

4

Le droit collaboratif : une autre façon, pour les avocat(e)s, d'appréhender et de régler les conflits

Kooperative Praxis: Eine andere Art der Konfliktlösung für Anwälte

12

De juriste à stratège : pourquoi l'avocat(e) du XXI^e siècle doit penser son image comme un(e) entrepreneur(e)

Vom Juristen zum Strategen: Warum Anwälte des 21. Jahrhunderts wie Unternehmer denken müssen

17

Processus de recrutement : astuces et bonnes pratiques concernant la publicité de la rémunération

Einstellungsprozess: Tipps und bewährte Techniken zur Veranschaulichung der Vergütung



LES CODES LARCIER

NOUVELLE
ÉDITION
DISPONIBLE
EN JUIN
2025



**BÉNÉFICIEZ DE L'ENSEMBLE DES DISPOSITIONS
LÉGISLATIVES ET RÉGLEMENTAIRES USUELLES EN BELGIQUE**

TOMES DISPONIBLES :

Tome I Droit civil et judiciaire
Tome II Droit pénal
Tome III Droit de l'entreprise, de l'économie et de la finance (2 vol.)
Tome IV Droit social (2 vol.)
Tome V Droit fiscal
Tome VI Droit public et administratif (2 vol.)
Tome VII Droit de l'environnement
Tables générales



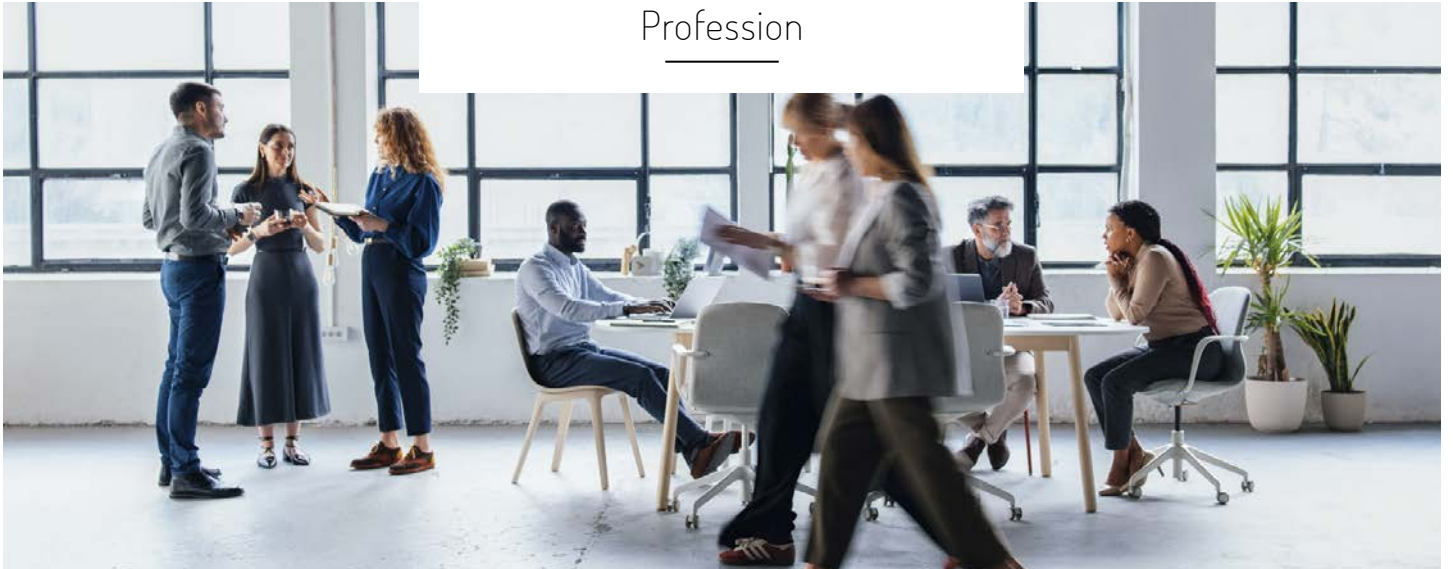
APP LARCIER CODE

- > MISE À JOUR HEBDOMADAIRE DE L'ENSEMBLE DES TEXTES PRÉSENTS DANS VOTRE CODE
- > ACCESSIBLE DEPUIS VOTRE SMARTPHONE ET TABLETTE (VERSIONS IOS ET ANDROID DISPONIBLES)
- > VOS TEXTES LÉGISLATIFS DISPONIBLES ONLINE ET OFFLINE
- > ACCÈS SIMPLE ET PRATIQUE AUX ARTICLES GRÂCE AU MOTEUR DE RECHERCHE
- > ANNOTATIONS ACCESSIBLES ÉGALEMENT SUR L'APPLICATION



**LARCIER
INTERSENTIA**
LEFEBVRE GROUP

www.larcier-intersentia.com



Zoé
Wagner

Avocat à la Cour et
Présidente sortante
de la Conférence du
Jeune Barreau de
Luxembourg

—
zoe.wagner@barreau.lu



LA CONFÉRENCE DU JEUNE BARREAU DE LUXEMBOURG AU SERVICE DES JEUNES AVOCAT(E)S – ENTRETIEN AVEC ZOÉ WAGNER

Die “Conférence du Jeune Barreau de Luxembourg” in den Diensten der jungen Anwälte – Interview mit Zoé Wagner

Dans le cadre du partenariat entre Larcier-Intersentia et la Conférence du Jeune Barreau de Luxembourg, l'édition 2024-2025 du *Guide du jeune avocat au Luxembourg* a été publiée en octobre 2024 et nous avons rencontré M^e Zoé Wagner, présidente sortante de la Conférence du Jeune Barreau de Luxembourg pour échanger à propos des besoins d'information des jeunes avocats au Luxembourg.

Im Rahmen der Partnerschaft zwischen Larcier-Intersentia und der Conférence du Jeune Barreau de Luxembourg wurde im Oktober 2024 die Ausgabe 2024-2025 des “Guide du jeune avocat au Luxembourg” veröffentlicht. Wir trafen uns mit Zoé Wagner, der scheidenden Präsidentin der “Conférence du Jeune Barreau de Luxembourg”, um uns über den Informationsbedarf der jungen Anwälte in Luxemburg auszutauschen.

Qu'est-ce que la Conférence du Jeune Barreau de Luxembourg et quel est son rôle ?

La Conférence du Jeune Barreau de Luxembourg (dénommée également « CJBL ») est l'institution qui veille à la promotion et la défense des intérêts des avocats inscrits au tableau de l'Ordre des avocats du Barreau de Luxembourg ou du Barreau de Diekirch depuis moins de onze ans.

Depuis plus d'un siècle, la Conférence du Jeune Barreau de Luxembourg se consacre à initier

ses membres à la vie des barreaux luxembourgeois et aux règles de la profession d'avocat dans une optique de cultiver la solidarité confraternelle tout en assurant le rayonnement des barreaux de Luxembourg et de Diekirch tant à l'étranger que sur le territoire national.

Portée par un comité dynamique et très investi, la CJBL œuvre ainsi à la fois dans le domaine de l'approfondissement des connaissances juridiques des avocats luxembourgeois via notamment l'organisation de conférences et de formations animées par des intervenants hautement spécialisés, mais également et ce, aussi



« Le *Guide du jeune avocat* au Luxembourg a pour ambition d'aborder les principales questions pratiques qu'un jeune peut se poser au terme de ses années universitaires et à l'entame de sa carrière en tant qu'avocat au Grand-Duché du Luxembourg. »



dans l'optique de rassembler et de maintenir l'entente confraternelle entre les jeunes avocats et l'ensemble des membres de la famille judiciaire, via l'organisation d'événements festifs et d'activités ludiques.

Comment le partenariat entre Larcier-Intersentia et la Conférence du Jeune Barreau de Luxembourg s'inscrit-il dans les objectifs de la CJBL, notamment en matière de promotion et de défense des intérêts des jeunes avocats ?

Le partenariat entre Larcier-Intersentia et la CJBL joue effectivement un rôle crucial dans la promotion et la défense des intérêts des jeunes avocats. Grâce à la publication du *Guide du jeune avocat au Luxembourg*, à la co-organisation de conférences et à la diffusion de

revues et bulletins d'information à prix réduit ou même à titre gratuit à nos membres, ce partenariat vise d'un côté à informer les jeunes avocats sur leurs droits et à promouvoir leurs droits au sein de la famille judiciaire, et de l'autre côté à former de façon générale nos membres.

La promotion et la défense des intérêts des jeunes avocats sont primordiales pour la CJBL car il est en effet fréquent que les jeunes diplômés, débutant leur carrière d'avocat, ignorent certains de leurs droits (p.ex. en matière de rémunération, de qualification du contrat de collaboration, etc.) et se retrouvent à la merci d'un patron de stage qui abuse de cette situation d'inégalité. Il est donc essentiel de tirer parti de ce partenariat pour sensibiliser non seulement les jeunes avocats, mais aussi les patrons de stage, sur leurs droits et obligations respectifs

en matière de collaboration. Le *Guide du jeune avocat* publié ensemble y contribue largement.

Quels sont les défis principaux auxquels les jeunes avocats au Luxembourg font face ?

Ensemble avec le Barreau de Luxembourg, nous avons lancé un questionnaire « bien-être » parmi les avocats luxembourgeois et, bien que de nombreuses réponses aux différentes questions confortent le statut d'une profession porteuse de sens pour ses membres, qui se sentent soutenus par leur Barreau et la CJBL, attractive et riche en opportunités de carrière, nous constatons toutefois un certain nombre de lacunes auxquelles la CJBL souhaite remédier dans un futur proche pour mieux soutenir les jeunes avocats. Les défis principaux relevés concernent la rémunération, l'absence de convention de collaboration écrite et l'absence du droit de pouvoir développer une propre clientèle alors qu'ils sont engagés en tant qu'indépendants, la fatigue chronique, le « burn-out » ou la dépression et des difficultés de payer les charges ou dettes.

Les résultats du questionnaire montrent par ailleurs l'existence de disparités importantes entre les sexes, notamment en termes de revenus et de conditions de travail, sans que ces écarts soient, de notre point de vue, justifiés. Ce que nous avons également relevé dans notre sondage est qu'il existe un grand nombre de cas de harcèlement ou de discrimination qui ne sont pour la plupart d'entre eux pas signalés à cause d'une peur de représailles. Ces situations concernent l'ensemble de la profession, mais les réponses révèlent par ailleurs que les avocates sont plus souvent exposées à des comportements inappropriés ou à des « obstacles »

Profession

dans leur carrière, notamment dans l'accès aux fonctions de responsabilité, tel que le statut d'associée.

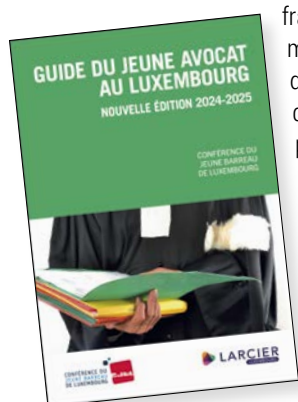
Nous relevons enfin qu'un grand nombre des avocats luxembourgeois considère qu'ils n'ont pas le temps de se former. Ce constat est accentué par la charge de travail élevée, des horaires imprévisibles et des objectifs fixés à atteindre, qui peuvent affecter différemment les avocats luxembourgeois selon leur ancienneté par exemple.

En quoi le *Guide du jeune avocat au Luxembourg* répond-il aux besoins concrets des avocats au Luxembourg en début de carrière ?

Le *Guide du jeune avocat au Luxembourg* a pour ambition d'aborder les principales questions pratiques qu'un jeune peut se poser au terme de ses années universitaires et à l'entame de sa carrière en tant qu'avocat au Grand-Duché du Luxembourg.

Il constitue donc un mode d'emploi didactique, condensé et simplifié pour l'avocat-stagiaire

fraîchement assermenté en manque de conseils pratiques quant à l'accès à la profession d'avocat, aux particularités parfois complexes du stage judiciaire et des démarches administratives et



fiscales à entreprendre en tant que jeune avocat au Luxembourg.

À cet effet et tout en compilant et actualisant toutes les informations utiles au futur avocat, ce guide se veut une source incontournable, fonctionnelle et pratique. Il a été pris soin d'y insérer de nombreux conseils qui répondent aux questions se posant en général durant le parcours du jeune avocat.

L'année judiciaire 2024-2025 s'étant achevée, quels sont les projets de la CJBL pour l'année judiciaire 2025-2026 ?

Ensemble avec Larcier-Intersentia, la CJBL envisage de publier une nouvelle édition du *Guide du jeune avocat au Luxembourg* pour l'année judiciaire 2025-2026.

De façon plus générale, la CJBL concentrera son action pendant l'année judiciaire 2025-2026 autour de trois axes sous la présidence de M^e Bob Biver.

D'abord, la CJBL a pour ambition de renforcer la formation à l'art oratoire, indispensable à notre profession. Des échanges avec le Barreau de Bruxelles sont en préparation pour faire vivre l'éloquence, le débat et la plaidoirie dès les premières années de pratique.

Ensuite, la CJBL souhaite accompagner la transition numérique de notre métier. Une première conférence sur l'intelligence artificielle et les outils digitaux, en partenariat avec Larcier-Intersentia, marquera le début d'un cycle de réflexion sur l'avenir de notre profession.

Enfin, la CJBL continuera à faire vivre la confraternité, valeur fondatrice de nos barreaux, en cultivant l'entraide, la solidarité et le lien entre confrères, tant dans les moments festifs que dans les moments plus difficiles.

Pour aller plus loin : <https://www.larcier-intersentia.com/fr/guide-jeune-avocat-luxembourg-9782879988801.html>.





Carine Vander
Stock

Avocate,
médiatrice,
formatrice (médiation
et droit collaboratif)

[https://www.4law.be/
contact/](https://www.4law.be/contact/)



LE DROIT COLLABORATIF : UNE AUTRE FAÇON, POUR LES AVOCAT(E)S, D'APPRÉHENDER ET DE RÉGLER LES CONFLITS

Kooperative Praxis: Eine andere Art der Konfliktlösung für Anwälte

L'article 444, § 2, du Code judiciaire impose aux avocats d'informer leurs clients des modes de résolution amiable des conflits et de privilégier cette voie pour le règlement des litiges qui leur sont soumis.

La palette des MARCs¹ s'est élargie par l'introduction du droit collaboratif dans le Code judiciaire dont les articles 1739 à 1747² en régissent l'application.

L'article 1738 du Code judiciaire définit le droit collaboratif comme étant « un processus volontaire et confidentiel de règlement des conflits par la négociation impliquant des parties en conflit et leurs avocats respectifs,

Artikel 444, §2 des Gerichtsgesetzbuchs verpflichtet Rechtsanwälte, ihre Mandanten über gütliche Konfliktlösungsmöglichkeiten zu informieren und in diesem Sinne zu begleiten.

Die Palette der ADR-Verfahren wurde durch die Einführung des kooperativen Praxis erweitert, dessen Anwendung in den Artikeln 1739bis 1747 GGB geregelt ist.

Artikel 1738 des Gerichtsgesetzbuchs definiert Kooperative Praxis als "ein freiwilliges und vertrauliches Verfahren zur Beilegung von Konflikten durch Verhandlungen, an dem Konfliktparteien und ihre jeweiligen Anwälte beteiligt sind, die im Rahmen eines ausschließlichen und eingeschränkten Mandats zur Unterstützung und Beratung handeln, um eine gütliche Einigung zu erzielen".

lesquels agissent dans le cadre d'assistance et de conseil en vue d'un mandat exclusif et restreint d'aboutir à un accord amiable ».

1. Modes alternatifs de résolution des conflits.

2. M.B., 2 juillet 2018, pp. 53525 à 53527.

Origines de la pratique collaborative¹

À l'instar de la plupart des MARCs, la pratique du droit collaboratif nous vient des États-Unis. C'est un avocat de Minneapolis, spécialiste en matière familiale, Stuart Webb qui, il y a près de 35 ans, fit le constat des conséquences désastreuses des procédures familiales (frustrations, stress, coûts conséquents, dégradation importante, voire irréversible des relations entre les parties, répercussions désastreuses à l'égard des enfants, réponses judiciaires inadéquates aux situations des familles...). Il a souhaité exercer autrement son métier en axant sa pratique sur la négociation et en s'engageant activement et uniquement à tenter de dégager des accords entre les parties.



Dans ce cadre, il a développé des outils appropriés en vue d'aider efficacement les parties à dégager un terrain d'entente respectueux de tous les intérêts en présence et a établi des principes que nous retrouvons encore dans la pratique collaborative actuelle.

Dans les années nonante, sous l'impulsion de l'avocate Pauline Tesler², le droit collaboratif s'est fortement développé un peu partout aux États-Unis³ et ensuite en Europe, sous l'égide d'associations privées, sans toutefois connaître le développement particulier du « modèle belge » que la plupart des associations européennes de droit collaboratif nous envient dès lors qu'il bénéficie d'une reconnaissance législative.

Le modèle belge

Dès 2006, c'est l'Ordre français des avocats du barreau de Bruxelles et ensuite, à partir de 2009, les Ordres communautaires (l'OBFG⁴ d'abord et l'OVb⁵ ensuite) qui ont soutenu les initiatives de quatre avocates pionnières⁶ et permis d'intégrer les principes du droit collaboratif dans la sphère déontologique. Les Ordres ont ainsi adopté les deux documents fondateurs que sont la Charte d'adhésion au droit collaboratif – qui reprend les principes du processus et les engagements des avocats qui y adhèrent après une formation spécifique (initiale et continue) – et le protocole de droit collaboratif (initialement l'accord de participation), qui reprend également les principes applicables et les engagements des intervenants, signé par les parties et leurs conseils à l'entame d'un processus.

Consacré par les règles déontologiques, le droit collaboratif a ainsi obtenu, en Belgique, une légitimité toute particulière encore renforcée par l'intervention du législateur.

Si le droit collaboratif s'est développé dans un premier temps dans son creuset historique du contentieux familial, il est aujourd'hui mis en œuvre dans d'autres domaines tels que le droit des affaires, le droit du travail, le domaine de la copropriété, le droit de la construction, les conflits de voisinage, le droit du bail...⁷

Un état d'esprit

On l'aura compris, le droit collaboratif est un processus de règlement des conflits créé par les avocats pour les avocats.

1. A.-M. BOUDART (avec la collaboration de C. VANDER STOCK), *Droit collaboratif*, Bruxelles, Larcier, 2018, p. 20.

2. Pauline Tesler a écrit de nombreux articles et publié plusieurs ouvrages sur le droit collaboratif et notamment « Collaborative Law : Achieving Effective Resolution in Divorce without Litigation », *American Bar Association*, 2001 (deux éditions subséquentes ont été publiées).

3. P. TESLER, « Collaborative Family Law », *Pepperdine Dispute Resolution Law Journal*, 2004, vol. 4, Issue 3, p. 317.

4. Ordre des barreaux francophones et germanophone, connu sous la dénomination d'Avocats.be.

5. Order van vlaamse balies.

6. Anne-Marie Boudart, Marina Blitz, Fabienne Hoge et Carine Vander Stock.

7. C. VANDER STOCK, « Le modèle belge du droit collaboratif », *De la prévention à la résolution des conflits en copropriété*, Bruxelles, Larcier, 2013 ; D. CHAVAL, « Courte introduction au droit collaboratif », *Justine (Journal de l'A.S.M.)*, 2012/2, n° 34, p. 12 ; « Le droit collaboratif », *Une autre Justice possible*, Bruxelles, Larcier, 2015.



« Le droit collaboratif est un processus de règlement des conflits créé par les avocats pour les avocats. »



C'est avant tout un état d'esprit, une autre manière d'envisager le conflit et son règlement, et pour l'avocat, fidèle à la première de ses obligations déontologiques de conseiller et de concilier, une autre façon de se positionner en ajustant son langage et son discours mais également la relation qu'il entretient avec son client, l'autre partie et le conseil de celle-ci⁸.

Partant de l'idée, comme pour les autres MARCs, que les personnes impliquées dans un conflit sont compétentes pour trouver des solutions mutuellement acceptables, avec un soutien approprié et spécialisé, il s'agit de redonner aux parties la responsabilité de leur différend et partant de leurs décisions, et non de confier celles-ci à un tiers.

Le mandat de l'avocat collaboratif est restreint dès lors que son rôle est de conseiller son client dans *l'optique unique de la recherche d'une solution négociée*. Il devra mettre un terme à

son intervention et se retirer du dossier dans les très rares cas⁹ où, n'aboutissant pas à un accord, les parties font le choix de soumettre leur différend à un juge dans le cadre d'une procédure contentieuse.

La pratique démontre combien ce risque de retrait, que les avocats appréhendent parfois, est un véritable moteur de créativité dans les négociations et crée un état d'esprit positif et différent dès le départ.

Les parties et leurs conseils vont en effet travailler conjointement à résoudre le litige dans le cadre d'un mandat dont Anne-Marie Boudart¹⁰ a défini les sept axes :

- 1) aider les parties à trouver un accord ;
- 2) qui soit acceptable pour chacune d'elle ;
- 3) pérenne ;
- 4) éclairé ;
- 5) qui respecte le contexte et les tiers impliqués directement ou indirectement ;

- 6) qui soit conforme à la loi et à l'ordre public ;
- 7) et qui améliore ou, à tout le moins, qui ne détériore pas la relation entre les parties.

Dans le cadre du processus, les avocats veillent à répondre aux véritables préoccupations des clients qui, bien souvent, avant d'être juridiques, sont humaines.

Ils gèrent la situation conflictuelle AVEC l'autre et non plus CONTRE l'autre, remplaçant le combat par la collaboration, pour sortir du cercle de la violence entretenue par les procédures, l'agressivité et les prises de pouvoir qui engendrent du stress, de la frustration et des difficultés émotionnelles pour chacune des parties en cause.

Avec leurs clients, qui prennent une part active dans le processus, ils gèrent de façon créative les modalités à mettre en place en imaginant toutes les pistes possibles pour rencontrer au maximum les enjeux les plus importants de chacun.

Proche et pourtant différent des autres modes amiables

Le droit collaboratif se distingue d'abord de la négociation traditionnelle, dite « sur position » qui se caractérise par la volonté de chaque partie (et de leur avocat) d'imposer son point de vue sans considération pour celui de l'autre partie.

Dans cette forme de négociation, qui s'apparente souvent à un bras de fer, le but poursuivi est de gagner un maximum de terrain sur l'autre, voire de temps et de divulguer le moins d'informations possible ; l'optique de gains mutuels n'est donc pas prépondérante.

8. A.-M. BOUDART, *op. cit.*, p. 43.

9. Le droit collaboratif connaît un taux très élevé de réussite : entre 85 et 90 %.

10. A.-M. BOUDART, *op. cit.*, p. 40.

Le droit collaboratif s'appuie quant à lui sur la négociation raisonnée qui implique notamment de prendre en considération les besoins et les intérêts de chacune des parties et la recherche d'une solution équilibrée à partir d'une réflexion conjointe quant aux différentes options envisageables.

Il se distingue également de la conciliation qui implique l'intervention d'un (ou de plusieurs) tiers indépendant qui va amener les parties à trouver un terrain d'entente.

Celui-ci a un rôle actif : il prend connaissance des points de vue des parties et donne son avis personnel. Les parties attendent de lui qu'il propose d'initiative des options ou des solutions de règlement.

C'est le cas notamment des magistrats qui interviennent dans le cadre des Chambres de règlement amiable (CRA), lesquelles se développent à tous les niveaux, ce dont il faut se réjouir¹¹.

Le droit collaboratif s'inscrit quant à lui dans un processus, fait d'étapes bien définies qui n'existent pas dans la conciliation. Les parties et leurs conseils œuvrent à la recherche de solutions qui ne leur sont ni imposées, ni induites par un tiers, mais qui tendent à promouvoir davantage le rôle actif des protagonistes.

C'est sans doute de la médiation que se rapproche le plus le droit collaboratif dès lors que les outils de communication et de négociation qui sont mis en œuvre sont relativement identiques dans ces deux approches du conflit.

Ce qui diffère toutefois essentiellement la médiation du droit collaboratif, c'est la présence d'un tiers neutre qui gère seul le cadre et dont l'intervention s'inscrit dans une relation de triangulation.

L'avocat collaboratif est aux côtés de son client et il n'est pas neutre. Il garde son rôle de conseil et veillera aux intérêts de son client dans l'optique de parvenir à une solution qui se veut équilibrée et pérenne.

Enfin, si tenu à son statut de tiers neutre, le médiateur est limité dans l'information qu'il peut donner aux médiés, l'avocat collaboratif, véritable coach de son client lui apportera toute l'information et les conseils juridiques requis afin que les négociations puissent se dérouler de manière constructive.

Pour conclure

Adhérer au droit collaboratif, c'est, pour les avocats, retrouver l'essence même de leur métier et pour les parties prendre conscience que le conflit n'est pas inéluctable.

Gageons que de plus en plus d'avocats se formeront à cette approche du conflit particulièrement respectueuse des personnes, de leurs besoins et de leurs attentes.

11. Voy. à ce sujet les nos 1-2 de l'année 2024 du *Journal des modes alternatifs* et les nombreuses contributions y consacrées.





Aurélien
Bortolotti

Avocat – Notger Avocats

[https://
avocatbortolotti.com/](https://avocatbortolotti.com/)

[@AvoBORTOLOTTI](https://twitter.com/AvoBORTOLOTTI)



Robert De
Baerdemaeker

Avocat – DALDEWOLF

[https://www.
daldewolf.com/](https://www.daldewolf.com/)

rdb@daldewolf.com



LE SECRET PROFESSIONNEL ENVERS ET CONTRE TOUT

Das berufsgeheimnis gegen alle widerstände

In was für einer Welt leben wir? Die Entgleisungen gegen den Rechtsstaat häufen sich. Sie sind das Ergebnis von sich abzeichnenden politischen Entwicklungen und auch von Wertekonflikten.

Die nationalen und internationalen Rechtssysteme werden immer komplexer und der Wille, auf die ständig wachsenden Herausforderungen unserer modernen Gesellschaften zu reagieren, macht das Recht unverzichtbarer denn je, da es ein Bollwerk gegen bestimmte gefährlich autoritäre Bestrebungen darstellt.

Die Gerichte sorgen weiterhin dafür, dass die Regeln und Grundsätze, auf denen das Rechtssystem beruht, eingehalten werden. Das Berufsgeheimnis ist in dieser Hinsicht von entscheidender Bedeutung und muss selbst gegenüber gut gemeinten Initiativen absoluten Schutz genießen, um die immer stärker um sich greifende Kriminalität zu bekämpfen.

Dans quel monde vivons-nous ? Les dérives à l'encontre de l'État de droit se multiplient. Outre les évolutions politiques qui apparaissent au sein de nos sociétés, elles sont aussi le fruit de conflits de valeurs.

Les systèmes juridiques nationaux et internationaux se complexifient et la volonté de répondre aux défis sans cesse croissants de nos sociétés modernes rend le droit de plus en plus indispensable tant il est le rempart contre certaines velléités dangereusement autoritaires.

Les juridictions continuent à veiller au respect des règles et des principes qui fondent le système juridique. Le secret professionnel est à cet égard essentiel et il doit bénéficier d'une protection absolue même à l'encontre des initiatives respectables pour lutter contre les criminalités de plus en plus envahissantes.

Les principes fondamentaux

L'État de droit a « voulu » mettre en place ce qu'on peut qualifier de véritable « institution » qui consacre une obligation très particulière. Il s'agit évidemment du secret professionnel auquel sont notamment tenus les avocats qui sont passibles de sanctions pénales en cas de violation de cette obligation.

Celui-ci est visé à l'article 458 du Code pénal mais cette obligation revêt également une dimension déontologique qui expose l'avocat qui transgresse ce devoir à des poursuites disciplinaires (art. 1.2 Code de déontologie).

L'article 458 du Code pénal prévoit notamment que le détenteur d'un secret professionnel qui ne respecterait pas celui-ci en vertu d'une loi le libérant de cette obligation ne sera pas poursuivi pénalement et ne pourra, dès lors, pas faire l'objet d'une condamnation pénale ; ce qui, il faut le rappeler et le souligner, ne le libère pas de son obligation déontologique.

La nécessité de combattre les criminalités les plus graves, d'une part, et la volonté de lutter contre la fraude fiscale, d'autre part, ont poussé le législateur à tenter de battre en brèche le secret professionnel des avocats espérant avoir accès à des informations utiles aux politiques criminelles menées tant en Belgique qu'à l'étranger.

S'étant vu confier par l'article 495 du Code judiciaire la mission de défendre notamment les intérêts des justiciables, les Ordres communautaires ont résisté systématiquement à toutes les tentatives législatives tendant à mettre en péril le secret professionnel dont les bénéficiaires sont les justiciables qu'ils sont chargés de protéger. Ces recours introduits devant la Cour constitutionnelle ont été couronnés de succès tant l'enjeu dans un État démocratique est important notamment en raison de la confiance qui peut être placée dans les avocats

parce que ceux-ci sont tenus par une déontologie sanctionnée disciplinairement.

La Cour de justice de l'Union européenne a une fois de plus – car il y a eu d'autres arrêts précédemment – dans un arrêt du 26 septembre 2024 (aff. C-432/23 concernant l'Ordre des avocats du barreau de Luxembourg opposé à l'Administration des contributions directes du Grand-Duché du Luxembourg), consacré la nécessité d'appliquer les textes aussi bien européens que nationaux avec rigueur aux fins de garantir l'efficacité du secret professionnel.

Explication des faits et de la procédure

Une société espagnole faisait l'objet d'un contrôle fiscal. Les autorités espagnoles ont, en vertu de la directive 2011/16/UE, adressé une demande de renseignements auprès de leur homologue luxembourgeois.

L'administration fiscale luxembourgeoise a dès lors relayé cette demande auprès du cabinet d'avocats luxembourgeois à l'origine du montage fiscal.

Se retranchant derrière le secret professionnel, l'administration fiscale luxembourgeoise a adressé une décision d'injonction à ce cabinet d'avocats, l'obligeant à transmettre toutes les informations (lettres de mission, rapports, factures, courriels, ...) relatives aux services fournis à la société espagnole, ainsi qu'une description détaillée des opérations et l'identification des parties impliquées.

Le cabinet d'avocats a refusé de transmettre les informations, invoquant son rôle d'avocat-conseil et l'impossibilité de communiquer des données relevant de ses relations avec le client.

L'administration fiscale a maintenu l'injonction et a infligé une amende. Le cabinet d'avocats a introduit un recours contre cette décision,

soutenu par l'Ordre des avocats du barreau de Luxembourg.

La Cour a été saisie de six questions préjudicielles, centrées sur les points suivants :

- Champ d'application de la protection garantie par l'article 7 de la Charte des droits fondamentaux en cas de consultation juridique (notamment en droit des sociétés) et existence d'une ingérence dans le droit au respect des communications entre avocat et client.
- Validité de la directive 2011/16 au regard de la Charte des droits fondamentaux.
- Exigence de garanties dans le droit national pour préserver la confidentialité.

En substance, la Cour va notamment énoncer que :

L'article 7 de la Charte doit être interprété en ce sens qu'une consultation juridique d'avocat en matière de droit des sociétés entre dans le champ de la protection renforcée des échanges entre un avocat et son client, garantie par cet article, si bien qu'une décision enjoignant à un avocat de fournir à l'administration de l'État membre requis, aux fins d'un échange d'informations sur demande prévu par la directive 2011/16, l'ensemble de la documentation et des informations relatives à ses relations avec son client, afférentes à une telle consultation, constitue une ingérence dans le droit au respect des communications entre un avocat et son client, garanti par ledit article (considérant 53).

Le législateur de l'Union a notamment laissé aux États membres la tâche de veiller à ce que leurs procédures nationales, mises en œuvre pour la collecte d'informations aux fins de cet échange, respectent la Charte, en particulier son article 7 (considérant 59).

L'article 7 de la Charte garantit le secret de la consultation juridique émanant de l'avocat,



« La protection du secret professionnel de l'avocat se justifie en raison du rôle qu'il joue en qualité de collaborateur de la justice dans une société démocratique. »



quant à son existence et à son contenu. Ainsi, les personnes qui consultent un avocat peuvent raisonnablement s'attendre à ce que leurs communications demeurent privées et confidentielles et, hormis des situations exceptionnelles, avoir confiance dans le fait que leur avocat ne divulguera à personne, sans leur accord, qu'elles le consultent (considérant 70).

En revanche, une réglementation nationale qui prive les avocats de cette protection en matière fiscale est contraire à la Charte. La disposition nationale ne se limite pas à des situations exceptionnelles et porte par l'ampleur même

de la soustraction au secret professionnel de l'avocat qu'elles autorisent à l'égard des communications entre ce dernier et son client, une atteinte au contenu essentiel du droit garanti à l'article 7 de la Charte (considérant 73).

Une injonction fondée sur une telle base nationale est dès lors injustifiée au regard du droit de l'Union.

L'application concrète

L'arrêt du 26 septembre 2024 est catégorique. Il ne peut être question de contraindre un avocat

à révéler ses consultations, en l'occurrence en matière fiscale qui est une branche du droit dans laquelle des consultations sont effectivement susceptibles d'être données.

Reconnaître le pouvoir à une administration d'ordonner à un avocat de produire le contenu de ses dossiers mettrait purement et simplement en péril le droit visé à l'article 7 de la Charte des droits fondamentaux qui protège précisément le secret professionnel.

La motivation de l'arrêt est limpide à cet égard et c'est évidemment heureux. En effet, elle confirme que cette protection du secret professionnel de l'avocat se justifie en raison du rôle qu'il joue en qualité de collaborateur de la justice dans une société démocratique car il est soumis à une déontologie sanctionnée disciplinairement.

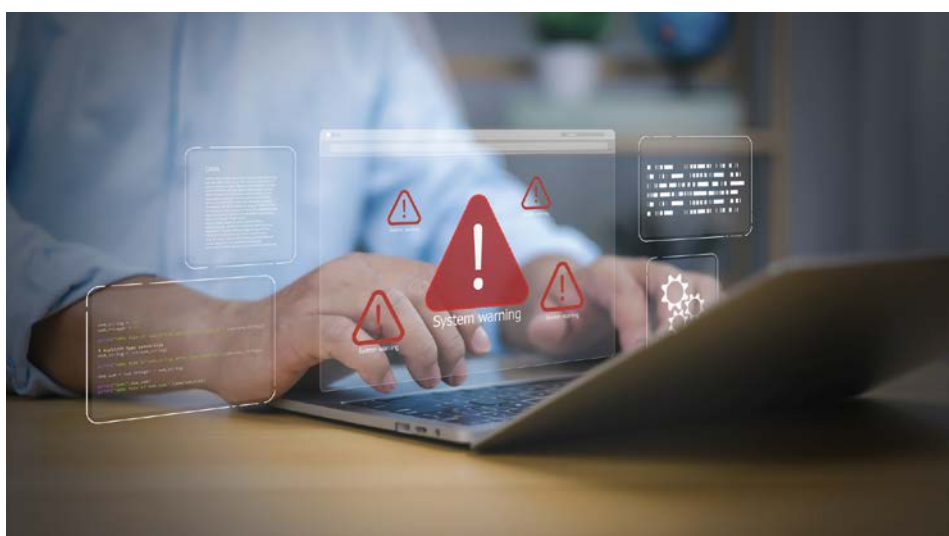
En outre, et ceci est essentiel, la Cour confirme que cette protection trouve à s'appliquer également dans l'activité de conseil de l'avocat, c'est-à-dire sans qu'une procédure ne soit en cours.

Enfin, la Cour l'exprime très clairement, le secret de l'avocat porte tant sur l'identité de celui-ci et de celle de son client que sur l'existence de son intervention et, cela va de soi mais c'est encore mieux lorsque c'est répété, sur le contenu de celle-ci.

Ceci étant, il ne faut pas perdre de vue, qu'à l'instar de tout droit, le droit de bénéficier du secret professionnel auquel l'avocat est tenu peut connaître des limites. La question est délicate car elle donne lieu à l'exercice difficile que constitue le test de proportionnalité auquel doit procéder le juge qui est amené à trancher le conflit de valeur entre le respect strict du secret professionnel et l'exception prévue par une loi. La Charte prévoit cet exercice.

Dans son célèbre arrêt du 23 janvier 2008 concernant la lutte contre le blanchiment d'argent, la Cour constitutionnelle a validé l'exception prévue par la loi lorsque l'avocat sort du cadre habituel de ses activités et participe à l'achat et à la vente de biens immeubles ou d'entreprises, à la gestion de titres ou d'autres actifs appartenant à un client, en procédant par exemple à la constitution, la domiciliation ou la gestion de sociétés. La Cour de justice de l'Union européenne a adopté le même règlement dans l'hypothèse où l'avocat consulté prend conscience de ce qu'il participe ou risque de participer à une activité de blanchiment de capitaux ou de financement du terrorisme.

Jusqu'où ne pas aller trop loin, en d'autres termes ?



— Notre conseil

Dans cette véritable épopée faite de conflits de valeur, le bâtonnier doit demeurer un phare et on ne conseillera jamais assez de faire appel à lui dès qu'on se pose des questions par nature pertinentes sur la situation à laquelle on est confronté.



Business Strategy



Nathalie
De Cnijf

Facilitateur-Médiateur-
Executive Coach
Spécialisé en entreprises
familiales
Partner ActionCOACH
Belgique/Luxembourg

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

nathaliedecnijf
@actioncoach.com



Affirmer sa différence dans un marché saturé n'est plus une option. L'époque où la seule expertise technique de l'avocat(e) suffisait à assurer sa réputation est révolue. Aujourd'hui, ce qui attire les client(e)s et les partenaires, c'est une identité professionnelle forte, lisible et alignée avec des valeurs limpides.

DE JURISTE À STRATÈGE : POURQUOI L'AVOCAT(E) DU XXI^e SIÈCLE DOIT PENSER SON IMAGE COMME UN(E) ENTREPRENEUR(E)

Vom Juristen zum Strategen: Warum Anwälte des 21. Jahrhunderts wie Unternehmer denken müssen

In einem gesättigten Markt reicht Sichtbarkeit allein nichts aus sondern müssen Alleinstellungsmerkmale hervorgehoben werden. Die Zeiten, in denen das technische Fachwissen von Anwälten ausreichte, um den eigenen Ruf zu sichern, sind vorbei. Heute ist es vielmehr verständliche und auf klare Werte ausgerichtete Berufsidentität, die Mandanten und Partner anzieht.

I. Les trois piliers pour une marque personnelle solide

1. Spécialisation assumée et visible : confère à l'avocat une légitimité accrue et une attractivité renforcée auprès d'une clientèle cible.

Cas 1. Avocat spécialisé en droit du numérique et des données personnelles

Maître Dupuis publie régulièrement des analyses sur les évolutions du RGPD et intervient lors de conférences sur la cybersécurité. Il est identifié comme LA référence dans les litiges liés aux violations de données. Son expertise

attire naturellement une clientèle de startups tech, d'entreprises SaaS et de DPO.

Cas 2. Avocate en droit du travail spécialisée dans la souffrance au travail

Maître Moreau accompagne spécifiquement les cadres victimes de harcèlement moral. Elle développe une approche psycho-juridique innovante, ce qui la rend très visible auprès des DRH et des syndicats, renforçant une image d'experte engagée et humaine.



2. Posture et communication : le style fait sens

L'attitude, le style de prise de parole et l'engagement dans des causes spécifiques participent à l'édification d'une marque personnelle forte.

Cas 1. Style direct, engagé et militant

Avocate en droit des étrangers, Maître Fortez prend régulièrement la parole sur LinkedIn et dans les médias pour dénoncer des pratiques administratives injustes. Elle adopte un ton franc et militant, ce qui lui permet d'attirer des clients partageant ses valeurs, mais aussi des partenaires associatifs.

Cas 2. Positionnement prestige, sobre et stratégique

Maître Lefèvre, fiscaliste, adopte une posture élégante et discrète. Il publie uniquement des tribunes dans la presse spécialisée et parle peu de lui-même, préférant laisser transparaître sa rigueur intellectuelle et sa maîtrise des enjeux patrimoniaux complexes. Cela séduit une

clientèle fortunée recherchant la confidentialité et l'excellence.

3. Cohérence sur chaque point de contact

Chaque prise de parole, publication ou interaction doit être alignée avec l'image que l'avocat veut véhiculer.

Cas 1. Alignement entre expertise, prise de parole et image visuelle

Maître Roux, experte en droit des nouvelles technologies, publie une newsletter mensuelle, tient un podcast sur l'IA et le droit, et son site adopte une esthétique futuriste. Chaque élément renforce sa position d'avant-gardiste du droit numérique.

Cas 2. Alignement entre valeurs, engagements et interventions publiques

Maître Leconte, avocat en droit de l'environnement, ne défend que des clients en lien avec la transition écologique. Il refuse certains dossiers contraires à ses valeurs, soutient publiquement

des causes écologiques et ses publications sont toutes orientées autour de cette ligne éditoriale claire.

II. Le marketing juridique : de la visibilité à la crédibilité

Être visible ne suffit plus. Encore faut-il que cette visibilité soit construite autour de contenus à forte valeur ajoutée, pédagogiques et incarnés. Le marketing juridique moderne n'est pas cosmétique : c'est un levier stratégique de légitimation.

Trois vecteurs de rayonnement à retenir :

1. Contenu expert, diffusé avec intelligence

Articles de fond, newsletters stratégiques, podcasts de niche : ce sont autant de points de contact qui nourrissent la confiance.

2. Présence digitale maîtrisée et professionnelle

Un profil LinkedIn cohérent, un site internet à jour, un ton aligné sur les valeurs du cabinet : ces éléments créent une première impression déterminante.

3. Networking ciblé et prises de parole utiles

Interventions lors de conférences sectorielles, publications dans la presse spécialisée ou animation de webinaires thématiques à destination des clients et de leurs invités, renforcent l'autorité.

III. La spécialisation : levier de valeur et de croissance

Le marché juridique belge est dense. Pour se démarquer, il faut oser des choix : celui d'un secteur, d'un type de client, d'un langage. La

spécialisation bien pensée permet non seulement d'attirer les clients que l'avocat désire, mais aussi de justifier une tarification premium.

Trois axes pour un positionnement différenciant :

1. Analyse des tendances et anticipation des besoins

Cas 1.

Maître Van Hove observe l'explosion des projets d'énergie renouvelable en Wallonie. Il anticipe les besoins juridiques liés à l'implantation d'éoliennes, à la fiscalité verte et aux partenariats public-privé. Il devient ainsi un partenaire privilégié des communes et entreprises du secteur énergétique.

Cas 2.

Maître De Ridder détecte la montée en puissance des startups Web3 à Bruxelles. Il développe une expertise autour des *smart contracts*, de la régulation MiCA (cryptoactifs) et de la propriété intellectuelle liée aux NFT. Ce positionnement

de niche lui ouvre des collaborations avec des incubateurs et fonds d'investissement.

2. Offre ciblée et packagée avec clarté

Cas 1.

Maître Claes conçoit un pack juridique spécialement pour les professions libérales en phase de développement : statuts, contrats-cadres, RGPD, litiges contractuels, etc. Cette offre-clé en main, présentée de façon claire et modulable, attire les coachs, consultants et thérapeutes du Brabant wallon.

Cas 2.

Maître Dethier propose une formule d'abonnement annuel incluant un audit de conformité, un rapport de risques, et des interventions en cas de contrôle à destination des PME industrielles. Il s'adresse aux PME wallonnes soumises à des réglementations sectorielles lourdes, ce qui renforce leur sécurité juridique et leur fidélité à long terme.

3. Communication pédagogique sans vulgarisation fade

Cas 1.

Maître Fontaine, avocate en droit des affaires, crée une mini-série de vidéos sur LinkedIn « Le droit expliqué aux entrepreneurs » où elle décortique en deux minutes des sujets complexes (clause de non-concurrence, cession de parts, pactes d'associés, ...). Son ton accessible et son aisance renforcent son autorité tout en élargissant sa visibilité.

Cas 2.

Maître Bovy rédige une newsletter trimestrielle à destination des administrations et cabinets politiques : « L'actualité du droit public en Belgique ». Chaque édition décrypte une réforme ou un arrêt marquant, avec des recommandations concrètes. Il devient une référence dans le domaine du contentieux administratif et des marchés publics.



Notre conseil

Dans un environnement juridique en mutation, où les attentes des clients évoluent aussi vite que les normes belges, l'avocat doit devenir bien plus qu'un juriste. Il doit se transformer aujourd'hui en communicant éclairé et en visionnaire pour émerger.

Celles et ceux qui sauront cette transformation, non comme une contrainte, mais comme une opportunité de vivre quotidiennement et pleinement la spécialisation qui les motive, façonneront un nouveau modèle de réussite. Ils seront plus alignés, plus pointus pour un résultat plus profitable. De profession libérale en tant qu'acteur du droit, l'avocat devra opter pour un modèle entrepreneurial à travers celui de chef d'entreprise spécialisé. Avec toutes les composantes que ce statut requiert. Ce sera le thème de ma prochaine contribution : « Piloter son cabinet comme une entreprise, un modèle gagnant ».



Joost
Bevernage

Manager Liberform



Vanessa
Pillon

Conseillère sectorielle
pour la Wallonie

vanessa.pillon
@liberform.be



Stéphane
Puopolo

Conseiller sectoriel
pour la région
de Bruxelles-Capitale

stéphane.puopolo
@liberform.be



L'APPRENTISSAGE TOUT AU LONG DE SA CARRIÈRE GRÂCE À LIBERFORM

Découvrez ici toutes les informations nécessaires sur Liberform.

Laufend weiterbilden während der Berufslaufbahn dank Liberform

Entdecken Sie hier alle notwendigen Informationen über Liberform.



Liberform, qu'est-ce que c'est ?

Liberform, c'est le fonds de formation de la CP 336, ou commission paritaire de certaines professions libérales : avocat, expert-comptable, conseiller fiscal, huissier de justice, réviseur d'entreprise, architecte, géomètre-expert ou vétérinaire. Sous sa forme actuelle, le fonds existe depuis 2016 et nous espérons fêter les 10 ans de Liberform l'année prochaine !

Aujourd'hui, la CP 336 compte plus de 32.064 travailleurs et plus de 7.875 employeurs (chiffres 2024), un nombre en constante

évolution dû aux travailleurs qui s'y joignent chaque mois. Pour renforcer les compétences des travailleurs nous proposons une offre de formations gratuites et aux employeurs une prime à la formation pour les formations payées.

Que peut-on attendre de ces formations ?

Les compétences transversales visées par ces formations ont pour objectif d'améliorer les aptitudes du travailleur. Elles cernent les compétences liées à l'organisation des tâches, à la gestion de projets, la résolution de problèmes, l'utilisation des technologies, l'apprentissage



des langues ou encore la communication vers le client, mais aussi vers les collègues. De la même manière, nous avons mis en place une plateforme de formation en ligne « The Learning Trail » axée sur l'apprentissage en ligne et mobile, où et quand vous voulez.

Liberform fournit-il d'autres moyens de soutien ?

À côté de ces deux principaux services, nous avons réalisé une boîte à outils, que vous retrouvez aussi sur notre site web : des informations sur les ressources humaines : la politique d'accueil et du personnel, la diversité et la non-discrimination, RSE, le bien-être au travail... Si les entreprises le souhaitent, nous leur rendons visite et apportons la boîte.

Nous organisons des mentor'cafés dans lesquels le rôle du tuteur/mentor est clé : entouré.e.s de confrères et d'un orateur spécialisé, vous aurez l'occasion d'échanger vos expériences. Les thèmes abordés sont variés, allant de la « conduite d'entretiens de feedback » à la « gestion des résistances ». Nous avons programmé différents workshops en Wallonie et à Bruxelles, gardez un œil sur notre offre : https://www.liberform.be/fr_BE/events

Alors, en bref : comment profiter des services de Liberform ?

Pour la première demande de prime, il faut s'inscrire sur www.liberform.be, compléter les données de votre entreprise, indiquer une personne de contact et une adresse e-mail. La

vérification manuelle de notre équipe ne prendra pas plus de 24 h, vous recevrez dès lors un identifiant et un mot de passe que vous utiliserez pour toute demande de primes et aussi pour s'inscrire pour les formations gratuites.

Pour toute info complémentaire, n'hésitez pas à contacter les conseillers sectoriels : **Stéphane Puopolo** (région de Bruxelles-Capitale) : stephane.puopolo@liberform.be **Vanessa Pillon** (région wallonne) : vanessa.pillon@liberform.be



Larissa
Howet

Consultante RH
Indépendante
PraxRH

www.linkedin.com/in/lhowet



S'il est vrai qu'une entreprise choisit un(e) candidat(e), il ne faut pas oublier que l'inverse l'est aussi. C'est fini l'époque où seules les entreprises choisissaient et imposaient leur diktat. Dorénavant, les candidat(e)s font leur shopping et favorisent les employeurs avec une culture d'entreprise en lien avec leurs valeurs, qui offrent un équilibre vie privée – vie professionnelle, mais qui bien sûr offrent aussi un package salarial attractif. Dans ce cadre, il est essentiel que lors du processus de recrutement, une image positive, mais surtout honnête de l'entreprise et de ses fonctionnements soit reflétée.

PROCESSUS DE RECRUTEMENT : ASTUCES ET BONNES PRATIQUES CONCERNANT LA PUBLICITÉ DE LA RÉMUNÉRATION

Einstellungsprozess: Tipps und bewährte Techniken zur Veranschaulichung der Vergütung

Es stimmt zwar, dass ein Unternehmen einen Bewerber oder eine Bewerberin auswählt, aber man darf nicht vergessen, dass dies auch umgekehrt der Fall ist. Vorbei sind die Zeiten, in denen nur die Unternehmen auswählen. Heute gehen die Bewerber auf Einkaufstour und bevorzugen Arbeitgeber mit einer Unternehmenskultur, die ihren Werten entspricht, die ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Privat- und Berufsleben bieten, und natürlich auch ein attraktives Gehaltspaket. In diesem Zusammenhang ist es von entscheidender Bedeutung, dass während des Einstellungsprozesses ein positives, aber vor allem ehrliches Bild des Unternehmens und seiner Funktionsweise widergespiegelt wird.

Mais quid de la rémunération et des avantages extralégaux ?

Pour débiter au mieux un recrutement, un travail en amont du processus est nécessaire.

En premier lieu, définir clairement le besoin est essentiel. Vient ensuite la rédaction d'une description de fonction reprenant les tâches, les responsabilités et la position hiérarchique du poste. En troisième lieu, il convient d'évaluer

la pertinence de tests techniques en tenant compte du niveau d'expertise requis. Enfin, dernière étape et pas des moindres, la définition du package salarial. Celui-ci comprend outre le salaire, les différentes primes (prime de fin d'année, prime à la performance...), les frais de déplacement, les chèques-repas... Les avantages extralégaux tels que les assurances hospitalisation et/ou de groupe, les congés extralégaux, le matériel mis à disposition et pouvant être utilisé à titre privé (véhicule de

société, GSM, ordinateur portable) sont essentiels. Pour définir ces éléments, il est important de vérifier les règles de la commission paritaire de laquelle relève le poste ouvert pour avoir une vue exacte de l'assiette salariale.

Avoir une politique salariale cohérente basée sur des principes d'équité, de non-discrimination, et en lien avec le marché est clairement un avantage. S'il est vrai que pour les PME, cet outil est compliqué, il est important d'en élaborer un pour les cabinets de plus grande taille ou en expansion. Ceci permet d'éviter des discussions et des incohérences salariales pouvant entraîner une démotivation, un désengagement et au final une démission.

C'est une hérésie de penser que les collaborateurs ne parlent pas entre eux de leur salaire et de leurs avantages salariaux et extralégaux !

Mais alors comment aborder ce point lors du processus de recrutement ?

Transparence, informations complètes et encore TRANSPARENCE !

Une fois le package salarial déterminé, la première question qui se pose est : « Que faut-il annoncer dans l'offre d'emploi ? ». Indiquer les grandes lignes du package salarial est important d'autant plus s'il est attractif ! Indiquer le

salaire ou une fourchette salariale ne fait pas partie des pratiques souvent rencontrées.

Sur ce point, il est important de s'attarder sur la Directive européenne 2023/970 relative à la transparence des rémunérations. Elle établit quelques principes, dont notamment :

- transparence et information dès le début du recrutement : la rémunération ou la fourchette de rémunération initiale doit figurer sur l'offre d'emploi ou être connue avant le premier entretien ;
- ne pas demander au candidat ses salaires actuels ou antérieurs ;
- droit à l'information des travailleurs sur leur niveau de rémunération individuel et sur les niveaux de rémunération moyens ;
- communication de données relatives à l'écart de rémunération entre hommes et femmes.

En 2025, les écarts salariaux entre hommes et femmes restent une réalité. Cette Directive, qui doit être transposée en droit belge d'ici juin 2026, vise à accélérer le processus de correction de cet écart. Avoir une politique salariale cohérente, transparente et équitable sera un réel atout.

Cela étant dit, aborder la rémunération dès le départ du processus, même si cela semble prématuré pour certains (mais bientôt obligatoire) se révèle en pratique d'un réel avantage. Pour ma part, je conseille vivement d'aborder ce point dès le screening téléphonique. Cela permet d'éviter de perdre du temps. En effet, identifier le candidat idéal n'a que peu de sens si ses attentes salariales ne correspondent pas à celles de





« Cela étant dit, aborder la rémunération dès le départ du processus, même si cela semble prématuré pour certains (mais bientôt obligatoire) se révèle en pratique d'un réel avantage. »

l'entreprise. Mieux vaut alors interrompre le processus de recrutement sans tarder. Il peut être gênant de faire venir un candidat à un, deux, voire trois entretiens et se rendre compte au final que le candidat ne rentre pas dans l'enveloppe salariale fixée et non extensible. Cela relève de l'efficacité et d'éviter la perte de temps tant pour l'entreprise que pour le candidat.

Si en cours de processus, l'entreprise se rend compte que l'offre salariale est en totale discordance avec les attentes des candidats, il faut pouvoir revoir sa copie. Il y a deux possibilités : augmenter le salaire ou diminuer le niveau des compétences requises.

Un candidat qui aurait tendance à se brader est intéressant sur une logique à court terme impliquant en apparence une réduction des coûts salariaux. Or, il en est tout autre de la vision à long terme, surtout s'il existe des discordances salariales entre employés. Outre les obligations futures des employeurs imposées par la Directive européenne, les chances que le candidat démissionne de par sa démotivation augmentent. Une démission impliquera de recommencer le processus de recrutement engendrant une perte de temps et d'argent.

À côté du package salarial, lors d'un recrutement, aborder les avantages non financiers tels que la culture d'entreprise, le télétravail, l'équilibre vie professionnelle – vie privée, la possibilité d'obtenir un vélo électrique, les congés extralégaux, le plan de formation, les événements d'entreprise, ... permettent également de distinguer l'entreprise. En tant qu'employeur, il est essentiel de ne pas sous-évaluer ces points.



Notre conseil

- Le candidat doit donner son accord pour que son nouvel employeur potentiel puisse prendre des références.
- La durée de la procédure de recrutement doit être adaptée aux besoins et à la structure : éviter de perdre des candidats simplement par le fait que le process est long et lourd. S'il est vrai qu'il faut bien identifier les besoins, et l'adéquation du candidat, il faut éviter de tuer une mouche au bazooka.
- Répondre aux candidats qui ont postulé. Cela paraît évident, pourtant de nombreuses candidatures restent encore sans réponse. Opter pour des automatisations pour les accusés de réception et pour les candidats non retenus sans entretien. Pour les candidats rencontrés en entretien, un feedback concret et constructif constitue une réelle plus-value.
- Ne pas avoir de préjugés, aller plus loin que la première impression.
- Ne pas s'arrêter aux candidats qui travaillent, un candidat sans emploi n'est pas signe de qualité moindre.
- Disposer d'un plan d'intégration afin de permettre au nouveau collaborateur de prendre ses marques.
- Et naturellement, soyons transparents dès le début du processus sur le package salarial.

En conclusion, un travail en amont du recrutement est primordial. Transparence et équité permettront à tout employeur de se distinguer et de préparer au mieux la Directive européenne sur la transparence salariale.



Johannes
Seel

Avocat, médiateur
agréé

<https://www.linkedin.com/in/johannesseel>

j.seel@avocat.be



L'UTILISATION DE L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE DANS LE SECTEUR FINANCIER

Der einsatz von künstlicher intelligenz im finanzsektor

Der Finanzsektor befindet sich im Umbruch. Die Gewohnheiten der Kunden ändern sich, die regulatorischen Anforderungen steigen und die Märkte sind ständigen Schwankungen unterworfen. Welche Rolle spielt Künstliche Intelligenz heute in Bezug auf diese Entwicklungen?

Le secteur financier est en pleine mutation. Les habitudes des clients changent, les exigences réglementaires se multiplient et les marchés fluctuent de manière constante. Quel est le rôle de l'intelligence artificielle aujourd'hui par rapport à ces évolutions ?

Introduction

L'IA générative, dans le secteur bancaire, peut être comprise comme des solutions technologiques qui permettent de créer automatiquement du contenu personnalisé tels des rapports financiers, des réponses aux clients ou des simulations de scénarios économiques. De grandes quantités de données sont utilisées à cet effet.

Selon le « 2025 AI Barometer »¹, un rapport de FinTech Belgium et Sailpeak, de nombreuses institutions financières auraient désormais commencé à déployer l'utilisation de l'intelligence artificielle générative.

Mise en place structurelle et priorités

85 % des entreprises interrogées auraient désormais des départements spécialement dédiés à l'IA, soit 48 % de plus que l'année dernière. Les entreprises interrogées ont classé les points suivants parmi les objectifs prioritaires de l'utilisation de l'IA : gain de productivité (92 %), efficacité des processus (75 %) et réduction des coûts (58 %). Et les instituts indiquent remarquer une amélioration de la productivité déjà aujourd'hui. Pour donner un exemple concret : Kate, l'assistant virtuel de KBC, accomplit déjà le travail de 300 personnes, selon Johan Thijs, le CEO de la banque, en août 2025.

1. 2025 AI Barometer : <https://www.sailpeak.com/#ai-barometer>.

Un usage parfois plus répandu qu'on ne le pense

Plus de 60 % des participants indiquent déjà utiliser l'IA générative dans certaines parties du service à la clientèle, par exemple via des chat-bots, dans le cadre de l'inscription des clients et dans les processus KYC/AML (mesures d'identification de clients et blanchiment d'argent).

Une banque indique d'être sur le point de lancer un SVI (système de réponse vocale interactive) intelligent. L'emploi de ce système vise à réduire le volume d'appels en améliorant le traitement des demandes initiales, entre autres par une analyse automatisée des intentions des appelants.

Différentes vitesses de mise en œuvre

La moitié des participants indique utiliser au moins partiellement l'IA pour détecter des fraudes. Il peut s'agir par exemple d'analyses automatisées de documents ou de cartes

d'identité par l'IA, qui donnent une évaluation de l'authenticité des documents.

Dans le domaine du traitement des sinistres, 38 % des acteurs indiquent d'avoir lancé des phases de test liées à l'IA, 25 % disent utiliser l'IA partiellement et 13 % même déjà à grande échelle.

Les tendances sont similaires pour les utilisations de l'IA dans le cadre des analyses de marché. 55 % des participants sont en phase pilote, 18 % utilisent l'IA partiellement et 9 % l'utilisent déjà largement.

Dans ces trois domaines, plus de 3/4 des acteurs interrogés sont occupés avec des projets d'utilisation de l'IA.

L'impact pour la profession des avocats

Évidemment, les influences sont multiples. Les questions de propriété intellectuelle autour des modèles d'intelligence artificielle seront de plus en plus fréquentes, comme autour de

la question de la détention des droits sur un modèle entraîné sur la base des données bancaires. Les avocats des acteurs financiers vont devoir soutenir les départements juridiques dans la mise en conformité des solutions IA aux lois en vigueur. Ces lois touchent les projets d'IA à plusieurs niveaux.

Ainsi, les logiciels ne peuvent pas discriminer, que ce soit en application des lois antidiscriminatoires générales ou en application des dispositions antidiscriminatoires sectorielles comme dans la loi sur les assurances. Cela pourrait se produire, par exemple, si une compagnie d'assurance procédait – avant de s'engager dans une police d'assurance – à une évaluation des risques (et une augmentation de la prime qui en découle) sur la base de critères discriminatoires, appliquées par un logiciel d'IA. Ou dans un cas de violation des dispositions applicables en matière de protection des données. Les avocats des clients des banques ou assurances doivent s'y préparer pour être en mesure de réagir contre les violations dommageables de la loi.

Notre conseil

Si déjà le secteur de la banque et de l'assurance, qui a tendance à être plutôt lourd, semble passer à la vitesse supérieure en matière d'IA générative, il est grand temps de s'intéresser à ce domaine d'activité, qui reste encore un terrain inconnu pour de nombreux avocats. Les services des banques et des assurances concernent vraiment chaque citoyen. Et – même si, en tant qu'avocat, il n'est évidemment pas nécessaire de devenir un spécialiste ou d'ouvrir un nouveau département AI au sein du cabinet – l'époque où l'on pouvait se contenter de considérer les évolutions en cours comme un phénomène temporaire est définitivement révolue. Ce serait déjà un bon début, à l'avenir, de survoler au moins les articles qui touchent le sujet au lieu de passer immédiatement à la page suivante.



Joëlle
Van Hecke

Expert-comptable
et fiscal certifié ITAA
Associée cabinet Mats
Tax

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

joelle@mats-tax.be



On ne le dira jamais assez : anticiper pour éviter les problèmes reste le meilleur moyen de garder des relations sereines.

Lorsque vous mettez une voiture à disposition d'un collaborateur, il est indispensable de prévoir toutes les situations dans une car policy pour que chaque partie puisse connaître ses droits et ses obligations.

LA CAR POLICY, LE DOCUMENT INDISPENSABLE POUR RÉGLER LES RELATIONS ENTRE UN(E) EMPLOYEUR(SE) ET UN(E) EMPLOYÉ(E) QUI DISPOSE D'UNE VOITURE DE SOCIÉTÉ

Die car policy, das unverzichtbare dokument zur regelung der beziehungen zwischen einem arbeitgeber und einem arbeitnehmer, der über einen firmenwagen verfügt

Man kann es nicht oft genug sagen: Vorausschauendes Handeln, um Probleme zu vermeiden, ist immer noch das beste Mittel, um Probleme zu vermeiden.

Wenn Sie einem Mitarbeiter ein Auto zur Verfügung stellen, ist es unerlässlich,

alle Situationen in einer Car Policy vorzusehen, damit jede Partei ihre Rechte und Pflichten kennen kann.

La voiture de société est une rémunération alternative qui est très fréquemment demandée par les collaborateurs lors de la (re)négociation de leur package salarial.

Afin que la mise en place de cet avantage et que l'utilisation de cet outil de travail puissent

se dérouler dans les meilleures conditions, la mise au point d'une car policy est un document indispensable qui permettra d'éviter bien des problèmes.

Il existe de nombreux modèles de car policy : vous pouvez les télécharger sur internet, votre secrétariat social peut vous proposer un modèle standard, vous pouvez également vous adresser à des spécialistes en droit du travail

ou utiliser le modèle qui vous sera proposé par la société de leasing.

Cet article vous donnera quelques astuces et conseils afin de vous doter de la car policy la mieux adaptée à votre cabinet.

I. La car policy n'est pas un contrat

Ce document est rédigé par l'employeur sans l'intervention du travailleur.

Il n'y a aucun aspect contractuel : la car policy permet de préciser les diverses modalités applicables à l'utilisation de la voiture mise à disposition par l'employeur au travailleur et donnera des détails sur les droits et les obligations de chaque partie. Les règles sont identiques pour tous les travailleurs et aucune négociation n'est à prévoir entre l'employeur et le travailleur (c'est un peu le principe « à prendre ou à laisser »).

Il faudra cependant être attentif à recevoir un exemplaire signé pour accord par le travailleur, avant la mise à disposition du véhicule.

II. Il n'existe aucune mention obligatoire

Aucun cadre juridique n'est imposé pour la rédaction d'une car policy.

Il n'y a, dès lors, aucune mention à faire figurer obligatoirement dans le document.

Vous pouvez vous contenter d'un document très simple avec seulement quelques principes généraux ou, au contraire, envisager divers cas de figure et les règles qui s'appliquent pour chacun d'entre eux.

Afin que la situation soit claire pour toutes les parties, nous ne pouvons que vous conseiller de prévoir une car policy suffisamment détaillée pour couvrir tous les cas auxquels vous pourriez être confrontés.

L'employeur peut se réserver le droit de modifier unilatéralement la car policy si l'adaptation doit être réalisée pour des raisons légales, sociales ou fiscales, mais devra alors notifier les nouveautés aux travailleurs concernés.

Par contre, si l'employeur choisit d'intégrer une car policy au règlement de travail, il est obligatoire, lors de sa mise en place, de respecter toutes les dispositions légales applicables à la modification du règlement de travail.

III. Protection de la vie privée

Il est indispensable de prévoir une clause de protection de la vie privée.

En effet, l'employeur pourrait être amené à devoir transmettre les coordonnées complètes du travailleur à certaines instances qui, légitimement, peuvent demander ces informations (exemples : recherche de l'auteur d'une infraction, redevance à payer pour stationnement non réglementaire, dépannage du véhicule en cas de panne, etc.).

IV. Liste non exhaustive des points pratiques à aborder dans une car policy

Vous trouverez ci-dessous une liste des points à aborder afin de mettre au point la car policy qui conviendra le mieux à votre entreprise.

Le type de véhicule octroyé

Une grille peut être déterminée pour que les travailleurs puissent connaître le type de véhicule octroyé selon la fonction exercée.

À titre d'exemple :

Secrétariat	véhicule d'un budget compris entre A et B
Collaborateur junior	véhicule d'un budget compris entre C et D
Collaborateur senior	véhicule d'un budget compris entre E et F
etc.	

Il est souvent utile de préciser que l'employeur se réserve le droit d'optimiser la flotte disponible. On pensera notamment au collaborateur qui a quitté le cabinet : son remplaçant d'un niveau identique pourra se voir attribuer le



véhicule du collaborateur sortant sans avoir la possibilité de refuser celui-ci.

L'employeur peut préciser que certaines options sont obligatoires (ex : un kit de pneus hiver, un système d'alarme) ou, au contraire, sont interdites (ex : des artifices de carrosserie, des autocollants, une couleur trop voyante).

Il est également possible de donner une liste de marques de voitures qui sont autorisées ou, au contraire, une liste de marques qui ne peuvent pas être choisies.

Une mention qui peut être utile est de préciser que l'attribution d'un véhicule par le passé ne constitue pas un droit acquis en ce qui concerne la marque du véhicule.

Compte tenu de l'évolution constante de la législation fiscale sur le pourcentage de déductibilité des véhicules pour les employeurs, il est également vivement conseillé de préciser le type de carburant du véhicule à choisir (ex : uniquement électrique, possibilité d'un hybride mais avec un CO₂ de maximum X grammes, etc.).

Le dépassement de budget

Il est possible de laisser au travailleur la possibilité de choisir un véhicule d'un budget supérieur, moyennant compensation financière, de la part du travailleur, pour ce supplément de coût.

Dans ce cas, le mode de calcul de ce remboursement ou intervention financière par le travailleur devra être détaillé, afin que le travailleur puisse connaître le montant qui lui sera réclamé.

L'employeur a également la possibilité de refuser cette possibilité et d'interdire la commande d'un véhicule hors budget.

On peut également prévoir la possibilité ou non de l'ajout d'accessoires par la suite, ainsi que les conséquences financières de cet ajout (qui en supportera le coût et son mode de calcul) : on peut citer des barres de toit, un

attache-remorque, un porte-vélos, un bac de toit, etc.

Durée du contrat

Les contrats de leasing/renting ou les contrats d'entretien prévoient généralement un nombre maximal de kilomètres. La durée de ces contrats devra être, d'une part, correctement évaluée par l'employeur en vue d'une structure optimale de ses coûts et, d'autre part, adaptée à l'utilisation du véhicule par le travailleur.

La durée des contrats sera donc déterminée par l'employeur selon cette analyse.

On prévoira généralement une clause qui n'autorise pas le travailleur à changer de véhicule avant la fin du contrat prévu initialement.

Afin de respecter le kilométrage prévu au contrat, le travailleur devra s'engager à renseigner le kilométrage du véhicule dès que cette information lui est demandée et à signaler tout élément de nature à influencer ce kilométrage (ex : en cas de déménagement).

L'employeur peut prévoir que le travailleur ne pourra prétendre à un nouveau véhicule avant un délai de x, ce délai pouvant coïncider avec la fin du contrat de leasing/renting ou être supérieur à cette durée.

Mode de calcul de l'avantage de toute nature

Afin d'éviter toute discussion sur cet élément du package salarial, le mode de calcul de l'avantage en nature sera repris dans la car policy.

En cas de modification de la législation fiscale, l'employeur doit se réserver le droit de modifier le calcul prévu pour le mettre en conformité avec les nouvelles dispositions légales, sans que le travailleur ne puisse s'y opposer, ni réclamer une quelconque compensation financière.

Restriction d'utilisation

Certaines restrictions peuvent être prévues telles que :

- un nombre maximum absolu de kilomètres par an ;
- l'interdiction de quitter le territoire de la Belgique avec le véhicule ;
- l'interdiction de laisser un tiers conduire le véhicule ou limiter cette possibilité aux membres de la famille directe ;
- l'interdiction d'utiliser le véhicule pour des compétitions sportives ;
- l'interdiction d'utiliser le véhicule pour des cours de conduite ;
- l'interdiction de louer ou prêter le véhicule ;
- l'interdiction de transporter des produits dangereux ;
- l'interdiction de fumer dans le véhicule ;
- l'obligation d'utiliser un kit mains libres pour le téléphone ;
- etc.

V. Le sort à réserver au véhicule en cas d'absences, de maladie, de suspension du contrat de travail ou pour un autre motif

Il est indispensable de régler les modalités d'utilisation du véhicule lorsque les conditions de travail sont modifiées, afin d'éviter tout problème.

Un contrat de travail est un document qui est amené à évoluer dans le temps : des avenants peuvent être signés, des suspensions du contrat de travail peuvent intervenir ou certaines clauses peuvent devoir être adaptées à une modification législative.

Le travail à temps partiel

On peut prévoir que, en dessous d'un certain pourcentage de temps de travail, l'octroi d'un véhicule de société ne se justifie plus et que seule une compensation en salaire brut sera prévue (ex : passage d'un temps plein à un mi-temps) ou de prévoir que, à titre de compensation, le travailleur conservera le véhicule moyennant une intervention financière de sa part. Dans ce dernier cas, le mode de calcul de cette intervention financière devra être détaillé dans la car policy.



Congé de maternité/paternité, congé thématique (ex : congé parental)

On peut prévoir que, pendant cette période, le travailleur (qui ne reçoit donc plus de rémunération de son employeur) devra restituer le véhicule à l'entreprise et ne pourra le récupérer qu'à son retour.

Il est également possible de laisser le véhicule à disposition du travailleur, moyennant – ou pas – une intervention financière de la part du travailleur. Dans ce dernier cas, le mode de calcul de cette intervention financière devra être détaillé dans la car policy.

Maladie de longue durée

Dès que le travailleur n'est plus rémunéré par l'entreprise mais reçoit une indemnité de la part de sa mutuelle, il est possible de prévoir les options suivantes :

- restitution du véhicule dès la fin du salaire garanti ;
- le travailleur conserve le véhicule moyennant – ou pas – une intervention financière ;
- le travailleur restitue le véhicule après x mois de maladie ;

- le travailleur conserve le véhicule mais ne peut plus bénéficier d'une carte carburant ;
- etc.

En cas de reprise du travail à temps partiel sur base d'un « temps partiel médical », il est possible de prévoir différentes modalités qui peuvent être calquées sur les dispositions du travail à temps partiel.

VI. Procédure de commande du véhicule

La procédure qui devra être suivie par le travailleur pour la commande de son futur véhicule sera décrite avec le détail nécessaire, tels que :

- une liste éventuelle des concessionnaires qui se trouvent soit proches du domicile du travailleur, soit proches du siège de l'entreprise ;
- le responsable auquel le bon de commande sera remis pour approbation ;
- le fait que le travailleur ne peut pas rendre visite aux concessionnaires pour choisir son véhicule pendant le temps de travail ;
- les modalités de mise à disposition d'un véhicule provisoire dans l'attente de la livraison du véhicule choisi ;

- les modalités de mise à disposition d'un véhicule de remplacement lorsque le véhicule est immobilisé pour réparations, volé, accidenté, etc.

VII. Règles d'usage

Il est important de rappeler que le travailleur est responsable du véhicule (utilisation « en bon père de famille ») et que seul un garagiste agréé pourra intervenir sur le véhicule pour un entretien ou une réparation.

Dans ce cadre, il est utile de donner une liste non exhaustive de tous les frais qui resteront à charge du travailleur pour l'utilisation privée du véhicule (sous réserve des retenues pour l'avantage de toute nature).

On peut citer à titre d'exemple :

- les frais d'énergie/carburant supplémentaires en cas de dépassement excessif de la consommation d'énergie/de carburant ;
- les réparations du moteur en cas de faute ou de négligence du conducteur, par exemple parce qu'il a ignoré ou insuffisamment suivi les témoins d'avertissement ;
- les dégâts non couverts par l'assurance ;
- les frais découlant d'une utilisation privée excessive ;
- les amendes et les coûts à la suite d'infractions et de faits punissables dans la mesure où ils n'ont pas été commis par l'employeur ;
- les frais pour le nettoyage du véhicule ;
- les frais d'entreposage, de stationnement, de péage en dehors du contrat de travail ;
- les frais découlant de la saisie de la voiture par la police ou la justice si le travailleur se rend coupable d'infractions au Code de la route ou d'autres faits punissables ;
- les dommages causés par négligence, manque de soin ou une mauvaise utilisation.

VIII. Sécurité

Même si ça peut paraître évident, il est utile de rappeler que le travailleur a l'obligation de respecter le Code de la route.

IX. Pleins et recharges

La description détaillée de la procédure pour faire le plein du véhicule (carte carburant multi-marques ou marque spécifique) sera décrite.

Les informations à introduire lors du plein seront également précisées (ex. : kilométrage).

Il est également utile de préciser les instructions à suivre lorsque le plein n'est pas possible (pompe indisponible) ainsi que lorsque la carte est perdue ou volée.

Un modèle éventuel de note de frais peut être joint à la car policy pour les cas où la carte carburant ne peut pas être utilisée.

En ce qui concerne plus particulièrement les recharges, la procédure est plus complexe et sera détaillée pour les points suivants :

- modalités de recharge au domicile ;
- modalités de recharge au siège de l'entreprise ;
- modalités de recharge à une borne publique ;
- modalités d'utilisation d'une carte de recharge ;
- procédure à suivre en cas de perte ou de vol de la carte de recharge ;
- procédure à suivre en cas d'indisponibilité du réseau de recharge prévu.

Lorsqu'une recharge au domicile du travailleur est prévue, les points suivants devront être prévus :

- la borne est-elle installée par le travailleur ou l'employeur ?
- comment le travailleur va-t-il porter en compte la recharge à l'entreprise ?
- comment gérer la recharge d'autres véhicules de la famille avec la borne de l'entreprise ?
- comment régler le sort de la borne installée par l'employeur en cas de rupture ou de suspension du contrat de travail ?
- quelles sont les modalités de rachat de la borne par le travailleur ?
- transfert de la borne vers un autre domicile du travailleur (en cas de déménagement) : qui supporte les coûts ?

X. Dommages et assurances

La procédure à suivre par le travailleur en cas de dommages au véhicule sera décrite : qui contacter, dans quel délai, quelles informations doivent être transmises, coordonnées de l'assureur, adresse de la société Carglass la plus proche du siège de l'entreprise, etc.

Une procédure à suivre en cas de vol sera également prévue.

Les dommages occasionnés intentionnellement ou découlant d'une faute grave doivent bien entendu rester à la charge du collaborateur (par exemple en cas d'ébriété ou d'infractions graves au Code de la route).

Les dommages directs ou indirects à un véhicule causés par les objets et/ou animaux qui y sont transportés ou les dommages que le véhicule cause aux objets et/ou animaux qu'il transporte seront en principe à la charge du travailleur.

Même si c'est évident, il est utile de préciser que les réparations effectuées sans l'accord écrit du gestionnaire de flotte ou de la direction resteront à la charge du travailleur. Une procédure spéciale pour les réparations d'urgence peut également être prévue.

Si la société de leasing/renting ou l'assureur devaient résilier les couvertures d'un véhicule (par exemple en raison du haut degré de sinistralité du travailleur ou suite à une infraction grave au Code de la route), l'employeur peut éventuellement prévoir :

- à charge du travailleur, une compensation de préjudice subi si l'entreprise ne peut assurer, auprès d'une autre compagnie, le véhicule avec une couverture suffisante que moyennant une prime supérieure ;
- le cas échéant, si et à quelles conditions le collaborateur peut encore bénéficier d'un véhicule et, dans ce cas, si le travailleur peut prétendre à compensation ou non ;
- si les manquements constatés et la négligence du travailleur à l'égard de ces éléments sont considérés comme faute grave en vertu du règlement de travail.

XI. Franchise

Le type de couverture d'assurance sera décrit (assurance RC, assistance juridique, dégâts



matériels, vols), ainsi que le mode de calcul de la franchise (montant en valeur, en pourcentage, franchise « à l'anglaise »).

Il est utile de préciser que les valeurs, biens et équipements divers laissés dans le véhicule ne sont en principe pas couverts par l'assurance de l'employeur.

Afin de responsabiliser les conducteurs quant à l'utilisation sûre et responsable de leur véhicule, il est généralement prévu qu'une franchise s'applique à tout sinistre non recouvrable (exemples : sinistres en tort, sinistres dont la partie adverse n'est pas connue, faire le plein avec le mauvais carburant, réservoir vide, batterie plate, perte de documents officiels ou de clés, usure excessive, dommages dus à l'ignorance ou à la réaction tardive aux témoigns d'avertissement, modifications apportées au véhicule de sa propre initiative...).

Pour éviter les sinistres répétitifs, une échelle progressive de franchises peut éventuellement être prévue. À titre d'exemple :

- premier dégât au cours d'une période de 48 mois : franchise prévue par l'assurance ;
- deuxième dégât au cours d'une période de 48 mois : franchise prévue par l'assurance + 100 euros ;
- dégât suivant au cours d'une période de 48 mois : franchise prévue par l'assurance + 250 euros ;
- en cas de dommages excessifs (quatre sinistres ou plus non recouvrables pendant 48 mois), l'employeur peut décider si et à quelles conditions le collaborateur peut encore bénéficier d'un véhicule et si le travailleur peut prétendre à une compensation ou non.

Il est nécessaire de prévoir également qui supportera les frais facturés par la société de leasing/renting (dommages non signalés)



constatés à la fin du contrat – sauf ceux causés par l'utilisation ou l'usure normale –, soit l'employeur, soit le travailleur, soit une autre répartition.

Pour les dommages découlant d'une négligence ou d'une faute grave qui ne sont donc pas couverts par l'assurance, il est logique que le montant total des dommages soit à charge du travailleur.

Afin de simplifier la gestion administrative, il peut être utile de prévoir une clause par laquelle le travailleur autorise irrévocablement l'employeur à prélever la franchise sur le versement de son salaire.

XII. Amendes et responsabilités pénales

La responsabilité pénale du travailleur sera explicitement prévue.

En principe, les amendes et autres frais encourus pour infraction au Code de la route doivent rester à charge du travailleur.

Il est extrêmement important de prévoir une procédure de communication immédiate à l'employeur si le travailleur devait être déchu du droit de conduire quel qu'en soit le motif et rappeler que, sans permis de conduire valable, le travailleur ne peut en aucun cas conduire une voiture de société. Le non-respect de cette obligation doit être considéré comme une faute grave et toutes les conséquences reposeront entièrement sur le travailleur.

En cas d'infractions au Code de la route, commises par le travailleur, notamment celles mettant en danger son intégrité physique ou celle de tiers (excès de vitesse, conduite en état d'ivresse ou sous l'influence de drogues ou médicaments, etc.) peuvent être sanctionnées selon les modalités prévues par le règlement de travail. La sanction sera fonction de la gravité de l'infraction et de la récidive éventuelle.

XIII. Restitution du véhicule

Il faudra prévoir la procédure de restitution du véhicule dans les différents cas qui peuvent se présenter : délai dans lequel la restitution doit avoir lieu, liste des documents à remettre, liste

des éléments à remettre (clés), le responsable à contacter, le lieu de restitution du véhicule, l'état de propreté du véhicule, le garage chargé de vérifier l'état du véhicule, le mode de calcul de l'intervention financière à charge du travailleur pour le non-respect de certaines obligations (documents manquants, clés perdues, etc.).

Exemples de fin d'attribution d'une voiture de société : fin du contrat de travail, absences de longue durée, retrait du permis de conduire, sinistres non recouvrables à répétition,

changement de fonction ne justifiant plus l'octroi d'un véhicule de société, non-respect des règles d'utilisation définies dans la car policy (à confirmer par des avertissements écrits), fin de l'assurance de la voiture, choix du travailleur d'adhérer au plan mobilité...

XIV. Rachat de la voiture par le travailleur

La procédure à suivre pour permettre au travailleur de racheter sa voiture à la fin du contrat de location sera décrite : le responsable à

contacter, le mode de calcul du prix à payer, le mode de paiement du prix, la date à laquelle les contrats (entretien, assurance, carte carburant) seront radiés, la procédure pour la radiation de l'immatriculation, etc.

Notre conseil

La mise au point d'une car policy n'est pas une formalité qu'il faut prendre à la légère. En envisageant tous les cas qui peuvent se présenter, on peut éviter bien des discussions difficiles, voire même éviter des conflits.

N'hésitez pas à consulter votre expert-comptable (certifié) ou votre secrétariat social pour vous guider.



Sommaire

Rédacteur en chef | *Chefredakteur*

Jean-François Henrotte, Avocat / Rechtsanwalt

Secrétaire de rédaction | *Redaktionssekretär*

Aurélien Bortolotti, Avocat / Rechtsanwalt

Comité de rédaction belge |

Redaktionsausschuss Belgischer

Alexandre Cassart, Avocat / Rechtsanwalt

Pauline Monforti, Avocate / Rechtsanwältin

Robert De Baerdemaeker, Avocat / Rechtsanwalt

Anne Delrue, Experte-comptable /

Wirtschaftsprüferin

Olivier Haenecour, 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 Thieftgen, Avocat / Rechtsanwalt

www.managinglawyer.lu

Éditeur responsable | *Verantwortlicher Herausgeber*

Paul-Etienne Pimont, ELS Belgium s.a.

Avenue Jean Monnet, 4 | 1348 Louvain-la-Neuve

Régie publicitaire | *Werbeagentur*

LTH Consulting

Laurence Thomsin

Mobile: 0032 471 63 67 01

E-mail : laurencethomsin@gmail.com

1

La Conférence du Jeune Barreau de Luxembourg au service des jeunes avocat(e)s – Entretien avec Zoé Wagner
Die "Conférence du Jeune Barreau de Luxembourg" in den Diensten der jungen Anwälte – Interview mit Zoé Wagner
Zoé Wagner

4

Le droit collaboratif : une autre façon, pour les avocat(e)s, d'appréhender et de régler les conflits
Kooperative Praxis: Eine andere Art der Konfliktlösung für Anwälte
Carine Vander Stock

8

Le secret professionnel envers et contre tout
Das berufsgeheimnis gegen alle widerstände

Aurélien Bortolotti
et Robert De Baerdemaeker

12

De juriste à stratège : pourquoi l'avocat(e) du XXI^e siècle doit penser son image comme un(e) entrepreneur(e)
Vom Juristen zum Strategen: Warum Anwälte des 21. Jahrhunderts wie Unternehmer denken müssen
Nathalie De Cnijf

15

L'apprentissage tout au long de sa carrière grâce à Liberform
Laufend weiterbilden während der Berufslaufbahn dank Liberform
Joost Bevernage, Vanessa Pillon
et Stéphane Puopolo

17

Processus de recrutement : astuces et bonnes pratiques concernant la publicité de la rémunération
Einstellungsprozess: Tipps und bewährte Techniken zur Veranschaulichung der Vergütung
Larissa Howet

20

L'utilisation de l'intelligence artificielle dans le secteur financier
Der einsatz von künstlicher intelligenz im finanzsektor
Johannes Seel

22

La car policy, le document indispensable pour régler les relations entre un(e) employeur(se) et un(e) employé(e) qui dispose d'une voiture de société
Die car policy, das unverzichtbare dokument zur regelung der beziehungen zwischen einem arbeitgeber und einem arbeitnehmer, der über einen firmenwagen verfügt
Joëlle Van Hecke



FORMATION

EN LIGNE

Webinaire

Quand la famille rencontre l'entreprise :
regards croisés sur la pratique
de la conciliation
Les Live du JMA



JOURNAL
DES MODES
ALTERNATIFS

> PLUS D'INFORMATIONS



GenIA-L

Enfin une solution d'IA digne de confiance

L'intelligence artificielle va changer nos vies. Il est donc essentiel que nous l'implémentions de manière fiable. GenIA-L et Strada lex combinent la capacité innovante de l'intelligence artificielle avec la fiabilité d'une base de données juridique renommée contenant des sources juridiques validées. En plus de la jurisprudence et de la doctrine, la législation et bientôt les revues sont intégrées en tant que source au sein de GenIA-L. Cela vous permet d'optimiser en toute confiance vos recherches juridiques et de vous préparer à l'avenir de votre profession.

Découvrez la puissance de GenIA-L sur Strada lex : <https://www.stradalex.com/fr/genial/about>

GenIA-L
Generative AI for Legal



 **strada lex**