

Numéro spécial : Les fonctions de support

 @managinglawyer

12

Code is law and law is code

22

L'intelligence artificielle,
support ou remplacement
pour les avocat(e)s ?
Künstliche Intelligenz: unterstützung
oder ersatz für anwälte?

26

Externaliser sa comptabilité ...
ou pas ?
Die Buchhaltung outsourcen ...
oder nicht?





Easydrafting, le moyen le plus facile pour personnaliser vos documents juridiques



Exploitez de façon intuitive près de 200 modèles en français et en néerlandais dans les domaines incontournables du droit.

- ✓ Droit civil et judiciaire
- ✓ Droit économique et des sociétés
- ✓ Droit de l'IP/IT
- ✓ Droit pénal
- ✓ Droit de la famille
- ✓ Droit du travail



Économisez votre temps

Choisissez un modèle dans la bibliothèque et personnalisez en quelques clics. Notre questionnaire interactif vous guide étape par étape pour une rédaction automatisée de vos actes, courriers et contrats.



Concentrez-vous sur votre réelle valeur ajoutée

Le temps gagné en utilisant Easydrafting vous permet de vous consacrer davantage à des dossiers à plus haute valeur ajoutée pour votre business et de développer votre activité de conseil et de service auprès de vos clients.



Simplifiez-vous la vie au quotidien

Tous vos modèles sont centralisés en un seul endroit pour une meilleure accessibilité.



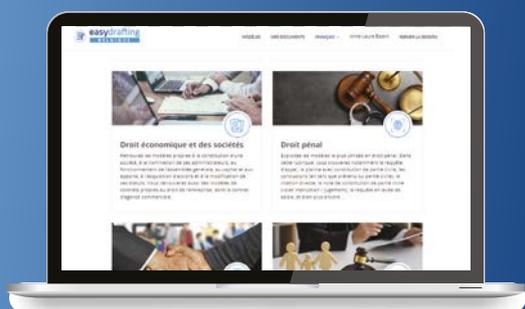
Visez la précision et l'efficacité

Vous bénéficiez de modèles fiables et actualisés régulièrement par nos experts.



Travaillez en toute sécurité

Avec Easydrafting, vous profitez d'un environnement de travail entièrement sécurisé.



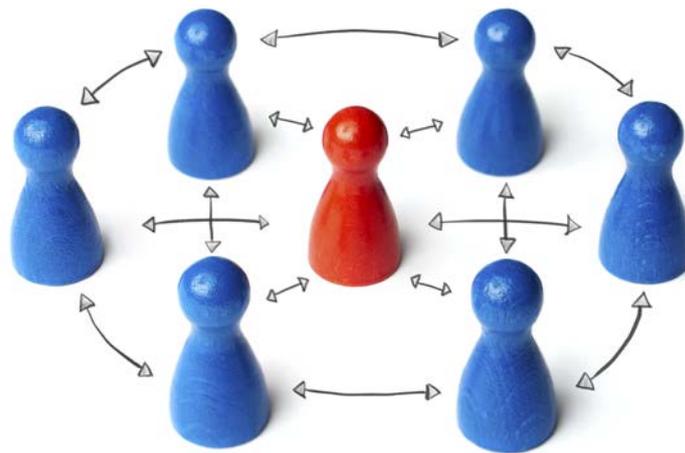
Vous souhaitez plus d'informations ou une démonstration gratuite ?

Contactez-nous au **0800 39 067** (gratuit depuis la Belgique), via info@stradalex.com ou sur [easydrafting.be](https://www.easydrafting.be)

Découvrez Easydrafting en vidéo



Ressources humaines



Hortense sur la gauche
et Odile sur la droite

Hortense
Chapelle
et
Odile
Veraghaenne

[https://www.ccilvn.be/
services/groupement-
employeurs/](https://www.ccilvn.be/services/groupement-employeurs/)

groupement@ccilvn.be



GROUPEMENT D'EMPLOYEURS. UNE SOLUTION POUR L'AVENIR ?

Gruppierung von Arbeitgebern. Eine Lösung für die Zukunft?

Einen Arbeitnehmer 1 bis 2 Tage pro Woche einstellen, das ist möglich.

Der wenig bekannte Arbeitgeberzusammenschluss ermöglicht es Unternehmen, Selbstständigen, Freiberuflern usw., sich zusammenzuschließen, um die Beschäftigung eines Arbeitnehmers zu teilen. Dies ermöglicht eine gemeinsame Nutzung von Kompetenzen innerhalb mehrerer Unternehmen. Sie könnten so über die Dienste eines Community Managers, eines Personalverantwortlichen, eines Informatikers oder auch eines Grafikers verfügen.

Occuper un employé 1 à 2 jours/semaine, C'est possible.

Peu connu, le groupement d'employeurs permet à des entreprises, à des indépendants, à des professions libérales..., de s'associer afin de partager l'occupation d'un travailleur. Cela permet de mettre en œuvre un partage de compétences au sein de plusieurs entreprises. Vous pourriez ainsi disposer des services d'un Community manager, d'un responsable RH, d'un informaticien ou encore d'un graphiste.

Concrètement ?

Vous recherchez un profil spécifique mais vous ne pouvez pas l'employer à temps plein parce que vous n'avez tout simplement pas de besoin autre qu'un à deux jours par semaine. Ou bien vous ne disposez pas des fonds nécessaires pour embaucher quelqu'un à plein temps. Le groupement pourrait vous apporter cette aide dont vous avez besoin.

Comment ?

En mutualisant vos besoins.

Les avantages sont multiples à se partager un travailleur que ce soit pour l'entreprise utilisatrice ou pour l'employé. En effet, l'entreprise bénéficie d'une personne fidélisée puisque

celle-ci est engagée sous contrat CDI-CDD via le groupement.

Les frais sont amortis puisque contrairement à l'intérim, il s'agit d'un travailleur longue durée.

Vous pouvez de plus échanger vos jours de prestations avec les autres membres du groupement.

Pour finir, vous bénéficiez d'une gestion complète de la part du groupement au niveau du recrutement, de l'administratif, de la gestion, des prestations et de la comptabilité.

Du côté travailleur, l'offre est intéressante puisqu'il s'agit d'un contrat fixe et qu'aucune de ses tâches ne se ressemble au vu de la diversité des lieux d'exécution. Les problèmes sont évidemment plus vite résorbés étant donné qu'ils ont déjà été rencontrés ailleurs.



« Les frais sont amortis puisque contrairement à l'intérim, il s'agit d'un travailleur longue durée. »

En d'autres termes, le groupement met son expertise à contribution pour dénicher le profil souhaité. Il organise et sécurise le travail du salarié entre les différents adhérents.

Pourtant peu connu, le groupement existe depuis 2010 en Belgique. Il existe actuellement

une vingtaine de groupements d'employeurs agréés. Pourquoi si peu ? Les lois émises ne permettaient pas au groupement de pouvoir se développer. Les conditions étaient un frein à la croissance et à l'essor. Depuis 2014, les choses ont changé et ce n'est pas pour nous déplaire.

En effet, les groupements peuvent maintenant embaucher des personnes avec minimum un mi-temps (19 heures) et peuvent employer qui bon leur semble au niveau des profils et des statuts.

—

Notre conseil

Le groupement allie flexibilité, sécurité et fidélisation. Un trio Win-Win et une solution sur le long terme. N'hésitez pas à l'envisager pour répondre aux besoins de votre entreprise.

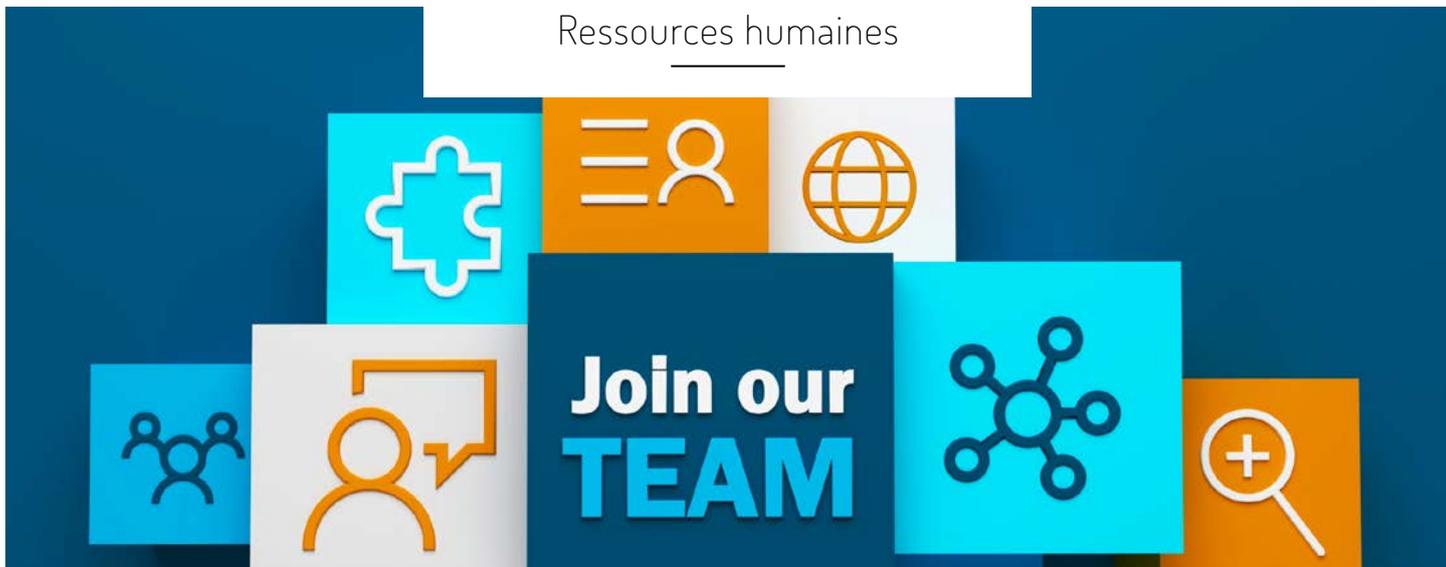
Comme disait Henry Ford : « Se réunir est un début ; rester ensemble est un progrès ; travailler ensemble est la réussite ».

Qui sommes-nous ?

JobArdent est un service de la Chambre de commerces Liège-Verviers-Namur depuis 2010.

Actuellement, nous comptons quinze travailleurs (Community manager, RH, comptable, informaticien, graphiste, employé administratif) et plus d'une trentaine de sociétés utilisatrices actives.





Alexis Mottard

Managing Director
Proselect

<https://www.proselect.be/>

a.mottard@proselect.be



AVOCAT(E)S, ET SI VOUS FAISIEZ DE LA PLACE ENTRE DEUX CODES CIVILS POUR QUELQUES BONNES PRATIQUES RH ?

Rechtsanwälte, wie wäre es, wenn Sie zwischen zwei Zivilgesetzbüchern Platz für einige bewährte HR-Praktiken schaffen würden?

Die Welt der Humanressourcen ist nicht mehr so linear wie früher. Alle öffentlichen oder privaten Unternehmen oder Institutionen müssen in der Lage sein, sich neu zu erfinden. Indem er kreative Alternativen in jeder Phase des Lebens eines Arbeitnehmers anbietet, versteht sich der Arbeitgeber als Partner seiner Mitarbeiter. Wo früher das Gesamtpaket im Vordergrund stand, sind heute die Unternehmenskultur und die Entwicklungsperspektiven ein wesentlicher Bestandteil der Entscheidung von Bewerbern für eine berufliche Chance.

Le monde des ressources humaines n'est plus aussi linéaire qu'auparavant. Toutes entreprises ou institutions publiques ou privées doivent pouvoir se réinventer. En effet, en proposant des alternatives créatives à toute étape de la vie d'un employé, l'employeur se veut partenaire de ses collaborateurs. Là où le package était prépondérant, la culture d'entreprise et les perspectives de développements font, aujourd'hui, partie intégrante du choix des candidats face à une opportunité professionnelle.

Outre cela, le marché du travail a muté vers une hybridation accélérée de la digitalisation, ce qui a provoqué un changement radical dans la façon d'appréhender le quotidien. Salariés et managers doivent s'adapter à de nouveaux modes de communication et de relation. Nous citons ici, par exemple, le télétravail qui engendre *de facto* une relation de confiance dans le management.

Afin de répondre à l'évolution drastique des méthodes de travail, il est important que les

Le monde des ressources humaines a évolué suite à l'accélération de la digitalisation et aux exigences du marché du travail.

Dans cet article, nous vous présentons une nouvelle façon d'aborder le recrutement ainsi que la fidélisation de votre personnel. Selon quatre points clés : attirer, trouver, séduire & conclure et retenir.



« Comment se réinventer, se challenger, dans un cabinet d'avocats ou encore une étude notariale, là où il y a à peine une ou deux génération(s), les *Maîtres* évoluaient de façon souvent autonome. »

entreprises prennent le train en marche pour mieux recruter et fidéliser leur personnel.

Et les professions libérales dans tout ça ? Comment faire face à des défis jadis réservés plutôt à des entreprises de type PME et/ou industrie ? Comment se réinventer, se challenger, dans un cabinet d'avocats ou encore une étude notariale, là où il y a à peine une ou deux génération(s), les « *Maîtres* » évoluaient de façon souvent autonome, avec des collaborateurs dont les années de carrière au sein d'une même étude/d'un même cabinet se comptaient en (plusieurs) dizaines d'années ?

Attirer

Le monde des affaires se tend, se durcit. La concurrence, quel que soit le secteur, s'amplifie. Nos clients de cabinets d'avocats n'échappent pas à cette réalité. L'heure est aux associations entre pairs, pour être plus forts, plus présents, plus puissants et ainsi répondre à une demande qui s'intensifie et se complexifie.

Pour cela, il faut des gens, des spécialistes, formés et à former.

Comment attirer les jeunes et les plus expérimentés ? Pourquoi vous choisiraient-ils vous plutôt que le cabinet d'en face ?

C'est là où la donne change ! « Avocats », il est temps de penser *employeur branding* ! Et pourquoi ne pas vous réinventer ? Bien que le métier puisse avoir l'image séduisante de l'homme de loi en toge, il n'en demeure pas moins qu'il est également assorti de celle (particulièrement pour ceux que l'on qualifiera de « juniors ») du jeune stagiaire peu payé réalisant bon nombre d'heures par semaine.

Google donne près de 50 millions de résultats à ce à quoi « l'employeur branding » peut

renvoyer. Alors comme pour chacun de nos partenaires, nous conseillons à nos clients avocats, notaires, etc. de comprendre l'*employeur branding* comme « la somme des efforts réalisés par l'entreprise pour se montrer responsable, respectueuse, séduisante et donc, *attractive* ». Car, oui, dans *employeur branding* il y a *branding*. C'est du marketing. C'est l'influence de l'opinion publique. Et comme l'a si savamment initié Edward Bernays au début du siècle dernier, ça change tout.

Alors, demandez-vous : et mon cabinet ? Quels sont « ses plus » ?

Trouver

Y a-t-il encore un métier ou un secteur qui peut se targuer de bénéficier d'une pluie de candidatures spontanées permettant une présélection aisée ? De notre côté et en tant que cabinet généraliste, nous cherchons toujours.

Un de nos constats propres aux professions libérales demeure dans le fait que (trop) peu de canaux sont utilisés pour communiquer sur un poste vacant. Les sites propres aux différentes professions sont souvent les seuls exploités. Nous incitons chaque cabinet d'avocats à multiplier, tant que faire se peut et dans le respect d'une certaine pertinence, une multitude de sites et *jobboards* permettant de communiquer sur leurs besoins en personnel.

En outre, l'essor et la montée en puissance de LinkedIn ouvrent également le champ des possibles pour le recrutement de professions comme celles d'avocats. C'est également un moyen peu coûteux en dehors de votre précieux temps de donner une visibilité à votre activité.

Il reste certain que procéder à un recrutement de qualité avec de tels outils est à la fois chronophage et demande une expertise en la matière. Ces dix dernières années, nous avons

pu constater un accroissement des demandes d'externalisation des recrutements et des conseils par des cabinets d'avocats ou études notariales vers des professionnels RH :

- présélection de candidatures ;
- chasse de profils sur les réseaux ;
- aide dans la rédaction d'annonces ;
- accompagnement lors des interviews ;
- conseils lors du choix du candidat (junior associé/...)
- ...

Notre dernier conseil pour maximiser vos chances de *Trouver* : faire la différence dans vos annonces ! Transposez VOTRE marque employeur dans un texte qui vous ressemble ! C'est par là que les « bons poissons » commencent à mordre à l'hameçon.

Séduire & conclure

En poursuivant la métaphore précédente et grâce à vos différentes *cannes à pêche* décrites ci-dessus, il faut désormais pouvoir recruter vite ET bien. Les longues procédures où les candidats patientaient des semaines dans l'espoir d'une réponse favorable sont maintenant révolues. Les (bons) candidats sont (tous) approchés, courtisés et séduits par vos confrères. Alors sans survendre, oui l'heure est à la séduction. Et vous avocats, n'échappez pas à la règle. Et c'est désormais hors des textes et cours de justice que vos compétences d'homme de lettres pourront servir à convaincre votre *coup de cœur* de vous rejoindre.

Et pour séduire, il aura fallu au préalable se challenger et faire preuve d'innovation managériale et stratégique pour conquérir votre futur collaborateur. Team spirit, voitures de société, formations internes, team-buildings, plans bonus, primes exceptionnelles... Il faut faire la différence !



« Un de nos constats propres aux professions libérales demeure dans le fait que (trop) peu de canaux sont utilisés pour communiquer sur un poste vacant. »

Alors si tous ces éléments vous permettent de faire mouche, il est temps d'oser et prendre votre plus belle plume pour, rapidement, proposer une promesse d'embauche à l'heureux élu.

Retenir

Ne poussez pas le *ouf* de soulagement trop rapidement une fois « l'affaire conclue »... Ce

n'est que le début. Que vous soyez plutôt outlook ou agenda papier, deux étapes essentielles doivent notamment être notées et respectées à votre agenda : l'*onboarding* de votre collaborateur et sa rétention.

Là où l'*onboarding* se prépare quelque temps avant son arrivée et pendant ses premiers moments (plus ou moins longs) de travail, la capacité à retenir ses talents réside à nouveau

dans une somme d'efforts constants. Pour autant, plusieurs temps d'échange peuvent être bloqués également au sein de vos cabinets :

- un échange à plus deux mois sur les premières impressions (positives ou moins) du collaborateur ;
 - les entretiens de fonctionnement ;
 - les moments informels ;
 - ...
- Soyez donc *créa-ttentifs* !

–

Notre conseil

D'aucuns nous demandent souvent LA recette pour trouver de bons candidats. Et bien que ni les réseaux sociaux, ni l'intelligence artificielle ne sont à ce stade parvenus à se prévaloir de pouvoir agir telle une boule de cristal, voici nos deux encouragements majeurs :

- Envisagez vos recrutements de façon P-R-O (Professionnellement, Rationnellement, Obstinément).
- Ayez la même énergie en abordant vos recrutements que celle que vous devez avoir avant de plaider : l'esprit positif et avec la gnaque !

Si ce changement de posture va demander un peu d'agilité, nous sommes confiants qu'une fois le cheval de bataille enfourché, vous vous prêterez au jeu et pourriez même vous y amuser.

Après tout, le changement perpétuel ne vous a jamais impressionné !





Simon-Pierre
Breuls

Founder & CEO Ariane
Consulting

<https://www.linkedin.com/company/ariane-consulting>

 @spbreuls



POURQUOI AVOIR UN(E) DIRECTEUR(RICE) MARKETING DIGITAL EN OUTSOURCING ?

Warum sollte man einen Digital Marketing Manager als **Outsourcer** haben?

Wenn eine Anwaltskanzlei beschließt, ihr [digitales] Marketing zu verbessern, kann sie sich schnell in einer schwierigen Lage befinden. Vielleicht ist es finanziell nicht möglich, einen Marketingmanager einzustellen, oder die Arbeitsbelastung ist zu gering, um eine Vollzeitkraft einzustellen.

Der Geschäftsführer einer Anwaltskanzlei muss daher auf andere Möglichkeiten zurückgreifen, z. B. auf einen Freiberufler oder einen [digitalen] Marketingberater. Erkennen Sie sich in dieser Situation wieder?

– *Évaluation des compétences*

En choisissant de travailler avec un consultant en marketing [digital], vous vous assurez de son niveau de compétence. Le responsable du cabinet de conseil en marketing aura pris soin dans son processus de sélection d'évaluer les compétences de chacun des membres de son équipe.

Vous n'avez donc pas à vous soucier de cet aspect. En plus de vous tranquilliser sur ce point, vous gagnez du temps. Vous n'avez pas à auditionner plusieurs candidats pour vous en assurer par vous-même.

– *La bonne personne pour la bonne mission*

Après avoir défini vos besoins, à l'issue de votre entretien avec un cabinet de conseil, le responsable aura une vision claire de la personne qui vous convient le mieux. Celle qui correspond non seulement à vos attentes stratégiques mais également celle qui s'intégrera parfaitement à votre équipe et à votre culture d'entreprise.

– *Intégration in-house*

Travailler avec un consultant, c'est l'opportunité d'avoir votre propre responsable marketing [digital] en interne. Il va travailler avec l'équipe

Lorsqu'un cabinet d'avocats décide de booster son développement marketing [digital], il peut vite se retrouver dans une position délicate. Sa capacité financière ne lui permet peut-être pas d'engager un responsable marketing ou la charge de travail qu'il a à lui confier est trop limitée pour procéder au recrutement d'un temps plein.

Le dirigeant d'un cabinet d'avocats est donc amené à se tourner vers d'autres possibilités comme faire appel à un freelance ou à un consultant en marketing [digital].

Vous vous reconnaissez dans cette situation ?

Six arguments pour votre prise de décision

Marketing

en place, s'imprégner des forces et faiblesses de l'entreprise pour construire en parfaite collaboration la stratégie marketing [digital] qui mènera à l'atteinte des objectifs fixés.

Un collaborateur in-house, c'est aussi faire le choix de l'accompagnement qui insufflera une nouvelle dynamique au sein de votre entreprise.

– L'importance de la méthodologie

Le cabinet de conseil prend en charge de nombreuses missions. Il a bâti des procédures de travail qui ont fait leurs preuves ainsi qu'une méthodologie qui lui est propre.

En parallèle, il met en place des formations en interne pour s'assurer que tous les consultants offrent le meilleur niveau de compétences.

Un système de veille stratégique, technologique et sectorielle est également développé et partagé entre les collaborateurs pour rester à la pointe des innovations marketing.

– Bénéficier d'un levier opérationnel

Le consultant dispose d'une sérieuse expérience en marketing. Souvent, il a plus de 10 ans d'expérience dans divers secteurs ce qui est très enrichissant. Il va pouvoir vous accompagner dans la construction de votre stratégie marketing mais également la gérer concrètement.

En effet, il dispose des connaissances nécessaires pour mettre en place les choix stratégiques établis. Son but, c'est l'efficacité. Dès que la décision est prise, la mise en pratique lui emboîte le pas.

– Compter sur un réseau d'expertise

Bien qu'un consultant vous soit dédié, qu'il œuvre au sein même de vos bureaux, votre entreprise profite directement de son réseau de collaborateurs.

Même si chacun dispose de nombreuses compétences, les consultants ont, de par leur parcours, une spécialité dans certains domaines plutôt que dans d'autres, tant le domaine du marketing est vaste.

Pour assurer la meilleure performance, le consultant in-house sollicitera simplement l'un de ses collègues pour faire appel à son domaine d'expertise si cela s'avérait nécessaire.

– Notre conseil

Si vous décidez d'avoir un directeur marketing digital en outsourcing, voici quelques points d'attention qui peuvent alimenter votre réflexion sur le besoin ou non de faire appel à un consultant marketing in-house :

- ✓ Ma stratégie sur les réseaux sociaux est bien établie ?
- ✓ Je pilote activement mon site web pour qu'il soit performant ?
- ✓ Ma stratégie pour obtenir de nouveaux leads est bien en place ?
- ✓ Ma présence sur les salons 2023 est parfaitement orchestrée ?
- ✓ Mon (mes) collaborateur(s) marketing est(sont) formé(s) et prêt(s) à agir ?
- ✓ Je connais mes *buyer persona* et leur tunnel de conversion ?

Si vous hésitez sur plus de 3 ou 4 de ces suggestions, alors faire appel à un cabinet de conseils peut être votre solution.





Régis Panisi

Head of Knowledge
Management, Stibbe

Regis.Panisi@Stibbe.com

www.stibbe.com

ÉVOLUTION DES PROFESSIONS DE L'INFORMATION JURIDIQUE¹

Die Entwicklung In Den Berufen Der Rechtsinformation

Dieser Artikel erklärt in Kurzfassung die bedeutendsten Entwicklungen und die Schwierigkeiten in den beratenden Berufssparten und dies anhand des Beispiels der Anwaltskanzleien. Es geht dabei insbesondere um die neuen Technologien.

In diesem Beitrag geht es unter anderem darum, einige wichtige Hinweise bezüglich Implementierungsstrategien und Verwaltung der Kenntnisse zu geben.

Cet article souligne, en quelques raccourcis, les grandes évolutions des professions de l'information dans les cabinets d'avocats et les problèmes rencontrés, en particulier face aux nouvelles technologies.

Il propose, en outre, quelques points d'attention pour la mise en place d'une stratégie d'implémentation indissociable de celle de la gestion des connaissances.

Pour le praticien du droit, la connaissance de la règle est l'étape par définition inévitable du processus de réflexion juridique. Cette connaissance constitue le résultat de la mise en œuvre de la méthodologie juridique impliquant une stratégie de recherche.

Il y a encore une vingtaine d'années, dans les facultés, les techniques enseignées aux candidats juristes, de manière structurée ou non², étaient encore largement basées sur l'usage des grandes sources en version papier et du bac à fiches. De nouveaux outils de recherches informatisés voyaient le jour comme des OPAC – catalogue de bibliothèque accessible en ligne – de plus en plus performants mais aussi, et surtout, des produits généraux commercialisés sous forme de CD-Rom, tels que JUDIT³ de

Kluwer, le RAJBi⁴ de Larcier ou plus spécialisés comme le RCCT⁵ ou encore Juridisk⁶. Arrivé au barreau, le stagiaire devait souvent réaliser lui-même ses recherches pour ses dossiers ou ceux de son maître de stage. Cette situation était la règle dans les petits cabinets de quelques avocats mais aussi dans les bureaux de plus grande taille et constituait la majeure partie des missions attribuées aux nouveaux arrivants. Dans certains cabinets, la secrétaire pouvait éventuellement fournir une aide et, pour les structures plus importantes, un poste de bibliothécaire-documentaliste était parfois créé. L'accès à ces sources se faisait soit grâce à la présence d'une bibliothèque privée de taille très variable ou encore via la bibliothèque du barreau ou celle d'une université. Les implications que pouvait avoir l'arrivée de l'informatique

1. Première publication in *Managing Lawyer*, 2017/3, pp. 9-12.

2. Il existait et existe toujours une grande disparité dans les moyens entre les différentes universités.

3. JUDIT était un produit commercialisé par Kluwer sous forme de CD-Rom avec des mises à jour plusieurs fois par an et comprenant une recension doctrinale cumulative.

4. *Recueil annuel de jurisprudence belge informatisé*.

5. *Recueil des conventions collectives de travail*, édité par Kluwer avec la version papier.

6. *Idem*, mais édité par Standaard Uitgeverij.



« Jusqu'ici, les spécialistes de l'information et les nouveaux produits technologiques faisaient encore un très bon ménage. »

sur la profession, tant dans le domaine de la méthodologie que dans celui de la gestion du cabinet, étaient encore difficilement évaluables mais il était évident que nous étions à l'aube de grands changements nécessitant une modification des habitudes mais aussi de nouveaux investissements techniques et humains. Cette prise de conscience était une obligation dans un marché de plus en plus concurrentiel où les cabinets « belges » d'une certaine taille étaient aux prises avec des acteurs anglo-saxons déjà bien avancés dans l'usage de ces nouveaux outils.

Au début des années 2000, la pression du marché s'est accentuée et une clientèle de plus en plus exigeante imposait une rentabilité accrue à l'avocat évoluant dans les cabinets d'affaires⁶. Les structures ayant atteint une taille critique permettant un budget en matière de gestion des connaissances investissaient, d'une part, dans des produits électroniques de plus en plus efficaces (cfr JURA⁷ ou encore StradaLex⁸) et, d'autre part, dans des moyens humains nouveaux. À côté des bibliothécaires, de nouvelles fonctions voyaient en effet le jour comme les *Professional Support Lawyers (PSL)* ou encore les *Information Officers*. Basées sur des expériences anglo-saxonnes, les dénominations pouvaient grandement varier d'un cabinet à l'autre et parfois induire en erreur sur le contenu de la fonction, mais tous ces nouveaux rôles tendaient dans tous les cas à mettre en évidence le besoin croissant de services support spécialisés. Ces derniers allégeaient le travail de l'avocat et déplaçaient la charge des recherches juridiques tout en laissant au praticien la partie à haute valeur ajoutée pour laquelle le client était prêt à payer.

Au-delà des recherches, ces spécialistes étaient également chargés de la gestion des connaissances internes, par la mise en place de banques de données de know-how, ainsi que de l'entretien des sources externes en version papier comme électronique. Ces missions requéraient un personnel formé au Droit et à la méthodologie juridique mais aussi aux technologies de l'information, à la négociation et à l'inévitable psychologie des cabinets. Ce dernier point n'est pas à sous-estimer car contrairement à une entreprise classique, un cabinet d'avocats est quasi exclusivement composé d'indépendants. Cette indépendance n'est pas simplement le reflet d'un statut, elle est aussi intrinsèquement liée à l'exercice de la profession et, à ce titre, jalousement défendue. Méconnaître cette réalité est une cause majeure et fréquente d'échec en matière de *Legal Knowledge Management*. L'évolution lente vers une plus grande spécialisation des métiers de l'information dans les cabinets allait connaître des fortunes variées : le principal obstacle étant le recrutement et le maintien d'un personnel particulièrement difficile à trouver. Les juristes ayant résolument fait le choix d'une fonction du support, même temporaire, dans le domaine de la gestion des connaissances étaient peu nombreux : les professions spécialisées de la documentation sont souvent perçues, à tort, comme peu valorisantes et dépréciant la formation acquise à l'université. Comme dans le monde anglo-saxon, durant les périodes de crise économique, certains praticiens faisaient cependant ce choix de manière transitoire mais ce n'était en aucun cas l'expression d'une vocation quelconque. Durant la phase de recrutement, les candidats exprimaient soit leur ignorance du secteur, ce qui était souvent le cas de jeunes diplômés,

soit une fatalité conjoncturelle les ayant plongés dans ce pis-aller. Rares étaient ceux qui témoignaient d'un réel intérêt et, même dans ce cas, les premiers mois de travail produisaient fréquemment de grandes déceptions et se soldaient par des départs prématurés. L'implémentation d'une discipline en matière de gestion des connaissances et l'obligation d'un changement de mentalité vers le partage étaient particulièrement ardues à mettre en œuvre dans un milieu réputé pour son conservatisme. En outre, la valorisation de ces fonctions avait encore un long chemin à parcourir avant d'être à la hauteur de ce qu'elles pouvaient réellement apporter. Ce phénomène était, du reste, renforcé par la fréquente absence de vision pratique des cabinets demandeurs.

Un autre problème majeur résidait en effet dans la définition même du rôle de ces fonctions support dans le cabinet. Si tous pouvaient s'accorder sur le besoin de celles-ci, soit par une prise de conscience réelle, soit par effet de mode, peu avaient une idée claire de ce que devaient être les missions dévolues et la manière de les concrétiser. Cette absence de stratégie menait à un sous-emploi du personnel nouvellement engagé, ce que j'appellerais le phénomène de la « super-secrétaire », ou encore à un usage erroné en le considérant comme un « sous-stagiaire ». Le flou autour de ces professions induisait donc une inévitable porosité avec les rôles traditionnels et forcément mieux définis des secrétaires ou des stagiaires. Dans le même ordre d'idées, l'arrivée des nouvelles sources numériques n'avait pas *ipso facto* produit de changements fondamentaux quant aux stratégies d'abonnements et peu nombreux étaient les cabinets qui avaient concrètement

6. Le phénomène de *commoditization* date de cette période. La *commoditization* est la perception par le client de la possibilité de trouver sur le marché des services juridiques de qualité équivalente et dont le seul critère distinctif est le prix.

7. Successeur online de JUDIT.

8. Successeur du RAJBi et enrichi, entre autres sources, d'une large bibliothèque numérique.

Organisation



défini, comme un vrai système, leurs besoins en matière de sources juridiques. Toutes ces incertitudes rendaient presque impossible la moindre politique de *Legal Knowledge Management* ambitieuse. Même les cabinets anglo-saxons devaient admettre que les recettes fonctionnant ailleurs n'avaient pas forcément une application heureuse en Belgique.

Les errances décrites, par ailleurs également constatées pour le choix d'un *Document Management System* ou encore d'un intranet, avaient toutes pour conséquence une grande frustration de la part des avocats qui, tout en percevant les besoins du changement, ne pouvaient concrètement le mettre en œuvre mais aussi, et je dirais même surtout, une grande perte financière dans des projets sans avenir, un personnel instable ou encore des sources non utilisées.

Dans une certaine mesure et bien que la plupart de ces difficultés aient pu être finalement surmontées et que les différents acteurs (avocats, spécialistes de l'information, management, éditeurs, ...) se soient montrés plus matures avec le temps, toutes ces réalités restent encore perceptibles de nos jours. L'évolution du marché après la crise de 2008, de même que l'arrivée de technologies d'une puissance inimaginable il y a quelques années ont dramatiquement remis à l'ordre du jour la nécessité d'une réelle révolution des méthodes dans la profession et nous placent face à de nouveaux bouleversements du rôle de chacun. Jusqu'ici, les spécialistes de l'information et les nouveaux produits technologiques faisaient encore un très bon ménage

dans la mesure où l'usage qui était fait de ces derniers restait dans un rapport de simple utilisation et non de concurrence.

Selon le *Washington Post*⁹, si le rôle de l'avocat évolue, il ne sera jamais remplacé par l'intelligence artificielle. Ce constat n'est par contre pas vrai pour les fonctions support dont je viens de parler et qui semblent pouvoir être aisément mises de côté au profit de technologies plus performantes. Les gains de rendement apparaissent dès lors facilement : réduction de la charge salariale et investissements dans des produits capables de gérer de très grandes quantités d'information et d'accompagner l'avocat durant toutes les étapes de son travail, et ce de manière ininterrompue. Les avantages sont encore plus évidents lorsque cet accompagnement, et donc l'augmentation du rendement, se réalise dans des missions *commoditized*.

Cela signifie-t-il la fin de ce mouvement de diversification des fonctions débuté chez nous il y a une vingtaine d'années ? Rien n'est moins sûr !

Les zones de confort conquises de haute lutte après les difficultés rencontrées et décrites plus haut doivent être remises en cause et le

spécialiste de l'information juridique, quelle que soit la dénomination de sa fonction et son statut¹⁰, doit revoir son rôle, élargir ses compétences à de nouveaux domaines mais aussi accepter que certaines de ses missions classiques soient laissées à une intelligence non humaine. Il est nécessaire de considérer les missions de ces spécialistes comme un véritable métier avec ses particularités et non une simple variante de la pratique du Droit. En ce sens, les connaissances IT prennent une place prépondérante car le professionnel de l'information avec une expérience métier jouera valablement le rôle d'intermédiaire, de facilitateur, entre les avocats et les fournisseurs IT internes ou externes. En termes de moyens humains et techniques, il est aussi évidemment impératif de choisir une solution adaptée à la taille du cabinet mais l'évolution du marché démocratise l'accès à des technologies de plus en plus complexes et même les structures de quelques avocats sont désormais dans l'obligation de penser ou repenser leur gestion des connaissances englobant les aspects techniques.

9. Shelly TAN, « Job Terminator, Can robots learn your skills? », *Washington Post*, 27 juin 2015, <https://www.washingtonpost.com/graphics/health/watson-jobs/> (consulté le 1^{er} août 2017).

10. Certains sont parfois employés mais d'autres ont le statut d'avocat.



« En termes de moyens humains et techniques, il est aussi évidemment impératif de choisir une solution adaptée à la taille du cabinet. »

Notre conseil

Pour une politique sérieuse et équilibrée en *Legal Knowledge Management* et en matière d'implémentation de nouvelles technologies :

- affecter le personnel adéquat à la gestion des connaissances : éviter le recyclage (pas de volontaire chinois), privilégier la polyvalence (capacité organisationnelle, autonomie, compétences IT, assertivité, ...) et donner à cette personne le temps pour travailler ;
- définir avec cette personne *de manière précise* son rôle, ses limites, ses responsabilités et communiquer en ce sens ;
- définir *de manière très précise* les besoins actuels du cabinet en matière de sources (papier et électronique) et leur évolution au regard de la stratégie de développement du cabinet ;
- réaliser un audit complet de ce dont le cabinet dispose et prendre les mesures nécessaires dans le sens du point précédent ;
- toute implémentation de nouvelles technologies doit être précédée d'un plan incluant l'ensemble des coûts déclarés mais aussi une évaluation aussi complète que possible des coûts cachés (consulting, effort interne, formation, ...) et contenir de manière impérative la définition des critères de performance (éviter les empty boxes). Ces deux derniers points manquent trop souvent et leur absence est fréquemment le fruit d'un achat compulsif : tout ce qui brille n'est pas de l'or mais en a le prix ;
- en règle générale, ne *jamais* laisser de carte blanche à un fournisseur de nouvelles technologies : il est vital de fixer un cahier des charges précis avec des moments prévus pour l'évaluation de l'avancement du projet. Ce conseil peut paraître superflu, mais ce type de situations est très fréquent surtout lorsque le personnel et le temps n'ont pas été consacrés à une réflexion en profondeur.



Jean Marot

Avocat associé – Legalstreet
Fondateur Codelaw

<https://www.linkedin.com/in/jean-marot-a3b628b/>

 @JeanMarot



Dès 2016, Jean Marot a engagé un développeur informatique au sein de son cabinet d'avocats hutois. Pour *Managing Lawyer*, il jette un coup d'œil dans le rétroviseur et partage cette expérience de la source de la démarche jusqu'à la création de son agence digitale Codelaw.

CODE IS LAW AND LAW IS CODE

Bereits 2016 stellte Jean Marot einen IT-Entwickler in seiner Huttener Anwaltskanzlei ein.

Für *Managing Lawyer* wirft er einen Blick in den Rückspiegel und teilt diese Erfahrung von der Quelle des Vorgehens bis zur Gründung seiner Digitalagentur Codelaw.

Introduction

Je plante le décor. Je suis un geek passionné et assumé. L'arrivée d'Internet dans les foyers au milieu des années 90 est l'électrochoc qui m'a plongé dans un univers numérique dans lequel j'ai toujours gardé au moins un pied...

Aujourd'hui, 30 ans plus tard, nous sommes tous geek. La Génération Z (enfants nés entre 1995 et 2010 dont certains sont déjà avocats...) et surtout la Génération Alpha (nés après 2010) n'ont jamais connu un monde déconnecté, sans existence numérique.

Dès lors, pour un avocat comme pour tout autre entrepreneur, la question n'est plus de savoir s'il faut ou non se digitaliser, mais de définir une stratégie digitale.

Une stratégie bien établie et planifiée, c'est précisément ce que je n'ai pas mis en place avant de me lancer dans la création d'un bureau

d'avocats 2.0 il y a 10 ans. Au contraire, j'ai fonctionné au *feeling*.

Je vous partage mon expérience et je tente d'en extraire les enseignements les plus pertinents.

Origine de la démarche

Quand, en 2012, je me suis lancé seul après huit années de collaboration, ma première préoccupation (outre le choix de locaux) a concerné le volet informatique. Je me suis équipé en matériel et logiciel, j'ai immédiatement réservé un nom de domaine et j'ai rapidement mis en ligne un premier site web.

Mes deux priorités étaient de mettre en place rapidement des processus efficaces et de me faire connaître à l'aide, dans un cas comme dans l'autre, des nouvelles technologies.

Au départ, je me suis limité à mes propres compétences et aux services des fournisseurs



« Au-delà des services informatiques pris en charge au quotidien, le plein potentiel de l'engagement de ce profil atypique au sein d'un cabinet d'avocats s'est révélé dans la relation qui s'est construite entre le juriste et l'informaticien, chacun ayant ses propres codes et sa propre langue. »

habituels. J'ai atteint une bonne partie de mes objectifs mais j'ai rapidement été frustré par les limites inhérentes à la collaboration avec des prestataires externes, notamment des délais relativement longs, des offres standardisées, des développements sur mesure onéreux ou encore une connaissance limitée des spécificités de la profession d'avocat.

Le pari : embaucher un développeur

Après quelques mois de réflexion – et donc d'hésitations – je me décide début 2017 : j'engage un développeur informatique ! Je n'ai aucun point de comparaison, je n'ai pas connaissance de pareille initiative dans un autre cabinet mais je sens que je suis dans le bon.

L'enjeu principal était la maîtrise de la digitalisation de notre bureau d'avocats et surtout son accélération pour suivre la vitesse exponentielle de la transformation numérique de la société.

J'opte pour un profil polyvalent : un développeur « *full stack* », c'est-à-dire un développeur qui maîtrise toute la pile (*stack*) de compétences nécessaires à la conception d'un outil informatique. Pour faire bref, un informaticien capable autant de configurer un serveur et de concevoir une base de données (le « *backend* ») que de réaliser le design de la partie visible d'un site web (le « *frontend* »). Bienvenue Raphaël !

Le couteau suisse informatique

Dès les premières semaines de travail, les résultats ont dépassé mes attentes. La collaboration a amené énormément de bénéfices – plus ou

moins importants – que je n'avais pas tous identifiés en amont.

Cela peut paraître anecdotique mais quel confort pour toute l'équipe d'avoir un informaticien à portée de main : résolution de la plupart des problèmes et rôle d'intermédiaire avec les fournisseurs externes pour les pannes plus sérieuses. Finis le chômage technique et les helpdesks aux temps d'attente interminables.

C'est aussi la garantie d'une politique interne en matière de cybersécurité : tant en niveau de campagnes régulières de sensibilisation et de prévention que pour intervenir rapidement lors des rares tentatives d'intrusion.

Au niveau du cœur du métier, l'intégration d'un développeur nous a permis d'exploiter bien mieux qu'auparavant les fonctionnalités de notre ERP (logiciel de gestion). Il a pu prendre le temps d'analyser le logiciel en profondeur et surtout d'observer notre fonctionnement pour optimiser l'usage de l'outil et nous faire découvrir des fonctions méconnues jusque-là.

Raphaël nous a notamment aidés à automatiser énormément de tâches grâce à une importante bibliothèque de modèles de documents nettement plus élaborés que ce que nous avons pu créer sur la base des quelques exemples du fournisseur du logiciel.

Un développeur *full stack*, c'est un peu comme un couteau suisse de l'informatique. Parmi ses compétences, il y a nécessairement la création graphique.

Il s'est ainsi chargé de la conception de notre identité visuelle puis de sa déclinaison sur tout support : nouveau papier à en-tête, cartes de visite, enveloppes, etc. Un véritable graphiste au sein de l'équipe pour toute création : adaptation d'un logo pour du sponsoring, création de visuels pour les réseaux sociaux, réalisation d'un schéma complexe pour un dossier puis, plus tard, le *legal design*...

La richesse de la collaboration interne

Au-delà des services informatiques pris en charge au quotidien, le plein potentiel de l'engagement de ce profil atypique au sein d'un cabinet d'avocats s'est révélé dans la relation qui s'est construite entre le juriste et l'informaticien, chacun ayant ses propres codes et sa propre langue.

C'est pour concevoir un site internet plus ambitieux qu'une simple vitrine qu'un développeur avait été engagé. Je voulais mettre en place le prolongement du bureau en ligne avec des outils à destination de nos clients tout en assurant la promotion du cabinet.

Informatique et droit se sont avérés compatibles et Raphaël s'est très rapidement senti à l'aise dans la compréhension des principes et raisonnements juridiques au point de maîtriser leur traduction en code informatique.

Tout compte fait, ce n'est pas surprenant : un des premiers cours des études de droit n'est-il pas la logique, science qui consiste à exprimer les arguments sous forme d'équations et qui est très proche de la science informatique¹ ?

La richesse de cette collaboration entre le codeur et le juriste a donné naissance à d'innombrables projets qui ont porté la croissance de notre cabinet. À commencer par un site web complet et interactif (espace client, consultations et prise de rendez-vous en ligne,...) qui a progressivement généré plus de 15.000 visites mensuelles grâce à un travail permanent au niveau du référencement naturel qui aurait pu difficilement être pris en charge par un opérateur externe.

C'est encore de cette relation qu'est né un projet phare du cabinet : une plateforme dédiée à l'indemnisation des victimes d'accidents de la route (legalstreet.be²) incluant notre propre calculateur de dommage corporel et qui nous a valu le prix de l'innovation d'Avocats.be (prix du public) en 2018.

Enfin, en toute logique, notre développeur a pris la main sur notre communication digitale en endossant le rôle de *community manager*. Connaître l'équipe pour en faire partie, maîtriser les process pour les avoir automatisés et par définition dompter le fonctionnement des réseaux sociaux, c'est le tiercé gagnant pour un marketing digital réussi.

Regard critique rétrospectif

Pour que ce partage d'expérience vous soit utile, je me suis demandé ce que je ferais différemment avec le recul d'une collaboration qui aura duré plus de 5 ans (jusqu'à la création de l'agence Codelaw, voy. ci-dessous).

L'exercice est intéressant car c'est précisément le fait d'avoir tâtonné, d'avoir tenté et osé beaucoup de choses différentes qui aura mené à de belles réussites. J'identifie néanmoins quelques points d'attention.

Se pose la question de la rentabilité de l'engagement d'un développeur, surtout à temps plein et dans une petite structure (à l'époque moins de cinq personnes, aujourd'hui une dizaine).

Je me suis trop longtemps privé d'indicateurs de rentabilité. Le coût de la conception et du développement de services en ligne n'étant pas facturé par un fournisseur, il était en quelque sorte noyé dans les charges salariales. J'aurais probablement dû tenir un *timesheet* des prestations informatiques pour isoler le coût de chaque projet digital mis en place.

Le fait de ne pas identifier clairement les coûts a laissé trop de place à des choix dictés par l'enthousiasme. Disposer d'un développeur dans l'équipe vous donne des ailes et l'impression que toute idée, tout concept peut effectivement se concrétiser et voir le jour (car un bon développeur vous répondra toujours « oui, c'est jouable... »).

Pour éviter le tâtonnement et une certaine dispersion, il aurait fallu appliquer bien plus tôt une approche *low cost* ou à tout le moins une balance coûts/bénéfices.

Ceci étant, malgré mon fonctionnement au *feeling*, le choix est resté gagnant compte tenu de la réduction des coûts (moins de prestataires externes, de maintenance informatique, optimisation de choix, etc.) mais aussi et surtout de la courbe de croissance de



l'acquisition clients liée à plus de 75 % à notre digitalisation.

J'épingle enfin la nécessité de ne pas déléguer à 100 % la définition de la stratégie digitale de votre entreprise. Un développeur fait partie de l'équipe et avance sur différents projets mais il revient à l'avocat ou aux avocats à la tête du cabinet de définir la vision à moyen et à long terme des enjeux numériques de la même manière que pour les autres priorités.

L'aboutissement : Codelaw

La démarche que je décris dans cet article m'a conduit encore un cran plus loin puisque Raphaël ne fait plus partie de notre cabinet d'avocats Legalstreet. Il est désormais à la tête d'une équipe de quatre développeurs au sein

1. Il est passionnant de s'intéresser à l'algèbre de Georges Boole (1815-1864) qui est à l'origine tant de la logique moderne que des bases de l'informatique. Il a donné son nom aux opérateurs booléens utilisés dans les moteurs de recherches (or, and, not).

2. Qui fut un tel succès que legalstreet est devenu le nom de notre cabinet d'avocats.

de l'agence digitale Codelaw que j'ai fondée début 2022.

Codelaw s'inspire du titre « *Code Is Law* » de l'article passionnant rédigé en janvier 2000 par le juriste américain Lawrence Lessig dans lequel il expliquait que le code informatique allait être à la base de la régulation normative de ce que l'on appelait alors le cyberspace. Mais, vous

l'aurez compris, j'ai pu m'apercevoir que la formule inverse *Law is code* se vérifie également tant notre droit, structuré et logique, se prête à la traduction en code informatique.

Avec Codelaw, je concrétise mon souhait de faire profiter la profession de l'expertise acquise durant cinq années de synergies entre les métiers juridique et informatique.

— Notre conseil

Avant toute chose, définissez une stratégie digitale à moyen et à plus long terme, si nécessaire à l'aide d'un consultant spécialisé.

Ensuite, identifiez la fonction qui pourrait vous apporter la plus grande plus-value, avec le filtre coût-bénéfice, en lien avec vos objectifs stratégiques tout en tentant de recruter un profil polyvalent.

L'engagement, comme je l'ai fait, d'un profil IT sous contrat à temps plein est une possibilité parmi d'autres. Sans aller jusque-là, il peut aussi être intéressant de tenter l'expérience en intégrant un *freelance* ou un développeur issu d'une entreprise spécialisée. L'important est pour moi de l'immerger au cœur de votre équipe et de vos *process* pour sortir le meilleur de ce mariage entre l'informatique et le droit, en un mot la *legaltech*.





Jean-
Christophe
Robin

Fondateur Limelogic

<https://limelogic.be/>

jean-christophe.robin
@limelogic.be



GÉRER SON PARC INFORMATIQUE, QUE L'ON SOIT UN PETIT OU UN GRAND CABINET

Verwalten Sie Ihren IT-Bestand, egal ob Sie eine **kleine**
oder eine große Kanzlei sind

Unabhängig davon, ob Sie eine kleine oder große Anwaltskanzlei haben, haben Sie sich bestimmt schon einmal die Frage gestellt, wie Sie Ihre IT am besten verwalten können. Werden Sie dies aus Leidenschaft oder aus finanziellen Gründen selbst tun? Werden Sie es einem externen Dienstleister anvertrauen? Ja, aber welchen, wie wählen Sie ihn aus?

Que vous soyez un petit ou un grand cabinet, vous vous êtes certainement déjà posé la question de savoir quelle était la meilleure manière de gérer votre informatique. Allez-vous faire cela vous-même par passion ou pour des raisons financières ? Allez-vous confier ça à un prestataire externe ? Oui mais lequel, comment le choisir ?

Les métiers d'avocats et d'informaticiens, bien que traitant des matières très différentes, ne sont peut-être pas si éloignés l'un de l'autre au niveau de la perception qu'en ont nos clients potentiels. Dans les deux cas, beaucoup y voient un mal nécessaire alors que c'est quelqu'un qu'il faut voir avant pour éviter les ennuis après !

On peut toutefois relever une différence fondamentale entre les deux métiers qui est la notion de coût direct et de coût indirect. Quand on se trompe d'avocat, ça coûte presque toujours immédiatement de l'argent. Quand on a un outil informatique mal conçu, les coûts sont plus souvent indirects que directs (perte de temps, perte de données, perte de crédibilité, agacements des collaborateurs,...). Ces coûts indirects sont plus difficilement chiffrables et moins rapidement perceptibles.

Je ne vais pas m'attarder ici sur la gestion de ce qu'on appelle les applications métier, c'est-à-dire les solutions logicielles adaptées au métier d'avocats et adaptées au métier des cabinets d'avocats. Cette gestion est à charge des éditeurs et/ou des installateurs de ces logiciels.

Abordons plutôt la partie infrastructure, c'est-à-dire l'ensemble des outils matériels et logiciels que vous utilisez au quotidien, à l'exception de vos applications métier. Il est question de vos ordinateurs fixes et portables ; de votre ou vos serveurs, qu'ils soient dans le cloud, dans un datacenter, ou dans votre salle informatique ; des autorisations d'accès à ces machines ; des mises à jour de ces machines ; des mises à jour des logiciels qui tournent sur ces machines ; des mises à jour de sécurité de vos antennes Wi-Fi ; des mises à jour de sécurité de vos switches ;



« N'importe quel appareil connecté (de votre montre à votre ordinateur, en passant par votre brosse à dents et votre haut-parleur Bluetooth) était une source potentielle d'intrusion dans votre vie privée ou professionnelle. »

de la sécurité d'accès à vos données ; de l'intégrité de vos données ; de la pérennité de vos données ; de votre mobilité ; du RGPD ; de la gestion de vos abonnements 365 ; de la sauvegarde des données de vos comptes 365... À propos des abonnements 365, saviez-vous que vous devez effectuer votre propre sauvegarde de ces données, car Microsoft ne permet la récupération des données supprimées que pendant trente jours ?

Aujourd'hui, chaque appareil actif et chaque logiciel qui équipe cet appareil peut être exploité par des personnes malveillantes. Comme moi, vous avez lu dans la presse que n'importe quel appareil connecté (de votre montre à votre ordinateur, en passant par votre brosse à dents et votre haut-parleur Bluetooth) était une source potentielle d'intrusion dans votre vie privée ou professionnelle. En 2022, la question n'est plus de savoir si un incident majeur vous arrivera mais bien quand cet incident arrivera et surtout, si vous y serez préparé.

La multiplication des solutions technologiques et la vitesse exponentielle de développement de ces mêmes solutions ont comme conséquences de segmenter le métier « d'informaticien » tant le domaine devient touffu. Aujourd'hui, nous avons des spécialistes réseaux, des spécialistes systèmes, des spécialistes 365, des spécialistes cloud, des spécialistes sauvegardes, des spécialistes Wi-Fi, des spécialistes en cybersécurité, etc.

Un événement comme la crise de la Covid a également nécessité une adaptation rapide des outils de travail (qui a d'ailleurs également constitué une opportunité pour des éditeurs comme Microsoft qui ont mis sur le marché des outils comme Teams devenus aujourd'hui presque incontournables).

Ajoutez à cela que certaines solutions de cybersécurité nécessitent aujourd'hui une vigilance réellement permanente avec une garantie d'intervention dans les 15 minutes (24 heures sur 24 et 7 jours sur 7) lorsqu'une infrastructure est victime d'une attaque, afin d'en limiter les dégâts, et vous comprendrez qu'en choisissant de gérer vous-mêmes votre outil informatique et en consacrant à cette gestion le temps strictement nécessaire, que votre cabinet compte un ou cent collaborateurs, vous serez inévitablement plus exposés qu'en confiant cette gestion à une société dont c'est le métier. Vous comprenez qu'il n'est tout simplement plus raisonnable d'assurer cette gestion au petit bonheur la chance ou entre deux consultations, que ce soit pour une raison financière ou par passion. Les conséquences potentielles sont immenses, et il est devenu totalement illusoire d'encore croire que les catastrophes IT n'arrivent qu'aux autres.

Cela dit, choisir un partenaire informatique n'est pas nécessairement aisé. Comme il est difficile de choisir son avocat car on n'a peu voire pas de critères de sélection rationnels, il est tout aussi difficile de choisir le bon partenaire informatique.

Le problème majeur auquel sont confrontés l'immense majorité des cabinets, comme de très nombreuses PME d'ailleurs, est l'absence de gouvernance IT ; car n'importe quelle gouvernance nécessite du temps et des ressources mais la plupart des PME consacrent l'essentiel de leur temps à leur cœur de métier plutôt qu'à ce qu'on estime être plutôt accessoire. Tant que ça tourne, c'est bon ! Comment choisir un partenaire si on ne sait pas soi-même vers où on doit aller et comment y aller ? Le choix va se faire sur la base de critères difficiles à mesurer et d'autant plus difficiles à apprécier qu'on n'est pas soi-même expert en la matière. Certaines entreprises font le choix d'engager un informaticien mais là encore, de par la segmentation

du métier qui s'est opérée ces dernières années, ces entreprises n'auront au mieux qu'un bon généraliste qui, aussi capable qu'il soit, s'il ne fait pas preuve d'humilité et ne souhaite pas s'entourer de personnes plus spécialisées que lui, risque d'aveugler son management et d'exposer lourdement le cabinet. De plus, comment faire pour engager une personne dans une fonction dont on ne peut pas soi-même évaluer les compétences sans passer par un assessment... Mais combien de PME passe par l'assessment ? Comment faire pour évaluer la qualité du travail de cet employé ? Quels seront vos indicateurs ?

Si votre cabinet a atteint une taille critique qui pourrait nécessiter un profil IT à temps plein, une tendance se développe depuis quelque temps qui porterait à croire que la plus-value serait plus importante d'engager un facilitateur IT, responsable du numérique plutôt qu'un informaticien pur et dur. La plus-value d'une entreprise au niveau du digital réside plus dans sa faculté à agréger les technologies du numérique et à promouvoir ces outils auprès du personnel de l'entreprise qu'à disposer en interne de personnes capables de gérer un serveur...

L'externalisation de la gestion de l'infrastructure IT de votre cabinet est sans doute une piste qui peut rencontrer vos attentes mais attention, pas sans contrôle sur les conditions financières ! L'un des gros problèmes qu'on rencontre lorsqu'on contractualise avec un prestataire IT est que la plupart de ces sociétés n'ont pas d'obligation de résultat, juste une obligation de moyen. En gros, vous signez presque un chèque en blanc. Impossible de faire un budget, impossible de miser sur une certaine qualité de service. Pour le moins inconfortable.

Certains prestataires informatiques ont bien compris cette problématique et proposent des solutions qui vous permettent de maîtriser vos

coûts et le résultat. C'est le principe de la « servitisation » que Nicolas Neyssen aborde dans son ouvrage intitulé « Stratégie des organisations ». Il décrit la « servitisation » comme le phénomène selon lequel les entreprises ont tendance à proposer davantage qu'un simple produit, mais bien un ensemble intégré de produits et de services, soit une « solution complète », qui répond de façon bien plus convaincante et appropriée à un besoin particulier. L'avantage du « tout compris » (y compris l'obligation de résultat !) est qu'il permet de lever un doute énorme

qui est celui de la compétence du prestataire. D'un point de vue financier, le « tout compris » se traduit par une formule prévisible presque à l'euro près, à périmètre de contrat inchangé.

Ces prestataires informatiques proposent une formule à leurs clients avec un argument de vente qui doit rassurer les plus sceptiques : si le prestataire travaille mal, sa rentabilité sera impactée de manière négative grâce (ou à cause) du forfait. Cela permet d'apporter une transparence nouvelle sur la qualité des

services dont vous bénéficiez : pour la première fois, votre prestataire a en effet tout autant intérêt que vous à ce que votre infrastructure fonctionne correctement et à ce que les bases soient solides. Cette offre de service est loin d'être la plus courante car étant plus contraignante pour le prestataire, elle n'intéresse que les prestataires qui disposent d'une expertise qu'ils souhaitent valoriser à son juste prix.

— Notre conseil

Justement, et le prix dans tout ça ? Afin de proposer une offre complète de « servitisation » donc sans surprise et service compris, vous pouvez trouver sur le marché des propositions complètes de mise à disposition du matériel, des logiciels, de la sauvegarde de vos données, de la maintenance régulière et de l'accès illimité à un helpdesk. Voici deux exemples concrets pour illustrer cette formule.

Vous êtes cinq au sein du cabinet ? Mise à disposition de cinq ordinateurs portables quinze pouces de dernière génération avec station d'accueil ainsi que du matériel nécessaire à votre cybersécurité (firewall), d'une antenne wifi sécurisée, de la suite logiciel Microsoft Office avec les outils Microsoft de dernière génération (Teams,...), d'un espace de stockage de fichiers partagés, d'un accès permanent (heures de bureau) à un helpdesk et rapport de maintenance mensuel de la gestion de vos outils informatiques pour le montant de 673,5 euros HTVA par mois. C'est le prix d'une voiture moyenne en leasing full service...

Vous êtes dix au cabinet ? Le cœur étant commun avec l'exemple précédent, le prix est dégressif, il vous en coûtera alors 933 euros HTVA par mois, soit 93,3 euros HTVA par mois par personne.

Qu'est-ce que ce montant de 93 euros HTVA par utilisateur représente sur le chiffre d'affaires du cabinet ? À ce prix, n'est-il pas préférable de vous consacrer entièrement à ce que vous faites de mieux c'est-à-dire votre métier d'avocat ?



Jonathan
Daniel

Délégué à la Protection
des données

j.daniel@my-dpo.be

RGPD : ACTUALITÉS EN MATIÈRE DE RECOURS AUX **SOUS-TRAITANTS INFORMATIQUES**¹

DSGVO: Neuigkeiten in Sachen Informatikzulieferer

Der EuGH hat am 16. Juli 2020 den Bereich des internationalen Datentransfers völlig umgewälzt. Mit dem Urteil in der Sache „SCHREMS II“ hat der Gerichtshof die Angemessenheit des EU-Privacy-Shields zurückgewiesen. Bahnt sich nun Chaos an?

Le 16 juillet 2020, la Cour de Justice de l'Union européenne bouleverse les transferts internationaux de données. Par son arrêt « SCHREMS II »², la Cour rejette la décision d'adéquation des adhérents à la « Privacy Shield », prise par la Commission européenne. Une telle décision sèmera-t-elle le chaos ?

Arrêt *SCHREMS II*

Comme évoqué dans un numéro précédent³, dans le cadre des transferts hors Union européenne, le pays d'établissement du sous-traitant a toute son importance. La Commission européenne a établi une « liste blanche » des pays considérés comme ayant une protection équivalente à l'Union européenne. Les relations avec des sous-traitants de ces pays adéquats sont considérées comme étant équivalentes à des relations avec des prestataires européens. Dans cette liste, certains pays sont en « adéquation partielle », c'est-à-dire qu'une partie seulement des transferts sont autorisés. C'était le cas des entreprises américaines ayant adhéré au « Privacy Shield ».

Cette adéquation des entreprises américaines a été récemment mise à mal par la doctrine suite

à l'entrée en vigueur de la loi « Clarifying Lawful Overseas Use Of Data Act » (« CLOUD ACT »), adoptée le 22 mars 2018. Pour rappel, cette loi impose aux fournisseurs américains ou ayant un lien juridictionnel suffisant avec les États-Unis des obligations de divulgation et de communication de données dans certaines circonstances, même si les données sont présentes à l'étranger⁴.

Cette législation américaine, attentatoire à la protection des données des citoyens européens, a motivé la décision de la Cour de Justice. Par son arrêt, la Cour estime que la décision d'adéquation, prise par la Commission européenne, relative aux transferts de données à caractère personnel avec les entreprises américaines ayant souscrit à la « Privacy Shield » est contraire aux exigences résultant de

1. Première publication in *Managing Lawyer*, 2020/3-4, pp. 13-15.

2. N°C311/18.

3. Voy. « Recours à des sous-traitants hors Union européenne », *cette revue*, 2018/3, n° 9.

4. Voy. à cet égard « RGPD : la compatibilité avec le CLOUD ACT », *cette revue*, 2019/3, n° 13.

l'article 45, paragraphe 1^{er}, du Règlement général sur la protection des données, lu en parallèle des articles 7, 8 et 47 de la Charte des droits fondamentaux de l'Union européenne. L'un des motifs invoqués par la Cour est « *que l'accès et l'utilisation par les autorités américaines des données transférées depuis l'Union européenne vers les États-Unis dans le cadre des programmes de surveillance ne sont pas limités au strict nécessaire* ». Ces intrusions réalisées par les autorités américaines ne répondent donc pas aux exigences de la réglementation européenne. Une telle ingérence justifie la perte de l'adéquation.

La Cour profite également de cet arrêt pour définir la notion de transfert de données. À cet égard, la Cour a une interprétation extensive estimant que cette notion comprend « *la communication, la divulgation ou la mise à disposition par d'autres moyens de données à caractère personnel par un expéditeur relevant du Règlement et conscient que le ou les destinataires y auront accès ou agissant dans cette intention* ». Par cette définition, la communication intra-cabinet, ayant une portée internationale, est un transfert de données.

Conséquences de l'arrêt

Vu cette perte d'adéquation, d'autres bases légales devront être utilisées pour justifier le transfert, comme les garanties appropriées (article 46), les règles d'entreprise contraignantes (article 47) ou les dérogations pour situations particulières (article 49).

Les garanties appropriées seront celles utilisées de manière préférentielle. Pour rappel, il en existe deux catégories : celles nécessitant l'autorisation de l'autorité de contrôle et celles ne les nécessitant pas. Dans un souci d'efficacité et de rapidité, les entreprises choisiront l'une des

garanties ne nécessitant aucun contrôle. Dans ces garanties, il existe les clauses contractuelles types établies par la Commission, utilisées massivement par les sous-traitants étrangers.

La Cour a validé ces dernières, en précisant toutefois qu'elles peuvent ne pas être suffisantes dans certaines situations. La Cour rappelle que ces clauses ne s'imposent pas aux autorités publiques. Il convient dès lors de vérifier, au cas par cas, si ces clauses sont respectées dans le pays en question, si la protection des données transférées, requise par le droit de l'Union, est assurée et s'il n'y a aucune ingérence contraire au droit de l'Union par les autorités nationales. Dans la négative, d'autres moyens de protection devront être imposés, sous peine de devoir suspendre ou mettre fin aux transferts.

Le responsable de traitement devra vérifier ces éléments ainsi que le niveau de protection assuré. Si le responsable constate que ces clauses ne sont pas suffisantes pour garantir un niveau équivalent de protection au RGPD, des mesures complémentaires devront être prises. L'objectif de ces mesures complémentaires est de rendre les accès aux données impossibles ou inefficaces. Comme l'évoque la Cour, celles-ci peuvent être contractuelles, organisationnelles ou techniques pour autant qu'elles visent à assurer la protection des données.

Pour aider les entreprises européennes, le Comité européen de la protection des données (CEPD) a établi des recommandations⁵ pour définir ces mesures complémentaires.

Mesures complémentaires lors d'une ingérence étatique

Selon le CEPD, les mesures contractuelles et organisationnelles ne suffiront généralement pas à surmonter les accès par une autorité publique (par exemple, pour les États-Unis). Dans ces situations, il est certain que des mesures techniques devront être prises pour entraver ou rendre inefficace tout accès.

En effet, les mesures contractuelles ou organisationnelles n'entraveront malheureusement pas les accès par une autorité publique. Cependant, celles-ci peuvent compléter les mesures techniques prises et renforcer le niveau général de protection en imposant des obligations de vigilance et de coopération complémentaires au destinataire des données.

Les mesures techniques considérées comme efficaces par le CEPD sont notamment :

- Le chiffrement fort des données par l'expéditeur avant le transfert vers un tiers (pour autant que les clés de chiffrement ne soient pas en possession du destinataire) ou via un pays tiers (pour autant que le déchiffrement ne soit pas possible dans le pays tiers). Cette mesure technique sera, avant tout, utilisée dans le cadre des sauvegardes des données.
- La pseudonymisation des données par l'expéditeur avant transfert (pour autant que les informations complémentaires soient détenues exclusivement par l'exportateur).
- Le fractionnement des données (la division avant le transfert des données entre plusieurs sous-traitants afin d'empêcher toute identification de la personne concernée).

Pour évaluer les mesures à prendre, le CEPD recommande à chaque responsable de

5. Recommendations 01/2020 on measures that supplement transfer tools to ensure compliance with the EU level of protection of personal data, disponible sur https://edpb.europa.eu/our-work-tools/public-consultations-art-704/2020/recommendations-012020-measures-supplement-transfer_fr.

traitement de connaître les transferts réalisés et les intervenants et d'évaluer les garanties prises et les éventuelles mesures complémentaires. Cette évaluation doit être réitérée à intervalles réguliers.

Néanmoins, les mesures telles que proposées par le CEPD paraissent difficilement envisageables pour les cabinets internationaux pour lesquels une réflexion globale de gestion de données doit être envisagée. Il est à espérer que des mesures précises seront établies par le CCBE. Actuellement, le CCBE s'attèle à adapter ces recommandations à la profession⁶. Ces recommandations étant essentielles, il est important de suivre les actualités à cet égard.



— Notre conseil

L'arrêt de la Cour a quelque peu perturbé les relations internationales. Les accords internationaux n'étant pas encore signés avec les États-Unis, il est nécessaire de s'assurer de la prise de garanties appropriées par les sous-traitants. À cet égard, les GAFAM réagissent peu à peu à la situation⁶. L'arrêt pose également des questions en ce qui concerne les relations avec d'autres États. Il convient d'être prudent et de réévaluer l'ensemble des transferts hors Union européenne et d'imposer des mesures techniques, notamment le chiffrement, quand cela s'avère nécessaire. Cela vous évitera une éventuelle plainte d'un client ou une enquête de l'Autorité de protection des données...

6. Pour le moment, seules les lignes directrices du CCBE sur l'utilisation des outils de travail à distance par les avocats et les procédures judiciaires à distance ont été adaptées (27/11/2020).
7. Voy. la conférence de presse de Microsoft assurant de son adéquation par l'intermédiaire de mesures techniques et contractuelles : <https://blogs.microsoft.com/on-the-issues/2020/11/19/defending-your-data-edpb-gdpr/>.



Alexandre
Cassart

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



L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE, SUPPORT OU REMPLACEMENT POUR LES AVOCAT(E)S ?

Künstliche Intelligenz: unterstützung oder ersatz
für **anwälte**?

Künstliche Intelligenz (KI) hat dank ChatGPT der Firma OpenAI, hinter der Elon Musk steht, in der breiten Öffentlichkeit einen Aufschwung erlebt. Als eine Art Super-Google auf Steroiden beantwortet das Tool die Fragen von Internetnutzern direkt und mit verblüffender Genauigkeit, egal aus welchem Bereich: Medizin, Mathematik, Informatik, aber auch Recht. Einige Teile des obigen Textes wurden mit ChatGPT verfasst, können Sie diese identifizieren?

Les outils d'intelligence artificielle (IA) ont connu un coup d'accélérateur récent dans l'esprit du grand public grâce à ChatGPT, de la société OpenAI derrière laquelle on retrouve notamment Elon Musk. Sorte de super Google sous stéroïde, l'outil répond directement aux questions des internautes avec une précision bluffante, quel que soit le domaine : médical, mathématique, informatique, mais également juridique. Certaines parties du texte ci-dessus ont été rédigées en utilisant ChatGPT, saurez-vous les identifier ?

Le contexte

Il y a quelques années, à l'occasion d'un séminaire sur les nouvelles technologies à l'attention des avocats, un confrère me rit un peu au nez tandis que je lui parle d'intelligence artificielle. « *Lorsque l'on voit le niveau des moteurs de recherche juridique... C'est pas demain la veille qu'une machine remplacera un avocat !* ». Ce même confrère me croise récemment et me dit « *Mon petit-fils m'a montré un truc incroyable pour faire ses devoirs, ChatGPT, tu connais ?* ».

Ce mardi, un client m'envoie un contrat réalisé avec ChatGPT + (la version payante) pour relecture. Le client est un businessman expérimenté,

il a réfléchi aux éléments qu'il voulait voir dans son contrat et il a demandé à la machine de corriger et préciser certains points. Le résultat ? Un document écrit dans un français parfait, structuré, qui contient les éléments que le client veut voir et même un peu plus. Bon, le document fait référence à des concepts de droit français et est tout à fait incomplet sur certains points (le détail des droits cédés par exemple ou encore plusieurs clauses habituelles comme l'élection de for). Mais il a été généré en moins de 15 minutes, quasiment gratuitement, par une personne sans background juridique et par un logiciel encore en bêta test. Le résultat initial, même sans relecture, satisferait la plupart des entrepreneurs qui estiment que le juridique est un frein au business.



« Nous devons être plus créatifs, et plus humains, car c'est de cette manière que nous ferons la différence. »

Aux USA, une intelligence artificielle juridique, Do Not Pay, spécialisée dans la contestation des amendes routières et dans les petits contentieux administratifs, qui échappent largement aux avocats, va « souffler » une plaidoirie à un vrai avocat de chair et de sang.

En France, une société va lancer une analyse de la jurisprudence pour définir quel avocat plaide dans quelle matière et devant quelle juridiction. Plus question de prétendre faire du droit maritime à Bordeaux si vous plaidez uniquement des divorces à Clermont-Ferrand. Et de là à analyser les « succès » d'un avocat selon les dossiers « gagnés » ou « perdus », il n'y a qu'un pas.

L'exemple du jeu d'échecs

Difficile d'encore nier le brusque coup d'accélérateur de ces technologies, et l'impact quasi immédiat sur nos vies et nos pratiques. Vu la vitesse de progression de ces outils, qui sait ce qu'ils nous réserveront demain ?

Éreintée par la TVA, le RGPD, les lois anti-blanchiment, le droit de la consommation, les réformes du Code civil, l'avalanche de textes de tout niveau – sans compter les lois correctrices, la jurisprudence, les guidelines... – l'IA va-t-elle être le clou dans le cercueil de la profession d'avocat ?

Certains seront peut-être tentés de raccrocher la robe, excédés par les clients qui viendront présenter les résultats de leurs recherches sur ChatGPT.

Prenons toutefois l'exemple du jeu d'échecs. Tout le monde a en tête les combats médiatiques entre Kasparov et Deep Blue, qui datent déjà d'il y a plus de 20 ans. Pourtant, ce jeu n'est pas mort, au contraire.

Les logiciels d'intelligence artificielle ont eu un impact significatif sur le jeu d'échecs. Depuis l'avènement des programmes d'échecs basés

sur l'IA, tels que Deep Blue d'IBM, le niveau de jeu des ordinateurs a considérablement augmenté. Les ordinateurs sont maintenant capables de battre les meilleurs joueurs d'échecs humains, y compris les champions du monde.

Cependant, cela n'a pas découragé les joueurs d'échecs humains. Au lieu de cela, cela a conduit à l'émergence de nouveaux types de compétitions, telles que les tournois d'échecs hybrides où les joueurs peuvent utiliser des ordinateurs pour les aider à analyser les positions. De plus, l'accès facile aux programmes d'échecs basés sur l'IA a permis aux joueurs de tous niveaux d'améliorer leur jeu en analysant leurs parties avec des programmes d'analyse de jeu.

Il n'y a jamais eu autant de joueurs d'échecs à travers le monde, autant de grands maîtres et le niveau des meilleurs maîtres d'échec n'a jamais été aussi haut.

L'IA est un partenaire d'entraînement toujours disponible, qui ne juge pas et qui fournit toujours un feedback immédiat, à un coût très réduit. L'IA est capable d'analyser des quantités immenses de données – l'intégralité des parties déjà jouées dans le passé, y compris par un joueur bien identifié – et peut jouer contre elle-même afin de tester des milliers de variations en un instant. Si certains joueurs estiment que cela enlève tout le fun au jeu, force est de constater que la majorité des joueurs qui adoptent les outils d'IA et s'y adaptent, progressent bien plus vite et vont plus loin que ceux qui se cantonnent aux méthodes classiques d'apprentissage et de coaching.

De nombreux joueurs d'exception, comme Garry Kasparov, ont réfléchi en profondeur à cette collaboration. Kasparov aboutit à la conclusion suivante : « Nous devons être plus créatifs, et plus humains, car c'est de cette manière que nous ferons la différence ».

Mettre à profit l'intelligence artificielle

Force est de constater que tout notre système industriel et de formation nous pousse à devenir des machines. Qu'il s'agisse du taylorisme dans les usines, de l'apprentissage des mathématiques à l'école – où il est demandé aux enfants d'être des versions moins performantes d'Excel – ou dans la mémorisation de longs textes juridiques qui auront évolué d'ici la fin des études universitaires. Or l'être humain est une piètre machine. Les mouvements répétitifs l'abîment, son attention est défaillante et sa mémoire lacunaire.

C'est encore plus vrai dans notre métier, dans lequel nous sommes confrontés à une multiplication de textes, interconnectés aux autres. Il n'est plus possible d'être généraliste en l'état. Il est compliqué pour un spécialiste de suivre toutes les nouveautés de son domaine, et n'importe quel dossier le fait rapidement sortir de son étroite expertise. Et les clients n'ont pas nécessairement les reins suffisamment solides pour payer l'équipe de spécialistes nécessaires pour répondre à ses questions.

À l'instar des joueurs d'échecs, les avocats qui veulent survivre devront mettre à profit les possibilités de l'intelligence artificielle pour améliorer leur niveau.

Les outils d'intelligence artificielle peuvent d'ores et déjà aider les avocats de plusieurs manières, notamment en :

- Automatisant certaines tâches fastidieuses et répétitives, telles que la recherche de références juridiques, l'analyse de données et la génération de rapports.
- Améliorant l'efficacité en fournissant des informations précises et actualisées en temps réel.
- Aider à la prédiction de résultats de cas similaires, ce qui peut aider les avocats à planifier et à prendre des décisions stratégiques.

- Offrant une assistance pour la rédaction de documents juridiques complexes, tels que des contrats ou des actes de procédure.
- Facilitant la collaboration et la communication avec les clients et les partenaires en utilisant des chatbots et des assistants vocaux.
- Traduisant immédiatement les textes de loi, la jurisprudence ainsi que les productions des avocats.

Comme un joueur d'échecs qui doit quand même étudier les ouvertures, les principes stratégiques et tactiques du jeu, un avocat devra toujours se tenir au courant des évolutions, mais l'IA pourra scanner en quelques instants l'intégralité des ressources publiées pour fournir des éléments de réponse précis à une question précise.

Le retour du généraliste, l'évolution du droit et l'inconnue de la publication des données

L'intelligence artificielle ne fait rien de moins que de remettre en question la formation des futurs avocats et leur pratique. Y a-t-il encore un sens (n'y en a-t-il jamais eu ?) à mémoriser des textes, des concepts au-delà d'une certaine base ? Ne faudrait-il pas favoriser, comme le recommande Kasparov, la formation dans ce qui permet de maximiser notre humanité ?

Une fois formés, les avocats en mesure d'exploiter au mieux l'intelligence artificielle pourront être redoutables d'efficacité. Ce qui remet en cause le sacro-saint tarif horaire.

Le besoin de spécialisation diminuera, puisque la connaissance pointue d'une législation ou d'une jurisprudence pourra être compensée par l'analyse de la machine. Au contraire, la transversalité, la créativité et les compétences interpersonnelles deviendront les vrais facteurs de différenciation entre avocats dotés des mêmes outils. Un savant, incollable sur la jurisprudence de la Cour de cassation, perdu dans sa tour de

papier, n'aura plus la même aura que ce sympathique connaisseur du business de ses clients, apte à comprendre les problèmes et à expliquer clairement les solutions.

Le retour du généraliste, voire du généraliste solo, est-il inscrit dans les astres de silicium ?

Au-delà de notre pratique d'avocat, le recours à l'IA ne va-t-il pas avoir une vraie conséquence sur l'évolution du droit ? En se nourrissant de législation et de jurisprudence partout dans le monde, ainsi que de l'utilisation qui en sera faite par ses clients, l'IA ne pourrait-elle pas proposer des solutions issues ou inspirées d'autres ordres juridiques, ce qui aboutirait à une harmonisation *de facto* du droit ? C'est sans doute aller un cran trop loin pour l'instant, car quelques obstacles se dressent encore devant l'usage ubiquitaire de ces outils.

En effet, outre le coût de ces technologies et leur adaptation au secteur juridique, il existe encore toutefois quelques inconnues. L'on opposait généralement la complexité du droit et du langage naturel dans lequel il s'exprime, par opposition à la nature normée d'un jeu comme les échecs. Les récents développements de ChatGPT démontrent la maîtrise du langage naturel par l'outil. Quels sont les obstacles alors ? Outre les questions de conformité – RGPD et secret professionnel en tête – j'en identifie essentiellement deux.

– Notre conseil

Ne passez pas à côté de l'utilisation de l'IA. Intéressez-vous y, utilisez-la, apprenez à l'utiliser au mieux en ayant conscience de ses limitations et de ses possibilités.

Fixez-vous une deadline : vous avez quinze jours pour trouver deux utilisations pratiques de l'IA dans l'exercice de votre profession, des utilisations qui vous feront gagner du temps, de l'argent ou encore monter en qualité.

Premièrement, la publicité des données. L'intelligence artificielle a besoin de données – d'énormément de données – pour être pertinente. La législation, les guidelines, les avis et une bonne part de la jurisprudence européenne sont accessibles. Mais notre petit marché résiste encore et toujours. En l'état, la loi qui crée la base de données des jugements et arrêts belges interdit le téléchargement massif, nécessaire pour l'analyse par les IA. L'avenir nous dira ce qu'il en est, même s'il est probable qu'un petit malin audacieux trouvera un moyen de « scraper » la base une fois que celle-ci sera en ligne.

Deuxièmement, la concentration de la valeur. Il est fort peu probable que les avocats soient à la pointe dans le développement d'outils spécialisés en IA juridique. Mis à part quelques cabinets internationaux qui pourront peut-être – si les *partners* se mettent d'accord, ce qui est loin d'être gagné – financer des outils propriétaires, peu d'avocats auront les reins suffisamment solides pour effectuer ces développements. Les IA généralistes seront accessibles à tous, mais les logiciels les plus pointus seront commercialisés par des sociétés qui concentreront donc l'essentiel de la valeur. Dans le cas de Do Not Pay cité ci-dessus, l'avocat qui répétera ce qui lui est soufflé dans l'oreille par l'IA n'est pas celui qui gagnera des millions de dollars. Il est difficile de dire avec précision quels sont les rapports de force qui s'installeront dans le futur, mais il est certain que les avocats n'auront pas les leviers en main.

Quelques exemples de questions posées à ChatGPT et la réponse, pour votre appréciation

Peux-tu me rédiger une clause d'élection de for en droit belge ?

Bien sûr, je peux vous aider à rédiger une clause d'élection de for en droit belge. Cependant, je vous recommande de consulter un avocat spécialisé en droit belge pour vous assurer que la clause est conforme à la loi et que les termes sont correctement formulés pour répondre à vos besoins. Voici une clause d'exemple :

« En cas de litige relatif à l'exécution du présent contrat, les parties conviennent expressément d'élire domicile devant les tribunaux de l'arrondissement judiciaire de Bruxelles. »

Notez que cet exemple est une clause très simple et générale. Il est possible que des modifications soient nécessaires en fonction des particularités de votre contrat.

En droit belge, lors d'une construction, les délais de prescription pour la responsabilité décennale démarrent-ils à la réception provisoire ou à la réception définitive ?

En droit belge, les délais de prescription pour la responsabilité décennale démarrent à la date de réception définitive de la construction.

La responsabilité décennale est une forme de responsabilité spéciale en droit belge qui incombe aux constructeurs pour les dommages affectant la solidité de la construction ou les rendant inhabitables, qui se manifestent dans les dix ans suivant la réception définitive de la construction.

La réception définitive est le moment où le client déclare que la construction est achevée et conforme aux conditions du contrat. C'est à partir de cette date que commence à courir le délai de prescription de dix ans pour la responsabilité décennale.

Il est important de noter que la réception provisoire n'a pas d'impact sur le délai de prescription pour la responsabilité décennale. La réception

provisoire est un moment intermédiaire dans le processus de construction, qui permet au client de vérifier l'avancement des travaux et de signaler les éventuels défauts. Cependant, elle ne démarre pas le délai de prescription pour la responsabilité décennale.

En droit belge, puis-je mettre fin à tout moment à un contrat de bail commercial ?

En droit belge, la possibilité de mettre fin à un contrat de bail commercial dépend des termes du contrat et des lois applicables.

Si le contrat de bail commercial est conclu pour une durée déterminée, il se terminera automatiquement à la date prévue sans qu'il soit nécessaire de le résilier. Si le contrat de bail commercial est conclu pour une durée indéterminée, les deux parties peuvent le résilier en respectant les conditions et délais prévus par le contrat.

Dans le cas d'un bail commercial à durée indéterminée, la loi belge prévoit également certaines conditions pour la résiliation, telles que la notification donnée à l'autre partie avec un préavis suffisant. Le préavis dépendra des termes du contrat, mais généralement, il doit être donné au moins six mois à l'avance.

Il est important de consulter le contrat de bail commercial pour déterminer les conditions et les délais de résiliation, ainsi que les lois applicables. Il est également conseillé de consulter un avocat spécialisé en droit des baux commerciaux pour vous assurer de respecter les obligations légales et les termes du contrat.

Si je peux légalement introduire une action judiciaire devant les deux tribunaux et que j'ai donc le choix, est-il préférable d'introduire une action judiciaire devant le tribunal de l'entreprise de Charleroi ou celui de Bruxelles ?

Il n'y a pas de réponse unique à cette question car cela dépendra des circonstances spécifiques de votre affaire. Cependant, voici quelques considérations qui pourraient influencer votre choix :

1. **Compétence territoriale** : le premier critère à prendre en compte est la compétence territoriale des tribunaux. En général, le tribunal de l'emplacement de l'entreprise est compétent pour les litiges commerciaux. Cependant, si les parties ont convenu d'une clause d'élection de for, ce tribunal pourrait ne pas être compétent pour connaître de l'affaire.
2. **Expertise sectorielle** : certaines juridictions sont considérées comme plus expérimentées dans certaines matières. Par exemple, le tribunal de Bruxelles est considéré comme un tribunal spécialisé dans les litiges commerciaux. Si votre affaire nécessite une expertise spécifique, vous pourriez préférer introduire une action judiciaire devant ce tribunal.
3. **Délais d'instruction** : les délais d'instruction peuvent varier d'un tribunal à l'autre. Si vous avez besoin d'une décision rapide, vous pourriez préférer introduire une action judiciaire devant un tribunal connu pour traiter les dossiers de manière efficace.
4. **Frais de justice** : les frais de justice peuvent également varier d'un tribunal à l'autre. Si le coût est un facteur important pour vous, vous pourriez préférer introduire une action judiciaire devant un tribunal qui pratique des frais plus raisonnables.

En fin de compte, il est préférable de consulter un avocat spécialisé en droit judiciaire belge pour vous aider à évaluer les avantages et les inconvénients de chacun des tribunaux et pour déterminer le meilleur choix pour votre affaire.



Joelle
Van Hecke

Expert-comptable
et fiscal certifié ITAA
Associée cabinet Mats Tax

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

joelle@mats-tax.be



EXTERNALISER SA COMPTABILITÉ ... OU PAS ?

Die Buchhaltung outsourcen ... oder nicht ?

Das ist eine Frage, die immer wieder auftaucht: Ist es besser, die Buchhaltung intern zu führen oder sie an einen Fachmann außerhalb der Kanzlei auszulagern?

Lassen Sie uns die Vor- und Nachteile jeder Möglichkeit durchgehen, damit Sie die Entscheidung treffen können, die für Sie am besten geeignet ist.

C'est une question qui revient régulièrement : est-il plus intéressant de tenir sa comptabilité en interne ou de la confier à un professionnel à l'extérieur du cabinet ?

Passons en revue les avantages et inconvénients de chaque possibilité afin de pouvoir prendre la décision qui vous conviendra le mieux.

Même si la tenue d'une comptabilité est une activité protégée, il n'y a aucune obligation de faire appel à un professionnel du chiffre pour tenir la comptabilité de son entreprise : tout entrepreneur peut tenir sa comptabilité personnellement ou choisir de confier cette tâche à un employé de l'entreprise.

Par ailleurs, l'externalisation de la comptabilité peut également être envisagée de manière partielle : la gestion courante de la comptabilité peut être traitée en interne et l'établissement, par exemple, des déclarations à la TVA et/ou fiscales peuvent être supervisées ou intégralement établies par un professionnel du chiffre externe.

Tenir sa comptabilité en interne nécessite tout d'abord de se doter d'un outil informatique adapté. En effet, pour pouvoir enregistrer ses pièces comptables (notes d'honoraires, factures d'achats, extraits de compte, etc.), il faudra soit acheter un logiciel comptable et l'installer sur le

matériel informatique (cette solution implique la mise à jour annuelle – payante – du logiciel), soit utiliser un logiciel on line (qui sera alors, dans la majorité des cas, pris en location).

L'entreprise devra mettre en place des procédures pour gérer le flux des documents comptables et mettre au point son plan comptable.

Si la tenue de la comptabilité en interne peut se révéler moins onéreuse que l'externalisation (sauf s'il faut engager un employé pour s'occuper spécifiquement de l'administration comptable), son aspect chronophage ne doit cependant pas être sous-estimé : le temps consacré à ces tâches administratives ne pourra pas être utilisé pour l'activité elle-même.

De plus, les règles comptables et fiscales doivent être respectées et il faudra alors que le responsable de la comptabilité – le dirigeant ou l'employé – ait une formation suffisante pour

Chiffres

traiter correctement la gestion de l'entreprise et la comptabilité, sans oublier l'aspect lié à l'actualisation régulière des règles comptables et fiscales, souvent très mouvantes d'une année à l'autre. Cet aspect ne doit pas non plus être sous-estimé en termes de temps.

Si le dirigeant peut effectivement disposer d'une information en temps réel lorsque la comptabilité est tenue en interne, le décalage temporel inhérent à l'externalisation peut souvent être compensé par une communication efficace et régulière avec le professionnel du chiffre. Une multitude d'outils informatiques et de plateformes digitales permettent aujourd'hui d'échanger rapidement des documents et des informations, mais d'avoir aussi accès à son dossier comptable 24 h/24.

Externaliser sa comptabilité – en tout ou en partie – à un professionnel du chiffre peut aussi permettre un gain de temps et de ressources. En effet, grâce à sa formation et son expérience, celui-ci pourra :

- vous guider dans l'élaboration du plan comptable pour concilier le respect des prescrits légaux tout en développant un outil de gestion ;
- s'assurer de la tenue régulière de la comptabilité ;
- respecter les délais légaux en matière fiscale ;

- prendre en charge toute une série de formalités légales et décharger l'entreprise de celles-ci ;
- attirer votre attention sur les nouveautés comptables et/ou fiscales qui sont de nature à avoir une influence sur l'entreprise, grâce à des conseils avisés et adaptés.

Dans une entreprise de taille plus importante, une bonne solution peut être une externalisation partielle : la comptabilité de base (enregistrement des pièces comptables) peut être tenue en interne et le professionnel du chiffre interviendra pour superviser la comptabilité, corriger les éventuelles anomalies qui seraient détectées, prendre en charge les opérations qui seraient trop complexes pour le service interne et établir les déclarations TVA, fiscales et les comptes annuels.

Le recours à un professionnel du chiffre externe présente des avantages non négligeables. Il s'agit d'une profession réglementée, qui relève d'un ordre professionnel et qui est régie par un code de déontologie. Un professionnel du chiffre a une obligation de conseil et est couvert par une assurance en responsabilité civile

professionnelle pour les missions réalisées pour compte de ses clients.

Une lettre de mission permettra de déterminer de manière précise la liste des tâches qui seront confiées au professionnel du chiffre et qui relèveront de sa responsabilité.

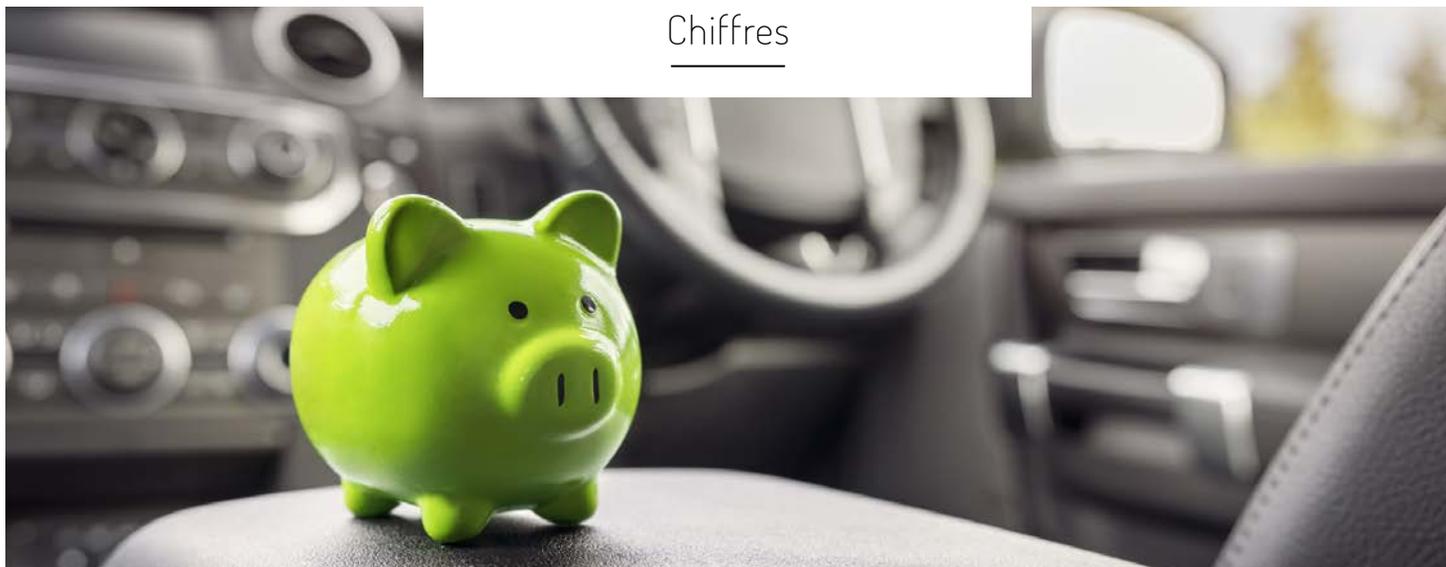
Les honoraires seront également détaillés dans la lettre de mission et l'entreprise pourra, dès le départ, chiffrer le coût de cette externalisation et le périmètre de la mission.

L'autre atout du professionnel du chiffre est la valeur ajoutée à la crédibilité de l'entreprise : son accompagnement lors d'étapes importantes (l'achat d'un immeuble, une demande de crédit auprès d'une banque, un contrôle fiscal, le rachat d'un portefeuille client) vous permettra d'être épaulé et soutenu dans ces moments qui peuvent être difficiles et stressants.

Enfin, il est parfois demandé à une entreprise de faire certifier ses états comptables par un expert-comptable certifié. Si ce dernier accompagne déjà l'entreprise, cette certification n'en sera que facilitée.

Notre conseil

Une analyse des besoins du cabinet est indispensable afin de déterminer quelle est la solution qui conviendra le mieux. Il n'existe pas de solution à privilégier par rapport à une autre, mais il faut choisir celle qui sera la plus adaptée au cabinet, en fonction, entre autres, de la taille de celui-ci, des disponibilités en matière de personnel, des moyens financiers et du type d'accompagnement envisagé. Une consultation auprès d'un professionnel du chiffre vous permettra de toute façon d'avoir une vision sur la plus-value qu'il pourra vous apporter... ou pas. Mais vous pourrez alors faire votre choix en connaissance de cause.



Joelle
Van Hecke

Expert-comptable
et fiscal certifié ITAA
Associée cabinet Mats Tax

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

joelle@mats-tax.be



VERDISSEMENT DE LA FISCALITÉ AUTOMOBILE : UN APERÇU EN TABLEAUX

Begrünung der Kfz-Steuer: Ein Überblick in Tabellenform

Zusammenfassung von Joëlle Van Hecke: Die Wahl des zukünftigen Autos wird heute zu einem Kopfzerbrechen. Neben ästhetischen Gesichtspunkten, der Notwendigkeit, ein Fahrzeug zu wählen, das sowohl für die Familie als auch für den Beruf geeignet ist, technischen Einschränkungen und dem Wunsch, die Umwelt zu schützen, muss der Käufer auch auf die steuerliche Absetzbarkeit des gewünschten Fahrzeugs achten.

Mithilfe der folgenden Tabelle können Sie leicht herausfinden, welcher Steuersatz für Ihr zukünftiges Fahrzeug gilt.

Impôts sur les revenus 30 novembre 2021¹

Dans le projet de loi organisant le verdissement fiscal et social de la mobilité (adopté le 10 novembre 2021, mais pas encore publié), la déductibilité des frais de voiture est sérieusement remaniée.

Pour les voitures avec émission carbone (par exemple moteurs diesel, essence et hybride), il y a lieu de distinguer selon le moment où la voiture a été achetée :

- achat avant le 1^{er} juillet 2023 : les règles actuelles restent d'application ;

- achat entre le 1^{er} juillet 2023 et le 31 décembre 2025 : régime transitoire (scénario d'extinction) à partir de l'exercice d'imposition 2026, où il n'est plus question d'une déduction minimum ou d'un pourcentage maximum déductible qui décroît année après année ;
- achat à partir du 1^{er} janvier 2026 : les frais de ces voitures ne sont plus déductibles.

Ce régime est également applicable aux voitures hybrides rechargeables. Par ailleurs il y aura une limitation spécifique pour les frais de carburant pour ce type de voitures, achetées à partir du 1^{er} janvier 2023.

1. La présente contribution a fait l'objet d'une publication préalable sur TaxWin.

Choisir sa future voiture devient aujourd'hui un casse-tête. Au-delà des choix esthétiques, de la nécessité de choisir un véhicule qui conviendra à un usage familial et professionnel, de contraintes techniques et d'une volonté de respecter l'environnement, l'acheteur doit également être attentif à la déductibilité fiscale de la voiture convoitée.

Le tableau ci-dessous vous permettra de trouver facilement le taux de déductibilité qui sera d'application à votre futur véhicule.

Chiffres

Les frais de voitures sans émission carbone (par exemple les voitures totalement électriques ou les voitures à hydrogène) restent provisoirement déductibles à 100 %. Pour les voitures qui sont acquises à partir du 1^{er} janvier 2027, la déductibilité est progressivement réduite pour revenir à partir de 2031 à un pourcentage déductible de 67,5 %. Le pourcentage déductible est fixé pour la totalité de la période en fonction de l'année où la voiture a été achetée.

Pour toute clarté, nous avons regroupé toutes les nouvelles modifications en trois tableaux.

Vous retrouverez une liste des autres modifications du projet de loi dans nos actualités du 9 novembre 2021.

– Notre conseil

Avant de signer votre bon de commande, n'hésitez pas à consulter un spécialiste de la fiscalité (expert-comptable et/ou conseil fiscal certifié). Le véhicule le plus cher en termes de prix ne sera pas forcément le plus mauvais choix : le taux de déduction peut en effet avoir une influence – parfois importante – sur le coût final de l'investissement.

Le professionnel de la fiscalité pourra effectuer des simulations qui vous permettront d'avoir toutes les cartes en mains pour choisir votre future voiture et trouver le meilleur équilibre entre passion et raison.

Tableau des voitures avec émissions carbone, autres que des voitures hybrides rechargeables

Voiture achetée	Pourcentage de déduction par année civile	Du 01.07.2023 au 31.12.2024	Ex. d'imp. 2026	Ex. d'imp. 2027	Ex. d'imp. 2028	Ex. d'imp. 2029
Avant le 01.01.2018	Pourcentage de déduction initial : maximum 100 %, minimum 50 % (ISoc) ou 75 % (IPP)	Pourcentage de déduction initial : maximum 100 %, minimum 50 % (ISoc) ou 75 % (IPP)	Pourcentage de déduction initial : maximum 100 %, minimum 50 % (ISoc) ou 75 % (IPP)	Pourcentage de déduction initial : maximum 100 %, minimum 50 % (ISoc) ou 75 % (IPP)	Pourcentage de déduction initial : maximum 100 %, minimum 50 % (ISoc) ou 75 % (IPP)	Pourcentage de déduction initial : maximum 100 %, minimum 50 % (ISoc) ou 75 % (IPP)
Avant le 01.07.2023	Pourcentage de déduction initial : maximum 100 %, minimum 50 %	Pourcentage de déduction initial : maximum 100 %, minimum 50 %	Pourcentage de déduction initial : maximum 100 %, minimum 50 %	Pourcentage de déduction initial : maximum 100 %, minimum 50 %	Pourcentage de déduction initial : maximum 100 %, minimum 50 %	Pourcentage de déduction initial : maximum 100 %, minimum 50 %
Du 01.07.2023 au 31.12.2025	Pourcentage de déduction initial : maximum 100 %, minimum 50 %	Pourcentage de déduction initial : maximum 100 %, minimum 50 %	<i>Idem</i> , sauf maximum 75 %, pas de minimum	<i>Idem</i> , sauf maximum 50 %, pas de minimum	<i>Idem</i> , sauf maximum 25 %, pas de minimum	0 % pour tous les frais
À partir du 01.01.2026	0 % pour tous les frais					

Tableau « voitures hybrides rechargeables »

Voiture achetée	Pourcentage de déduction par année civile	Van 01.07.2023 jusqu'au 31.12.2024	Ex. d'imp. 2026	Ex. d'imp. 2027	Ex. d'imp. 2028	Ex. d'imp. 2029
Avant 01.01.2018	Jusqu'au 01.07.2023	Pourcentage de déduction initial : maximum 100 %, minimum 50 % (ISoc) ou 75 % (IPP) ; applicable à toutes les hybrides	Pourcentage de déduction initial : maximum 100 %, minimum 50 % ; applicable à toutes les hybrides	Pourcentage de déduction initial : maximum 100 %, minimum 50 % (ISoc) ou 75 % (IPP) ; applicable à toutes les hybrides	Pourcentage de déduction initial : maximum 100 %, minimum 50 % (ISoc) ou 75 % (IPP) ; applicable à toutes les hybrides	Pourcentage de déduction initial : maximum 100 %, minimum 50 % (ISoc) ou 75 % (IPP) ; applicable à toutes les hybrides
À partir de 01.01.2018 jusqu'au 31.12.2022	Jusqu'au 01.07.2023	Pourcentage de déduction initial : maximum 100 %, minimum 50 % ; voiture correspondante pour des « fausses hybrides »	Pourcentage de déduction initial : maximum 100 %, minimum 50 % ; voiture correspondante pour des « fausses hybrides »	Pourcentage de déduction initial : maximum 100 %, minimum 50 % ; voiture correspondante pour des « fausses hybrides »	Pourcentage de déduction initial : maximum 100 %, minimum 50 % ; voiture correspondante pour des « fausses hybrides »	Pourcentage de déduction initial : maximum 100 %, minimum 50 % ; voiture correspondante pour des « fausses hybrides »
À partir de 01.01.2023 jusqu'au 30.06.2023	Jusqu'au 01.07.2023	Pourcentage de déduction initial : maximum 100 %, minimum 50 %, avec un maximum de 50 % pour le carburant	Pourcentage de déduction initial : maximum 100 %, minimum 50 %, avec un maximum de 50 % pour le carburant	Pourcentage de déduction initial : maximum 100 %, minimum 50 %, avec un maximum de 50 % pour le carburant	Pourcentage de déduction initial : maximum 100 %, minimum 50 %, avec un maximum de 50 % pour le carburant	Pourcentage de déduction initial : maximum 100 %, minimum 50 %, avec un maximum de 50 % pour le carburant
À partir de 01.07.2023 jusqu'au 31.12.2025	Jusqu'au 01.07.2023	Pourcentage de déduction initial : maximum 100 %, minimum 50 %, avec un maximum de 50 % pour l'essence et le diesel	Pourcentage de déduction initial : maximum 100 %, minimum 50 %, avec un maximum de 50 % pour l'essence et le diesel	Pourcentage de déduction initial : maximum 100 %, minimum 50 %, avec un maximum de 50 % pour le carburant	Pourcentage de déduction initial : maximum 100 %, minimum 50 %, avec un maximum de 50 % pour le carburant	Pourcentage de déduction initial : maximum 100 %, minimum 50 %, avec un maximum de 50 % pour le carburant
À partir du 01.01.2026	Jusqu'au 01.07.2023	0 % pour tous les frais	0 % pour tous les frais	0 % pour tous les frais	0 % pour tous les frais	0 % pour tous les frais

Chiffres

Tableau « voitures sans émission carbone »

Voiture achetée	Pourcentage de déduction par année civile, pendant la totalité de la durée (exercices d'imposition 2021 et suivants)
Avant 31.12.2026	100 %
À partir du 01.01.2027	95 %
À partir du 01.01.2028	90 %
À partir du 01.01.2029	82,5 %
À partir du 01.01.2030	75 %
À partir du 01.01.2031	67,5 %

Source : projet de loi, document 55 2170, Chambre, 2020-2021, www.lachambre.be.

Sommaire

Rédacteur en chef | *Chefredakteur*

Jean-François Henrotte, Avocat / Rechtsanwalt

Secrétaire de rédaction | *Redaktionssekretär*

Alexandre Cassart, Avocat / Rechtsanwalt

Comité de rédaction belge | *Redaktionsausschuss Belgischer*

Jean Belleflamme, Expert-comptable / Wirtschaftsprüfer
Aurélien Bortolotti, Avocat / Rechtsanwalt
Robert De Baeremaeker, Avocat / Rechtsanwalt
Olivier Haenecour, Avocat / Rechtsanwalt
Guido Imfeld, Avocat / Rechtsanwalt
Xavier Koener, Avocat / Rechtsanwalt
Joëlle Van Hecke, Experte-comptable / Wirtschaftsprüferin

www.managinglawyer.be

Comité de rédaction luxembourgeois | *Redaktionsausschuss Luxemburg*

Rosario Grasso, Avocat / Rechtsanwalt
Nicolas Thieltgen, Avocat / Rechtsanwalt

www.managinglawyer.lu

Éditeur responsable | *Verantwortlicher Herausgeber*

Paul-Etienne Pimont, ELS Belgium s.a.
Rue Haute 139/6 | 1000 Bruxelles

Régie publicitaire | *Werbeagentur*

LTH Consulting
Laurence Thomsin
Mobile: 0032 471 63 67 01
E-mail : laurencethomsin@gmail.com



- 1 Groupement d'employeurs. Une solution pour l'avenir ?
Gruppierung von Arbeitgebern. Eine Lösung für die Zukunft?
Hortense Chapelle et Odile Veraghaenne
- 3 Avocat(e)s, et si vous faisiez de la place entre deux Codes civils pour quelques bonnes pratiques RH ?
Rechtsanwälte, wie wäre es, wenn Sie zwischen zwei Zivilgesetzbüchern Platz für einige bewährte HR-Praktiken schaffen würden?
Alexis Mottard
- 6 Pourquoi avoir un(e) directeur(rice) marketing digital en outsourcing ?
Warum sollte man einen Digital Marketing Manager als Outsourcer haben?
Simon-Pierre Breuls
- 8 Évolution des professions de l'information juridique
Die Entwicklung In Den Berufen Der Rechtsinformation
Régis Panisi
- 12 Code is law and law is code
Jean Marot
- 16 Gérer son parc informatique, que l'on soit un petit ou un grand cabinet
Verwalten Sie Ihren IT-Bestand, egal ob Sie eine kleine oder eine große Kanzlei sind
Jean-Christophe Robin
- 19 RGPD : actualités en matière de recours aux sous-traitants informatiques
DSGVO: Neuigkeiten in Sachen Informatikzulieferer
Jonathan Daniel
- 22 L'intelligence artificielle, support ou remplacement pour les avocat(e)s ?
Künstliche Intelligenz: unterstützung oder ersatz für anwälte?
Alexandre Cassart
- 26 Externaliser sa comptabilité ... ou pas ?
Die Buchhaltung outsourcen ... oder nicht?
Joelle Van Hecke
- 28 Verdissement de la fiscalité automobile : un aperçu en tableaux
Begründung der Kfz-Steuer: Ein Überblick in Tabellenform
Joelle Van Hecke

**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.



CYCLE DE FORMATIONS EN COMMUNICATION NonViolente

Cycle 2023 de formation en Communication NonViolente (CNV)

> Initiation à la CNV 28/03/23 ou 05/09/2023

La Communication NonViolente (CNV) est un art de communiquer dans la conscience de soi et de l'autre, en satisfaisant les besoins de chacun. Elle repose sur un processus qui nous demande de mettre l'attention là où nous avons le plus de chances de réaliser notre intention : sur des observations neutres et précises, des mots qui nomment les besoins fondamentaux de chacun via l'accueil de tous les sentiments présents, et des demandes ouvertes et négociables, claires, concrètes et positives visant à satisfaire directement les besoins présents. L'art de communiquer de manière non violente s'apprend par la pratique et ce, dans la vie privée comme professionnelle. Au cours de l'initiation, venez découvrir une première fois ce processus !

> Initiation à la CNV – 2^e journée 26/09/2023

Venez compléter la première initiation pour clarifier certains points qui auraient pu échapper à l'attention et pour approfondir davantage le processus et ce, dans les trois axes de communication : l'écoute de soi, l'expression et l'écoute de l'autre ouvrant au dialogue.

> 23 mai 2023 : Que dire lorsque nous avons commis une erreur ou n'avons pas immédiatement agi en ayant conscience des besoins de l'autre ?

Vous avez commis une erreur et peinez à le reconnaître ? Vous avez du mal à faire passer ce message tout en restant cohérent ? Vous souhaitez renouer le dialogue parce que vous avez malencontreusement heurté une tierce personne ? Grâce à cette formation, exercez-vous à exprimer votre maladresse de manière positive et sans jugement. Réparez ainsi facilement ce qui a pu être endommagé dans une relation en raison de cette erreur.

> 17 octobre 2023 : Comment gérer sa propre colère ou faire face à la colère des autres ?

Beaucoup d'entre nous ont pris l'habitude de refouler leur colère, souvent en raison de leur éducation et des règles de société. Au contraire, d'autres explosent immédiatement, et regrettent ensuite les conséquences de leurs gestes ou propos. Pourtant, la colère contient une formidable énergie et des «ressources insoupçonnées» (Marshall Rosenberg) qui ne demandent qu'à être mises à profit. Lors de cette formation, vous apprendrez à canaliser cette énergie, en prenant conscience des motifs de cette colère, et en maintenant une communication qui ne nuit pas à la relation.

> 28 novembre 2023 : La Communication NonViolente au service de la négociation ou de la médiation

La recherche d'accords durables et prenant en compte tous les besoins en présence peut être puissamment soutenue grâce à une communication qui se donne les conditions d'une pleine attention, d'une maîtrise des émotions, d'une précision aigüe dans les propos, et dans la capacité à rebondir à chaque fois à partir des enjeux positifs qui se présentent. Cette communication est possible par la pratique du modèle de la Communication NonViolente. Venez parfaire l'intégration de ce modèle lors de cette journée de formation, en vous entraînant à maintenir le dialogue dans la négociation de stratégies ou la conciliation d'intérêts potentiellement divergents et en conflit.

FORMATEURS

Patrick KILESTE, Avocat au Barreau de Bruxelles, médiateur agréé en matière civile et commerciale et en matière familiale, intervenant en Communication NonViolente.

Jean-Yves LAGASSE de LOCHT, Formateur certifié en Communication NonViolente, médiateur agréé en matière civile et commerciale, juriste, facilitateur en intelligence collective.

PRIX

360 TTC : inscription à une journée de formation

252 TTC : inscription à une journée de formation, tarif avocat stagiaire

Toutes les sessions ont lieu de 9h00 à 17h00 à l'Axis Parc (The Gate, Rue Fond Cattelain, 2 - 1435 Mont-Saint-Guibert)

RENSEIGNEMENTS COMPLÉMENTAIRES

formations@larcier-intersentia.com -
Numéro gratuit : 0800 39 067

