

9

Nouveautés en matière
d'incapacité de travail
des salarié(e)s
**Neuerungen im Bereich
der Arbeitsunfähigkeit
von Arbeitnehmern**

16

La valorisation
de la clientèle de l'avocat(e) :
quels sont les éléments
qui entrent en ligne de compte
pour le calcul du goodwill ?
**Die Bewertung des Kundenstamms
des Anwalts/der Anwältin:
Welche Elemente spielen
bei der Berechnung
des Firmenwerts eine Rolle?**

23

La prime pouvoir d'achat :
petit rappel sur un moyen
simple et peu coûteux
d'octroyer un bonus à votre
personnel
**Die Kaufkraftprämie: Eine kurze
Erinnerung an eine einfache und
kostengünstige Möglichkeit, Ihrem
Personal einen Bonus zu gewähren**

BONUS



Nouveautés à ne pas manquer

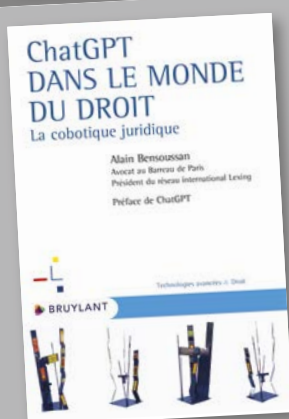


Manuel de droit des obligations

Théorie du contrat et régime général de l'obligation

Florence George, Pauline Colson, Andrea Cataldo, Bérénice Fosséprez
Préface de Xavier Thunis

Édition 2024 - 1078 p.
220,00 €



ChatGPT dans le monde du droit

La cobotique juridique

Alain Bensoussan

Édition 2024 - 720 p.
75,00 €



Les infractions

Volume 3 : Les infractions contre l'intégrité sexuelle, l'ordre des familles, la moralité publique, les mineurs et les personnes vulnérables

Sous la coordination de Henri-D. Bosly et Christian De Valkeneer

2^e édition 2024 - 732 p.
123,00 €



Code essentiel

Droit administratif 2024

David Renders

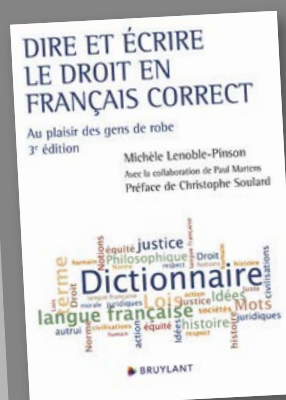
15^e édition 2024 - 1176 p.
95,00 €



Droit de la famille

Géraldine Mathieu

2^e édition 2024 - 640 p.
140,00 €



Dire et écrire le droit en français correct

Au plaisir des gens de robe

Michèle Lenoble-Pinson
Avec la collaboration de Paul Martens
Préface de Christophe Soulard

3^e édition 2024 - 980 p.
70,00 €



Code annoté

Droit familial 2024

Sous la coordination de Jean-Louis Renchon, Vinciane Rosenau

15^e édition 2024 - 1372 p.
140,00 €



Code essentiel

Droit des assurances 2024

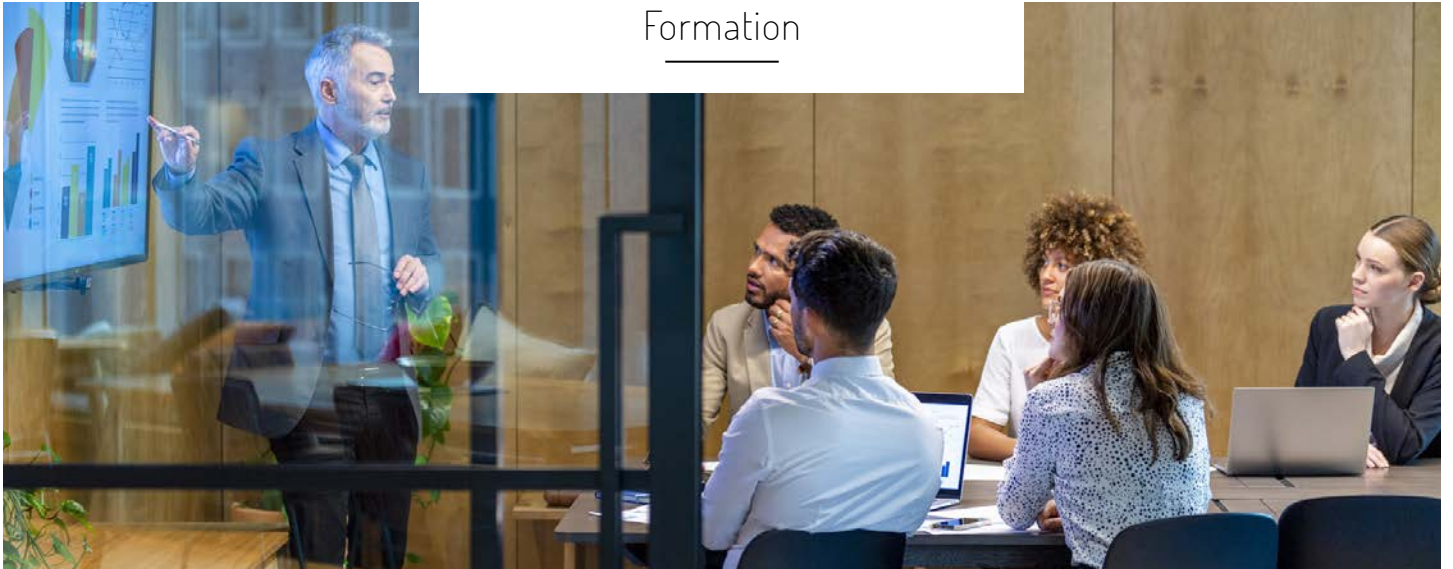
Vincent Callewaert, Bernard Dubuisson, Caroline Manesse

18^e édition 2024 - 1174 p.
95,00 €

Commandez en ligne sur www.larcier-interSENTIA.com



LARCIER
INTERSENTIA



Emmanuel
Plasschaert

Bâtonnier du barreau
de Bruxelles



François
Collon

Membre du conseil
de l'Ordre



Pierre-Yves
Thoumsin

Membre du conseil
de l'Ordre

[https://www.
barreaubruelles.be/](https://www.barreaubruelles.be/)



VISER L'EXCELLENCE GRÂCE À L'ACADÉMIE DU BARREAU

Mithilfe von Anwaltstagungen nach Exzellenz streben

Anwältinnen und Anwälte haben ein riesiges Angebot an Fortbildungen, um ihr juristisches Wissen aufzufrischen. In Brüssel spielt die Akademie der jungen Anwaltschaft (Conférence du jeune barreau) eine Schlüsselrolle, die mehrmals im Monat qualitativ hochwertige Schulungen zu verschiedenen Themen zu sehr günstigen Konditionen anbietet.

Au cours de cette année judiciaire, le barreau de Bruxelles a lancé une Académie du barreau. Celle-ci a pour vocation de développer les compétences entrepreneuriales des avocat(e)s, afin d'en faire de meilleurs gestionnaires. Au bénéfice de leur développement professionnel, de leurs équipes et de leurs clients.

Une académie du barreau

Les avocats disposent d'une offre pléthorique de formations afin de rafraîchir leurs connaissances juridiques. À Bruxelles, la Conférence du jeune barreau joue un rôle-clé à cet égard, en proposant plusieurs fois par mois des formations de qualité sur des thématiques variées, à des conditions très avantageuses.

Si les avocats sont bien formés au droit et à la procédure, certains manquent d'expérience en matière de gestion dans toutes ses composantes. Le barreau de Bruxelles a ainsi souhaité pouvoir former et, le cas échéant, accompagner les avocats afin de les sensibiliser aux enjeux économiques de leur statut (stagiaire, collaborateur, porteur d'un projet de création de cabinets ou de développement d'un cabinet existant) et de leur offrir des outils de gestion.

Dès lors, nous avons souhaité organiser des formations et ateliers pratiques sur l'ensemble des thématiques liées à la création, à l'installation, à la gestion, au développement et au management d'un cabinet. Telle est l'ambition de l'Académie du barreau.



« Les avocat(e)s y puiseront des outils et des idées neuves afin de faire évoluer leurs façons d'exercer la profession et d'organiser leurs cabinets. Il en va de notre compétitivité face aux *alternative legal service providers* et de notre capacité à attirer les talents dans nos cabinets. »

Lawyer, Leader, Manager

La première initiative à voir le jour est le programme « Lawyer, Leader, Manager », élaboré en partenariat avec la Solvay Brussels School of Economics and Management. Un groupe d'une trentaine d'avocats participe actuellement à la première édition du programme et les inscriptions sont ouvertes pour une deuxième édition qui se déroulera de janvier à juin 2024¹⁻².

La formation se décompose en huit journées, au cours desquelles les participants bénéficient de formations issues des programmes de gestion de Solvay. L'enseignement se veut interactif et les partages d'expérience entre les avocats participants sont particulièrement enrichissants.

Les thèmes abordés sont :

- Définir son marché, son positionnement et son offre.
- Adapter son offre aux besoins de ses clients et la communiquer au mieux.
- Appréhender les (nouvelles) technologies (digitales) au profit de ses clients et de son cabinet.
- Introduction à la comptabilité pour les non-financiers.
- Les fondamentaux du people management.
- La gestion du stress et des angoisses de ses clients.

Découvrez le programme
« Lawyer, Leader, Manager »,



Gestion d'équipe et leadership

Un autre cycle consacré à la gestion d'équipe et au leadership a été élaboré par M^e Stéphanie Davidson et M^e Jean-Philippe Cordier, de la commission bien-être psychosocial de notre Ordre.

L'avocat maître de stage, tout comme l'avocat travaillant avec des collaborateurs, est amené à gérer une relation professionnelle, à devoir jongler entre les clients, les dossiers, les échéances, la formation du stagiaire au long de son apprentissage, la rentabilité de son bureau et à faire face aux demandes des nouvelles générations d'avocats dont les repères et attentes sont différents. Ces aptitudes peuvent être apprises et elles sont importantes : une bonne gestion des relations professionnelles au sein de son cabinet permet d'améliorer la motivation de tous et le bien-être professionnel de chacun mais aussi la rentabilité d'un cabinet. Tel est l'objectif que s'est assigné le barreau en mettant en place ce cycle de formation, organisé en partenariat avec One Management, une société de consultance dédiée au management et aux ressources humaines.

1. <https://www.barreaubruelles.be/images/documents/2023-10-13solvay.pdf>.

2. Il est à noter que cette formation est éligible à la Prime formation de la Région de Bruxelles-Capitale. L'avocat qui remplit les conditions d'octroi peut ainsi se voir rembourser la moitié du droit d'inscription.

Formation

Cinq sessions sont prévues, selon l'agenda suivant³ :

- 29 novembre 2023 : travailler entre générations
- 31 janvier 2024 : motivation et reconnaissance : les clés d'une collaboration réussie
- 21 février 2024 : feed-back et entretiens ; les clés de l'évolution de l'apprentissage permanent
- 27 mars 2024 : déléguer et gérer le temps et les priorités
- 15 mai 2024 : concilier déconnexion et exigences du métier d'avocat



Notre conseil

Rester compétitif(ve)s et attirer les talents.

Voici présentés les deux premiers cycles de formation de notre Académie du barreau.

Gageons que les avocats y puiseront des outils et des idées neuves afin de faire évoluer leurs façons d'exercer la profession et d'organiser leurs cabinets.

Il en va de notre compétitivité face aux *alternative legal service providers* et de notre capacité à attirer les talents dans nos cabinets.

3. <https://lgo.avocats.be/event?tags=%5B%5D>.





Danièle
Zucker

Docteure
en psychologie
clinique, enquêtrice
et analyste
du comportement
criminel



Nathalie
Leroy

Avocate au barreau
de Lille, enquêtrice
en droit social
spécialisée dans
le harcèlement
au travail



Fondatrices du réseau
interdisciplinaire H.E.R.
(Harcèlement, Enquête,
Recommandations)

www.her.eu.com

DU HARCÈLEMENT MORAL DANS LE MONDE DE L'AVOCATURE ?

Belästigung am Arbeitsplatz in der Welt der Anwälte?

Belästigungen kommen in allen Berufsgruppen vor. Es muss jedoch ein Unterschied gemacht werden zwischen Fehlverhalten im Management, die eine negative Auswirkung haben, und Handlungen, die auf die Zerstörung anderer abzielen. Anwaltskanzleien können eine Reihe von Maßnahmen ergreifen, um diejenigen, die sich grenzüberschreitendes Verhalten erlauben, schnell zu identifizieren.

Le harcèlement moral sévit dans tous les milieux professionnels. Cependant, une différence doit être établie entre une carence dans le management qui a un effet harcelant et des agissements qui visent la destruction d'autrui. Une série de mesures peuvent être adoptées par les cabinets d'avocat(e)s pour permettre une identification rapide de ceux et celles qui se permettent des comportements transgressifs.

Introduction

Croire qu'une déontologie stricte préserverait le monde de l'avocature de comportements inacceptables, c'est faire fi des troubles de la personnalité que certains peuvent manifester.

Le harcèlement moral sévit parmi les avocats comme ailleurs. Aucune profession n'est véritablement à l'abri.

Le harcèlement : processus de destruction

Sous des formes parfois sournoises, invisibles pour certains, la personne harcelante œuvre avec détermination. Les comportements sont divers et la créativité dont font preuve les harceleurs peut parfois surprendre. Différentes tactiques sont utilisées et ils ou elles peuvent procéder par petites touches déstabilisantes en usant et abusant de critiques, de culpabilisations, d'intimidations, d'humiliations, de non-dit, d'allusions, de brimades etc.

Mais aussi en fixant des objectifs impossibles à atteindre ou en donnant des tâches qui ne sont pas en accord avec les compétences de la personne.

Certains comportements sont beaucoup plus visibles parce qu'ils sont déployés devant une audience. L'agresseur prend alors le risque d'avoir des témoins. Les comportements non verbaux comme des haussements de sourcils ou d'épaules, les soupirs, des intonations des regards insistants et/ou des agissements plus bruyants, comme des portes qui claquent, des dossiers qui prennent le chemin de la poubelle, des coups de pied au sol sont également très prisés. L'humour a bon dos pour délivrer des messages dévalorisant devant des tiers ou non et si la victime trouve à redire c'est bien la preuve qu'elle manque d'humour.

Toutes ces stratégies sont utilisées avec l'intention de détruire l'autre afin de pouvoir s'illusionner sur sa propre grandeur et toute puissance.

La dévalorisation de la cible rend le harcèlement possible en raison de la fragilisation psychique subséquente. Cela sème la confusion dans l'esprit de la victime lui donnant l'impression que ce ne sont que des comportements anodins et que finalement c'est elle le problème. Il arrive que dans un premier temps la cible va tenter de performer encore mieux dans l'espoir de rencontrer les attentes de l'harceleur. Mais progressivement, la confiance en soi va s'étioler au point de diminuer la productivité, d'avoir des problèmes de concentration et de manifester la longue liste des symptômes cognitifs, physiologiques et psychologiques.

Les avocats victimes ?

Les avocats peuvent tarder à accepter de reconnaître qu'ils sont victimes de harcèlement. Un sentiment d'étrangeté risque de les tourmenter à l'idée de se trouver dans cette position, alors que ce sont précisément eux qui défendent les droits de leurs clients. Demander de l'aide n'a pas été nécessairement envisagé

en embrassant cette carrière. Vouloir à tout prix garder le silence, dans l'espoir de préserver son image, est une illusion qui va rapidement céder sous le poids de la détresse. C'est pourquoi une écoute attentive est tellement importante afin d'aider à lâcher les défenses.

Quant aux stagiaires, ils sont *de facto* dans une situation de vulnérabilité statutaire et économique et peuvent se retrouver aux prises avec des maîtres de stage aux agissements répréhensibles. La configuration « maître de stage et stagiaire » est propice au harcèlement dans la mesure où le pouvoir est incarné par le maître et pour peu que celui ou celle-ci en abuse, cela peut signifier le début de l'enfer.

Quelques chiffres

Une étude du Conseil national des barreaux¹ de France montre que parmi le type

de difficultés rencontrées par les collaborateurs dans un cabinet d'avocats, 16,9 % mentionnent le harcèlement mais 70 % n'ont pas dénoncé les faits.

Les raisons évoquées pour ne pas dévoiler la situation de souffrance sont nombreuses, dont la peur des conséquences, peur des représailles, peur pour la suite de leur carrière, peur de perdre leur contrat, peur pour leur réputation, absence de réelles démarches, absence de sanctions, absence de volonté de la part de l'Ordre, absence d'interlocuteur valable, copinage au sein de l'Ordre, inefficacité des procédures internes,...

À la question de savoir si les collaborateurs connaissent le référent harcèlement au sein du cabinet, 79 % ont répondu par la négative. Seuls 31 % des répondants savent que les bâtonniers peuvent s'auto-saisir par l'enquête déontologique de la situation du collaborateur.



1. Conseil national des barreaux – Enquête Collaboration 2022 – Commission Collaboration – Septembre 2022.



Que faire en cas de harcèlement

Au préalable, mettre en place des procédures claires, simples, les faire connaître et les expliquer dans le détail.

Dans un premier temps, l'écoute bienveillante et sans jugement est la clé pour que le collaborateur ou la collaboratrice puisse s'exprimer sans crainte, ce qui apportera un soutien à la victime qui a le courage de dénoncer des comportements transgressifs.

Cette première étape est essentielle et consiste à recevoir l'ensemble des éléments que le sujet est prêt à dénoncer. La qualité de l'écoute exige de l'empathie et non des questions qui seraient susceptibles de remettre en question la parole de la victime. Est-ce à dire qu'il faille rendre la parole sacrée et ne pas avoir une remise en cause de celle-ci ? Bien sûr que non, mais cette première rencontre vise à établir un lien de confiance et à informer sur les options et les procédures.

Il convient absolument d'éviter les confrontations.

Aucun harceleur ne reconnaîtra les faits et il aura tendance à les nier, les banaliser ou les transformer, les faire passer pour de l'humour mal interprété, etc.

Il en résultera une victimisation secondaire, puisque non seulement la victime a subi un trauma mais le cabinet lui en inflige un second en organisant cette confrontation stérile.

Dans un deuxième temps, des mesures conservatoires doivent être prises afin de préserver la victime présumée, comme la personne visée par les faits. Il s'agit de mesures de prévention qui ne sont pas toujours simples à mettre en place, car il convient de continuer à faire fonctionner le cabinet, sans que les protagonistes travaillent ensemble ou se côtoient, tant que l'on n'aura pas déterminé s'il existe ou non un risque psycho-social. Une telle mesure est également sensible car il n'est pas question de stigmatiser la personne visée par les faits, ni de discriminer la personne les ayant signalés. Il convient également durant ce temps, de protéger les preuves et de faire en sorte qu'elles ne disparaissent pas, ni que les témoins éventuels puissent être instrumentalisés. En d'autres termes, des mesures d'éloignement

des protagonistes sont très utiles, et doivent être organisées et menées avec délicatesse.

La troisième étape est celle de l'enquête. Les preuves ne sont pas toujours tangibles. Il vaut mieux pour réaliser une enquête disposer d'une formation dans plusieurs domaines.

Une formation en victimologie qui permet de comprendre la logique, ainsi que les réactions des victimes. Connaître, en outre, les multiples symptômes manifestés dans le cadre d'un trauma contribue à apprécier l'intensité de la souffrance et la réalité de celle-ci.

Une formation dans le domaine des auditions permettra d'éviter un ton inquisitorial. Aucune information ne peut être valide si elle a été obtenue dans des conditions stressantes.

Il s'agit au contraire de mettre la personne, victime, témoin ou personne visée le plus à l'aise possible pour pouvoir obtenir des éléments sur lesquels baser la construction du dossier.

Enfin, une formation sur le fonctionnement et la logique des personnes aux comportements transgressifs et toxiques est très utile. Certains mécanismes et profils sont récurrents. Leur identification permet un éclairage intéressant de la situation. Une différence existe entre le harcèlement moral qui résulte d'une carence dans le management et le harcèlement qui est lié à une intention de nuire. Les préconisations ne sont pas les mêmes pour ces deux situations, même si les agissements de harcèlement doivent être sanctionnés. Dans le premier cas, il est possible de faire prendre

conscience à la personne que ses agissements ne sont pas acceptables. Une formation peut lui être dispensée sur le harcèlement et ses conséquences ainsi que sur des méthodes de management plus respectueuses. Dans le deuxième cas de figure, toutes les formations ne viendront pas à bout du besoin de gratification par la disqualification de l'autre. Ces harceleurs feront parfois passer leurs agissements pour de la maladresse sans conséquences, or cette façade leur permet de continuer à jouir de leur pouvoir et de leur contrôle sur la cible. Ce profil de personnalité risque d'escalader dans la gravité des comportements et de multiplier le nombre de victimes. Ils génèrent également des luttes au sein même des cabinets ou des institutions dans lesquels ils travaillent. Il est aussi possible de développer d'autres comportements répréhensibles : faux en écriture, vols, abus de confiance etc. Les reconnaître est indispensable pour la santé psychique et physique des victimes, mais aussi pour le cabinet dont l'ambiance peut devenir délétère. La différence entre ces deux profils est liée à la différence des caractéristiques du fonctionnement psychologique.

Conclusions et préconisations

Éviter les harceleurs semble utopique puisqu'ils et elles sévissent dans tous les milieux.

Cependant, un certain nombre de procédures peuvent en faciliter l'identification.

Pour détecter des harceleurs, il faut pouvoir compter sur les victimes ou les témoins.

Une victime aura le courage de dénoncer certains faits d'autant plus facilement qu'elle aura la certitude d'être entendue et que sa situation sera traitée avec sérieux dans le cadre de procédures bien établies.

Une charte devrait être signée à l'embauche ou le début du stage ou de la collaboration, également par les associés. Il est important de faire savoir que le cabinet a une tolérance zéro pour les comportements transgressifs dont le harcèlement moral et/ou sexuel. L'ensemble de ces comportements peuvent être cités et décrits avec la liste des sanctions encourues.

Il est également utile de présenter une vidéo afin de rappeler avec régularité la liste des

agissements considérés comme déviants et leurs sanctions.

Disposer d'une procédure d'alertes facilement accessible et simple, en permettant l'anonymat et communiquer sur le système mis en place. Faire connaître également le nom du référent harcèlement à tous les collaborateurs. Faire connaître des structures comme CACH (Cellule d'Avocats Contre le Harcèlement), la cellule d'écoute mise en place par les différents ordres ou AVOCATS.BE, relayer les informations sur les formations du barreau dédiées aux risques psycho-sociaux ou au management bienveillant, comme celle qui aura lieu au Barreau de Bruxelles le 30 mars 2023².



2. <https://lgo.avocats.be/event/commission-bien-etre-psychosocial-le-leadership-bientraitant-comment-ajuster-sa-posture-manageriale-face-aux-enjeux-des-risques-psycho-sociaux-2023-03-30-5425/register#scrollTop=0>.

Former les équipes pour mieux lutter contre le harcèlement est nécessaire, mais non suffisant. Des contrôles sur l'efficacité de ces formations sont à privilégier sous peine de se contenter d'une posture de bonne conscience, sans se soucier du réel impact sur les équipes.

Diligenter une enquête dès que des faits de harcèlement sont signalés. Externaliser l'enquête si besoin et particulièrement lorsque les situations sont complexes ou délicates.

Cela évitera les suspicions de copinages, les pressions, les conflits d'intérêts et un éventuel manque de neutralité. Une enquête réalisée

par des professionnels dans le domaine, tenus à une déontologie qui garantit notamment le secret professionnel pourra bénéficier d'une indépendance totale. Des enquêteurs externes pourront également faire des préconisations et suggérer des solutions qui sont parfois plus difficiles à mettre en place lorsque cela vient des membres du cabinet, comme un licenciement pour faute grave ou une rupture de collaboration.

Une restitution de l'enquête et les mesures prises devront être communiquées à la victime. Les suites de l'enquête devront être partagées avec les collaborateurs pour que chaque

membre prenne conscience que le cabinet ne prend pas ce problème à la légère et que chacun y joue un rôle majeur.

Un accompagnement de la victime est encore utile après l'enquête avec pour objectif de recréer du lien entre les membres du cabinet, d'éviter la persistance du clivage et permettre la réintégration de la victime après cette période de crise.

Notre conseil

Dans les cas d'un harcèlement avéré dont un avocat serait l'auteur, il semble indispensable d'en informer le bâtonnier. La charte signée par tous les barreaux francophones et germanophones de Belgique prévoit en son article 5 « Le bâtonnier prendra toutes mesures qu'il jugera utiles et nécessaires en faisant usage, au besoin, de son pouvoir d'injonction ». En outre, le bâtonnier pourra renseigner la Cellule d'avocats contre le harcèlement (CACH) pour affiner les données statistiques, comme les mesures de prévention au sein de la profession.



France
Lambinet

Avocate au barreau
de Namur
Suppléante associée
à l'ULB

[www.linkedin.com/
in/france-lambinet-
3341901a](https://www.linkedin.com/in/france-lambinet-3341901a)



NOUVEAUTÉS EN MATIÈRE D'INCAPACITÉ DE TRAVAIL DES SALARIÉ(E)S

Neuerungen im Bereich der Arbeitsunfähigkeit von Arbeitnehmern

Sowohl das Gesetz vom 3. Juli 1978 über Arbeitsverträge als auch das Gesetz über das Wohlbefinden am Arbeitsplatz haben in letzter Zeit einige wichtige Änderungen erfahren. Dies gilt insbesondere für die Wiedereingliederungsparcours (A), das Verfahren zur Beendigung des Arbeitsvertrags aufgrund höherer Gewalt aus medizinischen Gründen (B) und die neuen Bestimmungen zur Begründung von medizinischen Fehlzeiten (C) und zum Zusammenfallen von Arbeitsunfähigkeit und Jahresurlaub (D).

Tant la loi du 3 juillet 1978 relative aux contrats de travail que le Code du bien-être au travail ont, dernièrement, connu d'importants bouleversements. On pense en particulier au trajet de réintégration (A), à la procédure de rupture de contrat de travail pour force majeure médicale (B) et aux nouvelles dispositions en matière de justification des absences médicales (C) et de coïncidence entre incapacité de travail et vacances annuelles (D).

A. Le (« nouveau ») trajet de réintégration

Un arrêté royal du 11 septembre 2022 a apporté plusieurs modifications au trajet de réintégration tel que le régit le Code du bien-être au travail.

a) *Déconnexion entre trajet de réintégration et rupture du contrat pour force majeure médicale*

Si, auparavant, le trajet de réintégration était un préalable obligatoire à la rupture du contrat

de travail pour force majeure médicale, les deux procédures sont aujourd'hui totalement déconnectées l'une de l'autre : l'objectif du trajet de réintégration est (exclusivement) de promouvoir le retour au travail du travailleur en incapacité de travail qui ne peut plus exécuter (temporairement ou définitivement) le travail convenu, tandis que l'objectif de la procédure en vue de la reconnaissance de l'inaptitude définitive du travailleur au travail convenu sans possibilité de reclassement tend à acter la rupture du contrat de travail pour force majeure médicale.

b) Qui peut solliciter un trajet de réintégration ?

Schématiquement, le conseiller en prévention-médecin du travail démarre un trajet de réintégration à la demande¹ :

- soit du travailleur en incapacité de travail, sans exigence de durée ;
- soit de l'employeur au plus tôt après une période ininterrompue de trois mois d'incapacité de travail du travailleur.

En cas d'accident du travail ou de maladie professionnelle, le trajet de réintégration peut être démarré, au plus tôt au moment où l'incapacité de travail temporaire a cessé, conformément à la législation sur les accidents du travail et les maladies professionnelles (date de consolidation)².

c) Quid si le travailleur ne se présente pas devant le conseiller en prévention-médecin du travail ?

Si le travailleur n'accepte pas l'invitation du conseiller en prévention-médecin du travail, après avoir été invité trois fois avec un intervalle d'au moins 14 jours calendrier entre chaque invitation, le trajet de réintégration est terminé³.

d) Quelles sont les options dont dispose le conseiller en prévention-médecin du travail ?

Si le travailleur s'est présenté devant lui, le médecin du travail doit, dans un délai de

49 jours calendrier à compter de la demande de réintégration⁴, prendre l'une des trois décisions suivantes⁵ :

- soit le travailleur est temporairement inapte au travail convenu et peut effectuer un travail adapté ou un autre travail (« décision A ») ;
- soit le travailleur est définitivement inapte au travail convenu et peut effectuer un travail adapté ou un autre travail (« décision B ») ;
- soit, pour des raisons médicales, il n'est actuellement pas possible de procéder à une évaluation de la réintégration (« décision C »).

En cas de « décision C », le trajet de réintégration est terminé et peut être relancé en principe au plus tôt trois mois plus tard⁶.

En cas de « décision B », le travailleur qui n'est pas d'accord avec la constatation de son inaptitude définitive peut introduire un recours auprès du médecin inspecteur social compétent du Contrôle du bien-être au travail dans un délai de 21 jours calendrier⁷. Dans ce cas, les trois médecins concernés (médecin inspecteur, médecin traitant et conseiller en prévention-médecin du travail) prennent une décision à la majorité des voix au plus tard dans un délai de 42 jours calendrier à compter de la réception du recours, lequel suspend le trajet de réintégration.

e) Que doit faire l'employeur qui a reçu un formulaire d'évaluation de réintégration ?

L'employeur doit examiner les possibilités concrètes de travail adapté ou d'autre travail

et/ou d'adaptations du poste de travail et élaborer, en concertation en particulier avec le travailleur et le conseiller en prévention-médecin du travail, un plan de réintégration⁸.

En cas de « décision A », le plan de réintégration peut être établi immédiatement et doit l'être au plus tard dans les 63 jours calendrier à compter de la réception de l'évaluation de réintégration⁹.

En cas de « décision B », le plan de réintégration peut être établi au plus tôt après l'expiration du délai de recours précité ou après la décision sur le recours et doit l'être au plus tard dans les 6 mois¹⁰.

À défaut, l'employeur doit, dans les mêmes délais, établir un rapport motivé aux termes duquel il explique pourquoi la réintégration du travailleur est techniquement ou objectivement impossible, ou que cela ne peut être exigé pour des motifs dûment justifiés, et que les possibilités d'adaptation du poste de travail et/ou de travail adapté ou d'autre travail ont été sérieusement considérées¹¹.

f) Que doit faire le travailleur à qui un plan de réintégration est proposé ?

Le travailleur dispose d'un délai de 14 jours calendrier à compter de la réception du plan de réintégration pour accepter ou non celui-ci, et le remettre à l'employeur¹² :

- si le travailleur se rallie au plan de réintégration, il le signe pour accord ;
- si le travailleur refuse le plan de réintégration, il y mentionne les raisons de son refus.

1. CBE, art. I.4-73, § 1^{er}.

2. CBE, art. I.4-72, al. 2.

3. CBE, art. I.4-73, § 2, *in fine*.

4. CBE, art. I.4-73, § 5.

5. CBE, art. I.4-73, § 4.

6. *Idem*.

7. CBE, art. I.4-80.

8. CBE, art. I.4-74, § 1.

9. CBE, art. I.4-74, § 3.

10. *Idem*.

11. CBE, art. I.4-74, § 4.

12. CBE, art. I.4-75.

Si le travailleur ne réagit pas dans le délai imparti, il est contacté par l'employeur et, s'il ne réagit toujours pas, son silence est considéré comme un refus du plan de réintégration¹³.

B. La (« nouvelle ») procédure en vue d'acter la rupture du contrat pour force majeure médicale

L'article 34 de la loi du 3 juillet 1978 relative aux contrats de travail, qui encadre la rupture du contrat pour force majeure médicale, a quant à lui été modifié le 1^{er} décembre 2022. L'article 34 renvoie désormais vers le nouvel article I.4-82/1 du Code du bien-être au travail, qui édicte la nouvelle procédure en vue de la reconnaissance de l'inaptitude définitive du travailleur au travail convenu sans possibilité de reclassement.

a) Qui peut mettre en œuvre la procédure en vue de la reconnaissance de l'inaptitude définitive du travailleur au travail convenu sans possibilité de reclassement ?

Cette procédure en vue de la rupture du contrat pour force majeure médicale ne peut être mise en œuvre, par l'employeur ou le travailleur, que lorsque ce dernier est en incapacité de travail ininterrompue depuis au moins neuf mois et pour autant qu'aucun trajet de réintégration ne soit en cours¹⁴.

b) Comment enclencher cette procédure ?

Le travailleur ou l'employeur, selon le cas, notifie par recommandé à l'autre partie, ainsi qu'au conseiller en prévention-médecin du travail, son intention de déterminer s'il est

définitivement impossible pour le travailleur d'effectuer le travail convenu (les SEPPT mettent des formulaires à disposition à cette fin).

c) Quid si le travailleur ne se présente pas devant le conseiller en prévention-médecin du travail ?

Si le travailleur n'accepte pas l'invitation du conseiller en prévention-médecin du travail (qui doit avoir lieu au plus tôt 10 jours calendrier après la notification¹⁵) trois fois dans une période de 3 mois, avec un intervalle d'au moins 14 jours calendrier entre chaque invitation, le médecin du travail en informe l'employeur¹⁶. Dans ce cas, un constat de rupture du contrat de travail pour force majeure est exclu.

d) Quelles sont les options dont dispose le conseiller en prévention-médecin du travail ?

Si le travailleur a honoré l'invitation du médecin du travail, celui-ci détermine s'il est définitivement impossible pour le travailleur d'effectuer le travail convenu et communique sa constatation au plus tard dans les 3 mois suivant la réception de la notification, en précisant si le travailleur a, pendant l'examen, demandé d'examiner les possibilités d'un travail adapté ou d'un autre travail, et, le cas échéant, les conditions et les modalités pour le travail adapté ou l'autre travail¹⁷.

Si, au cours de l'examen, le travailleur a indiqué qu'il ne souhaitait pas que les conditions et modalités d'un travail adapté ou d'un autre

travail soient examinées, il peut, au plus tard dans les sept jours calendrier après la réception de la constatation du conseiller en prévention-médecin du travail, signaler de façon motivée, au moyen d'un envoi recommandé à l'employeur et au conseiller en prévention-médecin du travail, qu'il souhaite que les conditions et modalités d'un travail adapté ou d'un autre travail soient quand même examinées¹⁸.

Le travailleur qui n'est pas d'accord avec la constatation de son inaptitude définitive pour le travail convenu peut introduire un recours auprès du médecin inspecteur social compétent du Contrôle du bien-être au travail¹⁹.

Si le conseiller en prévention-médecin du travail, ou le médecin inspecteur social dans le cadre de la procédure de recours, n'a pas constaté que le travailleur est définitivement inapte au travail convenu, un constat de rupture du contrat de travail pour force majeure médicale est inenvisageable et un délai d'attente est prévu afin de pouvoir recommencer la procédure : le travailleur doit avoir atteint à nouveau une période d'au moins neuf mois d'incapacité de travail ininterrompue²⁰.

e) Que peuvent/doivent faire les parties après la décision du médecin du travail ?

S'il est question d'une possibilité de travail adapté ou d'autre travail, l'employeur doit examiner cette possibilité conformément au processus applicable en cas de trajet de réintégration²¹.

13. *Idem*.

14. CBE, art. I.4-82/1, § 1^{er}.

15. CBE, art. I.4-82/1, § 2, al. 1^{er}.

16. CBE, art. I.4-82/1, § 2, al. 2.

17. CBE, art. I.4-82/1, § 2.

18. CBE, art. I.4-82/1, § 3, al. 3.

19. CBE, art. I.4-82/1, § 4.

20. LCT, art. 34, § 2, dernier alinéa.

21. CBE, art. I.4-82/1, § 3, dernier alinéa.

Le contrat de travail du travailleur peut prendre fin pour force majeure médicale moyennant le respect de deux conditions²² :

- d'une part, il doit apparaître de la constatation du médecin du travail, qui n'est plus susceptible de recours ou du résultat de la procédure de recours qu'il est définitivement impossible pour le travailleur d'effectuer le travail convenu ;
- d'autre part, la procédure spécifique prévue dans le Code du bien-être au travail doit avoir pris fin de l'une des trois manières suivantes :
 - soit le travailleur n'a pas demandé d'examiner les possibilités relatives à un travail adapté ou à un autre travail ;
 - soit le travailleur a demandé d'examiner ces possibilités et l'employeur a remis un rapport motivé de non-réintégration ;
 - soit le travailleur a demandé d'examiner ces possibilités et a ensuite refusé le plan de réintégration proposé par l'employeur.

Le contrat de travail ne prend fin pour cause de force majeure qu'après qu'une partie ait invoqué la force majeure.

L'employeur doit demeurer attentif au fait que les conditions civilistes de la force majeure

restent par ailleurs d'application, de sorte que le constat de la force majeure (tenant à l'incapacité définitive du travailleur) ne sera licite qu'en l'absence de faute de l'employeur dans sa survenance. Cela doit mener l'employeur, en amont, à veiller au respect de ses obligations en termes de bien-être au travail.

C. Trois premiers jours d'absence sans certificat médical

Dans un autre registre, depuis le 28 novembre 2022, l'article 31, § 2/1, de la loi du 3 juillet 1978 relative aux contrats de travail énonce que le travailleur n'est pas tenu, trois fois par année calendrier, de produire un certificat médical pour le premier jour d'une incapacité de travail.

Les entreprises qui occupent moins de 50 travailleurs peuvent toutefois déroger à cette règle par convention collective de travail ou par règlement de travail.

À noter que la faculté offerte au travailleur de ne pas produire de certificat médical ne le dispense pas de se soumettre au contrôle médical organisé par l'employeur, raison pour laquelle la loi précise que le travailleur est tenu de communiquer immédiatement à l'employeur

l'adresse où il séjourne durant le premier jour d'incapacité de travail si cette adresse ne correspond pas à sa résidence habituelle connue de l'employeur.

D. Coïncidence entre incapacité de travail et vacances annuelles

À partir du 1^{er} janvier 2024, la loi du 3 juillet 1978 relative aux contrats de travail renfermera un nouvel article 31/2 selon lequel en cas de survenance d'une incapacité de travail pendant une période de vacances annuelles, le travailleur est tenu d'informer immédiatement son employeur de son lieu de résidence s'il ne se trouve pas à l'adresse de son domicile et de soumettre un certificat médical en avisant l'employeur de sa demande de faire usage de son droit au maintien de ses jours de vacances dès la fin de la période d'incapacité de travail.

L'article 6, § 1^{er}, 10°, de la loi du 8 avril 1965 instituant les règlements de travail prévoira quant à lui l'obligation pour l'employeur de mentionner dans son règlement de travail les formalités à respecter par le travailleur lorsqu'une incapacité de travail coïncide avec une période de vacances annuelles.

Notre conseil

Adaptez votre règlement de travail et soyez vigilants lors de la mise en œuvre d'un trajet de réintégration ou d'un processus de rupture du contrat de travail pour force majeure médicale.

22. LCT, art. 34, § 2, al. 3.



Joëlle
Van Hecke

Expert-comptable
et fiscal certifié ITAA
Associée cabinet Mats Tax

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

✉ joelle@mats-tax.be



COMMENT PAYER DES HEURES SUPPLÉMENTAIRES À MOINDRE COÛT À VOS COLLABORATEURS ?

Wie können Sie Überstunden Ihren Mitarbeitern kostengünstig auszahlen?

Es ist ein altbekanntes Lied: Überstunden, nein danke! Mehr zu arbeiten, damit netto so wenig übrig bleibt, ist demotivierend. Es gibt jedoch eine Lösung: Überstunden zur Wirtschaftsbelebung.

Hier sind die Bedingungen, die Sie erfüllen müssen, um sie in Anspruch nehmen zu können.

C'est un refrain bien connu : heures supplémentaires, non merci ! Travailler plus pour qu'il en reste aussi peu en net est démotivant. Il existe pourtant une solution : les heures supplémentaires de relance.

Voici les conditions à remplir pour pouvoir en bénéficier.

Cette disposition était apparue avec la crise sanitaire, dans le cadre de la relance économique après les longs mois d'inactivité ou de réduction des possibilités de réaliser du chiffre d'affaires.

Le principe était simple : afin de permettre aux entreprises de « remettre la machine en route », les travailleurs pouvaient prester des heures supplémentaires totalement défiscalisées et exemptes de cotisations sociales.

En résumé, un paiement brut pour net, non taxable et non soumis à sécurité sociale, ni dans le chef de l'employeur, ni dans le chef du travailleur. Le bonheur pour tous !

Mais cette mesure avait pris fin le 31 décembre 2022...

Heureusement, la loi du 31 juillet 2023 – exécutant l'accord-cadre dans le cadre des négociations interprofessionnelles pour la période 2023-2024 – a été publiée au *Moniteur belge* du 5 septembre 2023.

Bien entendu, il y a des limites et un certain formalisme à respecter.

Travailleurs concernés

Les travailleurs de tous les secteurs d'activité qui sont soumis à la loi du 16 mars 1971 sur le travail.

Toutes les commissions paritaires sont donc visées, sans exception.



Périodes et limites concernées

Les heures supplémentaires de relance sont possibles pendant la période du 1^{er} juillet 2023 au 30 juin 2025.

Pour 2023, les travailleurs peuvent prester au maximum 120 heures de relance entre le 1^{er} juillet et le 31 décembre 2023.

Pour 2024, les travailleurs peuvent prester au maximum 120 heures de relance entre le 1^{er} janvier et le 31 décembre 2024.

Pour 2025, les travailleurs peuvent prester au maximum 120 heures de relance entre le 1^{er} janvier et le 30 juin 2025.

Attention : un report n'est pas possible.

Par exemple, si un travailleur n'a fait que 90 heures supplémentaires de relance en 2024, il ne pourra pas faire 120 heures + 30 heures de relance en 2025.

Cumul possible

Il est possible de cumuler cette mesure avec les heures supplémentaires volontaires « ordinaires ». Il est cependant conseillé de consulter votre secrétariat social pour appliquer correctement le cumul éventuel afin d'éviter un dépassement des limites maximales.

Formalisme

1. Une convention écrite

L'employeur et le travailleur doivent formaliser cette disposition dans une convention écrite. Celle-ci aura une durée de validité de 6 mois maximum et devra être renouvelée si une autre période est concernée par des heures supplémentaires de relance.

Les secrétariats sociaux ont mis au point des modèles de convention : n'hésitez pas à les interpellier à ce sujet.

La convention doit bien évidemment être signée avant la prestation des heures de relance.

2. Limites absolues

Il existe des limites maximales d'heures à prester par jour et par semaine.

Le service juridique de votre secrétariat social vous donnera toutes les informations nécessaires sur ces quotas à ne pas dépasser.

3. Ni sursalaire ni récupération

Ces heures de relance ne peuvent donner lieu ni à un sursalaire, ni à une récupération en congés : c'est donc du travail supplémentaire, payé à 100 %.

Afin d'éviter tout malentendu, ceci sera explicitement prévu dans la convention.

4. En principe, uniquement pour les travailleurs à temps plein

Un travailleur à temps partiel pourrait éventuellement prester des heures de relance MAIS uniquement après dépassement de la limite quotidienne normale de 9 heures ou de la limite hebdomadaire normale de – en principe – 38 heures, d'application pour les collègues « temps plein ».

Ceci signifie que l'employeur devra d'abord payer des heures supplémentaires classiques (avec sursalaire, sécurité sociale et impôt direct) jusqu'à concurrence de ces limites horaires. Seules les heures prestées au-delà de ces limites seront des heures de relance.

5. Des heures réellement prestées

Ménagez-vous la possibilité de prouver que ces heures ont bien été prestées.

Le système de pointage est le meilleur moyen de comptabiliser correctement ces heures de relance. En effet, ce système ne peut pas être

utilisé pour le paiement d'un bonus mais doit être la contrepartie d'un réel travail supplémentaire.

Fiscalité

La rémunération relative à ces heures de relance n'est pas soumise à une retenue de précompte professionnel et ne devra pas être déclarée dans la déclaration à l'impôt des personnes physiques.

Une mention relative à ces heures de relance apparaîtra sur la fiche 281.10 du travailleur mais ne devra pas être reportée dans une quelconque case de la déclaration fiscale.

Cette rémunération est totalement déductible pour l'employeur.

Sécurité sociale

Aucune cotisation ONSS n'est due sur les heures de relance, ni par le travailleur, ni par l'employeur.

Attention en cas de changement d'employeur

Les 120 heures doivent être calculées par travailleur et non par employeur.

Si vous engagez un travailleur dans le courant de l'année 2024 et qu'il a déjà presté des heures de relance chez son précédent employeur, seul le solde des 120 heures de relance pourra être presté chez le nouvel employeur.

Notre conseil

Même si cette mesure est limitée dans le temps, elle a le mérite de pouvoir attribuer un supplément de salaire au travailleur qui travaille plus, et à moindre coût pour l'employeur.

Adressez-vous à votre secrétariat social pour plus d'informations et pour mettre en œuvre cette disposition.





Joëlle
Van Hecke

Expert-comptable
et fiscal certifié ITAA
Associée cabinet Mats Tax

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

joelle@mats-tax.be



LA VALORISATION DE LA CLIENTÈLE DE L'AVOCAT(E) : QUELS SONT LES ÉLÉMENTS QUI ENTRENT EN LIGNE DE COMPTE POUR LE CALCUL DU GOODWILL ?

Die Bewertung des Kundenstamms des Anwalts/ der Anwältin: Welche Elemente spielen bei der Berechnung des Firmenwerts eine Rolle?

C'est une question qui revient souvent « quelle est la valeur de ma clientèle ? »

Que ce soit pour transmettre le cabinet à son successeur ou à une société à constituer par l'avocat(e), il est indispensable de se pencher avec attention sur ce calcul et, surtout, de ne pas tomber dans le piège de formules générales : une analyse personnalisée doit toujours être réalisée.

Es ist eine häufig gestellte Frage „Wie hoch ist der Wert meines Mandantenstamms?“.

Unabhängig davon, ob die Kanzlei an den Nachfolger oder an eine vom Anwalt/ von der Anwältin zu gründende Gesellschaft übergeben werden soll, ist es unerlässlich, sich sorgfältig mit dieser Berechnung zu befassen und vor allem nicht in die Falle generalisierter Berechnungen zu tappen: Es muss immer eine individuelle Analyse durchgeführt werden.

Nous nous pencherons ici sur la valeur de la clientèle de l'avocat – la personne physique – et non sur la valeur d'un cabinet – la personne morale – composé, la plupart du temps, de plusieurs associés et collaborateurs.

Il est évident que les éléments de base tels que le chiffre d'affaires, la rentabilité ou le bénéfice sont des composantes du calcul, mais il serait réducteur de s'arrêter à une valorisation qui ne serait qu'un pur calcul mathématique.

De nombreuses méthodes de valorisation existent (elles se comptent par dizaines) et, même si certaines sont plus appropriées pour certains secteurs (processus industriel, commercialisation de produits avec marge bénéficiaire faible ou élevée, etc.), il n'existe pas de formule magique qui constitue LA meilleure méthode.

Nous aborderons ci-dessous quelques aspects qui sont de nature à influencer la valeur d'une clientèle.



« Une analyse au cas par cas, approfondie, de l'activité de l'avocat(e), de son mode de fonctionnement et de ses dossiers devra être réalisée en partenariat avec un professionnel du chiffre afin de minimiser les risques inhérents à une remise en question de la valeur par le SPF Finances. »

Le caractère récurrent des dossiers

La valeur d'une clientèle est, aujourd'hui plus qu'hier, compliquée à calculer car le comportement des clients a évolué : le client du 21^e siècle est moins fidèle et la notion de concurrence entre cabinets est plus intense. Une profession libérale – pas seulement un avocat, mais toutes les professions libérales – doit continuellement démontrer sa compétence et son savoir-faire, bien au-delà de la simple formation continue, et ne peut certainement plus se reposer sur ses acquis.

Une clientèle récurrente aura évidemment toujours plus de valeur qu'une clientèle « one shot ». Cette caractéristique sera souvent influencée par le type de dossiers gérés par l'avocat. À titre d'exemple, un avocat qui s'occupe de droit des contrats – et dont la clientèle est constituée de sociétés qui font systématiquement appel à ses services pour revoir tous les contrats – a une clientèle nettement plus récurrente que l'avocat qui s'occupe de droit familial – et dont la clientèle est constituée de personnes physiques qui ne feront appel qu'une seule fois à un avocat pour un divorce – (les « récidivistes » en matière de divorce sont en principe peu fréquents).

Le mode de fixation des honoraires

La spécificité de l'avocat peut avoir une influence sur les honoraires. L'avocat qui gère en majorité du contentieux aura une rentabilité différente de celui qui est plus orienté vers le conseil ou le préventif (même si les avocats pratiquent en général ces deux aspects de la profession).

Le contentieux est souvent facturé au forfait, voire même au « bonus fee » et non au tarif horaire, alors que le conseil sera plus fréquemment facturé en régie.

Compte tenu du contexte économique actuel, il est évident que le client de l'avocat sera

aujourd'hui très demandeur d'une « forfaitisation » des honoraires, également pour les prestations de conseil. Ceci permet au client de mettre en balance le coût d'une procédure avec l'enjeu de celle-ci.

Une analyse du mode de détermination des honoraires de l'avocat – ainsi que leur facturation et leur paiement – permettra de mieux cerner la valeur de la clientèle.

Mais il faudra également se pencher sur la rentabilité globale des dossiers au forfait : si certains dossiers forfaitisés peuvent être parfois déficitaires, il est indispensable que les autres dossiers bénéficiaires, d'une part, compensent ces pertes et, d'autre part, donnent un résultat positif à l'activité globale de l'avocat.

Le core business de l'avocat(e)

Un avocat a souvent une matière de prédilection, même s'il est toujours, au départ, un généraliste.

Il est évident que certains secteurs seront plus rémunérateurs que d'autres : les honoraires d'un avocat qui traite un dossier de fusion transnationale de sociétés (Merger & Acquisition) seront généralement plus élevés que ceux de l'avocat qui va traiter un dossier de contestation d'une indemnité de rupture de contrat de travail par un employé (droit social).

Même constatation pour l'avocat qui traite un dossier relatif à un problème de droit intellectuel (droit d'auteur, brevet, droit à l'image) par rapport à un avocat qui traite un dossier relatif à un problème locatif (contrat de bail, dégâts locatifs) ou un litige entre voisins (clôture mitoyenne, haie envahissante).

Dans certains dossiers, les enjeux peuvent être tellement importants (montants des transactions envisagées, position stratégique d'une entreprise, dimension internationale) qu'ils auront une influence en termes d'honoraires, car l'avocat doit également faire rémunérer sa responsabilité au-delà de son travail.



Le profil du client

Une grande entreprise internationale acceptera des honoraires plus élevés compte tenu du fait qu'elle aura souvent des dossiers plus complexes, alors qu'une PME locale avec un dossier plus simple ne pourra pas payer le même tarif.

Certains avocats travaillent beaucoup pour le secteur public (communes, Régions, institutions européennes, experts auprès des tribunaux, etc.). La perception des honoraires est, certes, garantie, mais le problème se situe souvent au niveau du délai de paiement : l'avocat n'a parfois aucune idée de la date à laquelle ses honoraires seront payés. Ceci peut avoir des conséquences dramatiques sur la trésorerie en termes de préfinancement des coûts de fonctionnement de l'activité. Une proposition de règlement concernant la lutte contre le retard de paiement dans les transactions commerciales a d'ailleurs été déposée en ce sens par la Commission ce 12 septembre 2023.

À qui appartient la clientèle ?

La réponse à cette question est souvent délicate. En effet, tout dépend de la structure dans laquelle l'avocat évolue et qui est le client facturé.

Si on veut faire un parallèle avec un médecin, la patientèle d'un médecin hospitalier n'est pas la même que celle du médecin qui exerce dans son propre cabinet : dans le premier cas, le patient « appartient » à l'hôpital et non au médecin. Le médecin est d'ailleurs rétribué par l'hôpital et non par le patient.

Dans ce cas, ce n'est pas la clientèle qu'il faut valoriser, mais plutôt la notoriété et le savoir-faire du praticien : il s'agit d'un actif incorporel représentatif d'une capacité à générer des

profits – par définition, futurs, si cet actif est cédé à une société – pour une entreprise.

L'avocat qui travaille au sein d'un cabinet et qui facture ses prestations au cabinet et non au client final (celui-ci recevant une note d'honoraires du cabinet) devra donc constituer un dossier qui permettra de démontrer l'attachement du client final à la personne (ce qui est communément appelé une clientèle « chien ») et non un attachement au cabinet (ce qui est communément appelé une clientèle « chat »). Si le client vient consulter l'avocat en personne, peu importe au sein de quel cabinet il évolue, il est évident que cette démarche a une valeur pour l'avocat qui pourra introduire cette donnée dans le calcul de son goodwill.

Éléments de jurisprudence¹

C'est évidemment souvent à l'occasion d'un litige fiscal, lors de la constitution d'une société professionnelle par un avocat, que les problèmes relatifs à la valorisation d'une clientèle peuvent surgir : le fondateur de la société va apporter – ou vendre – sa clientèle à la société qu'il vient de constituer pour un certain prix.

Force est de constater que la vision de l'avocat ne sera pas toujours en ligne avec celle du SPF Finances, surtout si le dossier de valorisation n'a pas été correctement et suffisamment documenté au moyen de critères objectifs.

Par un jugement du 20 septembre 2010, le tribunal de première instance de Liège a tranché un litige qui concernait l'évaluation du goodwill apporté par la personne physique à sa société, avec, en conséquence, la prise en charge par la société des amortissements du goodwill.

La convention établie entre les parties se fondait uniquement sur le calcul suivant pour évaluer le goodwill : 4 x la moyenne des bénéfices nets réalisés par la personne physique au cours des quatre dernières années.

La question la plus importante était de déterminer ce qui a été, en réalité, apporté par la personne physique à la société qu'il a constituée. En effet, seul cet apport est susceptible d'être amorti.

Le tribunal retiendra qu'en raison de l'existence d'une convention (par définition, identique) entre la société « F » et la personne physique, d'une part, et entre la même société « F » et la société constituée par la personne physique, d'autre part, il y a lieu de considérer qu'il n'y a pas eu transfert ou apport par la personne physique de la clientèle ou du portefeuille sur lequel il avait des droits de gestion, cet élément de clientèle ou de portefeuille devant incontestablement être retenu comme un des éléments déterminants dans l'évaluation de ce qu'on appelle le goodwill. En d'autres termes, il ne peut être considéré comme établi, vu les termes du contrat conclu par la société « F » avec ses agents, que la réalisation des bénéfices par le successeur ou le repreneur de l'activité exercée en personne physique n'aurait pas été possible sans un quelconque apport ou une quelconque cession de clientèle.

Dans une autre affaire, objet du jugement du tribunal de première instance de Mons du 2 octobre 2013, une société a été constituée en 2008 et a acquis un actif incorporel valorisé à 145.000,00 EUR (quasi-apport ayant fait l'objet d'un rapport établi par un réviseur d'entreprise). Le SPF Finances refusait de reconnaître le quasi-apport et rejetait l'amortissement relatif à l'actif incorporel.

La question essentielle était la suivante : un goodwill peut-il être cédé par un médecin

1. Remerciements à Taxwin (Larcier-Intersentia) pour les résumés des jugements repris dans cet article.

indépendant pratiquant son art exclusivement en milieu hospitalier ?

Le SPF Finances considérerait que le médecin hospitalier ne pouvait disposer d'une clientèle propre qu'il aurait pu valablement céder à la société qu'il venait de constituer, car la clientèle resterait liée aux centres hospitaliers pour lesquels le médecin travaillait.

Limiter la valeur d'un goodwill à la seule notion de clientèle est réducteur. En effet, le médecin a définitivement abandonné à sa société tous les droits aux contrats, écrits ou non, conclus avec les institutions de soins, organismes assureurs sous la forme de mutuelles ou de compagnies d'assurances dans lesquels il exerce sa profession. L'actif incorporel cédé ne se limite donc

pas à une valeur de clientèle, mais s'étend à l'ensemble des éléments incorporels fournissant à la société cessionnaire une capacité à générer de futurs avantages économiques pour l'entreprise.

Le tribunal s'est opposé à la thèse de l'administration selon laquelle l'exercice de la médecine exclusivement en milieu hospitalier rendrait la constitution d'une clientèle propre impossible.

En ce qui concerne la valorisation du goodwill, l'administration considérerait que la société ne justifierait pas à suffisance la valorisation du goodwill qu'elle entend amortir.

Le tribunal a constaté que la valorisation a été établie en se fondant sur les recettes obtenues en 2007 et l'évaluation ainsi opérée a été en outre validée par un expert indépendant, engageant sa responsabilité professionnelle.

L'avocat qui n'a pour seul client qu'un cabinet auquel il facture ses prestations (ledit cabinet adressant par la suite les notes d'honoraires au client final), devra donc monter un dossier solide pour prouver que la clientèle finale est bien attachée à sa personne et non à l'enseigne du cabinet, afin de prouver que cette clientèle a bien une valeur, au-delà du savoir-faire et de la notoriété de l'avocat.

Notre conseil

La valorisation d'un goodwill en général et d'une clientèle en particulier est un exercice difficile qui ne doit pas être sous-estimé.

On se gardera bien d'utiliser des formules toutes faites, des raccourcis trop simples ou le mode de calcul de son ami, voisin ou confrère : une analyse au cas par cas, approfondie, de l'activité de l'avocat, de son mode de fonctionnement et de ses dossiers devra être réalisée en partenariat avec un professionnel du chiffre afin de minimiser les risques inhérents à une remise en question de la valeur par le SPF Finances.

Le professionnel du chiffre aussi, c'est quelqu'un qu'il faut consulter avant pour éviter les ennuis après.



Aurélien
Bortolotti

Avocat fiscaliste

<https://avocatbortolotti.com/>

✉ @AvoBORTOLOTTI



ET À LA FIN DE L'ENVOI, CE N'EST PAS TOUJOURS LE **FISC** QUI TOUCHE

Es ist nicht immer das Finanzamt,
dass den Zuschlag bekommt

Der Berufungskläger bestreitet nicht, dass der Berufungsbeklagte befürchten musste, wegen Verletzung des Berufsgeheimnisses belangt zu werden, falls er die fraglichen Listen der mehrwertsteuerpflichtigen Kunden einreicht hätte, und dass dies eine irreversible Tatsache gewesen wäre, die gegen ihn verwendet werden könnte, falls in einer endgültigen Entscheidung festgestellt würde, dass die Verpflichtung zur Einreichung der Listen der mehrwertsteuerpflichtigen Kunden nicht mit den beruflichen Geheimhaltungsverpflichtungen vereinbar war. Unter den beschriebenen Umständen ist die grundsätzliche Entscheidung des Beklagten, Artikel 53^{quinquies} Mwstgb. und den Königlichen Erlass Nr. 23 nicht einzuhalten, rechtfertigt.

Toute personne assujettie à la TVA doit déposer sur interval, chaque année, la liste de ses clients assujettis à la TVA pour lesquels elle a livré des biens ou fourni des services au cours de l'année précédente, et ce pour un montant total hors TVA de plus de 250 euros.

C'est une obligation prévue par la TVA. Toute personne qui ne communique pas les informations, que ce soit volontairement ou involontairement, s'expose à une amende d'un montant de 3.000 €.

Cette obligation, depuis 2015, nous incombe également.

Cette communication des clients assujettis à la TVA s'oppose à notre secret professionnel. Nombreux s'en sont plaints.

En 2015, un avocat gantois a refusé de s'astreindre à cette procédure. Il a toutefois remis à son bâtonnier cette liste, non électronique, sous pli scellé. Il a lui-même empêché le risque de violation de son secret professionnel en résolvant temporairement le problème de manière raisonnable et pragmatique.

Le 14 mars 2019, dans son arrêt n° 43/2019, la Cour constitutionnelle a déclaré que : « L'avocat

L'appelant(e) ne conteste pas que l'intimé(e) pouvait craindre d'être poursuivi(e) pour violation du secret professionnel en soumettant les listes de client(e)s assujetti(e)s à la TVA en question, et que cela aurait été un fait irréversible pouvant être utilisé contre lui en cas de décision finale établissant que l'obligation de soumettre les listes de client(e)s assujetti(e)s à la TVA n'était pas compatible avec leur obligation professionnelle de confidentialité. Dans les circonstances décrites, il est indéniable qu'il y a une contestation de principe justifiant l'attitude de l'intimé(e) de ne pas se conformer à l'article 53^{quinquies} du CTVA et à l'arrêté royal n° 23.



« Dès le premier acte de procédure de l'administration fiscale, nous pouvons et devons nous retrancher derrière ce secret professionnel et soulever le bouclier du bâtonnier. »

est uniquement tenu de reprendre sur le listing TVA ses clients qui possèdent ou doivent posséder un numéro d'identification à la TVA belge, et avec lesquels il a effectué des opérations pour un montant total (hors TVA) de plus de 250 euros, à l'exception des clients assujettis qui effectuent exclusivement des opérations exemptées en vertu de l'article 44 du Code de la TVA mais qui disposent néanmoins d'un numéro BE. Lorsque l'avocat omet de reprendre certains clients, cela ne les prive pas pour autant de leur droit à déduction de la TVA. En effet, l'existence d'un droit à déduction dépend uniquement de la qualité en laquelle la personne concernée agit à ce moment. Dans la mesure où l'assujetti utilise les biens ou services pour les besoins de ses opérations taxées, il est autorisé à déduire la TVA due ou acquittée pour lesdits biens ou services. En outre, l'article 93bis du Code de la TVA prévoit que le fonctionnaire de la TVA est tenu "de garder [...] le secret le plus absolu au sujet de tout ce dont il a eu connaissance par suite de l'exécution de sa mission". La mesure précitée relative au secret professionnel est une mesure de protection de la vie privée de l'assujetti, et implique que des données relatives à la situation fiscale d'un assujetti ne peuvent être révélées à des tiers. L'article 53quinquies du Code de la taxe sur la valeur ajoutée ne viole pas les articles 10, 11 et 22 de la Constitution, lus ou non en combinaison avec les articles 6 et 8 de la Convention européenne des droits de l'homme ».

Or, notre confrère gantois a refusé de se soumettre à cette formalité en 2016 et 2017.

L'administration fiscale lui avait appliqué une amende de 3.000 € par année.

Le tribunal de première instance de Gand avait donné raison à notre confrère et avait réduit les amendes de 3.000 € à 400 €.

L'État va faire appel de la décision. La cour d'appel¹ va réformer le jugement aux motifs d'un

raisonnement remarquable et d'une défense de la profession.

Sous peine de vider la substance du raisonnement, nous nous permettons de reproduire une partie des motifs.

Elle considère notamment que

« L'essentiel est que la Cour peut soumettre la sanction imposée au principe de proportionnalité sans toutefois pouvoir accorder une réduction ou une remise sur la base de considérations d'opportunité pure. Le principe de proportionnalité signifie également qu'il doit être tenu compte du fait que le contribuable concerné pouvait raisonnablement remettre en question l'obligation violée, en particulier parce qu'il s'agit d'un principe sur lequel, au moment de la violation de l'obligation, il existait des raisons sérieuses de douter de la légalité et/ou de la régularité de cette obligation (ce qui est également considéré comme une "contestation de principe").

Lorsqu'un contribuable invoque clairement des raisons explicites selon lesquelles il est convaincu que le fondement juridique fait défaut et/ou est irrégulier, et peut se prévaloir de contestations sérieuses dans la jurisprudence sur lesquelles, au moment de la commission de l'infraction, aucun jugement (suffisamment) définitif n'a été rendu, le contribuable concerné doit être autorisé à invoquer la contestation, en particulier pour se prémunir contre le risque qu'en se conformant à l'obligation, il crée un fait accompli pouvant entraîner sa responsabilité (avec éventuellement un préjudice qui ne peut plus être réparé). Si cela n'était pas accepté, cela signifierait que personne ne pourrait jamais remettre en question une règle prescrivant un comportement sanctionnable sans se soumettre immédiatement à la sanction lorsque la critique s'avère ultérieurement et définitivement infondée. Cela compliquerait de manière démesurée le droit du citoyen de

faire appel aux institutions prévues par la loi pour évaluer les règles émanant du pouvoir législatif et exécutif. Comme le montre l'exposé des faits, l'intimé a toujours motivé son refus de soumettre, au cours des années concernées, une liste de clients assujettis à la TVA conformément à l'article 53quinquies du Code de la taxe sur la valeur ajoutée (CTVA) et à l'arrêté royal n° 23, en invoquant que cette obligation ne pouvait pas être conciliée avec l'obligation de confidentialité imposée aux avocats sur le plan pénal (par les instances judiciaires), déontologique (par les associations professionnelles des avocats) et contractuel (par le client de l'avocat). Sa référence à l'avis publié à ce sujet par l'Ordre des avocats le 17 mars 2016 montre qu'il visait clairement les contestations en suspens considérées parmi les avocats comme ayant des chances de succès.

Il ressort de tout cela que, à toutes les étapes des contestations judiciaires menées à ce sujet, tant en référé qu'au fond, les juges, tant en première instance qu'en appel, n'ont jamais jugé en tant que tels que le secret professionnel invoqué par un confrère de l'intimé était compromis par la communication des informations devant être fournies à l'appelant par la soumission des listes de clients assujettis à la TVA.

La question était seulement de savoir si l'atteinte au secret professionnel résultant de l'obligation pour un avocat de soumettre les listes de clients assujettis à la TVA était justifiable au regard de l'objectif de cette obligation. L'intimé a clairement indiqué qu'il était conscient de ne pas respecter la loi, mais qu'il était en conflit avec une autre obligation (l'obligation de confidentialité imposée sur le plan pénal, déontologique et contractuel), tout en attendant la réponse à la question. Cela implique que l'intimé avait l'intention de se conformer à la réponse finale à cette question, ce qu'il a finalement fait une fois que la Cour constitutionnelle a pris la position susmentionnée.

1. Gand (5^e ch.), 7 mars 2023, 2021/AR/1957.

L'appelant ne conteste pas que l'intimé pouvait craindre d'être poursuivi pour violation du secret professionnel en soumettant les listes de clients assujettis à la TVA en question, et que cela aurait été un fait irréversible pouvant être utilisé contre lui en cas de décision finale établissant que l'obligation de soumettre les listes de clients assujettis à la TVA n'était pas compatible avec leur obligation professionnelle de confidentialité. Dans les circonstances décrites, il est indéniable qu'il y a une contestation de principe justifiant l'attitude de l'intimé de ne pas se conformer à l'article 53quinquies du CTVA et à l'arrêté royal n° 23.

Il serait déraisonnable et immédiatement disproportionné de lui imposer la moindre sanction pour les infractions en question. La remise intégrale des amendes contestées demandée par l'intimé doit donc être accordée.

L'appelant fait valoir que cette remise entraîne un traitement différencié non justifié par rapport à d'autres contribuables qui doivent également respecter le secret professionnel, et affirme que l'égalité de traitement est un principe général applicable à tous les contribuables ayant commis des infractions similaires. L'intimé souligne cependant à juste titre que cela supposerait que l'intimé démontre qu'il existe une similitude suffisante entre ces "autres contribuables" et l'intimé, ce qui n'a pas été prouvé. Si d'autres contribuables ayant le secret professionnel se voient infliger des amendes pour non-soumission des listes de clients assujettis à la TVA, cela ne prouve pas pour autant qu'il s'agit de contribuables pour lesquels la divulgation de leur secret professionnel pourrait avoir des conséquences comparables à celles des avocats. De plus, il faudrait également prouver que, pour ces autres contribuables, des circonstances particulières étaient présentes,

comme c'était le cas pour l'intimé (la contestation de principe et le risque de conséquences irréversibles susmentionnées), sur lesquelles la remise accordée est fondée. L'appel principal est non fondé, tandis que, compte tenu de ce qui a été constaté ci-dessus, l'appel incident est fondé ».

La cour d'appel de Gand annule les amendes mises à charge de l'avocat qui avait respecté les obligations légales sans toutefois respecter la forme.

Il s'agit assurément d'une décision rare où les intérêts des avocats, des justiciables, sont préservés face à l'appétit fiscal de l'État.

Notre conseil

Notre droit au secret professionnel s'étiole... toutefois, il existe des poches de résistances. N'oublions jamais que dès le premier acte de procédure de l'administration fiscale, nous pouvons et devons nous retrancher derrière ce secret professionnel et soulever le bouclier du bâtonnier. Si nous ne soulevons pas ce droit dès le premier acte, nous le perdons...





Joëlle
Van Hecke

Expert-comptable
et fiscal certifié ITAA
Associée cabinet Mats Tax

— <https://mats-tax.be/>

— ✉ joelle@mats-tax.be



LA PRIME POUVOIR D'ACHAT : PETIT RAPPEL SUR UN MOYEN SIMPLE ET PEU COÛTEUX D'OCTROYER UN BONUS À VOTRE PERSONNEL

Die Kaufkraftprämie: Eine kurze Erinnerung
an eine einfache und kostengünstige Möglichkeit,
Ihrem Personal einen Bonus zu gewähren

Wie kann man Arbeitnehmern einen Bonus oder eine Prämie gewähren und dabei einerseits angemessene Kosten für den Arbeitgeber und andererseits einen attraktiven Nettobetrag für den Arbeitnehmer vereinbaren?

Die Kaufkraftprämie kann eine Lösung sein.

Comment attribuer un bonus ou une prime aux travailleurs en alliant, d'une part, un coût raisonnable pour l'employeur et, d'autre part, un net attractif pour le travailleur ?

La prime pouvoir d'achat
peut être une solution

La base légale de cette prime est un A.R. (23 avril 2023) : à partir du 1^{er} juin 2023, les entreprises pourront octroyer une prime unique destinée à octroyer du pouvoir d'achat à leurs travailleurs.

Qui peut en bénéficier ?

Les employés et les ouvriers, mais également les étudiants (sous cotisation de solidarité) et les travailleurs qui ne seraient plus en service.

Qui peut l'attribuer ?

Tous les employeurs qui ont enregistré de bons résultats ou de très bons résultats (dans tous les secteurs : pas de critère d'éligibilité). Ce sont les entreprises qui peuvent décider souverainement de prévoir la possibilité d'octroyer la prime pouvoir d'achat.

Sous quelle forme ?

Il s'agit de chèques consommation disponibles en version électronique.



« 750 € en “net poche” supplémentaire pour vos travailleurs, 100 % déductible et à moindre coût. »

Les chèques commandés par l'employeur seront chargés automatiquement sur les cartes des travailleurs (Edenred, Monizze, etc.).

Quelles sont les conditions d'octroi ?

Cette prime ne peut pas remplacer une rémunération ou un quelconque autre avantage : elle doit obligatoirement être attribuée en plus du package salarial habituel.

Elle est donc cumulable avec tous les avantages qui seraient déjà octroyés aux travailleurs.

Elle doit cependant être formalisée dans une CCT au niveau du secteur ou de l'entreprise.

Si une telle convention ne peut être conclue au sein de l'entreprise à défaut de délégation syndicale, l'octroi peut alors être régi par une convention individuelle écrite. Dans ce cas, le montant de la prime pouvoir d'achat ne peut être supérieur au montant le plus élevé (voir ci-dessous pour le montant).

- Dans le cas d'une CCT (sous-)sectorielle, celle-ci doit comprendre ces deux définitions :
 - ce qu'on entend par des bons résultats en 2022 ;
 - ce qu'on entend par des très bons résultats en 2022.
- Dans le cas d'une CCT au niveau de l'entreprise, il faut y ajouter la justification relative à la réalisation, par l'entreprise, de bons (ou de très bons) résultats, chiffres à l'appui.

N.B. : à l'heure où cet article est rédigé, la CP des avocats – n° 336 – n'a pas encore pris de mesure pour une CCT.

À noter que les deux possibilités coexistent. Une CCT sectorielle n'exclut pas les initiatives au niveau de l'entreprise. Un employeur peut encore octroyer à ses travailleurs auxquels s'applique une CCT sectorielle un supplément dans les limites du maximum total autorisé.

Lorsqu'une CCT sectorielle est conclue et qu'au niveau de l'entreprise une CCT prévoit déjà une prime pouvoir d'achat, le total des deux primes doit être limité au maximum absolu.

Sauf si une convention sectorielle la rend obligatoire, cette prime est octroyée sur une base volontaire et est non récurrente.

Il ne pourra en aucun cas s'agir d'un octroi individuel : tous les travailleurs de l'entreprise devront en bénéficier. Il est cependant possible de ne les octroyer qu'à une catégorie de travailleurs, laquelle devra être définie clairement et objectivement.

Combien ?

Le montant de la prime peut s'élever à 750 € maximum par travailleur.



La prime est totalement déductible fiscalement pour l'employeur.

La prime n'est pas taxable pour le travailleur.

Seule une cotisation patronale de 16,5 % est due (pas de cotisation sociale à charge du travailleur).

Modalités pratiques ?

La décision d'octroi et la naissance du droit à la prime pouvoir d'achat doivent avoir lieu avant le 31 décembre 2023 et doivent être reprises

dans une convention collective ou individuelle conclue au plus tard le 31 décembre 2023.

Les chèques doivent être commandés auprès de l'émetteur au plus tard le 31 décembre 2023.

La prime pouvoir d'achat est délivrée au nom du travailleur.

Les chèques seront valables jusqu'au 31 décembre 2024 et peuvent être utilisés :

- en paiement d'un repas ou pour l'achat d'aliments prêts à la consommation, ou

- pour l'achat de produits et services à caractère écologique (produits qui peuvent être payés au moyen d'écochèques).

Toutes les primes pouvoir d'achat qui ne sont pas octroyées de cette manière constituent de la rémunération.

La prime pouvoir d'achat ne peut ni totalement ni partiellement être convertie en espèces.

Notre conseil

750 € en « net poche » supplémentaire pour vos travailleurs, 100 % déductible et à moindre coût : adressez-vous à l'émetteur de vos chèques-repas (Edenred, Monizze, etc.) qui vous donnera toutes les informations nécessaires à la mise en place de la prime et fera le nécessaire pour la charger sur la carte de vos travailleurs.





Alexandre
Cassart

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



La multiplication des outils, ainsi que l'avancée technologique permanente nous invitent à nous exprimer régulièrement sur le sujet afin de tenter de suivre l'évolution. Cet article a pour vocation de faire le point sur les possibilités pratiques de deux outils d'IA plus récents pour les avocat(e)s.

POINT SUR L'ÉVOLUTION DE L'IA AU SERVICE DES AVOCAT(E)S & QUELQUES EXEMPLES DE « PROMPT »

Entwicklung der informations- und Kommunikationstechnologie im Dienste der Anwälte & einige Beispiele für „prompts“

Die Vervielfachung der verfügbaren Werkzeuge sowie der ständige technologische Fortschritt machen es erforderlich, dass wir uns regelmäßig zu diesem Thema äußern, um zu versuchen, mit der Entwicklung Schritt zu halten. Dieser Artikel soll einen Überblick über die praktischen Möglichkeiten von zwei neueren KI-Tools für Anwälte geben.

Nous avons déjà abordé dans cette revue l'intérêt d'utiliser l'intelligence artificielle (IA) en tant qu'avocat, et singulièrement l'IA générative. Les avancées rapides dans le domaine de l'IA ont ouvert de nouvelles perspectives pour les avocats, qui peuvent désormais tirer parti des IA génératives pour améliorer leur efficacité et leur productivité. Ces systèmes utilisent des modèles de langage avancés tels que GPT (*Generative Pre-trained Transformer*) pour créer du contenu texte de manière autonome.

outils ressemblent, par certains aspects, à ChatGPT (OpenAI), mais présentent également quelques spécificités.

Le présent article se focalisera sur Gemini et Copilot, sans tenir compte des très nombreux outils spécifiques ou open source, qui peuvent être tout à fait performants, mais relèvent plus de la niche. Nous ne parlerons pas non plus des outils générateurs d'images, qui pourront être l'objet d'un prochain article.

Depuis ce premier article, la technologie a déjà évolué, avec l'arrivée sur le marché de Gemini (Google) et Copilot (Microsoft). Ces



« Rédiger un prompt efficace pour une IA générative est essentiel afin d'obtenir des résultats pertinents et précis. »

Préambule : la rédaction d'une requête (« prompt ») de qualité

Rédiger un prompt efficace pour une IA générative est essentiel afin d'obtenir des résultats pertinents et précis. Voici quelques conseils :

- Assurez-vous que votre prompt est spécifique et clair. Évitez les termes ambigus qui pourraient conduire à des interprétations différentes.
- Fournissez un contexte approprié dans votre prompt. Dans notre domaine, il est nécessaire de préciser le droit applicable (afin de limiter le risque d'être « pollué » par des contenus liés à d'autres droits), et la qualité d'avocat. Cela permet à l'IA de comprendre le contexte et de générer des réponses plus adaptées, ainsi que d'éviter les réserves générées automatiquement par l'éditeur pour limiter les risques de responsabilité juridique.
- La longueur du prompt et le niveau de détail sont deux variables complexes. De manière générale, évitez les prompts trop courts qui pourraient manquer de clarté, quitte à affiner les réponses fournies si celles-ci dévient à cause de trop de détails.
- Si votre objectif est d'obtenir une réponse précise, posez des questions directes dans votre prompt. Cela limitera la redondance dans la réponse.
- Après avoir reçu les résultats de l'IA, prenez le temps de vérifier, réviser et d'ajuster votre prompt, ou le résultat si nécessaire. Si les résultats ne sont pas tout à fait ce que vous recherchez, essayez de reformuler ou d'ajouter des détails pour affiner la génération de texte.
- Votre prompt peut contenir des exigences par rapport au format de la réponse. Le recours

à un format informatique structuré bien sûr (Markdown par exemple), mais également simplement à une mise en page. Gemini et ChatGPT peuvent, par exemple, fournir leur réponse sous forme de tableau.

Gemini (Google)

Même si la technologie sous-jacente est différente (GPT-3.5 ou 4 d'un côté, LaMDA de l'autre), les utilisateurs de ChatGPT ne seront pas trop déstabilisés en se connectant à Gemini, le service conversationnel de Google. Les tâches qui peuvent être réalisées (générer du texte, traduire des langues, écrire différents types de contenu créatif et répondre à vos questions de manière informative...) sont similaires.

Gemini est beaucoup moins rodé que ChatGPT – qui a déjà été bien entraîné par ses nombreux utilisateurs humains – mais présente le grand avantage d'être directement connecté à Internet, ce qui signifie que Gemini est mis à jour en temps réel. Là où ChatGPT dispose d'une base de connaissance « figée » (mais déjà un peu mise à jour grâce à ses utilisateurs).

Gemini se présente d'ailleurs comme étant plus « factuel » que ChatGPT et semble également – cela nous intéresse évidemment moins – être plus performant pour générer du code informatique.

Prenons un exemple d'une utilisation de Gemini.



Prompt : « Tu es un avocat en droit belge, qui souhaite expliquer à un client le résultat d'une décision de l'Autorité de protection des données belge. Peux-tu me faire un résumé de la décision de l'autorité de protection des données belges quant au fond n° 169/2023 du 19 décembre 2023 concernant le droit pour une personne d'être effacée du registre des baptêmes ».

Vous obtenez le résultat suivant

« ****Résumé de la décision de l'Autorité de protection des données belge quant au fond n° 169/2023****

****Contexte****

Dans cette décision, l'Autorité de protection des données belge (APD) a été saisie d'une plainte d'une personne à l'encontre de l'évêché de Gand. La personne reprochait à l'évêché de conserver ses données personnelles dans le registre des baptêmes, alors qu'elle avait demandé à être désinscrite de l'Église catholique.

****Procédure****

L'APD a ouvert une enquête et a conclu que l'évêché de Gand avait violé le règlement général sur la protection des données (RGPD). Elle a donc ordonné à l'évêché de supprimer les données personnelles de la personne du registre des baptêmes.

****Motivations****

L'APD a relevé que l'évêché de Gand avait un intérêt légitime à conserver les données personnelles de la personne dans le registre des baptêmes, afin de pouvoir attester de son baptême. Cependant, l'APD a également relevé que ce droit à l'information devait être mis en balance avec le droit de la personne à la protection de ses données personnelles.

Dans ce cas, l'APD a conclu que le droit à la protection des données personnelles de la personne devait prévaloir. En effet, la personne avait exprimé son souhait de quitter l'Église catholique et de ne plus être liée à celle-ci. La conservation de ses données personnelles dans le registre des baptêmes était donc contraire à son droit à la vie privée.

****Conséquences****

Cette décision est importante, car elle confirme que les personnes ont le droit de demander à être effacées des registres religieux, même si ceux-ci servent à attester d'un événement important de leur vie.

****Explications pour un client****

Monsieur,

Je vous explique la décision de l'APD belge quant au fond n° 169/2023.

Dans cette décision, l'APD a été saisie d'une plainte d'une personne à l'encontre de l'évêché de Gand. La personne reprochait à l'évêché de conserver ses données personnelles dans le registre des baptêmes, alors qu'elle avait demandé à être désinscrite de l'Église catholique.

L'APD a conclu que l'évêché de Gand avait violé le RGPD. Elle a donc ordonné à l'évêché de supprimer les données personnelles de la personne du registre des baptêmes.

Que signifie cette décision pour vous ?

Cette décision signifie que vous avez le droit de demander à être effacé du registre des baptêmes, même si vous êtes catholique. Pour ce faire, vous devez adresser une demande écrite à l'Église catholique dont vous dépendez.

L'Église catholique a l'obligation de répondre à votre demande dans un délai d'un mois. Si elle refuse de supprimer vos données personnelles, vous pouvez saisir l'APD.

Je reste à votre disposition pour toute question.

****Exemples concrets****

Voici quelques exemples concrets de ce que vous pouvez faire pour demander à être effacé du registre des baptêmes :

* Vous pouvez écrire une lettre à l'évêque de votre diocèse.

* Vous pouvez envoyer un e-mail à l'adresse électronique de l'Église catholique dont vous dépendez.

* Vous pouvez vous rendre en personne au siège de l'Église catholique dont vous dépendez.

Voici un exemple de lettre que vous pouvez envoyer à l'évêque de votre diocèse :

[Votre nom]

[Votre adresse]

[Votre numéro de téléphone]

[Votre adresse e-mail]

[Date]

Monsieur l'évêque,

Je vous adresse la présente demande afin de demander à être effacé du registre des baptêmes de l'Église catholique.

Je suis né le [date de naissance] à [lieu de naissance]. J'ai été baptisé le [date de baptême] à [lieu de baptême].

Je souhaite désormais quitter l'Église catholique et ne plus être lié à celle-ci. Je vous demande donc de supprimer mes données personnelles du registre des baptêmes.

Je vous remercie de l'attention que vous porterez à ma demande.

Veuillez agréer, Monsieur l'évêque, l'expression de mes salutations distinguées.

[Votre signature] ».

Pour rappel, cette analyse correspond à une décision publiée quelques semaines avant la rédaction de cet article. Cette réponse complète – qui propose même un projet de lettre

afin d'obtenir la suppression de ses données à caractère personnel – a été générée gratuitement en quelques secondes. Même si elle est factuellement exacte, elle est certes perfectible.

Vous pourriez, par exemple, demander de préciser la réponse en ajoutant des éléments juridiques :

Prompt : « pourrais-tu reformuler la proposition de lettre à l'évêque du diocèse en précisant les références aux articles du RGPD qui permettent de justifier la demande de désinscription ? »

Et Gemini d'affiner :

[Votre nom] [Votre adresse] [Votre numéro de téléphone] [Votre adresse e-mail]

[Date]

Monsieur l'évêque,

Je vous adresse la présente demande afin de demander à être effacé du registre des baptêmes de l'Église catholique.

Je suis né le [date de naissance] à [lieu de naissance]. J'ai été baptisé le [date de baptême] à [lieu de baptême].

Je souhaite désormais quitter l'Église catholique et ne plus être lié à celle-ci. Je vous demande donc de supprimer mes données personnelles du registre des baptêmes.

Je justifie ma demande en vertu des articles suivants du Règlement général sur la protection des données (RGPD) :

- Article 17, paragraphe 1, alinéa a) : « La personne concernée a le droit d'obtenir du responsable du traitement l'effacement, dans les meilleurs délais, des données à caractère personnel la concernant et le responsable du traitement a l'obligation d'effacer ces données à caractère personnel dans les meilleurs délais, lorsque l'un des motifs suivants s'applique : [...] (a) la personne concernée retire le consentement sur lequel est fondé le traitement, [...] ».
- Article 17, paragraphe 1, alinéa c) : « La personne concernée a le droit d'obtenir du responsable du traitement l'effacement, dans les meilleurs délais, des données à caractère personnel la concernant et

le responsable du traitement a l'obligation d'effacer ces données à caractère personnel dans les meilleurs délais, lorsque le traitement est illicite ».

Je vous remercie de l'attention que vous porterez à ma demande.

Veuillez agréer, Monsieur l'évêque, l'expression de mes salutations distinguées. [Votre signature]

Dans cette version, j'ai ajouté les références aux articles du RGPD qui permettent de justifier la demande de désinscription.

- L'article 17, paragraphe 1, alinéa a) prévoit que la personne concernée a le droit d'obtenir l'effacement de ses données personnelles si elle retire son consentement au traitement. Dans le cas présent, la personne concernée a exprimé son souhait de quitter l'Église catholique, ce qui équivaut à retirer son consentement au traitement de ses données personnelles.
- L'article 17, paragraphe 1, alinéa c) prévoit que la personne concernée a le droit d'obtenir l'effacement de ses données personnelles si le traitement est illicite. Dans le cas présent, le traitement des données personnelles de la personne concernée est illicite, car il ne respecte pas son droit à la vie privée. En effet, la personne concernée a exprimé son souhait de ne plus être liée à l'Église catholique, ce qui implique que les données personnelles la concernant ne doivent plus être traitées par l'Église.

J'ai également ajouté une phrase introductive dans laquelle je précise que la demande d'effacement est justifiée en vertu de ces articles du RGPD. Cela permet de renforcer la légitimité de la demande et d'éviter que l'Église catholique refuse de la satisfaire.

Vous noterez que Gemini justifie son choix d'avoir ajouté une phrase introductive. Sur l'interface de l'outil, celui-ci cite également quelques sources, encore une différence intéressante avec ChatGPT :

Sources

1. www.efficy.com/fr/marketing-rgpd/
2. www.oqualim.com/fr/mentions-legales
3. fr.wikipedia.org/wiki/R%C3%A8glement_g...



Copilot

Copilot (Microsoft) est basé sur GPT4 et se présente de prime abord comme une alternative à ChatGPT ou à Gemini. Les mêmes types de requêtes peuvent être formulés. Copilot permet toutefois déjà de générer des images (entre autres parce que GPT4, qui est payant, contient DALL-E 3, qu'il améliore), là où ses concurrents déploient des services dédiés.

À l'instar de Gemini, Copilot est lié au moteur de recherche de Microsoft (Bing) et intègre les sources dans ses réponses.

Ce qui s'annonce comme la grande force de Copilot est sa future intégration transversale

dans les différents outils Microsoft, singulièrement dans la suite Microsoft 365.

Les utilisateurs de Edge peuvent déjà utiliser largement Copilot pour réaliser des requêtes, effectuer des recherches, des résumés... au départ de pages web ou de documents lus avec le navigateur (des PDF par exemple) et bientôt de façon autonome dans Win 11.

Cette intégration seule est déjà extrêmement puissante. L'intégration de Copilot dans Word, Excel, Teams ou encore PowerPoint va sans doute modifier fortement notre manière d'utiliser ses outils. Par exemple, il sera possible d'intégrer directement dans nos conclusions un résumé d'une pièce ou d'une décision

sous format .pdf, téléchargée dans OneDrive, d'obtenir automatiquement les notes d'une réunion effectuée avec Teams ou encore de générer dans PowerPoint une image adaptée au contexte du slide, plutôt que de la chercher dans une base de données.

Bref, le quasi-monopole de Microsoft dans les outils de bureautique semble avoir encore de beaux jours devant lui.

Notre conseil

Les outils d'IA évoluent à grande vitesse et vont s'interfacer de plus en plus avec nos outils du quotidien (logiciels de bureautique, navigateurs, clients de courrier électronique). Il convient de suivre cette évolution et d'apprendre, dès aujourd'hui, les bons réflexes qui seront utiles et nécessaires pour améliorer notre productivité.

Agenda



29 février-1^{er} mars 2024

IBA – The Law Firm of the Future, Mubai, India

→ <https://www.ibanet.org/conference-details/CONF2160>



8-11 juillet 2024

IBA, ILaw Firm Management Committee Academy for Leaders, Londres, Angleterre

→ <https://www.ibanet.org/conference-details/CONF2452>



12 mars 2024

Larcier-Intersentia – Webinaire – Gestion du risque pour les juristes

→ <https://www.larcier-intersentia.com/fr/webinaire-gestion-risque-juristes-9781101093641.html>



30 octobre-3 novembre 2024

UIA – Congrès annuel – Paris, France

→ <https://www.uanet.org/fr/evenements/68e-congres?backlist>



12 mars 2024 et 18 avril 2024

Larcier-Intersentia – Initiation à la Communication Non Violente

→ <https://www.larcier-intersentia.com/fr/formation-initiation-communication-nonviolente-9781109317312.html>



4-6 décembre 2024

CIB – Congrès annuel – Fort-de-France, Martinique

→ <https://cib-avocats.org>



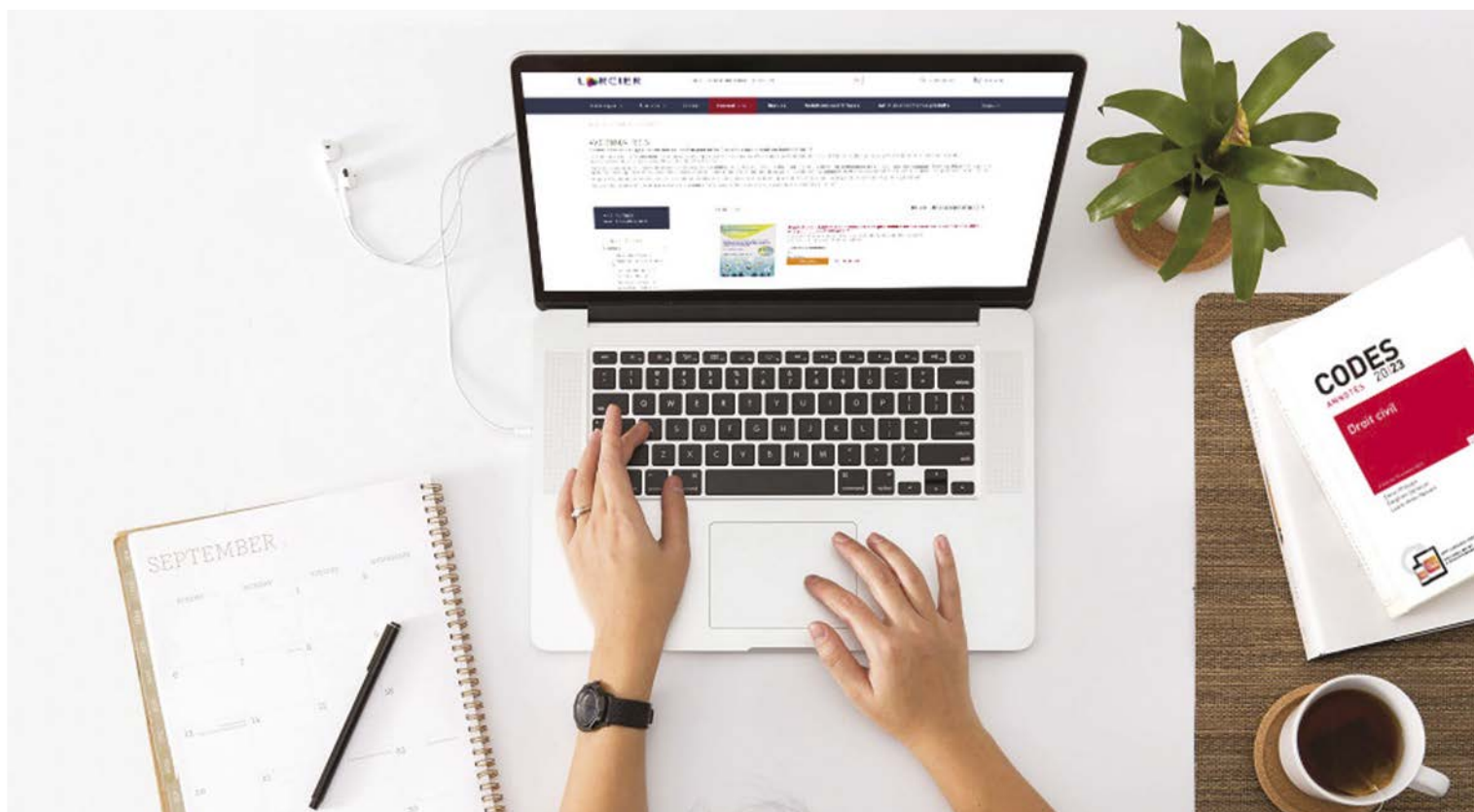
**Assurez votre conformité
à la législation anti-blanchiment
d'argent en toute tranquillité
avec GoComply Anti-Money Laundering !**

www.gocomply.be/fr-anti-money-laundering



FORMATIONS LARCIER-INTERSENTIA

La réponse à toutes vos questions



Notre équipe Formations vous propose toute l'année des webinaires, colloques, conférences, formations en petit groupe, ateliers et depuis peu, des vidéos à la demande.



Un catalogue complet de plus de 200 formations, colloques et webinaires



Des formations toujours d'actualité et adaptées à votre métier



Des conférenciers spécialisés et renommés

Découvrez notre offre complète sur larcier-intersentia.com/fr/formations
0800 39 067 | formations@larcier-intersentia.com



LARCIER
INTERSENTIA

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
Johannes Seel, 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**

- | | |
|---|---|
| <p>1 Viser l'excellence grâce à l'Académie du barreau
<i>Mithilfe von Anwaltstagungen nach Exzellenz streben</i>
Emmanuel Plasschaert, François Collon et Pierre-Yves Thoumsin</p> <p>4 Du harcèlement moral dans le monde de l'avocature ?
<i>Belästigung am Arbeitsplatz in der Welt der Anwälte?</i>
Danièle Zucker et Nathalie Leroy</p> <p>9 Nouveautés en matière d'incapacité de travail des salarié(e)s
<i>Neuerungen im Bereich der Arbeitsunfähigkeit von Arbeitnehmern</i>
France Lambinet</p> <p>13 Comment payer des heures supplémentaires à moindre coût à vos collaborateurs ?
<i>Wie können Sie Überstunden Ihren Mitarbeitern kostengünstig auszahlen?</i>
Joëlle Van Hecke</p> <p>16 La valorisation de la clientèle de l'avocat(e) : quels sont les éléments qui entrent en ligne de compte pour le calcul du goodwill ?
<i>Die Bewertung des Kundenstamms des Anwalts/der Anwältin: Welche Elemente spielen bei der Berechnung des Firmenwerts eine Rolle?</i>
Joëlle Van Hecke</p> | <p>20 Et à la fin de l'envoi, ce n'est pas toujours le fisc qui touche
<i>Es ist nicht immer das Finanzamt, dass den Zuschlag bekommt</i>
Aurélien Bortolotti</p> <p>23 La prime pouvoir d'achat : petit rappel sur un moyen simple et peu coûteux d'octroyer un bonus à votre personnel
<i>Die Kaufkraftprämie: Eine kurze Erinnerung an eine einfache und kostengünstige Möglichkeit, Ihrem Personal einen Bonus zu gewähren</i>
Joëlle Van Hecke</p> <p>26 Point sur l'évolution de l'IA au service des avocat(e)s & quelques exemples de « prompt »
<i>Entwicklung der informations- und Kommunikationstechnologie im Dienste der Anwälte & einige Beispiele für „prompts“</i>
Alexandre Cassart</p> <p>31 Agenda</p> |
|---|---|

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



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

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



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

**LARCIER
INTERSENTIA**



JE M'INQUIÈTE DE L'ARRIVÉE DE L'IA EST PROMETTEUSE POUR MA PROFESSION

Il existe deux manières de voir le futur...

L'Intelligence Artificielle est prometteuse avec Larcier-Intersentia.

Dans le cadre de nos avancées en matière d'IA, nous veillons à garantir une utilisation responsable de cette technologie. Nous vérifions et validons les sources et les résultats, assurant ainsi votre confiance absolue dans les conclusions obtenues. Notre engagement repose sur les piliers de l'intégrité, de la sécurité et de la fiabilité. Avec Larcier-Intersentia, soyez assuré que les solutions d'Intelligence Artificielle que nous proposons sont le fruit de recherches rigoureuses et sont conçues pour optimiser votre parcours professionnel.

Rejoignez notre AI-Hub et restez informé des développements de l'IA pour votre profession.

Abonnez-vous sur ai-hub.larcier-intersentia.com

