

# LAWYERSNOW

L'AVOCAT LUXEMBOURGEOIS ENTREPRENEUR

# 9 MARS 2021

CONFÉRENCE DU  
JEUNE BARREAU  
DE LUXEMBOURG



**Vous avez le  
knowledge,  
osez son  
management!**



## «Organisation»

Vous avez le knowledge, osez son management! Comment renouveler le knowledge management au sein des cabinets d'avocats *p.2*



## «Chronique»

Tribulations de l'avocat comme entrepreneur *p.14*



## «Interview»

L'utilisation concrète du legal design dans la production juridique et la communication du cabinet *p.21*



# Trader confirmé ou débutant investissez 100% en ligne

0€ de droits de garde  
Dès 14,95€ seulement par transaction

Ouvrez un compte gratuitement sur [keytradebank.lu](https://keytradebank.lu)

► [keytradebank.lu](https://keytradebank.lu)  
Contactez-nous au +352 45 04 39  
du lundi au vendredi de 9h00 à 17h30

 **KEYTRADE**  
BANK LUXEMBOURG



## - SOMMAIRE -



### Sommaire 1



### Organisation 2

Vous avez le knowledge, osez son management ! Comment renouveler le knowledge management au sein des cabinets d'avocats, *Gonzague Chastenot de Géry* 2

Il y a deux pilotes dans mon cerveau, *Delphine Gilay* 8



### Chronique 14

Tribulations de l'avocat comme entrepreneur, *Max Mailliet* 14



### Interview 21

L'utilisation concrète du legal design dans la production juridique et la communication du cabinet, *Romain Hazebroucq* 21

**Éditeur responsable**  
Marc-Olivier Lifrange

**Éditeur**  
Legitech Sàrl  
R.C.S. Luxembourg  
B 113932

**Gérants**  
Nicolas Buck  
Marc-Olivier Lifrange

**Siège Social**  
10, A, Z.A.I Bourmicht  
L-8070 Bertrange  
TVA L U 21011575  
T : +352 26 31 64 - 1  
F : +352 26 31 64 - 99  
www.legitech.lu

**Régie publicitaire**  
advertising@legitech.lu

**Abréviation recommandée**  
LawyersNow

**ISSN**  
2658-9729

**Conception**  
lola strategy&design

**Mise en page**  
lola strategy&design

**Impression**  
Weprint



Tout droit de reproduction, de traduction, d'adaptation par tous procédés, réservés pour tous pays. Il est strictement défendu de reproduire, partiellement ou totalement, la présente publication sous quelle forme que ce soit et de quelque manière que ce soit, sauf autorisation écrite et expresse de l'éditeur.

**Disclaimer:** Conformément à l'article 66 de la loi modifiée du 8 juin 2004 sur la liberté d'expression dans les médias, il est porté à la connaissance du lecteur que la société éditrice la revue est détenue directement par la société à responsabilité limitée IVB, dont la participation excède 25 % et contrôlée par M. Nicolas Buck, entrepreneur demeurant à Luxembourg.



# VOUS AVEZ LE KNOWLEDGE, OSEZ SON MANAGEMENT ! COMMENT RENOUVELER LE KNOWLEDGE MANAGEMENT AU SEIN DES CABINETS D'AVOCATS



*Gonzague Chastenet de Géry,*  
associé du cabinet Ourouk,  
conseil en gestion de l'information et des connaissances,  
expert du KM en Europe,  
professeur associé du CNAM  
(Paris), collaborateur du  
Competence Center -  
University of Luxembourg



## – ORGANISATION –

### I. LE KNOWLEDGE MANAGEMENT (KM) PROPOSE AUJOURD'HUI UN LARGE ÉVENTAIL DE LEVIERS POUR CRÉER UNE DYNAMIQUE DE VALORISATION DES CONNAISSANCES ET DE TRANSFORMATION DES MÉTIERS

#### A\_ Les cabinets d'avocats, pionniers dans le *knowledge management*, ont conservé un mode traditionnel de gouvernance de leurs expertises

Des cabinets d'avocats furent précurseurs dans les démarches de valorisation des connaissances métiers. Les plus avancés ont, d'une part, développé depuis plusieurs années des outils de capitalisation (textes de référence, précédents, livrables remarquables, travaux en cours, modèles d'acte, etc.) et, d'autre part, encouragé la création de nouveaux rôles (*professional support lawyer* et *knowledge lawyer*) en complément des documentalistes.

On remarquera tout de suite que le terme « management » n'apparaît pas dans le libellé de ces nouveaux rôles, alors que la plupart des autres entreprises ont adopté le terme de *knowledge manager* ou de *community manager*, la traduction française de gestionnaire de la connaissance tendant maintenant à se banaliser.

De fait, ces nouveaux rôles sont venus professionnaliser des pratiques existantes, souvent confiées

aux documentalistes et aux stagiaires, mais sans innover nécessairement dans les pratiques des métiers – avocats ou professionnels de l'information – ni interférer dans leur gouvernance d'ensemble.

Cette tendance conservatrice est classique. L'histoire des innovations, notamment dans le monde technique, montre une tendance à prolonger des pratiques anciennes qui sont plaquées sur des outils nouveaux : à ses débuts, le cinéma (la télévision) était du théâtre (la radio) filmé, et la gestion électronique de documents une gestion hiérarchique<sup>1</sup> de dossiers numériques.

#### B\_ L'industrie, plus innovante dans le KM, a simultanément développé les filières d'expert et les communautés de pratique

Arrêtons-nous un moment sur les démarches de *knowledge management* de l'industrie et, en particulier, sur la gouvernance des ressources humaines. Deux voies parallèles se sont tracées pour développer la gouvernance des connaissances métier : la filière d'expertise et les communautés de pratique.

La filière d'expertise s'est imposée pour éviter la perte de l'expertise technique consécutive aux évolutions des ingénieurs vers le management, pour faire progresser leur

carrière. Dans un parcours professionnel fondé sur le développement de l'expertise, l'obligation de créer et de démultiplier la connaissance métier remplace le management des équipes pour progresser en reconnaissance et en revenus. Cette filière venait aussi opportunément proposer un chemin de développement à celles et ceux qui n'avaient pas le goût ou les aptitudes pour gérer des équipes. Cette filière est maintenant bien implantée dans les grands groupes industriels (Areva, Michelin, Air Liquide, etc.), mais aussi au sein de grands cabinets de conseil. Elle s'est structurée autour de grades (trois à cinq) et de protocoles d'évaluation très stricts.

Dans ces grands cabinets (E&Y, KPMG, etc.), le développement de filières d'experts a mis fin au principe fondateur du « *up or out* ». Il est possible alors d'y faire carrière sans devenir associé, la filière d'experts offrant une voie pour une carrière professionnelle longue dans le conseil (l'auteur de ces lignes en témoigne par son parcours).

1. Fondée sur une hiérarchisation arborescente de dossiers et sous dossiers, alors qu'une GED, qui exploite les possibilités techniques, gère des métadonnées et la structure du document, puis remet en cause la notion de document pour évoluer vers le wiki, pages web liées à d'autres contenus multimédia et multi format.

2. <https://cop-1.net/wordpress/>



En parallèle, se sont développées des communautés de pratique (*Community of Practice [CoP]*) dont l'objectif est de regrouper et de faire travailler durablement ensemble des praticiens d'une même discipline, en dehors de toute hiérarchie. Les grands groupes industriels font éclore des dizaines de CoP. Leur taux de réussite est très variable, tant la pérennité et la création de valeur dépendent de nombreux facteurs – un bon sujet, un bon animateur (le *community manager*), un environnement porteur et le respect de bonnes pratiques de gouvernance de la communauté.

L'association CoP-1<sup>2</sup>, qui regroupe des *knowledge manager* de grandes entreprises françaises et qui anime des conférences de promotion des bonnes pratiques du KM, promeut ce nouveau mode de management des connaissances et a produit un guide des bonnes pratiques d'une CoP. L'implication des membres, l'absence de hiérarchie et la bienveillance y sont particulièrement mises en avant. Pour les facteurs de réussite, on notera la rédaction d'une charte, l'implication significative d'un animateur et la production d'un livrable qui formalisera les travaux de cette communauté et établira une position commune.

La dynamique humaine, nécessaire à la réussite de la CoP et à sa pérennité, peut devenir un frein à sa croissance. Toute CoP risque la dérive clanique, l'enfermement sur elle-même, la propension à devenir hostile au renouvellement de ses membres et au partage de ses productions. Ce sera alors le rôle d'un *global knowledge manager* de l'amener à s'ouvrir. Son rôle sera

aussi de rappeler que, l'entreprise ayant investi un crédit d'heures de participation des membres, elle attend un retour sur investissement.

La complémentarité de la filière d'experts et des CoP est nécessaire, comme la complémentarité du tronc et des feuilles pour développer un arbre. Le tronc et ses racines donnent un cap et des procédures communes en phase avec la réglementation. Le terrain (les feuilles) apporte l'oxygène de la pratique, toujours renouvelée, des cas particuliers et des pratiques d'ajustement aux réalités du terrain. Un exemple d'articulation entre les experts et les CoP est la validation des livrables des CoP par les experts avant diffusion. En retour, les CoP font évoluer les modèles établis par les experts.

Le portail KM aussi est un lieu de convergence et d'articulation de l'expertise et de la connaissance issue du terrain. Il regroupe des outils de capitalisation et des outils de collaboration. Au départ souvent documentaire, la capitalisation évolue vers un regroupement de contenus multiples (documents, vidéo, page web, commentaires, cartographie d'experts, etc.) au sein d'une page d'accueil de la thématique. Un professionnel qui veut se documenter sur un sujet y trouvera des textes de référence,

des cas d'usage, des avis d'experts, des avis de praticiens et, de plus en plus, des outils métiers pour l'aider à réaliser ses livrables.

On résumera ce développement du KM en une double dynamique, une verticale, orientée vers la capitalisation, et une horizontale, orientée vers la collaboration. L'équilibre entre ces deux approches et leur coordination a pu prendre plusieurs années<sup>3</sup>. Il est maintenant reconnu via la norme ISO 30401, première norme internationale et universelle<sup>4</sup> définissant les exigences d'une gestion des connaissances.

## II. DES PISTES D'ÉVOLUTION DU KM POUR LES CABINETS D'AVOCATS

### A\_ Développer des initiatives plus horizontales

Les cabinets d'avocats ont privilégié une démarche verticale orientée vers la constitution d'une doctrine. La culture forte de la hiérarchie et la prégnance du modèle documentaire pour gérer l'infor-

3. Le KM 2.0 a favorisé le collaboratif en négligeant la capitalisation. Un KM purement collaboratif, par exemple uniquement fondé sur un réseau social d'entreprise, risque la perte de la mémoire et l'absence de référentiels.

4. Cette norme concerne autant les entreprises industrielles que de services, les grandes entreprises que les petites structures.

**La dynamique humaine, nécessaire à la réussite de la CoP et à sa pérennité, peut devenir un frein à sa croissance.**

mation seraient-elles des freins au développement de ces nouvelles pratiques riches de création de valeurs et d'innovation managériale ?

Aujourd'hui, ils pourraient s'inspirer de ces pratiques collaboratives pour relancer une nouvelle génération du *knowledge management*. Plusieurs initiatives sont imaginables :

- installer des CoP pour mobiliser les avocats dans l'échange sur les observations chez leurs clients, les confrères ou les juridictions qu'ils connaissent. C'est aussi l'occasion d'une veille sectorielle ou technique, lorsque les pratiques juridiques ont un lien étroit avec un secteur en forte évolution (l'énergie, l'immobilier, le traitement des déchets, etc.) ;
- compléter les communautés de pratique par des communautés d'innovation (par exemple, Engie a construit son développement innovant sur de telles communautés). Chaque discipline délègue au sein de ces nouvelles communautés un représentant, la communauté développe de nouvelles offres, en suit la mise en œuvre et ajuste la conception. Il s'agit là d'aller au-delà d'un groupe de travail. La durée permet de suivre la mise en œuvre et d'adapter les propositions ou le produit avec les premiers retours d'usage. Ce type de communauté transverse suppose aussi un modèle économique adapté. Il est parfois difficile que le périmètre de partage des connaissances dépasse le périmètre de partage des revenus ;
- développer des pratiques formalisées de retour d'expérience (REX),

largement en usage dans l'industrie pour faire remonter vers des directions techniques des bonnes pratiques découvertes en situation (comment réparer, comment analyser un échantillon, comment vendre un nouveau produit, etc.) ;

- concevoir des portails KM plus larges, intégrant la gestion documentaire classique et la publication de pages thématiques de type wiki, susceptibles d'être enrichies par les avocats, ainsi que des espaces collaboratifs par CoP. Pour guider la conception de ces portails, il conviendrait de généraliser la conception de cartographies de connaissances critiques<sup>5</sup>. L'intégration et la capitalisation des webinaires (Teams, Zoom, etc.), en grand développement avec la crise sanitaire mais qui continueront à se développer par la suite, vont devenir un incontournable des portails KM. Une solution de recherche ajustée aux besoins des avocats devient alors une nécessité : rechercher au sein de multiples sources, trouver plus qu'on ne cherche, proposer des recherches « presque exactes »<sup>6</sup>, etc.

Ces initiatives requièrent de nouvelles formes de gouvernance, gouvernance humaine des porteurs de la connaissance, gouvernance des outils qui explorent les sources explicites de connaissances, gouvernance du système d'information, car tous ces outils sont interopérables et ne peuvent se juxtaposer.

## B\_ Instaurer une nouvelle dynamique managériale

Une conséquence particulièrement intéressante du développement de la gouvernance des connaissances

est la dynamique managériale qu'elle induit, la fierté d'appartenance qu'elle construit. De mon expérience de consultant accompagnant ces démarches, j'ai pu observer ces dynamiques :

- au sein du département d'une centaine de consultants (dont j'étais le *knowledge manager*), l'associé responsable découvre progressivement que le portail

5. Une cartographie de connaissances critiques utilise le plus souvent un outil de type mind mapping. Sa souplesse permet, par discussion entre un knowledge manager et un avocat, d'identifier puis de préciser par affinement arborescent les connaissances, explicites ou tacites, mobilisées pour décider et agir avec succès. Même fortement diplômé, un professionnel a du mal à identifier spontanément ses connaissances critiques tant elles l'habitent. Ce travail est nécessairement itératif. Dans un deuxième temps, le knowledge manager proposera un plan d'action pour capturer et capitaliser les connaissances identifiées manquantes. Plusieurs techniques sont à imaginer pour capturer ces connaissances : le document, le modèle, le wiki, la discussion, la conférence filmée, la CoP, etc. On observe que le professionnel est le premier bénéficiaire de ce travail de réflexivité. La cartographie lui renvoie une image structurée de son savoir. Il prend conscience de ce qu'il sait sans le savoir. Des approches de modélisation existent pour aller plus loin encore (par exemple, la méthode MASK). Elles requièrent un travail d'analyse et de formalisation beaucoup plus développé et l'obligation pour le lecteur de comprendre le formalisme de la modélisation.

6. Entre une recherche exacte (les résultats doivent contenir les mots de la requête et dans le même ordre) qui induit du silence (peu de réponses, car la requête, comprenant souvent plusieurs mots – une caractéristique du monde juridique – est trop exigeante) et une recherche floue (certains mots de la requête et dans un autre ordre) qui induit beaucoup de bruit (des réponses non pertinentes, car une partie des mots seule prend un autre sens), un réglage intermédiaire plus fin apporte la promesse de résultats pertinents, d'autant plus que la recherche comprendra une propagation vers des termes synonymes.



KM suscitait une fierté d'appartenance des jeunes consultants qui y voyaient une matérialisation des expertises de tout leur département. L'associé mit alors le suivi des contributions à l'agenda de toutes les réunions de service et en fit un facteur d'évaluation des consultants ;

- au sein d'un bureau d'étude en ingénierie, la création et la publication d'une cartographie des connaissances critiques ont redynamisé une démarche KM un peu tiède. Les ingénieurs se succédaient dans le bureau du *knowledge manager* qui avait affiché au mur la cartographie des connaissances de leur entité, s'en félicitant et la mettant à jour en la crayonnant.

### C\_ Encourager les pratiques collaboratives

Les cabinets d'avocats possèdent un potentiel pour développer les pratiques collaboratives :

#### \_Par nature

- le goût et l'art de la discussion et de l'argumentation contradictoire ;
- un métier qui s'enrichit des observations du terrain, des interprétations des textes de référence, mais aussi de l'impact du droit sur les pratiques commerciales ou industrielles ;
- la volonté de créer une position commune d'un cabinet et qui soit acceptée ;
- la possibilité de s'appuyer sur des rôles existants au service du KM.

#### \_Par nécessité

- la nécessité d'innover dans un secteur très concurrentiel, la nécessité d'hybrider leurs offres pour s'adapter aux évolutions de leurs clients ;
- la nécessité de répondre à une demande large de leurs clients en mobilisant plusieurs domaines du droit ;
- le souci de conserver leurs talents en valorisant leurs connaissances et leur savoir-faire.

L'hybridation, des expertises et des processus, devient un enjeu pour la fonction juridique des entreprises. Voici quelques exemples pour l'illustrer :

- au sein d'une entreprise d'ingénierie dans le domaine des énergies renouvelables, le *contract management* a été identifié comme un domaine de connaissance critique. Il s'agira de faire travailler ensemble juristes et ingénieurs pour définir des modèles et des pratiques de mise au point de contrat de conception et d'exploitation de champs d'éoliennes. L'enjeu est considérable car, en répondant à des appels d'offres, souvent au sein d'un marché international, l'entreprise s'engage durablement sur la performance dans un contexte évolutif ;
- au sein d'un laboratoire pharmaceutique, le développement d'une « contrathèque » était au départ un projet de capitalisation de tous les contrats du groupe afin de ga-



## Le knowledge management est le levier de cette transformation, de cette adaptation au marché.

gner en efficacité dans leur production (à partir de modèles) et de proposer une vision consolidée de la relation avec un fournisseur. Dans un deuxième temps, l'intégration de cette «contrathèque» à la gestion des achats s'est imposée comme une nécessité pour maîtriser le processus d'engagement des dépenses ;

- au sein d'un cabinet d'avocat, une offre innovante associant modèle économique et contraintes juridiques fut développée par un ingénieur devenu avocat. Cette offre innovante d'un jeune collaborateur récemment embauché avait besoin d'être connue dans le réseau pour se développer. Partager sa connaissance, c'est surtout «prendre le risque» de se faire connaître pour démultiplier son expertise.

Le *knowledge lawyer* devenant un *knowledge management lawyer*, voire un *knowledge manager*, devra intégrer de nouvelles compétences, plus orientées vers l'animation de groupe, la mobilisation des experts et la formation interne et externe que vers le traitement expert de dossiers et la préparation d'une consultation ou d'une transaction. Des entreprises industrielles comme Lafarge ou Engie ont montré qu'on pouvait être un *global knowledge manager* efficace et innovant sans être ingénieur. Un *knowledge manager* de cabinet d'avocats non-avocat est-il alors envisageable ? La réponse est oui pour développer la transversalité

entre disciplines, l'animation locale exigeant toutefois des connaissances juridiques de la discipline concernée.

Pour accompagner la complexité des projets de leurs clients et le besoin d'expertise, le conseil juridique se doit de développer son savoir-faire en largeur (l'hybridation) et en profondeur (l'expertise). Le *knowledge management* est le levier de cette transformation, de cette adaptation au marché. La gouvernance des experts, des expertises et des savoir-faire prend une nouvelle ampleur. Le *knowledge manager* est le rôle clé de cette évolution. Il n'est pas le seul. Les autres professionnels associés à la gestion de l'information devront eux aussi évoluer.

Les documentalistes ont là une opportunité de donner une nouvelle ambition à leur travail. *A minima*, les documentalistes doivent travailler en synergie avec les *knowledge manager*. Si leurs tâches traditionnelles ne sont pas remises en cause, c'est le traitement de l'information qui doit évoluer : une cartographie des connaissances critiques, une exploration de sources moins formelles, une publication dégagée du modèle documentaire, l'animation de communautés et de formations, la diffusion de l'information via des portails, le support à l'usage des outils de gestion de l'information, etc. La gouvernance des connaissances appelle une gouvernance

de l'information et de ses professionnels.

Le responsable du système d'information doit intégrer les outils du KM dans son schéma directeur et dans son agenda. Le portail KM est interconnecté avec les outils de gestion, les outils collaboratifs sont intégrés entre eux, les clients deviennent des acteurs du système d'information. La gouvernance des connaissances, associée à la transformation des processus, appelle une gouvernance du système d'information qui intègre les outils de gestion de contenu avec les applications de gestion (ERP, CRM, etc.) via des dossiers clients (consultations, documentation, questions/réponses, etc.).

Le management des « grosses têtes, fortes têtes » est une difficulté d'une entreprise de prestations intellectuelles (R&D, conseil, informaticiens, avocats, etc.). Le management des connaissances, et des expertises, est un levier innovant du management de ces organisations.

### L'auteur

Gonzague Chastenet de Géry est associé du cabinet Ourouk, conseil en gestion de l'information et des connaissances. Il est un expert reconnu du KM en Europe. Il est professeur associé du CNAM (Paris) où il a créé un certificat de spécialisation en gestion des connaissances. Il collabore avec University of Luxembourg<sup>7</sup>. Il est l'auteur de plusieurs ouvrages dont *Le Knowledge management, levier de transformation à intégrer* (éditions De Boeck Supérieur). —

<sup>7</sup> Knowledge management for legal practice training – Competence center.



# IL Y A DEUX PILOTES DANS MON CERVEAU



*Delphine Giltay*

Coach et Formatrice  
Spécialiste en neurosciences  
cognitives et émotionnelles  
[www.delphinegiltay.com](http://www.delphinegiltay.com)

**En ces temps troublés, où les certitudes volent en éclats, le stress a été extrêmement présent au quotidien pour beaucoup d'entre vous.**

En tant qu'indépendante, j'ai vu en quelques jours mon business entièrement remis en question. Plus de contacts humains, formations annulées, une marche forcée vers de nouveaux outils numériques, et le besoin urgent de continuer à faire preuve de créativité, d'inventivité et de résilience. À cela se sont ajoutés de multiples questionnements : comment payer les factures ? Comment garder les clients ? Comment faire face à un agenda vide ? Je pense que ma situation est loin d'être unique et qu'elle résonne en vous.

Néanmoins, subir le stress n'est pas une fatalité. Il peut être dompté et utilisé à bon escient si l'on comprend comment il opère et pour quelle raison il se déclenche. Par cet article, j'ai envie de vous aider à surmonter ces moments de panique, de colère et de découragement autrement qu'en accusant des boucs émissaires, et en faisant plutôt preuve d'introspection.



## – ORGANISATION –

### I. LES DEUX PILOTES DU CERVEAU

Dans le cerveau, saviez-vous que nous avons deux pilotes aux commandes ?

D'une part, il y a un *pilote automatique*, rapide, intuitif, qui permet d'agir sans devoir réfléchir et demande peu d'énergie. Il gère parfaitement tout ce qui est perçu comme simple et connu. Il reproduit avec facilité tout ce qu'il a appris. Par exemple, il permet de conduire une voiture en écoutant la radio. Ce pilote automatique est le siège du « mental », cette petite voix que l'on entend souvent dans notre tête, qui parle sans arrêt, qui dicte notre conduite, qui critique souvent et congratule plus rarement. Bien que très fiable, il est quelque peu dirigiste, car il veut tout régler et décider. Lorsque l'on est face à une situation complexe et inconnue, il va chercher à devenir maître de la situation, voulant absolument imposer sa décision : « Pourquoi changer ? C'est toujours ainsi que j'ai fait ! ».

D'autre part, il y a un *pilote de bord* (le préfrontal), plus raisonné et réfléchi, aimant la nouveauté, la

complexité, l'analyse ; il demande efforts et énergie. Face à des situations complexes et inconnues, le pilote de bord apporte souvent des solutions inédites et performantes, alors que le pilote automatique ne peut rien résoudre sans douleur ni stress. Le pilote de bord est peut-être un peu plus lent à la réaction que le pilote automatique, mais il apporte sérénité, recul et ouverture d'esprit dans les moments nouveaux ou difficiles.

#### À RETENIR

se demander si vous tombez souvent dans le piège de votre pilote automatique, si vous tournez en rond avec vos pensées, si vous ne parvenez pas à écouter les autres ni à prendre du recul, si vous vous laissez envahir par le stress.

### II. QUAND SOMMES-NOUS STRESSÉS ?

À l'origine, le stress (état de fuite, lutte ou paralysie) est un com-

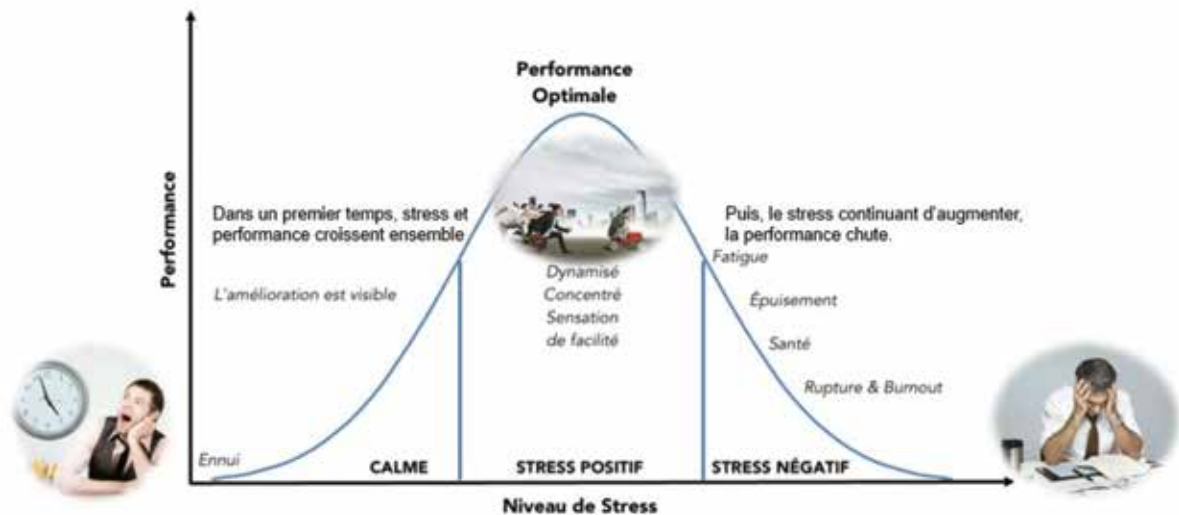
portement instinctif de défense face à des *dangers réels* de mort. L'exemple type, certes un peu cliché, est le stress de l'homme préhistorique face à un mammoth. Face à cette situation de danger, le pilote automatique va prendre le dessus pour protéger instinctivement contre la menace.

De nos jours, nous sommes beaucoup moins confrontés à des situations nous mettant en danger de mort. Quel est donc ce prédateur des temps modernes ? Dans 90 % des cas, le prédateur est notre pensée face à un *danger imaginé* (qui peut être un nouveau défi à relever, une nouvelle compétence à développer). Nous nous imaginons des scénarios catastrophes, nous nous créons des films tout seuls : vais-je y arriver ? Aurai-je le temps ? Que va-t-il se passer ? Que vont en penser les clients ?

### III. UN STRESS, DES STRESS ?

De manière générale, ces deux pilotes collaborent de manière efficace. Face à un nouveau défi demandant de s'adapter, la loi de Yerkes-Dodson explique la relation entre rendement et motivation et parle de trois stades. Il y a premièrement le *moment flow*. C'est un état d'intense concentration, durant lequel on est immergé dans l'action, on ne voit pas le temps passer ; cet état procure beaucoup de satisfaction. Le second est le stress *dit positif*. Il se produit lorsqu'il y a urgence et est de courte durée : la situation ne paraît pas

**Bien que très fiable, il est quelque peu dirigiste, car il veut tout régler et décider.**



Yerkes, R. M., Dodson, J. D., (1908).

The relation of strength of stimulus to rapidity of habit formation, Journal of Comparative and Neurological Psychology,

insurmontable, mes facultés sont aiguisées, je suis boosté par une poussée d'adrénaline, «j'y vais!».

Néanmoins, il existe des situations durant lesquelles le cerveau est victime de pièges ou de biais. Par exemple, lorsque le cerveau perçoit une situation plus simple qu'elle ne l'est vraiment, il bascule du bon pilote (en l'occurrence le pilote de bord) vers le système le moins fatigant (le pilote automatique). Il s'enferme dans une spirale cognitive, comme un hamster dans sa roue, et envisage la situation avec ses petites lorgnettes. Les pensées deviennent irrationnelles, simplistes, et rigides. Nous commençons à avoir peur de ne pas y arriver, d'être débordés, d'être jugés, ou de ne pas être à la hauteur. Durant ces situations, nous sommes soumis à un troisième type de stress, le stress *négatif*. Nous essayons de résister, de persévérer, en vain. Nous devenons irritables, moins efficaces, et nous nous épuisons. « Je pense en problème ».

Ainsi, la transition du stress positif au stress négatif se produit lorsque, face à une situation nouvelle, le pilote automatique prend le contrôle au lieu du pilote de bord. Ce dernier n'a alors pas d'autres choix que de nous prévenir en déclenchant le stress négatif : «Eh, dis donc, il y a le pilote automatique qui tourne en rond et crée un gros bug ! Il ne veut pas lâcher!». Mais comment reconnaître le stress négatif ?

#### IV. RECONNAÎTRE LE BASCULEMENT DU STRESS POSITIF EN STRESS NÉGATIF

Lorsque nous passons d'un stress sain au stress négatif, le corps nous envoie des signaux qui ne mentent pas, sous trois principaux modes. Premièrement, il y a le mode *FUITE*. C'est la sensation de *préoccupations*, *d'angoisses*, caractérisée essentiellement par des palpitations au cœur, un regard fuyant, de l'agitation, de l'insomnie, des maux d'estomac. Deuxièmement, il y a le mode *COLÈRE*. C'est la sensation d'*énervement*, d'*irritabilité*, caractérisée essentiellement par un ton sec/fort, des muscles tendus, un regard fixe, des gestes brusques/saccadés, un trop plein d'énergie. Troisièmement, il y a le mode *PARALYSIE*. C'est la sensation de *découragement*, caractérisée essentiellement par une voix basse, une baisse d'énergie, des pleurs, de la fatigue, un manque de motivation.

#### À RETENIR

Arrêtez-vous régulièrement dans la journée et demandez-vous où vous vous situez sur la courbe de performance. En fonction de l'endroit où vous êtes, reportez-vous aux points suivants.

Lorsque ces caractéristiques apparaissent, le corps nous indique que le pilote automatique gère une situation qui devrait l'être par le pilote de bord. Les recherches en neurosciences les plus récentes nous apprennent qu'en fait, **le stress est un signal envoyé par notre pilote de bord qui dit: «Laisse-moi prendre la main. Sors de tes pensées automatiques. On va réfléchir différemment, car la situation n'est pas aussi simple que tu le voudrais.»**

Cela peut être déroutant, mais **le stress est un ami!** En effet, **il nous indique que notre schéma de pensées à un moment donné n'est plus le bon.** Pour exemple concret (de stress négatif dû à l'utilisation du pilote automatique en lieu et place du pilote de bord, alors que c'est ce dernier qui devrait être aux commandes) : au début du confinement, en mars 2020, j'ai été tétanisée face à tous ces changements dont je n'avais pas le contrôle. Comprenant que le stress ressenti n'était d'aucune manière bénéfique, j'ai décidé de passer du pilote automatique au pilote de bord. Je me suis mise en recherche

de nouveaux services spécifiques à cette période, afin de continuer à donner mes formations comme je l'aime, de manière ludique et interactive. En écoutant le message de mon stress, j'ai rebondi, et le *business* a suivi. Au ralenti, sans aucun doute, mais il a repris !

### À RETENIR

Apprenez à écouter votre CORPS et vos PENSÉES. L'apparition des premiers signes signifie que votre pilote automatique a pris la main en lieu et place de votre pilote de bord. Pour apprendre à basculer, reportez-vous aux points suivants.

### V. RECONNAÎTRE LES SITUATIONS STRESSANTES

Bien que contre-intuitif aux premiers abords, le stress négatif n'est pas déclenché par des éléments extérieurs

ou par des personnes, tels que des problèmes financiers ou familiaux, une affaire compliquée, ou des relations compliquées sur le lieu de travail, *mais bien par la perception que l'on a d'une situation ou d'une personne.*

C'est pour cette raison que nous ne sommes pas tous stressés par les mêmes situations et les mêmes personnes. Après tout, face à la crise, certains ont réussi plus rapidement que d'autres à mettre en place de nouvelles solutions, à innover ou à rebondir, tandis que d'autres ont été plus tétanisés, faisant face aux besoins de s'adapter avec peurs et angoisses. Donc, la sensation de stress est personnelle.

Néanmoins, de multiples recherches effectuées sur le sujet nous montrent que, même si la source de stress diffère pour chaque individu, il existe pour tout le monde quatre principaux éléments déclencheurs de stress qui provoquent du stress négatif. Ils sont rassemblés sous l'acronyme C.I.N.É. :

(i) le Contrôle, (ii) l'Imprévisibilité, (iii) la Nouveauté, (iv) l'Ego menacé.





**LE CONTRÔLE** est le sentiment de n'avoir que peu ou pas de contrôle sur une situation. Par exemple, être en retard à un rendez-vous important, car bloqué dans les embouteillages. Difficulté à avoir le contrôle sur la situation de crise actuelle du Covid, et donc aucune vision possible.

**L'IMPRÉVISIBILITÉ** consiste en une situation complètement inattendue vis-à-vis de laquelle il est impossible de savoir par avance ce qui se produira. Par exemple, l'issue incertaine d'une plaidoirie ou l'incapacité de savoir quand et comment la crise du Covid se terminera.

**LA NOUVEAUTÉ** se définit par une situation n'ayant jamais été expérimentée. C'est le cas de la transition, presque forcée, visant à utiliser des outils numériques pour travailler alors que ce ne sont pas nos méthodes de prédilection, ou encore du besoin de trouver un nouvel équilibre entre le télétravail et la vie de famille.

**Finalement, L'EGO MENACÉ** se réfère aux situations durant lesquels l'ego est mis à l'épreuve, comme lorsqu'un nouvel employeur questionne notre façon de travailler, comme s'il doutait de notre professionnalisme ou de nos compétences. Le covid, de la même façon, peut nous mettre face aux limites de nos compétences numériques.

### À RETENIR

Reconnaître l'origine de votre stress pour basculer de pilote à temps.

## VI. REPRENDRE LE CONTRÔLE

Parmi la multitude de techniques et de méthodes pour gérer le stress, je vous propose quelques conseils pour reprendre le contrôle.

- Écoutez votre corps et vos pensées qui trahissent ou non un état de stress négatif. Suis-je angoissé, irrité ou découragé ?

- Prenez le temps de respirer profondément. Sortez de chez vous et allez prendre l'air dans la nature qui a un pouvoir anxiolytique démontré. Marchez d'un bon pas, portez votre attention sur le mouvement de l'air qui entre et qui sort de votre corps. Videz l'air en ouvrant la bouche comme si vous vouliez faire de la buée sur une vitre. En portant votre attention sur vos sensations, vous ne pourrez pas penser en même temps.

- Faites de l'exercice physique ! Au-delà du fait d'améliorer votre santé, il permet d'utiliser l'énergie emmagasinée lorsque vous êtes stressé. Il n'est pas nécessaire de courir un marathon, seulement d'être actif.

- Prenez du recul et changez de pilote de pensées. Pour que le pilote de bord reprenne le contrôle du pilote automatique dans les situations appropriées, posez-vous les questions suivantes : est-ce vraiment grave et important ? Cela vaut-il la peine de m'en faire pour cela ? Et alors ? Sur quoi puis-je agir réellement ? Qu'est-ce qui est de mon ressort ? Comment voir la situation autrement ? Que penser des gens qui ne changent pas d'avis ?

- Rappelez-vous que vous êtes ici et maintenant. S'angoisser pour le passé ? C'est le passé. S'angoisser pour le futur ? Vous n'y êtes pas encore. Le seul endroit où vous pouvez être est ici et maintenant. Et, pour le moment, y a-t-il un vrai danger réel ? Sûrement non. Apprenez à lâcher vos pensées, laissez-les aller et venir. Ne leur servez pas le thé.

- Riez et ressourcez-vous. Lorsque la fin du confinement le permettra, prenez le temps d'aller voir un spectacle, de voir vos amis, de raconter des histoires drôles ou de lire un livre comique. Pour se ressourcer, rien ne vaut de prendre du temps pour soi, que ce soit en faisant du sport, en lisant, en peignant, ou en cuisinant. Faire ce qui vous fait du bien n'est pas égoïste, mais sain. Personne ne laisserait son téléphone continuellement sans batterie, alors pourquoi le feriez-vous pour vous-même ?

- Lâchez la recherche du perfectionnisme. La loi de Pareto nous rappelle que 20% des efforts produisent 80% de résultats, alors que les 80% des efforts suivants ne donneront que 20% de résultats. Cela en vaut-il la peine ?

## VII. À VOUS DE JOUER MAINTENANT

Prêt à faire de votre stress un ami à écouter ?

Quel pilote va prendre la main quand vous serez à nouveau face à un défi, une nouveauté, une difficulté ? —

# YOUR LEGACY IS ALSO OURS

$E^3$  = ENTREPRENEURIAL MINDSET + EXPERTISE + EMPATHY



As a bank established by a family, we truly understand the importance of managing and preserving your wealth from personal and professional perspective. At Banque Havilland, we harness the entrepreneurial mind-set of our founder with the expertise and empathy of our professional teams to deliver tailored wealth management solutions to build and protect your legacy. Contact us at [banquehavilland.com](https://banquehavilland.com)



BANKING SERVICES INVESTMENT SERVICES INSTITUTIONAL SERVICES

LUXEMBOURG LONDON MONACO LIECHTENSTEIN DUBAI GENEVA ZURICH



# TRIBULATIONS DE L'AVOCAT COMME ENTREPRENEUR



Idées, pistes de réflexion et conseils  
pratiques pour la création et la gestion  
d'une étude d'avocats.

*Max Mailliet*  
Managing Partner  
E2M – Etude Max Mailliet  
[www.e2m.lu](http://www.e2m.lu)



## – CHRONIQUE –

Debra Forman<sup>1</sup> me répète cette phrase depuis 2009, année où j'ai commencé le *coaching* managérial que j'ai découvert dans l'AIJA, l'Association Internationale des Jeunes Avocats. Faire du coaching a changé ma vie ; d'avocat, je suis devenu avocat entrepreneur et *manager* d'une étude.

Pour ma part, en 2008, ayant très peu d'expérience (trois ans de barreau) et zéro client, mais un très bon réseau et beaucoup d'ambition (certains diront, une surdose d'arrogance), je me suis lancé dans cette quête entrepreneuriale en créant ma propre étude d'avocats. Aujourd'hui, nous sommes une étude bien établie, certes de petite taille, mais dont la réputation dans les domaines où nous sommes actifs – le combat contre la fraude, le contentieux bancaire et financier, le droit pénal des affaires et les faillites – est bien établie. Oui, j'avoue, je ne fais pas preuve de modestie sur ce point (alors que, pour le reste, j'ai plutôt tendance à me sous-vendre), mais je suis fier de ce que mon équipe (et j'insiste fortement sur ce mot, car l'équipe est la clé du succès) a pu construire ensemble avec moi-même, et de cette belle aventure que nous vivons.

C'est au travers de ces quelques contributions que j'aimerais partager avec nos lecteurs ma passion pour l'entrepreneuriat de l'avocat,

car oui, aujourd'hui, une étude d'avocats est devenue une entreprise, un *business*.

La profession a évolué, et ce de manière très conséquente.

L'apanage de la profession a été, pendant longtemps, l'avocat s'installant seul (les Anglais l'appellent le «*sole practitioner*»), accrochant sa plaque au mur et recevant les clients dans son bureau, avec les dossiers des autres clients qui traînent... Le secret professionnel et le règlement général sur la protection des données en auraient eu la sueur froide.

Mais aujourd'hui, non seulement la pression réglementaire – je parle de la lutte contre le blanchiment et les règles en matière de protection des données –, mais aussi des exigences en matière comptable et fiscale font qu'économiquement il est matériellement impossible

d'exercer seul tout en respectant ces règles à la lettre.

S'y ajoute le fait que le fonctionnement actuel de notre justice, demandant beaucoup de déplacements physiques au tribunal (même s'il y a eu de fortes modifications dans le sens d'un allègement de cette nécessité en conséquence de la crise du Covid), ne rend pas les choses plus simples, à moins de pouvoir compter sur des confrères pour se faire remplacer pour des plaidoiries plus ordinaires ou des refixations.

Je toucherai, dans cette série de contributions, à plusieurs sujets différents qui peuvent intéresser la création et la gestion d'une étude.

---

1. Debra Forman est une coach spécialisée dans le développement du business, dans la transition de carrière et, de manière générale, dans le coaching managérial, [www.pinstripecoaching.com](http://www.pinstripecoaching.com).





L'ambition n'est pas d'aller en profondeur des sujets, mais plutôt de donner des idées pour lancer les réflexions de ceux qui veulent créer leur propre étude, et aussi de ceux qui sont impliqués dans la gestion de leur étude.

### **I. UNE ÉTUDE D'AVOCATS EST UNE ENTREPRISE ET DEMANDE UN CERTAIN EFFORT DE GESTION**

Pendant longtemps, la gestion d'une étude d'avocats s'est limitée (dans les esprits, mais aussi dans la pratique) à s'assurer qu'il y ait suffisamment de travail pour tout le monde (voire une petite surcharge pour créer un stress parfois bénéfique, souvent moins) et à vérifier, de manière plus ou moins régulière, que les clients paient pour les services rendus. Ce dernier aspect est d'ailleurs un point dont souffrent bon nombre de confrères : je leur parle régulièrement, et beaucoup me disent éprouver des difficultés à procéder au recouvrement ou se sentir gênés de demander des provisions. C'est un sujet à part que je traiterai ultérieurement.

Aujourd'hui, il faut aller plus loin.

Dans les petites et moyennes structures, la gestion se fait souvent soit par l'associé principal soit en commun par tous les associés. L'avocat, personnage indépendant et individualiste par nature, a beaucoup de mal à laisser quelqu'un d'autre gérer «son» étude. C'est pourquoi l'on voit encore aujourd'hui très peu d'études d'avocats gérées par un *manager* non-avocat.

Mais la tendance est à l'innovation dans ce domaine : dans de plus-

grandes structures, les rôles de nature managériale sont de plus en plus attribués à des non-avocats, ou alors à des avocats qui, en général, ne sont plus actifs dans le droit, mais limitent leur travail à la gestion.

Et c'est une bonne avancée, car, tout compte fait, à chacun son métier !

En effet, bon nombre d'avocats tombent dans le piège de se concentrer sur leur travail d'avocat qui, assez souvent, les intéresse plus que le travail managérial parce qu'ils sont avides de droit, risquant ainsi de laisser de côté plusieurs volets – volets réglementaires, mais aussi volets financiers. Une étude d'avocats performante n'est donc pas seulement une étude qui donne de bons conseils à ses clients, ou qui mène des procès de manière exemplaire (j'ose dire que c'est de toute façon ce que l'on attend d'une étude d'avocats), mais c'est aussi une étude qui a une bonne organisation et une bonne gouvernance internes et qui prend bien soin de ses employés et collaborateurs, en veillant notamment à leur santé mentale, sujet déjà très important avant la crise du coronavirus, et qui est en train de prendre le devant de la scène.

J'en parlerai plus tard dans une contribution séparée.

Mais entrons directement dans le vif du sujet et venons-en à un point important de la création et de l'organisation d'une étude.

### **II. L'INFORMATIQUE**

#### **A\_ Le choix du logiciel**

Quand je me suis lancé dans le projet de la création de mon étude, en 2008, j'étais persuadé que j'exercerais seul pendant longtemps. Je n'avais pas de serveur informatique, mais uniquement un ordinateur pour moi-même, sur lequel j'avais installé Avonca pour gérer mes dossiers, à partir duquel j'effectuais des *backups* plus ou moins réguliers.

La réalité a été différente, et heureusement.

Néanmoins, dès la première heure, j'ai été convaincu de la nécessité d'avoir une bonne infrastructure informatique, et j'ai mis en place certaines solutions qui ont fait que, par la suite, il a été plus facile de grandir. Et je ne le regrette pas.

On peut être tenté, au début, de ne pas investir dans un logiciel de gestion de l'étude.

**« Max, remember, you are running  
a business, not a charity. »**



Nombreux sont les avocats qui n'ont pas encore de gestion électronique de documents ou des *timesheets*.

Ces systèmes peuvent en effet être coûteux, et la tentation est grande de chercher des solutions plus simples, comme utiliser simplement des répertoires de Windows et un fichier Excel par dossier pour les feuilles de temps.

À court terme, c'est certainement pratique comme solution, mais dès que les dossiers deviennent plus nombreux, ou que l'étude grandit par le recrutement de secrétaires et de collaborateurs, ce moyen de gestion de dossiers et de documents devient plus difficile.

Ajoutez le fait qu'il faut tenir une comptabilité en bonne et due forme, bien gérer les argents de tiers et être compatibles avec les exigences légales en matière de lutte contre le blanchiment et la

protection des données, et il devient vite clair que la mise en place, dès le début, d'un système intégré de gestion de l'étude vaut son investissement, au risque de rendre impossible le respect des dispositions légales.

Il y a aussi à cela un autre avantage de taille : en conservant dès le début ses données sous version structurée, une éventuelle migration vers un nouveau système sera toujours plus simple, la grande majorité des systèmes informatiques de gestion d'étude fonctionnant sur des bases de données SQL<sup>2</sup>, standard informatique de référence en la matière.

Le Luxembourg étant proche à de nombreux égards de la Belgique, on peut assez facilement se tourner vers des fournisseurs belges, dont certains ont déjà adapté leur offre au marché luxembourgeois. Des fournisseurs français ou même anglo-saxons offrent aussi de bonnes solutions, mais en général plutôt

pour des études de taille moyenne ou grande, et comme les solutions ne sont pas encore adaptées au marché luxembourgeois, il faudra le faire au moment de l'installation, ce qui a un impact financier conséquent.

Je ne ferai pas de publicité pour un système ou pour un autre, car chacun a ses avantages, mais je me permettrai de donner quelques conseils pour le choix du système.

En choisissant son fournisseur, il faudra veiller à ce que ce dernier ait une équipe assez solide pour effectuer régulièrement des mises à jour et procéder aux adaptations du logiciel. Si le fournisseur est une petite structure, il risque en effet de ne pas être très ouvert à ce type d'évolution.

---

2. SQL veut dire Structured Query Language, c'est un langage informatique devenu une norme internationale pour l'exploitation de bases de données.

Il est également important de vérifier si le fournisseur a des clients au Luxembourg, car cela voudra dire qu'il a déjà adapté sa solution au marché et que vous pouvez obtenir de confrères des retours d'expérience. J'insiste sur ce point : pour pouvoir vraiment analyser les forces et faiblesses du système, réclamez des références et contactez ces confrères. Demandez-leur, non pas ce qui est bon, mais, par exemple, quels sont les cinq points les plus contrariants au jour le jour. Il faut aussi veiller à se lier à un fournisseur dont la pérennité est

garantie, car si le fournisseur disparaît, on risque de perdre l'accès à ses données, par exemple parce que la maintenance ne peut plus être assurée. Tout le système peut alors s'écrouler. Car oui, les systèmes informatiques non entretenus sont tout aussi fragiles qu'une voiture dont on ne ferait plus l'entretien...

Ce qui nous amène aussi à l'épineuse question du stockage des données, question qui doit être analysée sous deux angles, le stockage et les *backups*.

## **B\_ Le stockage des données**

Les données (base de données et fichiers) peuvent être stockées soit sur un serveur dans l'étude elle-même, soit sur un serveur dans un *data center*.

Au vu du secret professionnel, je vous conseille vivement de ne pas mettre ces données simplement dans le *cloud*, mais de les garder en un endroit clairement identifié, et idéalement au Luxembourg, car les conserver à l'étranger présente toujours un certain danger.



Si l'on souhaite quitter le pays – ce qui peut être risqué, car tous les pays ne connaissent pas le même niveau de protection du secret de l'avocat (il y a des pays dans l'Union européenne qui ne se gênent pas pour mettre sur écoute des avocats...) –, il faut en tout cas rester dans l'Union européenne. Les grands fournisseurs de services *cloud* permettent d'ailleurs de choisir le lieu du *datacenter* où se trouvent les données.

De nos jours, les données sont d'une valeur immense : des données volées à une étude d'avocats se vendent très bien sur le *darknet*... Les conséquences d'un détournement de données (par des hackers, mais aussi par des puissances publiques d'autres pays qui ont moins de scrupules) peuvent être désastreuses pour les clients et pour l'avocat (au niveau de sa responsabilité et de sa réputation déontologique).

Il faudra aussi veiller à ce que le fournisseur qui exploite le data center et qui met à disposition le serveur ait de bonnes assises financières. En cas de déconfiture de ce dernier, vos données risquent en effet d'être perdues, ou du moins inaccessibles pendant quelques jours. Il en va de même pour la sécurité informatique du *datacenter* (*firewalls*, etc.), qui doit être garantie.

Si les données sont chez vous, investissez dans de bons *firewalls*, car on n'est jamais à l'abri de piratages informatiques.

### C\_ Les backups

Les *backups* sont importants, il n'y a aucune discussion là-dessus, on ne peut jamais en faire trop. Un backup

sur site (à l'étude) est déjà un bon début, mais ne suffit pas. Imaginez que les locaux brûlent ? Il est donc vivement conseillé de mettre en place des *backups off site* (par exemple vers un *datacenter*, mais en veillant à bien crypter pour garantir le secret professionnel).

Par ailleurs, même si le système reste assez archaïque, le *backup* sur bande magnétique reste assez efficace, à condition de conserver les bandes à un endroit sûr, idéalement en dehors de l'étude. Mais là se posent des risques de secret professionnel. Par exemple, si on les conserve chez soi, il faudra au minimum les mettre dans un coffre-fort.

### D\_ Les accès externes

Pour terminer, il reste à aborder un aspect important, celui des accès externes : on a tous appris avec la crise du Covid qu'il faut s'équiper pour pouvoir travailler à distance. Deux options s'offrent : soit on dispose d'un serveur chez soi, soit ce serveur provient d'un *datacenter* et est géré par un fournisseur.

Dans ce dernier cas, les choses sont simples, étant donné qu'on accède de toute façon à distance par des systèmes comme Citrix, et que c'est le fournisseur en question qui gère ces accès à distance.

Si le serveur se trouve dans notre propre étude, c'est plus compliqué, car on est soi-même responsable de la sécurité des accès.

Ce sera en principe alors le *firewall* qui va créer ce qu'on appelle un Virtual Private Network (VPN), qui n'est autre qu'un tunnel entre

l'ordinateur sur lequel on travaille et le réseau de l'étude, et au travers duquel on peut accéder à son ordinateur au bureau, par exemple au travers du système Remote Desktop Connection intégré à Windows.

Cette solution est simple à mettre en place, mais, comme toujours en matière informatique, il faut bien la sécuriser et adopter une politique saine par rapport aux mots de passe, sous peine de voir surgir des intrus. Ce n'est certainement pas le poste idéal pour faire des économies.

La suite au prochain épisode! \_

#### \_ Dans les prochains numéros :

##### \_ Démarrer :

- Le *business plan*
- La téléphonie
- Le choix des locaux

##### \_ Secret professionnel :

- *Shredder* et autres
- *Marketing* et *networking*
- L'étude comme communauté
- Management intergénérationnel
- Le *coaching*
- La comptabilité et le recouvrement

# REVUE CYBER & CONFORMITÉ



La Revue Cyber & Conformité est la première revue européenne qui fait la jonction entre le monde financier et le monde cyber. Deux écosystèmes qui ne se comprennent pas toujours, aux langages et aux logiques différentes et qui sont pourtant voués à se rapprocher de jour en jour.

Cybersécurité, cyberattaques, FinTech, RegTech, Logiciels, Blockchain, autant de sujets qui intéressent la finance et la compliance tant dans les risques qu'ils comportent que dans les solutions qu'ils apportent, notamment en matière de lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme.

ABONNEZ-VOUS DÈS  
MAINTENANT POUR 127,5 €

Découvrez le sommaire du premier numéro sur notre site



# L'UTILISATION CONCRÈTE DU LEGAL DESIGN DANS LA PRODUCTION JURIDIQUE ET LA COMMUNICATION DU CABINET



## Quel est votre parcours ? Comment êtes-vous arrivé au legal design ?

J'ai toujours été un juriste atypique : je suis passionné de dessin, de bande dessinée, d'animation, etc. À l'époque, c'était juste un hobby. Puis ce que j'ai développé comme compétences dans le design m'a servi dans le legal design.

En entreprise, j'ai commencé à faire du legal design parce que j'étais dans un réseau d'agents immobiliers, et ils n'avaient pas le temps de lire des documents juridiques complexes. Pour capter leur attention et obtenir un retour de leur part, il fallait que je ruse. C'est passé par un travail sur le ton des documents, sur la mise en page, sur l'inclusions de visuels, mais aussi sur l'utilisation d'autres média que l'écrit.

### *Romain Hazebroucq*

Ancien avocat,  
consultant en legal design  
et en legal opérations au  
sein de RHVisuels  
Responsable pédagogique  
du LAB EFB  
Collaborateur du  
Competence Center -  
University of Luxembourg

**- INTERVIEW -****Le mot «design» dans design thinking, est un faux ami pour les francophones.**

Par exemple, dans le réseau, certains agents faisaient de la gestion de biens, or la gestion de biens, c'est un travail à 90% juridique. On peinait à leur faire lire une newsletter juridique qui portait sur des sujets techniques et rébarbatifs. Ça a commencé comme une blague : un collègue m'a demandé d'inclure des petits dessins humoristiques pour accompagner cette newsletter et j'ai donc dû essayer de trouver le moyen de faire de l'humour sur des sujets comme les changements de majorité dans les assemblées, ou la répartition des charges de copropriété. En cherchant bien, on trouve toujours un angle. Et même si le petit dessin n'était pas toujours hilarant, pour le comprendre, il fallait lire l'article. À notre surprise, ça a eu un vrai succès opérationnel : d'un coup les agents lisaient la newsletter et il n'était plus question d'arrêter.

**QU'EST-CE QUE LE DESIGN THINKING?**

Le design thinking, c'est la méthode dont provient le legal design. Le legal design, n'est en fait rien d'autre que du design thinking appliqué au droit.

Le design thinking, c'est une méthode de réflexion qui est censée

pouvoir régler n'importe quel problème. Une méthode qui a d'abord été développée pour créer des outils digitaux. Et qui, ensuite, a été étendue à d'autres services, notamment la banque, l'assurance, et qui aujourd'hui commence un peu à toucher le droit.

Au centre de cette méthode, il y a l'idée de désapprendre ce que l'on pense savoir faire, pour repartir de zéro : c'est-à-dire du besoin de l'utilisateur. Il y a plusieurs étapes dans cette méthode qui peuvent varier selon les personnes qui l'enseignent, mais on retrouve certains incontournables.

Au titre de ces incontournables de la méthode : la mise à plat du « parcours utilisateur » étape par étape, de manière très précise, afin de vérifier s'il vit des frustrations (des « douleurs ») sur certaines étapes.

Un autre incontournable, ce sont les méthodes de « brainstorming » : une fois que l'on a identifié des douleurs, on va les prendre comme des problèmes à résoudre et on va lancer un maximum d'idées dessus, sans forcément réfléchir tout de suite à leur pertinence ou leur qualité. L'important, c'est d'abord la quantité : si on lance cent idées, la bonne idée (qui

permet de résoudre le problème) doit être parmi ces cent-là. Mais il faut avoir sorti ces cent idées pour la trouver.

Une fois que l'on a son idée, on réfléchit au « comment », à la façon de la mettre en place.

**VOUS PARLEZ DE BRAINSTORMING, DE MÉTHODE, LE DESIGN THINKING, CE N'EST PAS DU DESSIN ?**

Le mot « design » dans design thinking, est un faux ami pour les francophones. Il mène à une confusion car dans la langue française, le mot « design » vise uniquement tout ce qui est visuel. Il faut savoir qu'en anglais, le design a deux sens. On dit souvent que le design en anglais signifie à la fois « dessin » et « dessein ». Le design en anglais, c'est la façon de concevoir un objet pour qu'il réponde à un besoin.

Les premières utilisations du design sont apparues en matière de production industrielle.

Par exemple, dans le mouvement du Bauhaus dans les années 30, l'idée était de délester les objets industriels de tous les éléments décoratifs qui ne répondaient pas à un besoin, à un usage identifié. Un exemple très bête est celui des pre-

miers rasoirs électriques : pourquoi leur faire une extrémité plate ? Pas parce que c'est joli, pas par choix artistique, tout simplement parce qu'un utilisateur, une fois qu'il a fini de se raser, doit pouvoir reposer son rasoir sur la tablette en face de lui. Cette petite anecdote montre tout le prisme par lequel les industriels vont prendre la production de leurs objets, c'est à dire à chaque fois en justifiant la fonctionnalité (et donc les caractéristiques et l'apparence de l'objet) par la fonction qu'il remplit à l'égard de l'utilisateur. C'est le design.

**ON AURAIT PU REMPLACER CELA PAR «PURPOSE THINKING».**

Oui ! D'ailleurs, le design thinking a commencé à être appliqué à des sujets beaucoup plus abstraits. Aujourd'hui, on fait du design de

services. Il n'y a pas de dimension visuelle, on va juste appliquer les méthodes qui avaient prévalu dans l'industrie à l'organisation d'un service, la création de nouvelles offres pour les consommateurs. Ou alors, en droit, la façon dont on produit ses documents juridiques.

**POUVEZ-VOUS NOUS DONNER UN EXEMPLE TRÈS CONCRET DE L'UTILISATION DU LEGAL DESIGN?**

Pas plus tard qu'hier, une compagnie d'assurance a passé un appel d'offres pour qu'on lui propose un accompagnement pour redessiner ses contrats, c'est à dire retravailler à la fois l'expression écrite et l'apparence (la mise en page), voire aussi réimaginer le format).

Le besoin est simple : trop d'utilisateurs qui cliquent sur «je sous-

cris à l'assurance» abandonnent leur inscription lorsqu'on leur soumet le contrat à valider. Donc on a un problème clair qui est exprimé : c'est que l'utilisateur est découragé au cours de son inscription à cause de documents juridiques.

Avec un tel besoin, il faut à la fois des compétences de juriste, parce que le contrat doit rester un contrat solide, et rajouter ce que les clients attendent : un travail sur « l'expérience utilisateur » et la proposition de formats qui répondent au problème. Par exemple : pourquoi ces contrats devraient-ils être des documents PDF de 30 pages ? Est-ce qu'on ne pourrait pas rendre ce qui est vécu comme un contrainte en une expérience intéressante, voire agréable ? Est ce que ça va être que du texte ? Est ce qu'on va





faire une mise en page originale ? Est ce qu'on va faire une mise en page dynamique et en utilisant des animations ? Est ce qu'on va utiliser des dessins ?

Toutes ces considérations de fond, de forme et de format doivent être envisagées en même temps, constituer un seul et même projet. Et c'est ça le legal design, c'est à dire le besoin d'une prestation juridique encapsulée dans du consulting et indissociable de ces autres aspects.

#### **EN QUOI LE LEGAL DESIGN RENCONTRE-T-IL AUJOURD'HUI LES PRÉOCCUPATIONS DES AVOCATS ?**

Le legal design répond à trois préoccupations : business, rédaction et stratégie.

Côté préoccupation business, mon constat c'est que le legal design va devenir indispensable pour préserver le chiffre d'affaire des cabinets d'avocats.

Aujourd'hui, le cœur de métier des avocats, qui est de renseigner sur le droit applicable face à une question juridique, est de plus en plus concurrencé par les legaltechs, notamment via des solutions automatisées, ou alors par d'autres métiers qui font du juridique à titre accessoire.

Les avocats doivent donc décaler leur valeur ajoutée. Ils ne doivent plus attendre que le client formule une question juridique, et ils ne doivent plus se contenter de dire le droit. Ils doivent rentrer dans l'expérience utilisateur en amont et en aval.

En amont c'est à dire proposer des prestations juridiques à des moments où l'utilisateur n'a pas conscience qu'il en a besoin. En aval, c'est par exemple envisager la façon dont le contrat va être utilisé par les équipes dans un an ou deux. C'est peut-être aussi anticiper la façon dont une consultation

va être utilisée opérationnellement dans l'entreprise : va-t-on créer un nouveau service ? Va-t-on former les équipes ? Dans ce cas, plus qu'un conseil juridique, c'est un outil qu'attend le client. Il faut alors conseiller le client sur les méthodes concrètes pour décliner cette consultation.

Dans tous les cas, cela veut dire avoir des compétences autres que juridiques, que l'on imbrique à la prestation juridique elle-même. Cette diversification est nécessaire. Le legal design en est un aspect.

Côté rédaction, le legal design oblige à modifier la façon dont on structure et dont on formule son argumentation juridique.

En effet, parce qu'il invite à donner à ses documents une forme nouvelle, il oblige à les aborder sur le fond avec un angle nouveau. Si l'on sait que son contrat sera utilisé dans un processus de souscription



## Ce peut être simplement de la mise en page, et pour ça, il suffit de maîtriser un petit peu Word de manière poussée.

en ligne, cela veut dire que l'utilisateur le lira d'un trait, devant son écran, avant de le valider. Il faut en tenir compte dans la rédaction, l'ordre des causes, l'intitulé des titres, etc. Si l'on fait une note sur le RGPD, on ne la fait pas de la même manière si c'est pour répandre des bonnes pratiques dans un service ou pour valider la faisabilité d'un business model digital. Dans le premier cas, on se concentre sur les réflexes à avoir, dans le second, sur le rapport coût/avantage.

Côté stratégie juridique, le legal design conduit à l'améliorer.

Par exemple, j'ai aidé un cabinet luxembourgeois sur des conclusions qui contenaient 20 pages de faits. Avant même d'attaquer le travail, posons un diagnostic rationnel. Une personne normale lit 150 mots par minute environ. Cela signifiait qu'il fallait au juge plus d'une heure rien que pour lire les faits. Sachant qu'on demande à certains juges de traiter en moyenne 4 dossiers dans une journée, et mettons qu'une journée comporte 8 heures de travail effectif, le juge n'a que 2 heures pour lire vos conclusions, celles de la partie adverse et rédiger sa décision. Il n'a donc matériellement pas le temps de consacrer une heure entière à

vos faits : il va donc en sauter des passages. Le problème, c'est que si on ne soigne pas la forme, on ne maîtrise pas les passages qu'il peut sauter. Il faut donc retravailler la rédaction et la mise en page pour éviter qu'il ne saute des passages que vous considérez comme essentiel. Ça veut dire qu'il faut les identifier, les mettre en avant.

On le fait en posant une matrice (un tableau) et en remplaçant tout le texte dedans. L'idée est de se dire qu'aucun mot ne doit être écrit qui ne corresponde à une catégorie d'informations prédéfinies. Très souvent cette méthode révèle que tels passages sont inutiles, ou qu'il faut renforcer tel autre point pour équilibrer. Cela veut dire compléter les recherches, retravailler l'argumentation. Ainsi, le travail sur la forme conduit à une amélioration du fond.

**LE LEGAL DESIGN IMPLIQUE L'INTERVENTION DE DEUX COMPÉTENCES. ÊTRE JURISTE, ÊTRE GRAPHISTE, MAIS COMMENT CONCILIE-T-ON CELA ? ON N'EST PAS FORCÉMENT UN BON DESSINATEUR SI ON EST AVOCAT ET VICE-VERSA.**

Alors... Je bataille contre l'idée que le legal design implique nécessairement d'ajouter des visuels. On peut être legal designer et ne faire que taper du texte.

Le legal design, repose sur 5 piliers.

- Le diagnostic client. Lors de cette étape-là, on fait du design thinking. On oublie ce qu'on pense savoir d'une consultation, d'un contrat... On repart de zéro, on repart des besoins du client.

- La structuration de l'information. Il n'y a pas besoin d'être graphiste pour le faire. C'est redessiner l'information en utilisant des méthodes issues notamment du web design ou de la création d'applications. C'est la fameuse matrice que j'ai évoquée plus haut.

- Ensuite, le langage clair. Ce sont les règles qui permettent, tout en maintenant la sécurité juridique d'un écrit, de le rendre plus accessible. Certains legal designers sont spécialisés en langage clair. Je pense notamment à Droits Quotidiens.

- Le visual design. C'est un outil, mais pas une nécessité. On ne l'utilise que si le diagnostic client le justifie.

Par ailleurs, le visual design n'est pas là pour décorer. Il est uniquement là pour mettre en exergue la structuration que l'on aura posée via sa matrice. Ce peut être simplement de la mise en page,



et pour ça, il suffit de maîtriser un petit peu Word de manière poussée. Dès lors que l'on crée un document qui dépasse les 10 pages, on n'est plus en train d'exposer un propos, on est en train de faire vivre une «expérience utilisateur» à son client. Face à un document de 10 pages, notre client va appliquer des méthodes de lecture rapide. Les ouvrages qui s'intéressent à la matière montrent que la lecture rapide passe par une lecture en diagonale intelligente. Favoriser cette lecture en diagonale par la mise en page et la typographie, c'est juste améliorer l'expérience utilisateur de notre client et l'aider à rentrer dans le fond d'une manière que l'on contrôle. Dans

un tel cas, à aucun moment il ne faut être graphiste. Il faut juste monter en compétence sur notre outil du quotidien, Word, et acquérir des réflexes en matière de typographie et de mise en page. Dans certains cas, notre stratégie peut justifier d'insérer une illustration ou des pictos. Mais ce n'est pas dans tous les cas et il existe toujours des méthodes pour «tricher» et monter une illustration juste en manipulant des tableaux sous Word ou des formes simples sous Powerpoint.

■ Enfin le cinquième pilier, c'est le design de service. C'est le moment où l'on va se poser la question du format. Est-ce que finalement, mon client a besoin d'un

contrat écrit? Est-ce qu'on ne pourrait pas faire les conclusions autrement? Pourquoi je rends mes consultations par mail? Ces questions peuvent paraître stupides d'un premier abord, mais en fait, en les creusant, on peut trouver des améliorations très concrètes et innovantes.

#### **FAUT-IL INTÉGRER LE LEGAL DESIGN AU SEIN DE LA STRATÉGIE MARKETING DU CABINET ?**

Oui, mais comme une méthode appliquée par le cabinet, pas comme un service en plus.

Certains cabinets proposent une «option» legal design «en plus» de leurs prestations juridiques traditionnelles. Pour moi, c'est une

erreur. Le legal design est uniquement une autre façon de faire son métier. Aujourd'hui elle apparaît innovante, demain elle sera intégrée aux habitudes.

**QUELS SONT LES ENJEUX DU LEGAL DESIGN AUJOURD'HUI ? ET QUEL EST L'AVENIR DU LEGAL DESIGN, SELON VOUS ?**

L'enjeu du légal design est de disparaître ! De devenir la façon normale pour les avocats et les juristes de travailler.

Dans les 2 prochaines années, le legal design continuera de connaître un succès croissant. Puis il va se fondre dans une notion plus large : les «legal operations». Et enfin cette notion disparaîtra parce qu'elle sera devenue la façon normale de travailler.

Pour l'instant, les avocats, les services juridiques, les administrations veulent se former en «legal design». Mais une fois les premières bases posées, on glisse très naturellement sur des enjeux business, sur des enjeux organisationnels et sur des enjeux d'équipement.

Dans mes formations, je constate que si l'on retravaille ses modèles de consultation, de contrat ou de conclusions avec une méthode le-

gal design, notamment en leur appliquant la notion de matrice, on arrive au constat que cette nouvelle forme facilite le travail en équipe pour les produire. La question glisse vers celle de savoir si l'organisation actuelle permet un tel travail en équipe. La réponse consiste à mettre en place des process pour produire ces nouveaux documents. Une fois que l'on a des process, on se pose la question de les automatiser. On glisse vers les questions d'équipement et de legal tech. Une fois que l'on a identifié ces dimensions, on se demande « mais est-ce que ça vaut le coup de se réorganiser et de s'équiper pour produire ces documents en particulier ? » Et là, on glisse vers les questions business : «quel est mon positionnement sur le marché ?», «sur quoi dois-je me démarquer par rapport à la concurrence ?», «comment dois-je communiquer pour faire connaître ce positionnement à ma cible ?».

Ce qui est intéressant avec le legal design, c'est que c'est un point d'entrée très pratique vers une transformation plus généralisée d'un cabinet.

C'est d'ailleurs pour ça que le Barreau de Paris a créé le LAB EFB, qui est un cursus obligatoire pour les élèves-avocats de l'école d'avo-

cat du Barreau de Paris, et pour lequel je viens d'être nommé responsable pédagogique, à la suite de Mélik Boudemagh. Dans ce cursus, chaque année, on amène 2000 élèves avocats à travailler en équipe, en mode projet, sur des sujets tels que : le positionnement, la création de nouveaux services, le marketing, l'automatisation, l'organisation interne et... le legal design. Le LAB témoigne de l'intuition que ces aspects ne sont plus des « à côté » de l'activité de production juridique, mais des aspects que l'avocat devra prendre en compte dans sa production. Cette idée infuse déjà dans les services juridiques avec la promotion de ce que l'on appelle les «legal operations», dont le site de l'association CLOC donne une description exhaustive. Elle se déploie chez les avocats au travers du concept de «l'avocat entrepreneur».

À titre personnel, je me définis aujourd'hui comme legal designer et consultant en legal operations. Mais mes clients m'amènent à déborder et, avec d'autres partenaires, nous essayons de mettre en place des propositions d'accompagnement «360°» qui mêlent stratégie, communication, production et équipement. Je salue d'ailleurs le Competence Center de l'Univer-

**Le problème, c'est que ce bon sens,  
dans notre profession, il faut un peu  
se forcer pour se l'autoriser.**



sité du Luxembourg qui mise sur cette approche en nous permettant de développer de nouvelles formations davantage transversales et qui mettent en cohérence ces différents aspects.

**À COMBIEN ESTIMEZ VOUS LE POURCENTAGE D'AVOCATS PRATIQUANT LE LEGAL DESIGN AU LUXEMBOURG ?**

100 %, car tous les avocats en font un peu, spontanément.

Dès qu'un avocat sort de sa « posture d'avocat » et se dit « je vais être pragmatique » (posture que, personnellement, j'adoptais surtout par souci du regard de mes confrères que par souci du client),

dès qu'il pose à son client la question « qu'est-ce qui vous rendrait vraiment service ? » il fait du legal design.

Le legal design, c'est d'abord 90 % de bon sens (par exemple, comme le fait de rapporter le temps disponible d'un juge, à la vitesse de lecture moyenne, au nombre de mots que contiennent nos conclusions). Le problème, c'est que ce bon sens, dans notre profession, il faut un peu se forcer pour se l'autoriser. En ce qui me concerne, j'ai fait du legal design en service juridique et en entreprise parce que c'était le bon sens qui m'y amenait, le besoin que les « projets » dont j'avais la charge (et pas les « dossiers ») réussissent.

**COMBIEN DE TEMPS FAUT-IL POUR ÊTRE FORMÉ AU LEGAL DESIGN ?**

Je pense qu'il faut trois mois.

Pour apprendre toutes les règles du legal design, 10 heures suffisent. Comme on l'a dit : le legal design, c'est beaucoup de bon sens et il peut se faire avec des outils de tous les jours (Word, Microsoft, un peu d'Excel). Il n'y a rien de complètement innovant.

Ce qu'il faut, c'est avoir le réflexe de constamment l'inclure dans sa façon de traiter un dossier. Pour cela, je pense qu'il faut trois mois. C'est le parcours que je constate chez les avocats que je forme. Je

leur donne une formation à un temps T. Ils reviennent vers moi 3 semaines après et on revisite la façon dont ils ont essayé d'appliquer la méthode à leurs propres contenus. Ils repartent et assez souvent, au bout de deux mois, ils reviennent avec des productions de leur cru et qui sont épatantes et avec de premiers retours clients ou des succès commerciaux. Je pense qu'il faut trois mois, avec 10 heures d'apprentissage au début et ensuite et une volonté de la direction de donner la latitude aux collaborateurs de tester et d'appliquer les nouvelles méthodes.

#### **EST CE QUE LA PANDÉMIE A IMPACTÉ L'UTILISATION DU LEGAL DESIGN ?**

J'ai constaté un énorme engouement pour le design depuis le début du Covid. Je l'attribue à deux facteurs, tous deux indirects.

- L'ouverture à ce qui est nouveau. Le simple télétravail et l'utilisation de la visioconférence étaient inenvisageables pour beaucoup d'avocats et sont devenus totalement naturels en moins de six mois. Aujourd'hui beaucoup d'avocats ont la réflexion (consciente ou inconsciente) que si, en matière de visioconférence, ce qui semblait impossible est devenu la norme, qu'en est-il des autres domaines ? Qu'en est-il des autres sujets pour lesquels une évolution semble impossible et qui pourrait devenir la norme ?

- Le télétravail en lui-même. En effet, le télétravail a un petit peu « décoincé » les relations au sein des cabinets. On accepte des échanges moins formels (tenue décontractée, présence des en-

fants, aperçu de son intérieur en arrière-plan, etc.). Il y a davantage d'immédiateté dans les relations, de naturel. Or, le principal obstacle en matière d'innovation, et donc de legal design, ce sont les postures. Dans les cabinets, le télétravail a fait tomber certaines postures, et en se parlant plus franchement au sein d'une équipe, on remet plus facilement en cause les habitudes et on envisage plus vite des solutions. \_

**Le Competence Center de l'Université du Luxembourg propose des formations "Legal design niveau 1", "Legal design niveau 2" et "Legal project management" sur les mois d'avril, mai et juin 2021 (<https://www.competence.lu/>)**

## Programme prévisionnel 2020-2021

**La CJBL continue à organiser un ensemble d'événements tout en s'adaptant aux mesures sanitaires actuellement en vigueur.**

Afin de garantir la formation continue de nos membres, la CJBL a pu organiser les conférences suivantes :

- **La conférence** sur «*Le rôle de l'huissier de justice et son interaction avec l'avocat*» qui a eu lieu le mardi, 7 janvier 2021 et dont les orateurs étaient Madame Nanou TAPELLA et Monsieur Yves TAPELLA, Huissiers de Justice ;

- **La conférence** intitulée «*la liquidation du régime matrimoniale*» qui a eu lieu le mardi, 26 janvier 2021 et dont les orateurs étaient Madame le Notaire Joëlle Schwachtgen et Madame le Magistrat Alexandra Huberty ;

- **Le colloque** en collaboration avec LARCIER et RESHAPE.LEGAL «*Electrochoc numérique Luxembourg*» sur le thème «*L'électrochoc humain*», qui a eu lieu le mardi, 23 février 2021, avec l'intervention de plusieurs orateurs sur les différents thèmes de la digitalisation dans le secteur juridique ;

- **La conférence** «*Faillite, curateur et huissier de justice : quelle interaction ?*» qui a eu lieu le jeudi, 11 mars 2021 et dont les orateurs étaient Maître Max MAILLIET, avocat à la Cour et Monsieur Yves TAPELLA, Huissier de Justice ;

- **La conférence** «*les ventes en l'état de futur achèvement (VEFA)*» qui a eu lieu le vendredi, 19 mars 2021 et dont les orateurs étaient Maîtres

Anne Mertens et Fanny Mazeaud ;

- **La conférence** «*Actualités de la jurisprudence en droit du travail – 2020*» qui a eu lieu le mardi, 23 mars 2021 et dont l'orateur était Monsieur le Magistrat Jean-Luc Putz ;

Dans le souci de pouvoir garantir la formation continue de nos membres, la CJBL envisage d'organiser les conférences suivantes au deuxième trimestre 2021 :

1. **La conférence** sur le droit de la consommation avec qui aura lieu le mercredi, 20 avril 2021 et dont les orateurs seront Monsieur le Médiateur de la Consommation Claude Fellens, le Professeur Docteur Elise Poillot et Madame Base-



nach, Directrice du Centre Européen des Consommateurs GIE ;

**2. La conférence** sur « *Les aspects pratiques de la procédure pénale et des permanences Parquet / Police* » qui sera reportée au mardi, 4 mai 2021 et dont les orateurs seront Madame la Vice-présidente et juge d'instruction Michelle ERPELDING et Maître Rosario GRASSO, avocat à la Cour ;

**3. La conférence** sur les recours collectifs (comparatif FR - BE - LU) qui aura lieu le 18 mai 2021 et dont l'orateur sera entre autre le Professeur Burkhard HESS ;

**4. La conférence** « *la réforme de 2016 relative à la loi du 10 août 1915 : un tour de table* » qui aura lieu le mardi, 15 juin 2021 et dont l'orateur sera Maître Laurent SCHUMMER ;

En parallèle et à la demande de Madame le Bâtonnier Valérie DUPONG, la CJBL a accueilli favorablement l'idée de soutenir le Barreau dans l'organisation logistique de ses for-

mations professionnelles et continues telles que la formation « *avocat pour enfant* » et la formation portant sur la protection des mineurs.

La formation « *avocat pour enfant* » a eu lieu entre le 12 janvier 2021 et 21 janvier 2021 avec les modules suivants :

**Module 1:**

« *Les aspects du droit international privé* » par Maître Nathalie BARTHELEMY, avocat à la Cour.

« *L'enfant devant le JAF* » par Madame Alexandra HUBERTY, juge aux affaires familiales.

**Module 2:**

« *L'OKAJU (Ombudsman fir Kanter a Jugendlëcher, anciennement ORK) : présentation et action* » par Madame Françoise GILLEN, juriste, conseiller de direction, Affaires juridiques, OKAJU.

« *L'encadrement social de l'enfant : la médiation et les différentes thé-*

*rapies* » par Monsieur John WEBER, chargé de direction du Familjencenter, médiateur, thérapie systémique et familiale.

**Module 3:**

« *L'accueil de l'enfant* » par Maître Deidre DU BOIS, avocat à la Cour et Monsieur Gilbert PREGNO, psychologue et président de la Commission consultative des Droits de l'Homme.

**Module 4:**

« *Le juge de la jeunesse* » par Madame Marie-Anne MEYERS, juge de la jeunesse ;

« *Le rôle du Parquet Jeunesse et du SCAS* » par Madame Simone FLAMMANG, 1er avocat général.

\*\*\*\*

La formation professionnelle portant sur la protection des majeurs a eu lieu entre le 9 février 2021 et 25 février 2021 avec les modules suivants:

**Module 1:**

«La pratique de l'avocat en matière de curatelle et de tutelle» par la commission compétente

**Module 2:**

«La pratique du Juge civil en matière de curatelle et de tutelle» par Madame la Présidente Béatrice KIEFFER.

**Module 3:**

«La pratique du Parquet en matière de curatelle et de tutelle – réflexions sur l'abus de faiblesse» par Madame le substitut Dominique PETERS et le Docteur Caroline GONDOIN, gériatre.

**Module 4:**

«La pratique du professionnel de la santé mentale en matière de tutelles et de curatelles», par Monsieur Jean-Paul REUTER, psychologue diplômé.

Hormis les conférences sus-énoncées, la CJBL a organisé une dégustation de vins en date du 28 janvier 2021 sous forme d'un webinar, lors duquel Niels Toase, meilleur sommelier du Luxembourg en 2014 a fait découvrir aux membres de la CJBL des vins sélectionnés.

Il est un fait certain que la situation sanitaire nous contraint à adapter notre programme. Mais le comité de la CJBL poursuit sans relâche son rôle et ses idées pour maintenir le plus d'événements possibles.

### INFORMATIONS RELATIVES À NOS ÉVÉNEMENTS ET CONFÉRENCES

Nous vous rappelons que nos événements ne sont pas limités aux membres de la CJBL - tous les membres du Barreau et de la famille judiciaire sont cordialement invités à y participer ! Afin d'avoir une meilleure vue de nos missions, tâches et événements et de vous inscrire aux événements, n'hésitez pas à consulter notre site internet ([www.cjbl.lu](http://www.cjbl.lu)).

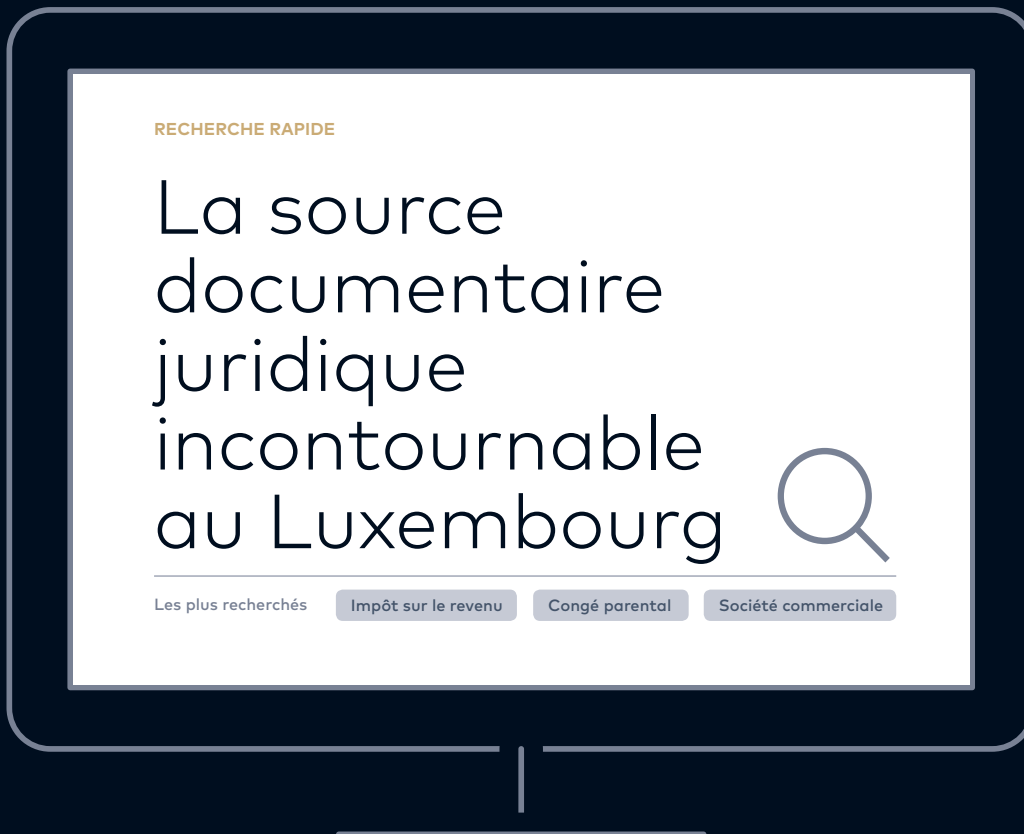
La CJBL communique régulièrement par le biais de circulaires envoyées à tous les membres du Barreau sur leur adresse [@barreau.lu](mailto:@barreau.lu) et des annonces sur son site internet ([www.cjbl.lu](http://www.cjbl.lu)), sa page Facebook et plus récemment sur son compte Instagram ([jeune\\_barreau\\_luxembourg](https://www.instagram.com/jeune_barreau_luxembourg)).

Avec le soutien de nos partenaires:



32





## Gagnez en temps et en efficacité

**LEXNOW** facilite vos recherches juridiques et vous donne un accès rapide à toute la législation consolidée, la jurisprudence, les dossiers parlementaires, les circulaires... LexNow est alimentée quotidiennement et enrichie par des commentaires et notes de professionnels de renom.



Pour découvrir Lexnow,  
rendez-vous sur  
[www.lexnow.lu](http://www.lexnow.lu)



ou contactez-nous au  
**+352 26 31 64-1**



ou par email à  
[lexnow@legitech.lu](mailto:lexnow@legitech.lu)

**LEXNOW**  
LEGAL WATCH FOR YOU

*EFA is the best option in Luxembourg  
to structure non-regulated funds with  
the bank chosen by your client.*

EFA Private Asset Services  
offers **independent** administration  
and **multi-depositary** solutions.

[www.efa.eu](http://www.efa.eu)



More than a fund company