci a été correctement évalué et traduit dans la comptabilité. Une correction pourrait être demandée pour adapter – à la hausse ou à la baisse – l'impact financier du litige concerné.

En ce qui concerne un litige potentiel, l'auditeur va se transformer en véritable détective.

Voici une liste (non exhaustive) de points qui sont susceptibles de retenir son attention.

- Vérification des mouvements de personnel : litige avec un collaborateur sortant.

- Indemnités pour ruptures de contrat.
- Indemnités payées à des clients ou des tiers pour régler un contentieux quelconque.
- Franchise payée dans le cadre d'un appel à l'assurance RC.
- Un contrôle fiscal est-il en cours (impôts directs, TVA ou autres impôts locaux ou régionaux) ?
- Honoraires qui restent impayés au-delà de la date d'échéance de la note d'honoraires : contestation du montant des honoraires ou contestation pour des prestations qui n'ont pas été demandées par le client ou contestation pour une éventuelle erreur commise par le cabinet.
- Honoraires facturés à des clients qui ont fait l'objet d'une annulation partielle ou totale au moyen d'une note de crédit.
- Factures de fournisseurs qui restent impayées au-delà de la date d'échéance : contestation du montant facturé ou contestation pour la facturation d'un travail mal exécuté ou tout autre motif qui est à l'origine de cette absence de paiement.
- Attention particulière apportée à des factures d'honoraires de confrères qui resteraient impayées : le motif de ce refus de paiement sera examiné de manière approfondie.
- Présence, dans les comptes de charges, de factures de « sous-traitance » qui peuvent être révélatrices d'un litige potentiel : demande d'expertises, honoraires de confrères, etc. (sauf si ces factures s'inscrivent dans une logique de traitement du dossier d'un client).

Puisque cette assurance est obligatoire, l'auditeur demandera également une copie de la police d'assurance responsabilité civile professionnelle qui couvre le cabinet. Son attention sera particulièrement attirée par l'exercice de certains mandats ou la réalisation de missions exceptionnelles (liquidateur, administrateur de biens, etc.) qui doivent faire l'objet d'une couverture complémentaire. Si de telles missions ont été réalisées par le cabinet sans être couvertes

par une prime d'assurance spécifique, l'auditeur pourrait effectuer un contrôle plus approfondi de ces missions afin de vérifier la survenance d'un litige potentiel.

Il est également évident que la preuve du paiement de la ou des primes d'assurances RC sera demandée par l'auditeur : un cabinet d'avocats qui n'est pas en ordre à ce niveau ne manquera pas d'attirer l'attention de l'auditeur.

Les auditeurs sont aussi friands de confirmations établies par les tiers. C'est la raison pour laquelle il demandera à la compagnie d'assurances la liste des litiges déclarés par le cabinet. Pour des raisons de confidentialité liée au secret professionnel, cette demande sera envoyée par le cabinet et la réponse de la compagnie sera remise à l'auditeur.

Des demandes de confirmations de soldes seront adressées à des clients et/ou des fournisseurs afin de vérifier l'exactitude de soldes ouverts dans la comptabilité. L'auditeur profitera de cette occasion pour demander si une contestation ou un litige quelconque est en cours.

L'auditeur, en fonction de son analyse du degré de fiabilité du contrôle interne du cabinet, adressera des demandes de confirmations positives ou négatives.

La demande de confirmation positive est celle qui donnera le plus haut niveau de sécurité car elle nécessite une réponse : le correspondant doit confirmer ou infirmer le montant qui lui est adressé.

La demande de confirmation négative est moins fiable car elle ne nécessite pas une réponse systématique de la part du correspondant : c'est seulement en cas de désaccord sur le montant qu'une réponse est requise.

Enfin, si la comptabilité du cabinet est tenue en externe par un expert-comptable certifié, l'auditeur ne manquera pas de l'interroger sur sa connaissance d'éventuels litiges en cours et de la comptabilisation de provisions – ou non – pour faire face aux conséquences financières de ces litiges.

Conclusion

Un auditeur externe vous permettra d'obtenir LA confirmation que la comptabilité de votre cabinet est établie en respectant tous les prescrits légaux. Il est le garant de la fiabilité des comptes.

La personne à qui le rapport sera remis aura la certitude d'obtenir toutes les informations nécessaires sur la situation financière du cabinet.

Si la démarche de l'auditeur peut parfois être mal perçue (il faut répondre à une quantité considérable de questions et fournir de nombreux documents), il peut être votre meilleur allié pour faciliter de nombreuses démarches : un rapport sans réserve d'un auditeur externe donnera toujours le sourire à votre banquier.





Anne
Delrue

Expert-comptable
et fiscal certifié ITAA

—
info@bucoba.be

ADAPTEZ VOS STATUTS AU NOUVEAU CODE DES SOCIÉTÉS... LE DÉLAI ULTIME APPROCHE À GRANDS PAS

Passen Sie Ihre Satzung an das neue Gesellschaftsrecht
an ... die letzte Frist rückt immer näher

Seit dem 1. Mai 2019 unterliegen alle belgischen Gesellschaften einem neuen Gesetzbuch, dem Gesetzbuch für Gesellschaften und Vereinigungen (abgekürzt CSA). Jede Gesellschaft nach belgischem Recht und damit auch jede Anwalts-gesellschaft muss bis zum 31. Dezember 2023 ihre Satzung mit diesem neuen Gesetzbuch in Einklang bringen. Für viele ist dieser obligatorische Gang zum Notar eher eine vom Staat auferlegte Ausgabe als eine Gelegenheit, von bestimmten Neuerungen, die das Gesetzbuch bietet, zu profitieren. Aber was bringt das neue Gesetz?

Ce nouveau code a été conçu afin de s'adapter aux évolutions de notre société et ainsi prévoir plus de flexibilités dans certains domaines.

Toutes les sociétés belges qui ont été constituées avant le 1^{er} mai 2019 ont pour obligation d'adapter leurs statuts à ce nouveau code pour le 31 décembre 2023... Le délai pour se mettre en ordre se rapproche donc rapidement. Dans un communiqué publié par la Fédération des notaires en avril 2023, il apparaît que seul un tiers des sociétés a mis ses statuts à jour.

Pour beaucoup de dirigeants d'entreprises et donc d'avocats, cette modification apparaît en effet plus comme une contrainte et une charge financière supplémentaire qu'une réelle opportunité de profiter de nouvelles dispositions légales.

Mais finalement qu'est-ce que ce nouveau code peut apporter ?

Modifier ses statuts peut parfois permettre de changer des éléments qui sont dérangeants

Depuis le 1^{er} mai 2019, toutes les sociétés belges sont soumises à un nouveau code, le Code des sociétés et associations (en abrégé CSA). Toute société de droit belge et donc société d'avocat(e)s, doit pour le 31 décembre 2023 mettre ses statuts en concordance avec ce nouveau code. Pour beaucoup ce passage obligé chez le notaire s'apparente plus à une dépense imposée par l'État qu'à une opportunité de profiter de certaines nouveautés qu'offre le code. Mais que peut finalement apporter ce nouveau code ?



« Modifier ses statuts peut parfois permettre de changer des éléments qui sont dérangeants mais qu'on ne modifie pas parce que la modification entraînerait un passage chez le notaire. »

mais qu'on ne modifie pas parce que la modification entraînerait un passage chez le notaire donc des frais. Comme le passage chez le notaire est obligatoire, pourquoi ne pas voir avec votre expert-comptable si la date prévue pour la tenue de l'assemblée générale ordinaire ne pourrait pas être déplacée ? Il y a en effet de nombreuses sociétés qui statutairement sont censées tenir leur assemblée générale deux mois après la date de clôture annuelle. Or respecter la tenue de l'assemblée générale s'avère souvent compliqué. Pourquoi ne pas modifier la date d'assemblée générale à cette occasion ?

Souvent les statuts prévoient des modes de convocation d'assemblée générale par voie recommandée. Or depuis de nombreuses années, internet s'est imposé et a facilité les moyens de communication. Pourquoi ne pas profiter de la modification des statuts pour prévoir que le mode de convocation aux assemblées générales tienne compte des nouveaux canaux de communication ?

Le nouveau CSA a ramené le nombre de forme de société de 17 à 4.

Désormais n'existent plus que la société à responsabilité limitée (SRL), la société anonyme (SA), la société coopérative (SC) et la société simple. Il faut ajouter à cela la société en nom collectif (SNC) et la société en commandite (SCS), qui sont des sociétés simples avec personnalité juridique.

La traditionnelle SPRL (société privée à responsabilité limitée) a ainsi été supprimée. De plein droit, et ce même si vous n'êtes pas encore passé chez le notaire, votre société est devenue une SRL, et ce depuis le 1^{er} janvier 2020. La

modification la plus importante concernant les SRL est l'absence de la notion du capital. Cette notion est remplacée par la notion d'apport, à savoir le montant qui est nécessaire à votre société pour fonctionner. Votre « capital » que vous avez dû libérer pour la constitution (soit 6.200,00 € si vous étiez plus de deux associés ou 12.400,00 € si vous étiez associé unique) peut désormais être récupérable une fois que votre société a adapté ses statuts. Fini donc de devoir attendre la liquidation de votre société pour pouvoir récupérer ce capital.

Pour les sociétés qui ont été constituées sous forme de SCRL (sociétés coopératives à responsabilité limitée), la non-conversion des statuts avant le 31 décembre 2023 posera des soucis plus importants. En effet, la SCRL n'existe plus dans le nouveau Code des sociétés. Les ex SCRL doivent donc se convertir soit en SRL, soit en société coopérative. Sans passage chez le notaire pour le 31 décembre 2023, ces sociétés seront dans une position très délicate.

Que va-t-il se passer pour les sociétés qui n'effectuent pas l'adaptation de leurs statuts pour le 31 décembre 2023 ?

Soyons honnêtes, à ce jour, il ne semble pas qu'une amende administrative soit prévue. Il n'est pas non plus prévu de rallonger le délai d'adaptation des statuts au-delà du 31 décembre 2023.

Pour les sociétés dont la forme juridique est supprimée, la société sera automatiquement convertie dans la forme juridique prévue par le CSA. Une assemblée générale devra dans ce cas être convoquée pour le 30 juin 2024 afin d'adapter les statuts à la nouvelle forme juridique.

La seule sanction prévue pour l'instant est que le conseil d'administration est responsable si la société ne remplit pas ses obligations. Pour une société à actionariat unique, c'est l'actionnaire qui sera considéré comme responsable.

– Notre conseil

La fin de l'année sera vite là et si vous n'avez pas encore pris contact avec votre notaire, n'attendez plus sous peine de ne plus avoir de place pour pouvoir effectuer la modification dans le délai légal. Les études notariales s'attendent en effet à être surchargées de travail en cette fin d'année. Souvent c'est votre expert-comptable qui coordonnera avec votre notaire la modification des statuts, n'hésitez donc pas à le contacter au plus vite afin de définir avec lui les modifications qui pourraient être appliquées à vos statuts.

Une fois vos statuts adaptés, il faudra peut-être également adapter vos entêtes de papier à lettre, mail... en y renseignant la nouvelle forme juridique de votre société.

Adapter ses statuts n'est donc pas une formalité si simple. Elle implique une réflexion sur certains changements à apporter à votre société, changements qui auront un impact sur le futur de votre société.





Aurélien
Bortolotti

Avocat fiscaliste

—
<https://avocatbortolotti.com/>

—
X @AvoBORTOLOTTI



VERS LA RECONNAISSANCE JUDICIAIRE DU TITRE D'AUTEURS AUX AVOCAT(E)S¹

Auf dem Weg zur gerichtlichen Anerkennung des Titels “Autor/in” für Rechtsanwälte/innen

Die Rechtsvorschriften, die ein Rechtsanwalt bei der Ausübung seiner Tätigkeit beachten muss, sowie seine Berufsethik schließen als solche nicht aus, dass ein Rechtsanwalt seine Persönlichkeit in bestimmten Werken, die er verfasst, durch freie und kreative Entscheidungen zum Ausdruck bringen kann.

La législation et la déontologie professionnelle dont l'avocat(e) doit tenir compte dans l'exercice de ses activités n'empêchent pas comme telles que l'avocat(e) manifeste sa personnalité dans certaines œuvres qu'il(elle) écrit en exprimant des choix libres et créatifs.

Dans un article précédent « Les avocats sont-ils (elles) fiscalement des auteurs »², j'ai abordé la notion des droits d'auteur et leur application fiscale chez les avocats.

Les droits d'auteur et les droits voisins sont régis par le livre XI du Code de droit économique. Ces droits englobent différents types d'œuvres, telles que les créations littéraires, artistiques, sonores et audiovisuelles.

Les créations littéraires englobent les écrits de tout genre ainsi que les leçons, conférences, discours, sermons ou toute autre forme d'expression orale de la pensée. Les discours prononcés dans les assemblées délibérantes, les audiences publiques des juridictions ou les réunions politiques peuvent être librement

reproduits et communiqués au public, mais seul l'auteur a le droit de les publier séparément.

Les œuvres artistiques incluent les créations graphiques ou plastiques. Quant aux œuvres audiovisuelles et sonores, elles englobent les éléments nécessaires à leur réalisation tels que le scénario, l'adaptation des textes par l'auteur, la composition musicale, etc. Les droits voisins, quant à eux, protègent les droits de l'artiste, de l'interprète ou de l'exécutant concernant leurs prestations ou interprétations. Comme ce régime constitue une exception au régime ordinaire de l'impôt, il est interprété strictement.

Pour qu'une création puisse être considérée comme une œuvre et bénéficier de la protection des droits d'auteur, elle doit être concrétisée

1. Il n'est pas question d'une étude systématique du régime fiscal des droits d'auteur, mais de l'application des termes de la Cour de cassation sur notre travail quotidien.

2. *Managing Lawyer*, 2020/3-4.

et dépasser le stade de l'idée, du concept, du thème ou du style. En d'autres termes, elle doit être mise en forme pour être communiquée. De plus, une œuvre littéraire doit être originale, c'est-à-dire qu'elle doit porter l'empreinte distinctive de son créateur sans nécessairement être totalement nouvelle. Selon la Cour de cassation, une œuvre originale est une « création intellectuelle propre à son auteur ». Ainsi, pour bénéficier du régime des droits d'auteur, le travail doit répondre à ces critères de mise en forme et d'originalité.

L'intérêt de cette question réside dans sa taxation. En effet, les honoraires sont soumis à un taux progressif par tranches, tandis que les revenus provenant des droits d'auteur sont considérés comme des revenus mobiliers et bénéficient d'un taux d'imposition nettement inférieur³.

Les conditions pour pouvoir bénéficier de ce régime étaient assez strictes pour les avocats.

Arrêt de la Cour de cassation du 24 mars 2023

Les faits de l'affaire sont assez simples.

Deux avocats travaillant dans le même cabinet ont bénéficié du régime fiscal avantageux des droits d'auteur. L'un des avocats est le fondateur du cabinet et agit en tant que dirigeant d'entreprise, tandis que l'autre est un collaborateur exerçant en tant que personne physique. À la suite d'un contrôle fiscal, l'administration a refusé intégralement de qualifier les revenus provenant des droits d'auteur en tant que revenus mobiliers. Pour l'un des avocats, les revenus ont été requalifiés en tant que rémunérations des dirigeants d'entreprise (conformément à l'article 32 du Code des impôts sur les revenus



1992), et pour l'autre, ils ont été requalifiés en tant que profits de profession libérale (conformément à l'article 27 du Code des impôts sur les revenus 1992)⁴.

Les contribuables et l'administration fiscale ne parviennent pas à s'entendre. Le dossier va être porté devant le tribunal et puis la cour d'appel de Gand.

La différence entre les deux arrêts est que le second énonce que : « *il n'est pas question d'originalité, parce que les faits, les considérations techniques, les règles ou les contraintes ne laissent pas la place à une liberté créative* »

Le fondateur du cabinet va se pourvoir en cassation. La Cour de cassation a rendu son arrêt le 25 juin 2020 (F.19.0052.N). Dans cet arrêt, la Cour a considéré que : « *Le juge d'appel juge que les requérants ne prouvent pas que le premier requérant a produit des créations intellectuelles en tant qu'avocat, qui sont la conséquence de*

choix libres et créatifs, de sorte qu'il ne s'agit pas de droits d'auteur et de leur cession et que la convention concernant cette cession de droits d'auteur est simulée ».

Son collègue va également introduire un pourvoi en cassation contre le second arrêt de la cour d'appel de Gand, lequel va donner lieu à un arrêt intéressant (24 avril 2023, R.G. n° F.21.0052.N).

En résumé, elle énonce que : « *de la lecture conjointe des articles 17, § 1^{er}, et 37, alinéas premier et deux, du C.I.R. 1992, il découle que les revenus perçus de la cession ou la concession de droits d'auteur sont imposables en tant que revenus mobiliers et pas en tant que profits au sens de l'article 27, 1^o, du C.I.R. 1992 et que cela vaut également si cette cession ou concession entre dans le cadre de l'exercice de l'activité professionnelle du bénéficiaire des revenus, mais dans ce cas, seulement et dans la mesure où ils sont inférieurs à 37.500,00 euros (à indexer).*

3. Pour une application concrète, je vous renvoie au numéro suivant : https://www.larcier-interentia.com/media/wysiwyg/FR/348635ZRF_ML_20_3_4_WEB_72.pdf.

4. « Les faits, la réglementation et la déontologie n'empêchent pas l'avocat de créer des œuvres protégées par le droit d'auteur », *Actualités fiscales*, 2023, n° 19-01. J'ignore qui est l'auteur de cet article, mais je tiens à le féliciter pour sa rédaction et la pertinence de ses propos.



« L'avocat peut exprimer sa personnalité dans certaines œuvres qu'il écrit en exprimant des choix libres et créatifs. »



Pour qu'une œuvre littéraire ou artistique soit protégée par le droit d'auteur, il est nécessaire, mais suffisant, qu'il soit prouvé que l'œuvre est originale en ce sens qu'elle est une création intellectuelle propre de son auteur, qui reflète la personnalité de ce dernier et qui s'exprime par les choix libres et créatifs de l'auteur lors de la réalisation de cette œuvre. Cela suppose, selon la Cour, que, s'il s'agit d'un écrit, l'auteur a pu faire des choix libres et créatifs en ce qui concerne le choix des mots, la disposition et la combinaison

des mots par lesquels il a donné de façon originale une expression à son esprit créatif et est arrivé au résultat qui constitue une création intellectuelle.

Le fait qu'un auteur produise une œuvre dans le cadre de son activité professionnelle et qu'à ce propos il est supposé mettre en évidence la compétence professionnelle nécessaire n'empêche pas comme tel que l'œuvre puisse être considérée comme originale.

La législation avec laquelle un avocat doit tenir compte dans l'exercice de ses activités ainsi que sa déontologie professionnelle n'empêchent pas comme telles que l'avocat puisse exprimer sa personnalité dans certaines œuvres qu'il écrit en exprimant des choix libres et créatifs.

Ne justifie pas sa décision en droit le juge d'appel qui estime que "normalement" l'avocat ne met pas en œuvre des créations intellectuelles dans l'exercice de sa profession, qui sont la conséquence de choix libres et créatifs, ce qui entraîne qu'il ne peut pas s'agir de droits d'auteur et de leur cession, et que c'est par conséquent à bon droit que l'administration pouvait prendre la position que la rémunération convenue par le demandeur et son cocontractant n'est pas la rémunération des droits d'auteur cédés, imposable en application de l'article 17, § 1^{er}, 5^o, du C.I.R. 1992 et de l'article 37, alinéa deux, du C.I.R. 1992, mais bien imposable en application de l'article 27, 1^o, du C.I.R. 1992 ».

Réforme des droits d'auteur

Depuis le 1^{er} janvier 2023, le régime des droits d'auteur a subi une réforme visant à restreindre la catégorie des bénéficiaires éligibles. Désormais, seuls les revenus répondant aux critères suivants sont pris en considération :

- Ils doivent découler de la cession ou de l'octroi d'une licence de droits d'auteur.
- Ils doivent être liés à des œuvres littéraires ou artistiques originales, ou à des prestations d'artistes-interprètes ou exécutants.
- Ces revenus doivent être destinés à l'exploitation ou à l'utilisation effective de ces droits.

Par ailleurs, les montants des revenus ont également été significativement réduits.



– Notre conseil

Le fait qu'un avocat produise une œuvre dans le cadre de son activité professionnelle ne remet pas en question sa possibilité d'être considérée comme originale.

En effet, une œuvre telle que des conclusions peut être éligible à la protection du droit d'auteur, même si sa réalisation est soumise à des contraintes légales, techniques ou autres limitations.

La législation et la déontologie professionnelles auxquelles un avocat doit se conformer dans l'exercice de ses activités ne l'empêchent pas, en tant que telles, d'exprimer sa personnalité à travers certaines œuvres qu'il rédige, en faisant des choix libres et créatifs.

En résumé, le fait que des contraintes existent dans le cadre de la profession d'avocat n'empêche pas, en principe, que les œuvres qu'il produit puissent être considérées comme originales, pour autant que l'auteur puisse toujours exprimer sa personnalité et sa créativité à travers son travail.

Malgré ces changements législatifs, l'arrêt prononcé par la Cour de cassation reste pertinent, en particulier pour la rédaction de conclusions par les avocats.



Alexandre
Cassart

Partner
Lexing Belgium

<https://lexing.be>

 @acassart



MAXIMISER LA VALEUR EN CONTRÔLANT SES FINANCES : UN EXERCICE DÉLICAT AUX NOMBREUX BÉNÉFICES

Wertmaximierung durch Kontrolle der Finanzen:
eine schwierige Übung mit vielen Vorteilen

En 2018 déjà, nous vous proposons un article consacré au lancement d'une activité d'avocat en utilisant le *bootstrapping*¹. Nous vous expliquons à l'époque que le *bootstrapping* est un « *concept à la mode parmi les startups [qui] consiste à lancer une activité avec peu ou pas de moyen. La logique économique est claire : limiter l'investissement de départ permet de réduire les risques d'échec, de tester rapidement les possibilités de l'activité et d'augmenter la marge lorsque les premiers clients rentrent* ». Imaginons que vous avez suivi les conseils de l'époque, et que vous vous êtes lancés avec, nous l'espérons, un certain succès. Néanmoins, après 5 ans d'activité, vous souhaitez revenir à une certaine orthodoxie financière.

Bereits 2018 hatten wir einen Artikel über die Gründung einer Anwaltskanzlei mithilfe von Bootstrapping veröffentlicht (Managing lawyer 2018/4). Damals erklärten wir Ihnen, dass Bootstrapping, ein Konzept ist, das bei Startups in Mode ist und darin besteht, ein Geschäft mit wenigen oder keinen Mitteln zu starten. Die wirtschaftliche Logik ist klar: Durch die Begrenzung der Anfangsinvestitionen wird das Risiko des Scheiterns verringert, die Möglichkeiten des Geschäfts können schnell getestet werden und die Gewinnspanne steigt, wenn die ersten Kunden gewonnen werden.

Nehmen wir an, Sie haben die damaligen Ratschläge befolgt und sich mit hoffentlich einigem Erfolg selbstständig gemacht. Dennoch möchten Sie nach fünf Jahren Geschäftstätigkeit zu einer gewissen finanziellen Orthodoxie zurückkehren.

Pourquoi vouloir réduire au maximum les coûts de fonctionnement de nos cabinets ?

Il est parfois mal vu de vouloir surveiller ses coûts et frais de fonctionnement. Vous craignez de passer pour un radin, votre comptable

vous incite à faire des frais pour ne pas payer d'impôts...

Pourtant, force est de constater que la plupart des entreprises bien gérées et rentables portent une attention particulière au contrôle de leur gestion. Et personne ne leur fait le reproche

1. *Managing Lawyer*, 2018/4.



« Une approche équilibrée qui vise à maximiser la valeur tout en réduisant les coûts est généralement la plus efficace. »

d'avoir des oursins dans les poches, au contraire, leur discipline est saluée unanimement.

En réalité, garder ses coûts de fonctionnement au minimum relève du bon sens le plus élémentaire. Cela présente de nombreux avantages et répond à différents objectifs.

Toutefois, il est important de noter que la réduction des coûts doit être réalisée de manière stratégique, en tenant compte de l'impact sur la qualité des produits ou services, la satisfaction des clients et les conditions de travail des collaborateurs et employés.

Une approche équilibrée qui vise à maximiser la valeur tout en réduisant les coûts est généralement la plus efficace.

Améliorer sa trésorerie et sa résilience financière

Votre premier objectif sera sans doute l'amélioration de la rentabilité. Très logiquement, en réduisant les coûts, un cabinet peut augmenter sa marge bénéficiaire nette, ce qui est essentiel pour sa croissance et sa viabilité à long terme. Cela permet également d'augmenter la résilience financière et la gestion des risques. Une entreprise ayant des coûts de fonctionnement maîtrisés est mieux préparée à faire face à des périodes de turbulences économiques, comme les crises Covid que nous venons de connaître, ou une récession, car elle a plus de marge de manœuvre financière pour absorber les chocs.

Dans notre quotidien bouillonnant, nul n'est à l'abri d'un pépin de santé. Ce qui, vu notre connaissance intime des dossiers et la relation *intuitu personae* avec les clients, peut rapidement poser des difficultés. Peu de gens pourront reprendre votre activité au pied levé et vous la « rendre » avec plaisir après plusieurs mois de travail. Si nous disposons généralement d'assurances garantissant un certain revenu, la réduction des coûts – et encore plus des coûts fixes – permet une meilleure gestion des risques.

Améliorer sa compétitivité en proposant des prix plus attractifs et en investissant dans son activité

À l'instar de compagnies aériennes bien connues, des coûts de fonctionnement plus bas peuvent permettre à un cabinet de proposer des prix plus compétitifs, ce qui peut attirer davantage de clients et renforcer sa position concurrentielle.

Les avocats travaillant pour des pouvoirs publics – et donc dans les liens de marchés publics – ou pour des acteurs importants (assurances, multinationales...) savent d'expérience que leurs clients aiment les mettre en concurrence et faire pression sur les prix. Même si une saine réaction était que les avocats refusent de se laisser déconsidérer, nous savons depuis les travaux de John Nash que ce résultat optimal n'arrivera pas. Dès lors, contrôler étroitement ses coûts permet de continuer à travailler pour ce type de clients sans perdre (trop) de marge et sans (trop) rogner sur le service proposé.

Dégager une marge plus importante permet évidemment de mieux se rémunérer, mais également de dégager des montants qui peuvent être investis dans la croissance du cabinet. Ce sujet pourrait, en soi, faire l'objet d'un article entier. L'habitude semble être que les avocats retirent le maximum de leur activité, par exemple sous forme de dividende, à titre de rémunération. Si cela est parfaitement normal, les économies complémentaires réalisées pourraient également être réinvesties dans le développement du cabinet, que ce soit par l'embauche de nouveaux membres du staff, l'amélioration des outils de travail, voire le lancement de nouveaux produits et services. Des plans d'investissement, souvent sur plusieurs années, sont habituels dans les entreprises « normales », mais assez rares dans les cabinets d'avocats. Peut-être que dégager des revenus complémentaires grâce à un contrôle plus strict des frais de fonctionnement pourrait permettre d'engager plus de réflexion sur des plans stratégiques à long terme nécessitant des investissements ?



Améliorer sa « marque employeur » et la durabilité environnementale

Le propos de cet article est de travailler sur le « gras », afin de concentrer les moyens sur la ressource la plus importante de notre travail, l'humain.

Il peut paraître effectivement plus simple ou rapide, lorsque l'on parle de contrôle des coûts, d'envisager des baisses de rémunération des collaborateurs ou employés. La rémunération peut d'ailleurs aisément représenter la masse principale lors de l'analyse des coûts.

Cependant, l'objectif principal du contrôle des coûts vise à maximiser la valeur. Or, diminuer linéairement les rémunérations va aller, très logiquement, à une diminution de la motivation, de la qualité de services et, *in fine*, à la perte de qualité du service.

Au contraire, un cabinet qui gère efficacement ses coûts peut souvent offrir de meilleurs avantages aux collaborateurs et employés ou investir davantage dans leur formation, ce qui peut améliorer la satisfaction et la fidélité de ceux-ci. Outre les avantages fournis, une entreprise qui paraît saine et bien gérée est rassurante pour les équipes, ce qui améliore la rétention des personnes sous contrat, ainsi que la « marque employeur ». Or, la renommée de cette marque employeur permet de recruter de meilleurs profils. Dans le contexte concurrentiel qui est le nôtre, ajouté à la diminution de l'attrait du barreau après quelques années, c'est un avantage à ne pas négliger.

Enfin, *last but not least*, la réduction des coûts peut également inclure la gestion plus efficace des ressources, ce qui peut contribuer à réduire l'impact environnemental de l'activité. Tant qu'à faire des efforts, autant que cela soit, en plus, bénéfique pour la collectivité.



Comment réduire ses coûts ?

Comme indiqué ci-dessus, l'objectif n'est pas tant de réduire les coûts par avarice, mais de maximiser la valeur et l'efficacité de tous les processus.

Partir de la stratégie

La première étape est donc éminemment stratégique puisqu'elle vise à bien comprendre son activité, les processus, les goûts personnels et les dépenses qui y sont associées. Votre approche ne sera, en effet, pas la même selon le type de matière, le type de clients et, cela reste important, vos préférences personnelles en matière de travail. Ce dernier point peut sembler contradictoire avec le reste du propos, mais nous ne sommes pas des *homo economicus*, des Spock faits de logique pure, mais bien des êtres humains parfois peu rationnels. Si vous préférez travailler sur du papier plutôt que sur un écran, ou conduire une voiture de luxe, et que vous pouvez vous l'offrir, allez-vous vraiment vous faire violence chaque jour sous prétexte de contrôle des coûts ? Certains auront la discipline du cilice,

d'autres préféreront être heureux au quotidien. Vu les contraintes de notre monde, l'auteur de ces lignes penche pour la deuxième option.

Pour vous aider dans la réflexion sur ces questions, vous pouvez éventuellement vous inspirer du best-seller américain de Tim Ferris, « the 4-hour week ». L'auteur – qui doit pourtant travailler beaucoup plus que 4 heures par semaine vu sa production – y expose ses réflexions et théories sur l'optimisation de sa productivité afin de réduire son temps de travail.

Inventorier les coûts et dresser son budget

Une fois la stratégie mise en place, il convient de se lancer dans le travail d'inventaire et de budgétisation de la situation existante. Si certains ont une idée très précise de leurs rentrées et de leurs sorties, la plupart d'entre nous fonctionnent au jugé, sur la base de la trésorerie disponible, avant de faire le point une fois par an avec le comptable. L'approche proposée est plus systématique et s'apparente à celle que

Office managing

l'on retrouve dans les sociétés, puisqu'il s'agira d'inventorier et de budgétiser chaque dépense.

Ce simple inventaire permettra souvent de s'apercevoir de déséquilibres ou de situations aberrantes issues du passé : un central téléphonique trop cher, un abonnement à une revue devenue inutile non résilié, un fournisseur de matériel bureautique aux marges gargantuesques...

À cette occasion, les dépenses devraient être examinées, mais également les rentrées. Laissez-vous courir les impayés sans jamais rien réclamer ? Êtes-vous certains que les collaborateurs encodent correctement ?

Sur la base des informations récoltées, vous pouvez évidemment adapter ou modifier votre stratégie.

Quelques pistes

Une fois les informations collectées et la stratégie mise au point, le contrôle des coûts devient une opération triviale (au sens mathématique du terme). Il s'agira de vérifier les processus, comparer les offres et autres joyeusetés administratives.

Permettons-nous toutefois d'aborder quelques points particuliers.

- L'externalisation est souvent considérée comme la panacée en matière de gestion des coûts. Néanmoins, vous devriez considérer toute externalisation sous l'angle de la maximisation de la valeur plutôt que sous l'angle unique de la réduction de coût. Garder quelques fonctions (secrétariat par exemple) internalisées peut permettre d'assurer une meilleure qualité, ou garantir une polyvalence dans les tâches par rapport à vos besoins.
- Avant de procéder à de nouveaux engagements, assurez-vous de maximiser la productivité de vos profils actuels. Quelques outils d'automatisation de rédaction (comme la synthèse vocale, ou des logiciels de *snippets*, à l'instar de TextExpander), la mise en place de procédures ou de modèles internes, ou encore

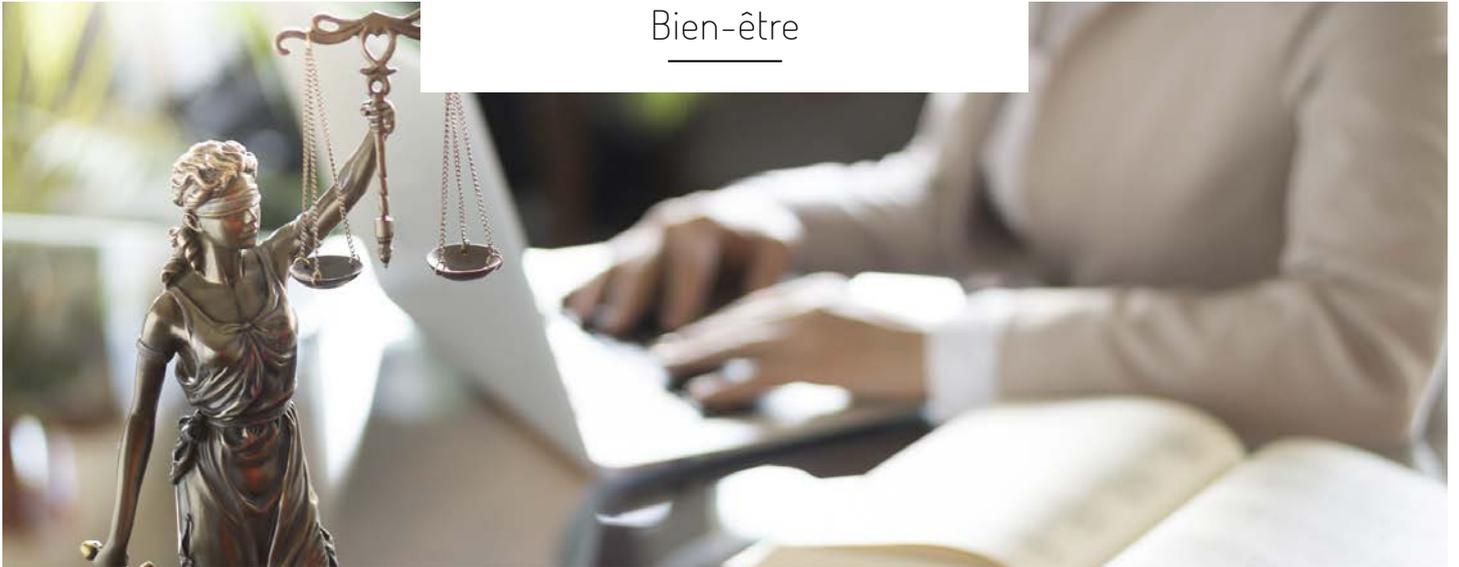
la formation peuvent permettre d'améliorer, parfois drastiquement, la productivité.

- Des gains rapides – remplacer les ampoules, résilier un copieur – peuvent vous aider à rester motivé, mais ne vous y arrêtez pas. Les postes les plus importants doivent être analysés, même si le travail sur ceux-ci peut entraîner des changements plus drastiques.
- Ne succombez pas aux sirènes du marketing. Les coûts liés à ce poste peuvent s'envoler. Investissez uniquement dans du marketing pertinent pour votre activité, sans vous laisser tromper par des métriques. Votre objectif n'est pas d'avoir le maximum de like sur Facebook ou le site le mieux classé dans des résultats de recherche généraux sur Google, mais bien d'avoir le maximum de clients pertinents pour votre activité.

Notre conseil

Contrôler ses coûts relève du bon sens, mais, comme souvent, nous sommes tellement le nez dans le guidon que nous pouvons passer à côté de cet aspect crucial de la gestion entrepreneuriale. Parmi vos nombreux chantiers, ne perdez pas de vue celui-ci, ô combien crucial à la pérennité de votre activité, sans tomber toutefois dans le piège de la réduction linéaire. L'objectif n'est pas de minimiser les coûts, mais bien de maximiser la valeur.





Anne-Laure
Losseau

Associée
Intuitu – Partners
for lawyers

<https://intuitu.be>

 @AllLosseau



DESSINE-MOI UN(E) AVOCAT(E)

Zeichne mir einen Anwalt

Beginnen wir mit diesen Zeilen aus dem köstlichen Porträt eines Anwalts, das in Pierre-Paul Hamesses Palais du Judiciaire (1978) gezeichnet wurde:

“Zwischen 11 Uhr und 12 Uhr ist der Anwalt oft frei. Selbst seine Frau ignoriert ihn. Er verlässt den Palast mit großen Schritten, als ob er erwartet würde. Er wird nicht erwartet, und wenn er es war, ist es unrühmlich. Er steigt wie ein eiliger Mann die Stufen hinunter, aber meistens hat er es nicht eilig. Er weiß, dass er eine Stunde der Freiheit erleben wird, es ist die Stunde des Anwalts.

Der Himmel über dem Poelaert-Platz ist oft blau und wenn er an den Balustraden mit Blick auf die Minimes entlanggeht, kommt die Luft direkt vom Meer her. Das ist ein frischer Hauch von Urlaub”.

Ein Text – mit dem nötigen Humor und Abstand zu lesen –, der aufgrund der darin enthaltenen Geschlechterklischees zweifellos etwas schlecht gealtert ist, der aber nicht ohne Schalk von einer gewissen Lebensfreude berichtet, die Anwälte trotz der schweren Verantwortung, die der Beruf seit jeher mit sich bringt, erfahren konnten.

Die Zeiten haben sich geändert, und ich spreche nicht nur von den Gerüsten, die den Justizpalast in Brüssel in ein Korsett gezwängt haben.

Le ciel au-dessus de la place Poelaert est souvent bleu et en longeant les balustrades qui surplombent les Minimes, il reçoit l'air venu droit de la mer. C'est une bouffée fraîche de vacances »².

Un texte – à lire avec l'humour et le recul nécessaires – qui a sans doute un peu mal vieilli dans les clichés de genre qu'il véhicule, mais qui relate non sans malice une certaine douceur de vivre que pouvaient connaître

1. Citées par Maître Robert Arys, avocat honoraire au barreau de Bruxelles, médiateur et mentor.
2. P.-P. HAMESSE, *Le Palais du judiciaire*, Éditions Delta, 1978.

les avocats, malgré les lourdes responsabilités inhérentes, depuis toujours, au métier.

Les temps ont bien changé et je ne parle pas seulement des échafaudages qui sont venus corseter le Palais de justice de Bruxelles.

Le constat

Le métier d'avocat est aujourd'hui d'une complexité et d'une lourdeur extrêmes, en raison de strates successives de contraintes, d'obligations et d'exigences apparues et ajoutées au fil du temps.

Telle une lasagne de préoccupations rassemblées avec peu de cohérence, le métier en est presque devenu « baroque ».

Sans vouloir flatter mes (anciens) confrères, être avocat en 2023 est probablement un des métiers plus exigeants (et éprouvant ?) qui soient.

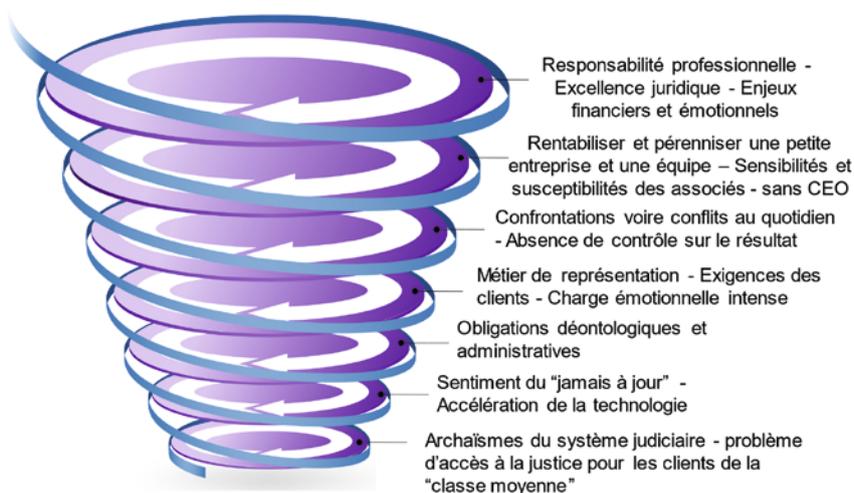


Aux dimensions classiques d'excellence juridique et de responsabilités face aux enjeux des clients, que ces enjeux soient de l'ordre de la (privation de) liberté, des enjeux de protection, ou d'ordres affectif, financier, de réputation, se sont additionnées une impressionnante liste d'obligations et de contraintes de toutes sortes. Citons, en vrac :

- l'inflation législative galopante, qu'il faut suivre en temps réel, sous peine de risquer d'engager sa responsabilité professionnelle ;
- les coûts exorbitants de la documentation juridique (abonnements aux revues et bases de données, etc.) ;
- les obligations de formation continue ;

- les responsabilités de l'avocat en matière de prévention du blanchiment ;
- les obligations en matière de protection de la vie privée (RGPD) ;
- les constantes mises à jour des formulaires administratifs (aide juridique, etc.) ;
- les exigences accrues et la pression des clients : « tout, tout de suite » et « jamais assez bien » ;
- les obligations d'agrément en tant que maître de stage ;
- l'accélération exponentielle du rythme des communications (e-mail, sms, messageries instantanées) ;
- une confraternité qui s'émousse à cause du stress (agressivité ou manœuvres délétères) et qui donne parfois le sentiment de méfiance voire d'affrontement permanent ;
- la soumission à la TVA des prestations de l'avocat et la difficulté grandissante pour la classe moyenne, en ce compris les entrepreneurs, de supporter les coûts de l'assistance d'un avocat ;
- les lenteurs/blocages d'une justice désuète, en manque de moyens et croulant sous l'arriéré.

Être avocat : un métier plus éprouvant que les autres



Face à ce constat qui donne le tournis, je me demande souvent comment par exemple un ingénieur à qui on demanderait de concevoir le métier d'avocat en partant d'une page blanche s'y prendrait, afin qu'il soit le plus utile possible pour ses clients et le plus durable (« soutenable ») pour l'avocat ?

Si on devait concevoir, inventer ce métier aujourd'hui, en partant d'une page blanche, qu'est-ce qu'on y ferait figurer ?

Par exemple (rêvons un peu !), est-ce que ledit « ingénieur » prévoirait, pour un prix modique, une structure de base commune permettant d'exercer la profession d'avocat, qui se mettrait à jour automatiquement et grâce à laquelle l'avocat pourrait se concentrer sur le cœur de son métier ?

Les conséquences

Sans surprise, la situation entraîne de l'épuisement/burn-out, de l'aigreur, du découragement et, plus récemment, une difficulté croissante pour les cabinets à recruter de jeunes talents.

Pour illustrer le phénomène, les chiffres de l'assurance revenus garantis Precura (pour la période 2017 à 2021) reflètent l'augmentation du mal-être chez les avocats :

- L'assurance revenus garantis pour avocats recense entre 420 et 450 dossiers d'incapacité par an.
- Entre 18 et 23 % des dossiers d'incapacité ont une cause psychique.
- En 2021, on observe une augmentation de 30 % des causes psychiques au regard de 2017.
- Depuis 2019, le burn-out représente plus de 50 % des cas d'affections psychiques.
- 1/3 de ces dossiers sont des dossiers de longue durée (+ d'un an).

Et il est probable que ceci ne soit que la pointe visible de l'iceberg, dès lors que l'épuisement/burn-out est chez les avocats un mal qui est le plus souvent tu et caché.

En tant que « mal du siècle » ou pathologie de notre civilisation postmoderne³, le burn-out a fait couler beaucoup d'encre.

Il est décrit comme un phénomène aux causes multifactorielles. Ces causes se situent à différents niveaux, comme le soulignent des confrères français⁴ :

- causes sociétales : intensification du travail dans une société globale où les nouvelles technologies amènent l'accélération du changement et l'imbrication croissante de la vie privée et professionnelle, émergence de nouvelles formes de précarité ;
- causes organisationnelles : impact des systèmes d'évaluation individuelle dans des contextes d'interdépendance croissante, charge de travail, baisse de la qualité du travail, manque de formation et de soutien des managers, etc. ;
- causes individuelles : historique personnel, événements dramatiques récents, sur-engagements dans un métier idéalisé, mentalité de « sauveur », perfectionnisme ou encore sens exacerbé de l'autocritique.

Les remèdes

Comme on vient de le voir, les causes de burn-out dépassent largement la sphère de l'individu et ressortent en grande partie des niveaux sociétal et organisationnel.

Et lorsque l'on évoque les avocats, il est frappant de constater que même les causes individuelles semblent procéder d'un certain archétype ou représentation commune de la profession, véhiculés au sein même de la profession : « *sur-engagements dans un métier idéalisé, mentalité de "sauveur", perfectionnisme ou encore sens exacerbé de l'autocritique* ».

Les causes du burn-out apparaissent donc éminemment systémiques, *a fortiori* dans le milieu des avocats.

Et, paradoxalement, l'essentiel des mesures et solutions préconisées en matière de burn-out sont d'ordre individuel : on devrait apprendre à dire non, à être résilient, à méditer, à prendre du recul, à habiter son corps, à retrouver le sens, etc.

Bref, chacun est laissé à son propre sort et censé se débrouiller pour tenir le coup ou, si il ou elle a craqué, pour se remettre et revenir, si possible plus fort.e qu'avant.

Le burn-out des avocats n'est certainement pas une fatalité mais il me paraît indiqué de trouver à ce phénomène systémique des solutions du même ordre. Et heureusement, à travers les barreaux et les ordres, ils ne sont pas dépourvus de moyens de s'organiser pour agir collectivement.

Par où commencer ce travail qui peut paraître titanesque ?

Par exemple en partant de questions simples et directes à se poser entre confrères telles que :

1. Qu'est-ce qui vous pèse dans votre métier d'avocat et qui pourrait vous pousser à tout abandonner ?
2. Qu'est-ce qui vous plaît dans votre métier, vous donne de l'énergie et vous porte véritablement ?

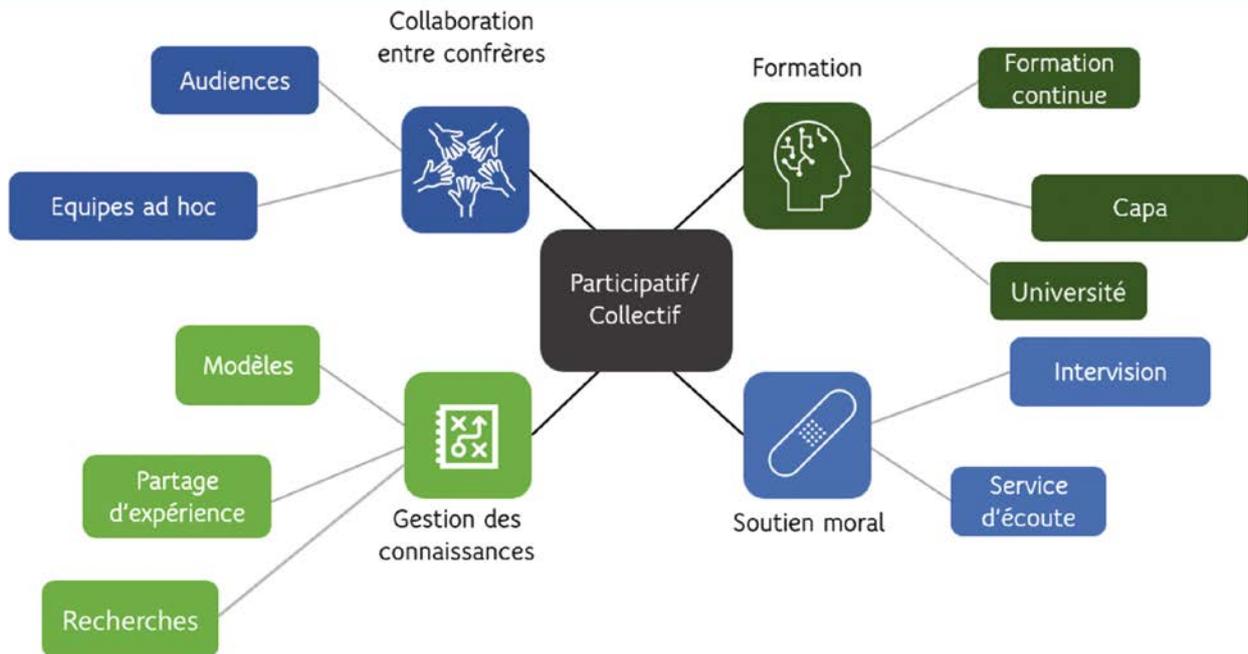
Pour ensuite se poser une troisième question : Comment, collectivement limiter ou même supprimer ce qui revient le plus souvent en réponse à la question 1 et par ailleurs comment préserver et amplifier ce qui est mentionné en répondant à la question 2 ?

À titre d'exemple, prenons un élément régulièrement cité comme « pesant » et « décourageant »,

3. Comme l'écrit le philosophe Pascal Chabot dans son essai « Global burn-out », PUF, 2013.

4. Pauline Pichon et Pierre Combes, avocats dans le département de droit social chez CMS Francis Lefebvre Lyon, <https://business.lesechos.fr/directions-ressources-humaines/partenaire/partenaire-1474-le-burn-out-un-syndrome-multifactoriel-contredisant-la-creation-d-un-nouveau-tableau-de-maladie-professionnelle-319709.php>, 22 mars 2018.

Où innover? L'innovation au service du collectif



voire « démoralisant » : l'agressivité extrême de certains confrères.

Quelle mesure collective, au niveau des barreaux ou des ordres pourrait enrayer ce phénomène ?

Les exemples à suivre

Dans ce monde qui change à toute allure, la plus jeune génération d'avocats semble particulièrement bien « câblée » pour s'adapter.

Une première chose est sûre, c'est que cette génération a bien l'intention d'éviter le burn-out et elle n'a pas – ou en tout cas bien moins que les générations précédentes – le projet de tout sacrifier à son travail, et certainement pas d'y laisser sa santé.

On critique d'ailleurs parfois chez eux ce que l'on voit comme une tendance à « s'économiser », à se ménager.

En tout cas ce qui m'éblouit à tous les coups c'est leur sens du collectif.

On le voit dès leur parcours universitaire, où typiquement dans l'heure qui suit le début d'un examen oral les étudiants partagent les questions des examinateurs sur les réseaux sociaux.

Ce genre de réflexe contraste avec l'esprit plutôt compétitif qui régnait « de mon temps », où il fallait clairement ruser pour se procurer les bonnes notes et les bons tuyaux des cours.

Les dernières générations semblent avoir résolu l'objectif de réussir ensemble (certes en se fatiguant moins), en s'appropriant les systèmes à leur façon, voire en les « piratant » à leur profit.

Si je devais imaginer un mot d'ordre, ce serait : « décloisonner les défis et les solutions ». Le temps du chacun pour soi est révolu...

Il me semble que nous avons beaucoup à apprendre de cette façon de faire, qui recèle un potentiel énorme de progrès au service de tous.

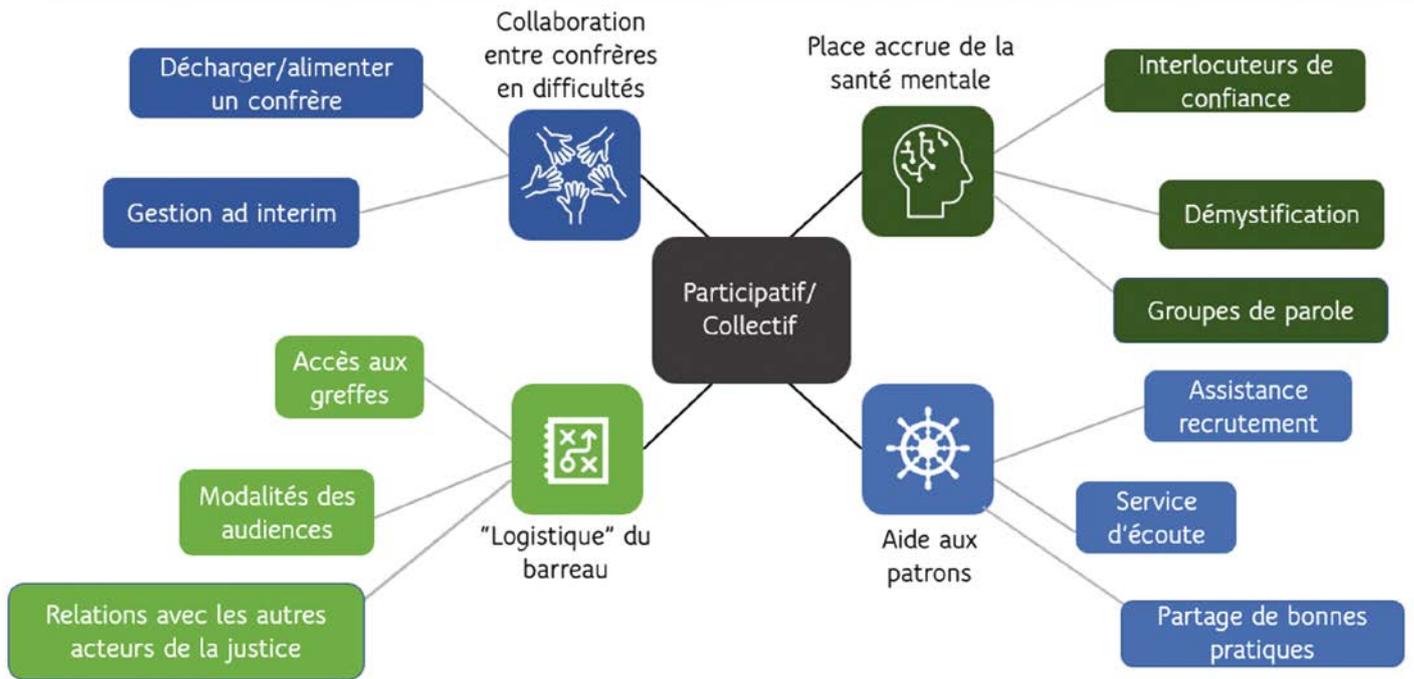
Voici le tableau d'idées que nous avons évoqué avec les jeunes avocats qui avaient suivi le cycle de formation dédié à l'innovation du barreau de Liège en 2022. Bravo au passage au barreau liégeois pour son dynamisme et son ouverture sur le monde !

On nous rappelle souvent, à raison, la nécessité d'innover dans la profession : il ne me semble pas déraisonnable de faire en sorte que l'innovation soit dirigée d'abord et avant tout le reste vers l'amélioration de la qualité de vie des avocats.

La question centrale de l'innovation pourrait alors ressembler à celle qui suit.

À quel endroit pourrait-on « pirater » nos propres systèmes, mieux nous les approprier pour mutualiser les choses et agir en commun et les uns pour les autres ?

D'autres innovations au service du collectif?



Soulignons que ce n'est pas l'ampleur des actions entreprises qui importe, mais le fait d'initier une dynamique vertueuse de changement et de nourrir un nouvel état d'esprit face aux défis de la profession.

Voici, pour les besoins de l'exercice, quelques idées supplémentaires.

Bien entendu, il n'incombe pas à la nouvelle génération d'avocats de révolutionner le métier

et du reste ils n'auront pas les leviers suffisants pour le faire.

En revanche, il se pourrait que, « si on les laisse faire », ils apportent à la profession, par leur approche naturellement collective et solidaire, des idées et pratiques différentes qui, non seulement se feront au bénéfice de tous mais aussi, par un effet « tache d'huile », alimenteront au sein de leurs cercles une intéressante dynamique d'innovation systémique.



« À quel endroit pourrait-on « pirater » nos propres systèmes, mieux nous les approprier pour mutualiser les choses et agir en commun et les uns pour les autres ? »

— Notre conseil

Le métier d'avocat est devenu d'une complexité folle, par une superposition de contraintes et d'exigences apparues et ajoutées au fil du temps.

Pour cette raison et d'autres tout aussi structurelles, nombre de confrères font face à un épuisement accru, menant parfois au découragement.

Face à des problèmes d'ordre systémique, il convient urgemment d'y apporter des réponses du même ordre (là où l'accent est encore aujourd'hui mis sur une responsabilité et une prise en charge individuelle).

Pour initier la réflexion et, surtout, alimenter une dynamique de solutions collectives et systémiques, voici les quelques questions proposées dans l'article.

→ Une première question pour prendre un peu de recul : *Si on devait concevoir, inventer ce métier aujourd'hui, en partant d'une page blanche, qu'est-ce qu'on y ferait figurer ?*

Comment s'y prendrait-on, en repartant de zéro, pour structurer le métier, pour qu'il soit le plus utile possible pour ses clients et le plus soutenable et durable pour l'avocat ?

→ Des questions de diagnostic, à se poser entre confrères :

1. *Qu'est-ce qui vous pèse dans votre métier d'avocat et qui pourrait vous pousser à tout abandonner ?*

2. *Qu'est-ce qui vous plaît dans votre métier, vous donne de l'énergie et vous porte véritablement ?*

→ Et enfin une question pour se mettre en action, même à petite échelle : *À quel endroit pourrait-on « pirater » nos propres systèmes, mieux nous les approprier pour mutualiser les choses et agir en commun et les uns pour les autres ?*





Robert De
Baerdemaeker

Ancien bâtonnier

<https://www.daldewolf.com/>

rdb@daldewolf.com



BILLET D'HUMEUR SUR LE TÉLÉTRAVAIL

STIMMUNGSBERICHT ÜBER TELEARBEIT

Seit nunmehr drei Jahren vergeht kaum ein Tag, an dem die Telearbeit nicht in den Medien, aber auch und vor allem in individuellen, privaten und beruflichen Gesprächen thematisiert wird.

Wie durch Zauberhand ist diese Art zu arbeiten in unseren Alltag eingezogen, als wäre ihre Ankunft auf dem Planeten der Arbeitsbeziehungen vorgesehen und erwartet worden.

Depuis trois ans maintenant, il n'est pas un jour où le télétravail n'est pas abordé dans les médias mais aussi et surtout dans les conversations individuelles, privées et professionnelles. Comme par enchantement, cette façon de travailler est entrée dans nos mœurs comme si son arrivée avait été programmée et était attendue sur la planète des relations de travail.

Arrêt sur image.

La réflexion sur ce nouveau mode de collaboration avait commencé à poindre son nez avant la crise du coronavirus et l'obligation imposée à tous par le gouvernement d'y recourir a véritablement transformé l'essai.

De bonne ou de mauvaise grâce, chacun s'y est plié redoublant d'imagination pour adapter son mode de vie mais aussi son habitat à cette nouvelle manière de vivre. Tout a été dit et écrit sur cette révolution, dont à vrai dire on n'imaginait mal l'impact à l'origine et on peut se poser la question de savoir s'il se justifie encore de traiter de la question.

Chacun aura sa réponse à cette question. La rédaction de *Managing Lawyer* a estimé utile de poursuivre la réflexion à propos de ce qui n'est pas simplement un sujet mais qui est un phénomène qui traduit un changement de mentalité profond, une évolution très concrète de la vie en société et, enfin et sans doute surtout,

une appréhension des défis essentiels de notre monde en pleine mutation.

Point question ici de théorie, d'analyse scientifique ni de démonstrations mais plutôt d'humeurs conviennent à un billet qualifié tel.

.Chacun d'entre nous a sa propre expérience de cette nouvelle façon de travailler. Forcément, puisqu'elle fut obligatoire durant des mois.

C'est tellement vrai que l'on constate, alors même que plus aucune exigence médicale et protectrice ne l'impose, que le télétravail est devenu une évidence et même un droit acquis.

L'expérience individuelle que nous avons tous a inmanquablement varié au fil du temps en fonction des rythmes de chacun et de la faculté de s'adapter à cette transformation beaucoup plus profonde que nous aurions pu le penser. Toute personne concernée y a pris goût ou non



« L'expérience individuelle que nous avons tous a immanquablement varié au fil du temps en fonction des rythmes de chacun et de la faculté de s'adapter à cette transformation beaucoup plus profonde que nous aurions pu le penser. Toute personne concernée y a pris goût ou non et a vu son appréciation évoluer en raison de multiples facteurs. »

et a vu son appréciation évoluer en raison de multiples facteurs.

Cela étant, de nombreuses entreprises ont fait le constat qu'un nombre significatif de leurs travailleurs souhaitent (entendaient !) poursuivre l'exécution de leur contrat de travail à tout le moins en partie à leur domicile. Ce constat, car il s'agit bien d'un constat, est très révélateur des envies très personnelles, qu'il ne faut probablement pas qualifier d'égoïstes, des travailleurs dont certaines réactions critiques, qui seront évoquées ci-après, mettent en exergue le paradoxe que contient la notion même de télétravail.

Cet engouement, aussi légitime soit-il convient-il aux employeurs ? C'est l'autre dimension de la réflexion que nombreux d'entre nous expérimentent actuellement.

Cette façon de travailler, de vivre et donc d'exister constitue le cadre d'une véritable nouvelle vie en société qui se construit chaque jour davantage au regard des défis environnementaux et de bien-être au travail ou de qualité de la vie. Tant il est manifeste que tout se tient.

Conflits de valeurs

La réelle sophistication de nos sociétés occidentales et de leurs législations génère nombre de conflits de valeurs. Est-ce forcément un mal ? Ou bien faut-il y voir une occasion de progrès tant la confrontation des idées fait naître des solutions innovantes indispensables à l'évolution de l'humanité ? En d'autres mots, la



recherche de « tout et de son contraire » pour répondre aux aspirations multiples auxquelles nous sommes tous soumis.

L'enjeu de la mobilité

Plus seules les femmes et les hommes veulent/doivent se déplacer, plus la mobilité s'avère difficile. Le trafic augmente que cela soit sur les routes ou sur rail et les difficultés de circulation qui en découlent accroissent parfois considérablement le temps nécessaire pour rallier un point à un autre.

Le phénomène des bouchons est bien connu et les pertes de temps qu'ils génèrent font l'objet d'informations quotidiennes et alimentent également les conversations souvent irritées de celles et ceux qui se considèrent victimes des embouteillages.

Certaines solutions existent et les informations diffusées à ce sujet font apparaître une vraie évolution des mentalités car même certains accros à la voiture y renoncent pour utiliser les transports en commun. L'objectif du présent article n'est évidemment pas d'analyser tous les tenants et aboutissants de telle ou telle politique des transports ni la conduite – c'est le cas de le dire – des individus.

Le temps que chacun consacre à se déplacer de son domicile à son lieu de travail, aller et retour, peut être approximativement évalué à une heure en moyenne par jour tenant compte des allongements du temps parcouru en raison des embarras de circulation essentiellement mais aussi des retards des trains. Il est vraisemblable que la moyenne quotidienne soit supérieure à une heure.

Une heure, est-ce peu ou est-ce beaucoup ? La réponse à cette question variera d'une personne à l'autre au regard des autres enjeux qui



« Cet engouement, aussi légitime soit-il, convient-il aux employeurs ? C'est l'autre dimension de la réflexion que nombreux d'entre nous expérimentent actuellement. »

entrent en considération comme le coût de l'habitat, le choix d'habiter en dehors d'une ville, l'organisation de la vie familiale, etc. Relevons au passage qu'un déplacement en ville peut facilement représenter trente à quarante-cinq minutes à multiplier par deux.

À ce temps de déplacement, calculé de porte à porte, s'ajoutent aussi les préparatifs du déplacement et le temps de l'installation une fois le lieu de travail rejoint.

Certains vous diront que ce temps de déplacement constitue une sorte de zone tampon entre vie professionnelle et la vie privée, qui permet à l'esprit de se décharger des tracas du jour pour redevenir disponible à la maison, ou *vice-versa*

lorsqu'il s'agit de se rendre sur le lieu de travail, la durée du trajet peut être mise à profit pour se préparer mentalement au travail à accomplir.

Peu importe car l'enjeu des présentes réflexions est d'avoir bien conscience du temps presque toujours très significatif qui est consacré aux déplacements. Le but est évidemment de se forger une opinion pour apprécier si celui-ci est approprié ou disproportionné et surtout s'il ne pourrait pas être mieux utilisé dans l'intérêt de tous.

Chacun aura sa réponse à ces questions mais lesdites réponses auront toutes un impact sur l'ensemble de la population concernée. Le comportement des autres aura forcément un impact sur chaque individu.

Dès lors, une auto-régulation des déplacements liée au recours au télétravail, un ou plusieurs jour(s) par semaine, ne peut qu'avoir un impact sur le trafic mais aussi sur l'utilisation des transports en commun qui, s'ils sont moins utilisés, en deviendront plus confortables ; ce qui pourrait également être un encouragement à utiliser ceux-ci.

En un mot, tout se tient.

À cette dimension organisationnelle des déplacements, il faut admettre que la diminution de ceux-ci a un effet direct sur la pollution et, par voie de conséquence, sur les enjeux climatiques.

Chacun à nouveau y pense et justifie parfois le recours au télétravail par le choix d'une conduite citoyenne et éthique. Il importe peu de savoir jusqu'où cette posture est tout à fait sincère mais elle met en tout cas le doigt sur une préoccupation importante partagée de plus en plus par l'ensemble de la population. En réalité, ce n'est pas la motivation des acteurs de terrain qui compte ici mais les résultats des actions mises en place.

S'ajoute à cela le calcul difficile à réaliser des économies de chauffage et/ou d'air conditionné susceptibles d'en découler.

Retenons pour l'instant ici que la mobilité est un sujet de société auquel personne ne peut échapper et dont l'impact ira grandissant.

Que la mobilité serve d'argument en faveur du télétravail ou de justification d'une politique mise en place par une entreprise, peu importe car il est indéniable que mobilité et télétravail vont de pair.



Réflexion

Équilibre vie privée – vie professionnelle

Tout et son contraire aura été proclamé à ce sujet, chacun étant, en outre, susceptible de changer d'avis, la pratique faisant nécessairement évoluer les points de vue individuels.

Dans certains cas, le gain de temps lié à l'économie sur les temps de déplacements qui s'ajoute à l'économie réalisée par la suppression de toutes les pertes de temps liées au « fonctionnement » d'un travailleur sur son lieu de travail génère un accroissement de la rentabilité et une satisfaction pour le travailleur.

De la satisfaction, en revanche, il semble bien y en avoir en raison de la possibilité qu'il y a d'assumer certaines tâches ménagères durant l'exercice du travail à domicile ou à l'occasion d'interruptions qui peuvent s'assimiler à des pauses fait incontestablement « gagner » du temps.

Ces facilités organisationnelles, dont l'employeur devient indirectement aussi le bénéficiaire, ne doivent pas faire disparaître l'obligation qu'il y a pour le travailleur d'être disponible durant son horaire de travail pour une communication téléphonique ou bien une vidéoconférence. À chacun de trouver le juste équilibre en la matière.

Le respect de l'horaire évoqué ci-avant s'impose aux deux parties. En effet, on ne pourrait admettre, qu'au motif que le travailleur exécute son contrat en télétravail, il devienne disponible vingt-quatre heures sur vingt-quatre comme le prétendent certains, ce qui leur rendrait la vie impossible.

Si l'existence de certains abus ne peut être exclue, il y a fort à parier que la grande majorité des employeurs respectent les plages horaires durant lesquelles ils sont en droit d'obtenir une réaction immédiate du travailleur, étant entendu que, sauf exception, ce qui est demandé après la fin de la période de travail doit pouvoir attendre le lendemain. En d'autres termes, ce n'est pas parce que le travailleur en télétravail est censé être à son



domicile qu'il devient taillable et corvéable à merci au motif qu'il est quand même chez lui. Les excès de certains ne devraient plus être qu'un mauvais souvenir et, rappelons-le, le télétravailleur a aussi des droits qu'il peut faire respecter.

Ce mode de fonctionnement doit impérativement faire l'objet d'évaluations régulières en vue de l'amélioration de la collaboration et aussi pour éviter qu'une situation de non-dits nourrisse divers fantasmes mettant en péril le télétravail. Ces évaluations sont sans doute plus aisées à faire que celles qui existaient auparavant dans le cadre d'un travail en présentiel en raison du caractère nouveau du télétravail et de l'adaptation indispensable des uns et des autres à cette nouvelle façon d'exécuter ses obligations professionnelles. Inutile de préciser que ces évaluations doivent être objectives et précises et surtout adaptées à la situation de chaque entreprise et de chaque travailleur. Il y va de la pérennité du télétravail.

Évolution des mœurs et des mentalités

C'est un fait acquis – et les médias s'en font fréquemment l'écho – que ce sont désormais des demandeurs qui « dictent » les conditions de leur embauche aux employeurs et non plus le contraire comme c'était l'usage jusqu'à il y a peu.

La collaboratrice/le collaborateur de rêve est devenu(e) une denrée rare qu'on s'arrache, qu'on s'ingénie à séduire pour qu'elle/il accepte de venir travailler chez vous et qu'on est prié de satisfaire autant que faire se peut pour espérer qu'elle/il reste un temps significatif dans l'entreprise. Nombre de candidats collaborateurs dans un cabinet d'avocats sont dans le même état d'esprit.

Les objectifs prioritaires des plus jeunes ne sont plus forcément le montant de la rémunération, l'importance de la fonction ou la renommée de l'employeur mais la recherche d'un équilibre et d'une qualité de vie répondant à des aspirations multiples touchant au temps de travail, au lieu

Réflexion

de travail, aux avantages supplémentaires « sympathiques » et aussi à l'existence – on verra que cela doit et va jouer un rôle certain à brève échéance – d'une culture d'entreprise.

Dans ce contexte, il n'est sans doute pas exagéré d'affirmer que la possibilité de télétravailler occupe une bonne place dans les exigences du jeune travailleur ; ce qui démontre à quel point le télétravail est entré dans les mœurs et dans les esprits et qu'il répond tant à un besoin individuel qu'à des envies personnelles susceptibles de rendre le travailleur plus performant à ses yeux.

En d'autres termes, il faut admettre, qu'on le veuille ou non, qu'on l'aime ou que l'on ne l'aime pas, que le télétravail est omniprésent. Il ne s'agit plus d'une faveur qu'obtiennent certains mais d'une modalité d'exécution du contrat de travail qui s'impose naturellement à tous sans évidemment qu'il n'y ait d'obligation. Encore que certaines entreprises l'imposent pour des raisons qu'ils leur sont propres.

Les débats portent sur le nombre de jours de télétravail par semaine et les conditions d'exercice de celui-ci avec toujours à l'esprit l'équilibre recherché entre la vie privée et la vie professionnelle et la réponse à donner à la question de savoir jusqu'où ne pas aller trop loin dans l'intrusion du travail dans la vie privée. Force est de constater que cette nouvelle façon de vivre pose relativement peu de problèmes et n'est pas à l'origine de conflits particuliers.



Rentabilité *versus* esprit d'équipe

A priori, les deux notions ne sont pas opposées ni incompatibles. Évidemment que l'on peut être très rentable et participer à la vie de l'entreprise et du travail en équipe.

Il n'empêche qu'une des questions qui interpelle dès qu'on approfondit la réflexion est la nécessité que le télétravail s'adapte tant aux besoins de l'entreprise qu'à ceux des travailleurs.

S'il paraît acquis que la majorité des travailleurs travaille mieux chez eux sans être dérangés et qu'ils ont, dès lors, une rentabilité supérieure, il faut en revanche admettre qu'on constate aussi une sorte de déconnexion avec les collègues.

Le plafond qui paraît l'emporter est de deux ou trois jours par semaine mais il faut être conscient du fait que, si lesdits jours ne sont pas les mêmes pour tout le monde, on peut très bien ne jamais rencontrer certains collègues.

Réflexion

La présence physique de tous sous un même toit peut davantage permettre l'identification des fonctions de chacun, de l'utilité de celles-ci et le caractère indispensable de la coordination des efforts individuels.

C'est l'effet « ruche » qui constitue un stimulant et un sentiment d'appartenance, l'émulation est au rendez-vous.

Par ailleurs, on peut écrire de nos jours que le sentiment de participer à un projet entrepreneurial mais aussi – car cela est lié – sociétal, crée une dynamique susceptible de produire des résultats plus élevés que la simple addition de performances individuelles.

Combien d'entreprises n'ont-elles pas investi dans un projet caritatif, sportif ou autre pour fédérer leurs collaborateurs autour d'une activité sans lien avec celle de la société mais ayant pour but de rapprocher les travailleurs, leur permettre de se rencontrer et de les mobiliser pour un véritable idéal commun.

Il n'y a forcément pas de réponse précise et fiable à la question de savoir à partir de quand le sentiment d'appartenance et cette participation à un effort commun s'effritent en raison de la diminution du nombre de jours de travail en présentiel. La réponse à cette question dépendra sans doute de l'activité de l'employeur mais aussi de l'esprit qui règne chez lui et, enfin, de la personnalité de chaque travailleur.

Quatre jours de télétravail ne permettront pas à un projet commun de se développer, tout le monde en conviendra. Trois jours, soit un jour de moins, ne devraient pas faire une grande différence.

Reste alors la solution du classique « trois jours de travail en présentiel » et deux en télétravail. Évidemment les exemples de réussite sont nombreux et c'est une bonne chose qui l'en soit ainsi mais sait-on ce qui a été perdu en termes de proximité et de facilité d'échanges qui en découlent ? Rappelez-vous la célèbre machine à café dont il ne faut certainement pas rire.

Le travailleur aura assurément sa réponse à cette question et celle-ci sera liée à son confort personnel de la situation sans que cela ne soit péjoratif. L'employeur quant à lui aura une vision perturbée de la situation car il constatera fréquemment un accroissement de la rentabilité de ses travailleurs lorsqu'ils sont en télétravail alors qu'il sera dans l'impossibilité d'apprécier ce qui aura été perdu par la diminution des contacts.

Si la communication faite d'échanges adultes et transparents à propos des conditions de travail ne peut qu'améliorer la qualité de la relation professionnelle, ce qu'il est convenu d'appeler la culture d'entreprise pourrait retrouver une nouvelle jeunesse pour générer le sentiment d'appartenance déjà évoqué, suscitant l'envie de chaque travailleur de s'impliquer dans un projet collectif.

Alors, stop ou encore ? Évidemment encore comme on s'en doutait mais en poursuivant une recherche aussi élaborée que possible de la formule qui convient à l'entreprise et à ses travailleurs.

Sur le sujet, nous renvoyons également aux articles publiés dans *Managing Lawyer* sur le site <https://www.larcier-intersentia.com/fr/magazine-managing-lawyer> :

- « Le télétravail : stop ou encore ? » – Robert De Baerdemaeker (n° 24)
- « Quelques conseils pour optimiser votre télétravail » – Joël Jégo (n° 16)
- « Télétravail : la révélation de la crise de la Covid-19 ! » – Anne Reul et Robert De Baerdemaeker (n° 16)



Agenda



29 novembre-1^{er} décembre 2023

CIB – Congrès annuel – Liège, Belgique
→ <https://cib.barreaudeliege-huy.be>



8-11 juillet 2024

IBA – ILaw Firm Management Committee
Academy for Leaders, Londres, Angleterre
→ [https://www.ibanet.org/conference-
details/CONF2452](https://www.ibanet.org/conference-details/CONF2452)



30 novembre 2023

IBA – Building the law firm in the future –
Londres, Angleterre
→ [https://www.ibanet.org/conference-
details/CONF2368](https://www.ibanet.org/conference-
details/CONF2368)



15-20 septembre 2024

IBA – Congrès annuel, Mexico, Mexique
→ [https://www.ibanet.org/conference-
tails/CONF2421](https://www.ibanet.org/conference-
tails/CONF2421)



13 février 2024

Larcier – Webinaire – Rédiger des avis
juridiques créateurs de valeur, Webinaire
→ [https://www.larcier-intersentia.com/fr/
webinaire-rediger-avis-juridiques-
createurs-valeur-9781109314526.html](https://www.larcier-intersentia.com/fr/
webinaire-rediger-avis-juridiques-
createurs-valeur-9781109314526.html)



30 octobre-3 novembre 2024

UIA – Congrès annuel – Paris, France
→ [https://www.uianet.org/fr/evenements/
68e-congres?backlist](https://www.uianet.org/fr/evenements/
68e-congres?backlist)



29 février-1^{er} mars 2024

IBA – The Law Firm of the Future, Mubai,
India
→ [https://www.ibanet.org/conference-
details/CONF2160](https://www.ibanet.org/conference-
details/CONF2160)



14 décembre 2023

Larcier – Assistants en cabinet d'avocats :
les clés du métier, Bruxelles
→ [https://www.larcier-intersentia.com/
fr/assistants-cabinet-avocats-les-
metier-9781101092934.html](https://www.larcier-intersentia.com/
fr/assistants-cabinet-avocats-les-
metier-9781101092934.html)



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**

LES CODES LARCIER

| 2023

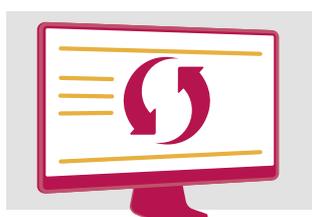


AU MOINS 3 BONNES RAISONS D'UTILISER LES CODES LARCIER



UN CONTENU RICHE ET PERTINENT

Les Codes Larcier, ce sont plus de 6.400 actes législatifs sélectionnés par un comité de rédaction et plus de 25.000 annotations pratiques. Vous êtes certain de bénéficier de l'ensemble des dispositions législatives et réglementaires usuelles en Belgique.



UNE MISE À JOUR EN CONTINU

La base de données Strada lex vous permet d'accéder aux Codes Larcier régulièrement mis à jour. Avec le moteur de recherche intelligent de Strada lex, vous trouvez rapidement l'information recherchée.



UNE VERSION MOBILE À PORTÉE DE MAIN

Au bureau, en déplacement professionnel ou à la maison, gardez vos Codes Larcier sous la main sur votre smartphone grâce à l'application *Larcier Code*. **NEW : Retrouvez désormais aussi les annotations législatives, jurisprudentielles et doctrinales sur votre smartphone.**



DÉCOUVREZ LA NOUVELLE ÉDITION 2023 SUR [LARCIER-INTERSENTIA.COM](https://www.larcier-interSentia.com)

Sommaire

Rédacteur en chef | *Chefredakteur*

Jean-François Henrotte, Avocat / Rechtsanwalt

Secrétaire de rédaction | *Redaktionssekretär*

Pauline Monforti, Avocate / Rechtsanwältin

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 |

Redaktionsausschuss 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



LARCIER
INTERSENTIA

- | | | | |
|---|--|----|---|
| 1 | Chèques entreprises de la Région wallonne
<i>Unternehmensschecks der wallonischen Region</i>
Alexandre Cassart | 10 | Vers la reconnaissance judiciaire du titre d'auteurs aux avocat(e)s
<i>Auf dem Weg zur gerichtlichen Anerkennung des Titels "Autor/in" für Rechtsanwältinnen</i>
Aurélien Bortolotti |
| 3 | Et si vous deveniez un cabinet d'avocat(e)s hyper performant ?
<i>Was wäre, wenn Sie eine hyperleistungsfähige Anwaltskanzlei werden würden?</i>
Nathalie de Cnijf | 14 | Maximiser la valeur en contrôlant ses finances : un exercice délicat aux nombreux bénéfices
<i>Wertmaximierung durch Kontrolle der Finanzen: eine schwierige Übung mit vielen Vorteilen</i>
Alexandre Cassart |
| 5 | La détection des litiges potentiels du cabinet d'avocat(e)s lors d'une procédure d'audit : points d'attention
<i>Die Aufdeckung potenzieller Rechtsstreitigkeiten der Anwaltskanzlei während eines Prüfungsverfahrens: Worauf ist zu achten?</i>
Joëlle Van Hecke et Anne Delrue | 18 | Dessine-moi un(e) avocat(e)
<i>Zeichne mir einen Anwalt</i>
Anne-Laure Losseau |
| 8 | Adaptez vos statuts au nouveau Code des sociétés... le délai ultime approche à grands pas
<i>Passen Sie Ihre Satzung an das neue Gesellschaftsrecht an ... die letzte Frist rückt immer näher</i>
Anne Delrue | 24 | Billet d'humeur sur le télétravail
<i>Stimmungsbericht über Telearbeit</i>
Robert De Baerdemaeker |
| | | 30 | 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.





Qui connaît encore tous les détails de la loi sont facilement accessibles

Il existe deux manières de voir le futur...

Le futur est prometteur avec Larcier-Intersentia.

Grâce aux bonnes informations, ce futur 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. 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 aider les professionnels du droit sur corporate.larcier-intersentia.com

