LAWYERSNOW

L'AVOCAT LUXEMBOURGEOIS ENTREPRENEUR

 # 10 JUIN 2021

Démarrer son étude : business plan, société ou non et locaux

«Chronique»
Démarrer son étude : business plan, société ou non et locaux *p.2*

«Doctrine»
L'avocat-entrepreneur ou la tentation de la conformité (partie 2) *p.7*

«Organisation»
Et vous, comment gouvernez-vous vos connaissances? - Lettre à un avocat *p.14*

LEGITECH éditeur juridique

www.legitech.lu

CODE LUXEMBOURGEOIS DU TRAVAIL ÉDITION 2021

Devenu la référence en la matière, le Code luxembourgeois du travail de Legitech avec le concours de Castegnaro-Ius Laboris, propose un accès à l'ensemble des textes applicables au 19 avril 2021.

Avec ce Code, dont l'atout fondamental est d'être à jour, commenté et annoté de toute la jurisprudence actuelle et pertinente, les praticiens du droit pourront se confronter en toute sérénité aux différentes problématiques du droit du travail.

Cette 8ème édition tient compte des dernières jurisprudences luxembourgeoises et européennes, ainsi que des nouvelles lois votées depuis la dernière édition 2020.

À PARTIR DE 119€

ACHETEZ-LE DÈS MAINTENANT

LEGI TECH

10A, rue des Mérovingiens
8070 Bertrange
Luxembourg
contact@legitech.lu
www.legitech.lu

– SOMMAIRE –

Sommaire 1

Chronique 2

Démarrer son étude : business plan, société ou non et locaux, *Max Mailliet* 2

Doctrine 7

L'avocat-entrepreneur ou la tentation de la conformité (partie 2), *Jean-Emmanuel Barthélemy* 7

Organisation 14

Et vous, comment gouvernez-vous vos connaissances ? - Lettre à un avocat, *Gonzague Chastenet de Géry* 14

Éditeurs responsables
Marc-Olivier Lifrange
Anne Jacobs

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

MADE IN LUXEMBOURG

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.

DÉMARRER SON ÉTUDE : BUSINESS PLAN, SOCIÉTÉ OU NON ET LOCAUX

Max Mailliet,
Managing Partner
E2M – Etude Max Mailliet
www.e2m.lu

_Démarrer son étude :

Je me rappelle encore comme si c'était hier des mois qui ont précédé la création de mon étude…

C'était il y a plus de treize ans. J'avais à l'époque zéro client, un peu plus de trois années d'expérience, l'avoué en poche depuis un peu moins d'un an et un grand prêt immobilier sur le dos.

Bref, je me sentais invincible, comme le maître du monde, un peu comme Boris Grishenko dans Goldeneye, qui criait « I am invincible » quand tout s'écroulait autour de lui.

Une petite peur que tout s'écroule rapidement autour de moi était latente, sachant que je remboursais mon prêt immobilier avec une ligne de crédit à court terme et avec des taux d'intérêt plus élevés…

En même temps, c'était le moment de le faire, je n'avais pas encore

– CHRONIQUE –

d'enfants, j'étais hyper motivé et très en forme.

Et j'ai planifié, des nuits et des nuits durant. Quel endroit pour m'établir ? Quel logiciel prendre ? Serveur ou pas serveur ? Secrétaire ou non ? Comment financer tout cela ?

J'allais devoir emprunter de l'argent, c'était une évidence. Je suis donc allé voir mon banquier qui, pour aller voir le comité de crédit, avait besoin de quelques chiffres.

_Le business plan

À l'époque, les choses étaient plus simples pour obtenir un crédit, nous étions au début des années 2008, avant donc que la crise financière n'éclate.

En plus de mettre quelques chiffres sur papier, j'ai également établi un business plan. Cela m'ayant fait le plus grand bien, suscitant alors des réflexions plus approfondies sur mon projet : quels seraient les frais ? Quelle serait la durée moyenne de paiement de mes factures ?

J'avais dégagé de mon business plan trois scénarios possibles : un optimiste, un moyen et un pessimiste.

Quand je l'ai regardé quelques années plus tard, j'ai remarqué que j'avais même explosé le scénario optimiste.

Il est important de se livrer à cet exercice, car même si le métier d'avocat reste un métier avec des marges bénéficiaires assez conséquentes, il faut néanmoins garder sous contrôle l'évolution des frais, mais aussi du chiffre d'affaires. Même un avocat peut tomber en insolvabilité et malheureusement, les cas ne sont pas rares. Surtout par les temps qui courent où les clients ne paient plus aussi facilement qu'ils le faisaient dans le temps.

Le business plan n'est pas un document que l'on élabore rapidement un soir « de grand vent ». Il faut le laisser mûrir, mais aussi le « challenger » régulièrement avec des personnes que l'on connaît bien.

Pour l'établir, je pense à plusieurs étapes :

A_ D'abord faire un *brainstorming*

L'idée est de mettre sur papier tous les points, qu'ils soient importants ou non, on fera le tri après. Personnellement, pour ce genre de situation, j'aime bien travailler, soit avec des post-its, soit avec un grand tableau blanc sur lequel on peut écrire tout ce qui passe par la tête.

Du côté des recettes potentielles (et du *cash-flow* entrant), je pense aux points suivants que l'on peut envisager :

- Chiffre d'affaires potentiel par mois (traditionnellement, les mois de juillet et août sont plus calmes dans notre métier et les mois de juin, novembre et décembre sont des mois assez « chauds » où l'on preste plus) ;
- Délai de paiement des factures envisageables.

Pour calculer le chiffre d'affaires potentiel, je m'étais fixé un taux horaire moyen que j'estimais pouvoir mettre en compte et qui me semblait raisonnable. J'ai préféré viser plus bas au début.

J'ai ensuite déterminé le nombre de jours ouvrables en prenant en considération le fait que j'allais aussi avoir besoin de congés. Sur cette base, j'ai donc calculé un nombre annuel que j'ai divisé par douze pour

« J'avais dégagé de mon business plan trois scénarios possibles : un optimiste, un moyen et un pessimiste. »

avoir une moyenne mensuelle.

Pour le nombre d'heures facturables par jour ouvrable, j'ai visé très bas pour le début. Il faut avoir conscience qu'en principe, on ne commence pas par une tâche complète, qu'il y a beaucoup de travail administratif non facturable, et que les clients n'enfoncent peut-être pas la porte dès le premier jour. Pendant les premiers mois, j'ai donc mis une moyenne de 4 heures facturables par jour, et 6 par la suite. Ce qui, pour être honnête, est assez élevé. Car le temps passé sur des tâches de nature plus administrative et qui ne sont pas des heures facturables est bien souvent sous-estimé. Il est toujours mieux d'avoir un business plan un peu pessimiste, c'est alors toujours plus motivant si on dépasse les estimations.

Pour les délais de paiement, j'avais calculé 6 mois entre la prestation et son paiement. Cependant, ces délais peuvent bien évidemment être raccourcis en travaillant beaucoup sur provision, mais aussi sur d'autres types de dossiers tels que les dossiers de faillite. Le paiement ne se fait parfois que quelques années après la prestation et les frais initiaux sont par conséquent à avancer par le curateur. Aussi, certains clients n'accepteront pas de payer des provisions. C'est le cas des plus institutionnels d'entre eux (comme par exemple les grandes entreprises avec une hiérarchie très complexe) disposant de délais de paiement de plusieurs mois après l'émission du mémoire d'honoraires. Sachant que celui-ci est parfois émis bien après les prestations rendues.

_Du côté des charges (et du cash-flow sortant), voici quelques idées de points que l'on peut/doit inclure dans les frais prévisionnels :

- loyers ;
- leasing de meubles ;
- matériel informatique (ordinateurs, licences, abonnements, téléphones portables) : leasing ou remboursement du prêt ;
- abonnements (périodiques, revues juridiques, sites internet juridiques) ;
- livres de droit (et oui, c'est bien d'avoir une bibliothèque pour faire des recherches, car tous les manuels ne sont pas encore disponibles en ligne) ;
- frais de télécommunication ;
- frais de représentation (inscription à des conférences, déplacements, etc.) ;
- les débours dans les dossiers (frais de signification, etc.)
- intérêts sur les prêts ; et
- les amortissements.

Un point important qu'il faut aussi prendre en considération au niveau des projections de *cash-flow* sont les impôts (directs et TVA), mais aussi la sécurité sociale. Beaucoup de jeunes avocats sont tombés dans le piège et n'ont pas mis d'argent de côté pour payer tous ces postes et se sont donc trouvés dans des situations précaires. Au début, on cotise sur le minimum cotisable auprès de la sécurité sociale. Celle-ci effectue ensuite un recalcul dès réception de la première déclaration d'impôts ce qui est bien souvent quelques mois, voire un peu plus d'une année après le début. De même, les impôts directs fixent des avances minimales au début, et elles sont ensuite augmentées avec le temps et adaptées au revenu de l'année précédente.

Ces montants peuvent vite devenir conséquents sur une année et si on ne met pas suffisamment d'argent de côté, on peut être pris de court assez rapidement au moment des recalculs.

Il en va de même pour la TVA : les avocats collectent 17% de TVA sur leurs prestations, mais ils ont en général relativement peu de TVA déductible en amont. De sorte qu'une grande partie de ces 17% doit être reversée à l'administration de l'enregistrement. Il faut donc là aussi être prudent, sachant surtout qu'au début, on est encore dans un régime de déclaration annuelle.

Finalement, en termes de *cash-flow* sortant, il ne faut pas oublier le remboursement des prêts.

Une fois toutes ces données rassemblées, il faut bien les regrouper dans un tableur pour les structurer et facilement faire des calculs, cela simplifiera la suite du business plan.

« Il est toujours mieux d'avoir un business plan un peu pessimiste, c'est alors toujours plus motivant si on dépasse les estimations. »

B_ Fixer des objectifs / milestones

Il est important de se fixer des objectifs raisonnables et intermédiaires.

Il y a d'un côté un élément moral : il est beaucoup plus motivant d'avoir plusieurs petites étapes intermédiaires, car on peut célébrer des succès à chaque fois qu'on passe une étape (et il est très important de célébrer ses succès pour dégager de l'énergie positive).

Mais aussi, ces étapes permettent de voir si on est toujours sur la bonne voie vers le but recherché et d'analyser les déviations existantes pour pouvoir contrebalancer à temps.

C_ Être optimiste, mais pas trop

Il faut être optimiste, car si on ne l'est pas, on n'a aucune chance de réussir. Mais il ne faut pas être trop optimiste non plus, car si on place la barre trop haut, on risque de ne pas atteindre ses objectifs, et on rate les petits succès dont je parlais au paragraphe précédent. Petits succès qui sont essentiels pour le moral.

D_ Discuter du business plan

Un business plan est un document qui doit être discuté, analysé, mis au défi régulièrement et sérieusement.

Je suggère de le faire avec des amis qui sont actifs dans le même métier, mais aussi avec des personnes d'un tout autre métier, car elles auront une vue différente. C'est justement cela qui permet de réaliser un plan de meilleure qualité.

L'idée est de se créer une sorte de advisory board informel pour vous soutenir dans le projet. Et il est bien d'avoir dans ce type « d'organe », avec une composition variée de gens issus du métier (voire de la même entreprise), de concurrents, mais aussi de personnes d'un tout autre secteur, qui auront des vues intéressantes à partager, car ils peuvent remettre en cause le fameux « on a toujours fait comme ça », le pire ennemi de l'innovation.[1]

De manière générale, il est utile, tout au long de sa carrière, d'avoir un « miroir », c'est-à-dire une (ou plusieurs) personnes non nécessairement issues du même secteur d'activité avec lesquelles on peut discuter d'évolutions stratégiques de l'étude, de problèmes, de ressources humaines, etc. J'ai personnellement mis en place plusieurs « miroirs » issus tant du même secteur d'activité que de secteurs très différents, et cela m'aide beaucoup dans mes décisions de gestion.

E_ Revoir le plan en cours de route

Il faut régulièrement revoir le plan en cours de route, le réadapter. D'un côté, cela permet de mieux fixer ses objectifs et de les adapter, et de l'autre de vérifier si l'on est toujours sur les rails, et, surtout, s'il y a une déviation, de comprendre les origines de celle-ci.

« Où est-ce que vous vous voyez dans 5, 10, 15 ans ? »

Par example, si les charges et frais augmentent, il faut comprendre pourquoi c'est le cas : tous les frais sont-ils vraiment justifiés ? Me suis-je trompé dans le business plan initial ? Ou n'est-ce qu'un impact temporaire ? Dans tous les cas, il faudra adapter le plan, afin de pouvoir prendre les mesures de redressement nécessaires.

Dans le même ordre d'idées, il faut bien faire attention aux remontées rapides des revenus : si, bien évidemment, c'est une très bonne nouvelle, il ne faut pas laisser se prendre au piège d'une interprétation trop hâtive et il faut l'analyser en détail, pour voir s'il s'agit d'un événement unique qui ne se répétera pas (et qui sera donc suivi d'un retour à la « normale »), ou si l'on vient de franchir un cap et qu'on est dans une nouvelle zone.

Car si on est dans le premier cas et qu'on en profite pour augmenter les frais (ou être plus dépensier), notamment en prenant des engagements générant des frais récurrents et conséquents, on risque, dans le long terme, de ne pas être en mesure de payer.

_Exercer sous forme de société ou non ?

Dans les préparatifs du début, et j'en avais parlé déjà au niveau du logiciel informatique, il faut aussi se poser la question du projet de carrière : la classique question qu'on pose dans les entretiens de recrutement : où est-ce que vous vous voyez dans 5, 10, 15 ans ?

Bien évidemment, la réponse ne sera pas gravée dans le marbre et pourra évoluer voire même changer radicalement, mais il n'est pas faux de faire un plan et de déjà mettre en place les outils nécessaires pour l'élaboration de celui-ci.

Si vous vous voyez plutôt exercer en solitaire avec peut-être juste un secrétariat jusqu'à la fin de votre vie, il n'est peut-être pas utile de constituer une société, encore qu'elle présente l'avantage de la limitation de responsabilité (les banques demanderont cependant des engagements personnels si vous souscrivez à des prêts, des leasings, etc.).

Si votre projet est de vous associer directement, ou si vous estimez que vous engagerez des collaborateurs, visez plutôt dès le début la forme d'une société. Même si le dispositif est un peu plus lourd, il sera plus facile d'avoir plusieurs associés dans le cadre d'une société plutôt qu'une association de fait.

D'ailleurs, si on engage des collaborateurs, les chances seront si grandes qu'ils espéreront, à plus ou moins long terme, pouvoir être associés, autant donc créer les bonnes bases dès le début et instaurer de bonnes pratiques.

Mais attention, en constituant sa société, vient aussi toute la problématique afférente aux abus de biens sociaux, il faudra donc bien veiller à différencier les deux patrimoines, sinon on fait de soi une cible facile.

_Le choix des locaux

Le choix des locaux est un sujet intéressant, et il ne faut pas sous-estimer à quel point ils sont importants :

Pour les clients, les locaux sont un signe de succès et, du moins inconsciemment, ils auront un impact dans le choix de son avocat par le client. Il ne faut pas sous-estimer cet effet, j'en ai fait l'expérience (au sens positif) récemment quand nous avons changé de bureaux.

Pour les collaborateurs aussi, avoir de beaux locaux est important. Cela permet de les aider à s'identifier avec l'étude et de se sentir à l'aise au travail. On travaille substantiellement mieux dans un bel environnement que dans des bureaux délabrés et en désordre.

En même temps, il faut faire attention à ne pas viser trop haut, le loyer doit être payé tous les mois et les propriétaires sont bien souvent intransigeants (et rappelons que le non-paiement de dettes constitue une faute déontologique). _

_Dans les numéros à venir :

- *Les joies du coaching*
- *La santé mentale, du chef d'entreprise, mais aussi des collaborateurs*

1. Il existe beaucoup d'ouvrages sur le sujet de la composition des organes dirigeants, mais un ouvrage qui m'aura beaucoup marqué est le livre « Entreprendre en Famille » d'Antoine Mayaud, donnant une excellente vue du sujet.

L'AVOCAT-ENTREPRENEUR OU LA TENTATION DE LA CONFORMITÉ

PARTIE 2

Jean-Emmanuel Barthélemy
Avocat au barreau de Mons
Ancien bâtonnier du barreau de Mons,
Maître de conférences à l'Université de Mons

IV. L'AVOCAT ÉQUILIBRISTE

19_ La Cour de justice de l'Union européenne a toutefois reconnu que l'avocat est un acteur essentiel de la justice et que la discipline professionnelle se justifiait en vue de la préservation de l'intérêt général[20 21].

L'avocat entrepreneur est donc amené, en sa qualité d'acteur judiciaire, à se soumettre à des obligations qui ne découlent pas des lois du marché et qui sont destinées à rendre possible sa mission d'intérêt général d'intermédiaire, nécessaire tant en amont (conseil) qu'en aval (représentation) de l'administration de la justice.

20. Voy. H. Weil, « Le cabinet d'avocats – Une entreprise comme les autres ? », in *ERA-Forum 2011. A European Law Practitioner, Liber Amicorum John Toulmin*, Berlin, Springer, 2011, p. 28 ; C.J.C.E., arrêt *Jean Reyners c. État belge*, 21 juin 1974, C-2/74.

21. « Il y a lieu de préciser que l'exigence relative à la position et à la qualité d'avocat indépendant [...] procède d'une conception du rôle de l'avocat, considéré comme collaborateur de la justice et appelé à fournir, en toute indépendance, et dans l'intérêt supérieur de celle- ci, l'assistance légale dont le client a besoin. Cette protection a pour contrepartie la discipline professionnelle, imposée et contrôlée dans l'intérêt général, par les institutions habilitées à cette fin. Une telle conception répond aux traditions juridiques communautaires ainsi qu'il résulte de l'article 17 du statut de la Cour CEE et CEEA ainsi que de l'article 20 du statut de la Cour CECA » (C.J.C.E., arrêt *AM & S Europe Limited c. Commission des Communautés européennes*, 18 mars 1982, C-155/79, § 24 [confirmé par l'arrêt Akzo Nobel]).

– DOCTRINE –

Il doit toutefois justifier que les conditions d'exercice professionnel qui lui sont imposées sont nécessaires au fonctionnement de l'administration de la justice.

20_ La directive 2018/958 du Parlement européen et du Conseil du 28 juin 2018[22] le rappelle et impose aux États, avant toute nouvelle réglementation, un contrôle de proportionnalité entre le principe du libre choix de la profession et toutes mesures nationales susceptibles de gêner ou de rendre moins attrayant l'exercice de ce libre choix.

_Ces mesures doivent remplir quatre conditions :

1_ s'appliquer de manière non discriminatoire ;
2_ être justifiées par des objectifs d'intérêt général ;
3_ être propres à garantir la réalisation de l'objectif ;
4_ ne pas aller au- delà de ce qui est nécessaire pour atteindre cet objectif.

C'est aux États de *faire la preuve* du caractère justifié et proportionné des mesures prises.

La directive précise que la « protection de la bonne administration de la justice » est certes une raison impérieuse d'intérêt général (art. 6), mais impose un contrôle de proportionnalité en tenant compte des risques liés aux objectifs d'intérêt général poursuivis, à l'insuffisance de la réglementation en vigueur, au caractère adapté et nécessaire de la disposition envisagée et à son incidence sur la libre circulation et sur la qualité des services.

_Les États doivent s'attacher à certains éléments notamment :

- aux activités réservées ;
- aux obligations de suivre une formation professionnelle continue ;
- aux dispositions en matière d'organisation de la profession ;
- à l'affiliation obligatoire à un organisme professionnel ;
- aux exigences particulières en matière de forme juridique ou à la détention du capital ou à la gestion d'une entreprise ;
- aux règles d'incompatibilité ;
- aux exigences en matière de tarifs ;
- aux exigences en matière de publicité[23].

21_ Les règles déontologiques et professionnelles de l'avocat ne sont donc plus considérées comme s'imposant par elles-mêmes, ni comme susceptibles de forger une identité professionnelle par leur seule existence.

Elles ne se justifient que dans le cadre de la protection de la bonne administration de la justice et leur caractère nécessaire et proportionné doit être démontré.

À défaut, elles doivent s'effacer au profit des règles du marché et de la concurrence.

22_ Cette remise en question est renforcée par les tensions internes à la profession, provoquées par la concurrence d'autres professionnels du droit, dans des domaines certes périphériques à la fonction de défense, mais qui ont des incidences sur la manière de la pratiquer.

Elle l'est également par l'apparition de nouvelles technologies, annoncées comme nécessaires pour pouvoir être concurrentiel et dont l'acquisition est privatisée, ainsi que par le fait que le groupe professionnel des avocats est hétérogène et les cibles de leurs interventions diverses. Certains avocats n'ont aucune activité judiciaire ; d'autres interviennent dans un cadre international où ils sont confrontés à d'autres cultures juridiques ; d'autres enfin exécutent des mandats plus qu'ils n'assurent une fonction de défense. Il n'est donc pas aisé d'avoir un discours cohérent, ni de défendre un modèle qui n'est pas unanimement partagé ou de définir des enjeux qui ne sont pas convergents.

La prise en compte des besoins de l'entreprise peut ainsi aisément prendre le pas sur d'autres impératifs, dont l'intérêt à court terme semble moins évident.

22. Directive (UE) 2018/958 du Parlement européen et du Conseil du 28 juin 2018 relative à un contrôle de proportionnalité avant l'adoption d'une nouvelle réglementation des professions, précitée.

23. Art. 7, points 2 et 3, de la directive (UE) 2018/958.

23_ La recherche d'efficacité, notion très entrepreneuriale, est également brandie pour s'affranchir de principes considérés comme paralysants ou trop contraignants. Il est devenu fréquent de confondre rapidité et efficacité ; production et qualité ; intervention directe et proximité. Une justice efficace n'est pourtant pas nécessairement une justice rapide ; c'est une justice comprise et le nombre de jugements produits est un critère moins révélateur en termes d'efficacité que le nombre de jugements acceptés.

En octobre 2018, le ministre de la Justice présentait sa vision du futur pour une justice plus efficace[24]. Il envisageait de mettre en place une procédure exclusivement électronique, un justiciable actif dans la procédure qu'il a lui- même introduite, un juge directif et des bases de données interconnectées pour aboutir à une *database* permettant à terme un traitement automatisé. Certains juges ne sont également pas loin de rêver à une justice sans intermédiation, lorsqu'ils estiment qu'une justice efficace doit leur permettre d'avoir un contact direct avec le justiciable, de requalifier les demandes et de dicter le temps de la procédure.

Une justice sans intermédiaire est susceptible de produire du droit, certes ; mais un droit respectueux de chaque individu ? La question mérite d'être posée.

24_ Cette conjonction de facteurs: application des règles de la concurrence, hétérogénéité de la profession d'avocat et mise en cause du principe même de l'intermédiation, risque de mettre à mal la singularité de la fonction de l'avocat et d'affecter la manière dont l'institution judiciaire produit du droit.

Un équilibre doit donc être trouvé entre application des règles de la concurrence et préservation de l'intérêt supérieur, que ce soit l'accès à la justice, la protection de la vie privée ou le respect des principes du procès équitable.

L'avocat est un funambule qui trace son chemin entre deux mondes : celui dicté par la concurrence et celui dicté par l'intérêt général.

Il doit mettre le curseur au bon endroit, en intégrant les règles régissant le fonctionnement du marché au regard de la nécessité de sauvegarder les conditions permettant la confiance en l'acteur judiciaire qu'est l'avocat.

À défaut, l'avocat risque, soit de laisser d'autres intervenants moins scrupuleux répondre aux besoins qu'il ne peut remplir, soit de perdre son rôle d'intermédiaire nécessaire.

La manière de produire le droit en serait en toute hypothèse affectée. L'enjeu est donc de taille.

Cette recherche n'est pourtant pas simple. Certains débats actuels en sont l'illustration.

IV. L'AVOCAT ÉQUILIBRISTE À L'ÉPREUVE DES RÉFORMES

25_ Le rapport sur l'avenir de la profession d'avocat, commandé par le Ministre Geens et remis en février 2019 par deux éminents avocats, met en lumière les enjeux. Un objectif avoué était de « faire sauter les verrous » présents dans le Code judiciaire pour permettre finalement au corps professionnel d'être davantage maître de son futur. Intention a priori louable et dont les manifestations concrètes visaient le régime des incompatibilités et les différentes interdictions ou prescriptions imposées à l'avocat par le législateur.

24. K. Geens, Court of the future : plus accessible et plus prompt, et ainsi plus équitable, Service public fédéral Justice, 25 octobre 2017.

« L'avocat entrepreneur en sort libéré ; l'avocat acteur judiciaire peut en sortir affaibli. »

Mais, « faire sauter les verrous », c'est aussi « faire sauter les balises », faire exploser le cadre qui détermine le rôle singulier de l'avocat. C'est réduire la reconnaissance sociale de sa fonction. C'est risquer de la fragiliser en la banalisant.

L'avocat entrepreneur en sort libéré ; l'avocat acteur judiciaire peut en sortir affaibli.

L'impact que cela pourrait avoir sur la manière dont l'avocat peut exercer sa fonction est difficile à déterminer. Cependant, on se rappellera que la Cour constitutionnelle s'est basée sur le statut particulier de l'avocat défini par le Code judiciaire pour réaffirmer que le secret professionnel de l'avocat est un principe général qui participe au respect des droits fondamentaux[25].

26_ La délicate matière du prix des services est également démonstratrice.

Les lois sur les pratiques du marché ont imposé à l'avocat plus de transparence quant à son mode de fonctionnement et quant au prix de ses services. Cette adaptation des règles déontologiques n'apparaît pas en contradiction avec les principes qui fondent son intervention. Elle apparaît même bénéfique.

Par contre, un courant existe, qui plaide pour la contractualisation pure et simple et l'abandon du principe inscrit dans le Code judiciaire de la juste modération des honoraires (art. 446*ter* C. jud.).

Certes, s'obliger à adapter ses honoraires en fonction de l'enjeu du dossier ou de la situation du client, et non uniquement en fonction des prestations réalisées ou du prix convenu, est difficilement compatible avec le mode naturel de fonctionnement d'une entreprise dont l'objectif est d'améliorer sa rentabilité et de mettre en place un plan financier prévisible et rigoureux.

La pression est donc forte de l'abandonner.

Cette obligation ne se comprend que pour favoriser l'accès à la justice et comme contrepartie au monopole de représentation de l'avocat.

Elle est donc liée à la fonction de défense de l'avocat. Elle participe à sa fonction d'intermédiation nécessaire. L'abandonner ne serait pas sans conséquence sur sa crédibilité.

La question est similaire pour l'interdiction du « pacte de quotalitis »[26] dont certains demandent la suppression.

Lier le prix du service exclusivement au résultat obtenu a des incidences tant sur l'accès au juge que sur l'indépendance de l'avocat. Faire de l'avocat le premier juge d'un dossier et l'inciter à n'introduire une affaire devant un juge que si les chances de succès sont si importantes qu'il peut prendre le risque financier permet sans doute de réduire les « *inputs* » (pour reprendre le terme utilisé pour le management actuellement en vigueur au sein de l'administration de la justice), mais réduit de manière significative l'accès au juge en rendant plus difficile le recours à un professionnel pour les dossiers « à risque ».

Cela a également un impact sur l'indépendance de l'avocat dès lors que ses intérêts financiers sont tellement liés à ceux de son client qu'il ne peut plus justifier de son indépendance et de la distance que lui impose son rôle.

La confiance que doit lui témoigner le juge en dépend pourtant.

27_ Les débats sur l'indépendance de l'avocat sont également révélateurs des tensions existantes.

L'indépendance évite à l'avocat de n'être que le mandataire de son client et assure aux autorités chargées de l'administration de la justice que son intervention est fonction de l'intérêt de son client dans

25. « Il découle du statut particulier des avocats, établi par le Code judiciaire et par les réglementations adoptées par les Ordres créés par la loi du 4 juillet 2001, ainsi que de la mission spécifique que l'avocat accomplit dans le cadre de l'administration de la justice, qui implique le respect des principes énoncés en B.29.2 et B.29.3, que l'avocat se trouve sur ce point dans une situation essentiellement différente de celle des autres dépositaires d'un secret professionnel » (C.C., 26 septembre 2013, n° 127/2013, B.30).

26. Art. 446*ter*, al. 1er, C. jud. : « Tout pacte sur les honoraires exclusivement lié au résultat de la contestation leur est interdit. »

ce qu'édicte l'article 1.1 du Code de déontologie[27].

L'indépendance, c'est le pouvoir de dire non ; c'est le fait de pouvoir choisir en toute liberté ; c'est le fait de pouvoir dicter sa stratégie ; c'est le fait de ne pas être soumis, ni rendre compte à quelqu'un d'autre que le justiciable ; c'est la liberté de rester fidèle à son serment. La Charte des principes essentiels de l'avocat européen le proclame dans des termes où chaque mot a son importance[28].

Le fait que l'avocat doive être indépendant pour exercer ses missions ne fait pas réellement l'objet de contestation, mais le contenu, voire la manière d'exercer l'indépendance diverge entre les tenants d'une conception où il faut libérer l'avocat de ses contraintes déontologiques pour lui permettre d'être concurrentiel, innovant, compétitif et satisfaire les besoins du marché et ceux qui estiment que les obligations déontologiques le définissent plus qu'ils ne le contraignent.

Pour les premiers, l'indépendance est une éthique personnelle qui doit s'analyser concrètement par rapport à l'intervention circonstanciée d'un avocat. L'avocat doit être indépendant mais il doit également convaincre de son indépendance

Pour les autres, l'indépendance est tant subjective qu'objective. L'avocat doit évidemment agir de manière indépendante, mais de plus, il ne peut exercer dans une structure ou d'une manière où son indépendance peut être mise en doute. La perception des justiciables comme des juges sur l'indépendance de l'avocat a un impact sur la crédibilité de son intervention et donc sur la manière dont il peut exercer sa fonction.

C'est loin d'être un débat théorique.

L'indépendance n'est pas qu'un slogan ou un argument marketing ; c'est une condition consubstantielle à l'intervention de l'avocat, de nature à convaincre qu'il n'intervient pas uniquement dans l'intérêt de son client, mais également dans l'intérêt du droit. L'avocat doit être indépendant, mais il doit également convaincre de son indépendance et donc ne pas créer les conditions d'une confusion des intérêts. Il doit apparaître aux yeux de tous comme indépendant.

Si l'avocat doit convaincre, il ne peut se contenter de se reposer sur son histoire et sur son titre. Il doit gagner sa crédibilité.

C'est ce que rappelle très opportunément Antoine Garapon dans son rapport publié en 2017 sur les quatre défis de l'avocat français du XXIe siècle :

« Le premier défi est celui de la crédibilité de l'avocat. Menacé par de nouvelles professions émergentes, l'avocat se réfugie derrière son statut sans toujours comprendre que ce dernier tient autant à des barrières légales qu'à une reconnaissance plus générale. Il pense se protéger par une déontologie qui le distinguerait. Mais suffit-il d'invoquer cette déontologie pour que le public soit convaincu? C'est cette conviction en effet qui crée la confiance du public envers l'ensemble de la profession. Or, comme toute confiance, celle-ci ne se décrète pas et doit bien au contraire se conquérir. Si la confiance concerne toute relation humaine, du couple au lien politique en passant par la consommation, la crédibilité est une notion plus restreinte qui se définit comme ce qui se fait qu'une chose mérite d'être crue et pour une personne, souligne le souci de gagner la

« L'avocat doit être indépendant mais il doit également convaincre de son indépendance. »

27. Art. 1.1 du Code de déontologie de l'avocat, rendu obligatoire par le règlement du 1er novembre 2012 de l'O.B.F.G., M.B., 17 janvier 2013.

28. « L'avocat doit être libre, politiquement, économiquement et intellectuellement, dans l'exercice de sa mission de conseil et de représentant du client. Cela signifie que l'avocat doit être indépendant de l'État et des sources de pouvoir comme des puissances économiques. Il ne doit pas compromettre son indépendance suite à une pression indue d'associés commerciaux. L'avocat doit aussi rester indépendant par rapport à son client s'il doit jouir de la confiance des tiers et des cours et tribunaux. » (Charte des principes essentiels de l'avocat européen du 25 novembre 2006).

« S'il existe un doute sur l'indépendance de l'avocat, l'entièreté du processus de production d'un droit humanisé en est affectée. »

confiance de ses interlocuteurs. »[29]

On se rappellera à cet égard les conclusions de l'Avocat général Maduro dans l'affaire C-305/05 de la Cour de justice de l'Union européenne, concernant l'activité de l'avocat chargé d'évaluer la situation juridique d'un client. La perception de la manière dont l'avocat exerce sa mission dépend de l'indépendance qu'il *démontre*[30]. C'est la manière dont il apparaît qui importe tout autant que la manière dont il estime agir. On notera que ces conclusions ont servi de référence à la Cour constitutionnelle chargée d'évaluer la proportionnalité des obligations de dénonciation prévue par la loi belge en matière de prévention du blanchiment au regard du secret professionnel de l'avocat[31].

28_ Cette approche a des conséquences sur les adaptations du Code de déontologie actuellement en discussion.

À titre illustratif, le débat sur la possibilité d'entrée de tiers dans le capital des sociétés d'exercice d'avocats est révélateur.

L'avocat peut exercer en société. Il est toutefois inscrit en personne physique au tableau de l'Ordre et le capital des sociétés d'exercice ne peut être détenu par des tiers que dans des conditions très limitées et garantes de l'indépendance de l'avocat comme du respect du secret professionnel.

Bien entendu, ces règles sont difficilement compréhensibles au regard des règles usuelles de fonctionnement de l'entreprise et rendent plus ardue la constitution de cabinets multidisciplinaires ou plus difficile l'appel par les avocats au financement par des tiers actionnaires.

Certains voudraient donc s'en affranchir.

Pourtant, si l'indépendance est une obligation liée à l'intervention nécessaire de l'avocat pour assurer un accès à la justice, une protection de la vie privée et un procès équitable, le regard du bénéficiaire de l'intervention comme des autres acteurs judiciaires sur la manière dont apparaît l'avocat est aussi important que la manière dont l'avocat conçoit son intervention.

S'il existe un doute sur l'indépendance, l'entièreté du processus de production d'un droit humanisé en est affectée.

Dès lors qu'un avocat exerce son activité par l'entremise d'une société dont les capitaux sont détenus par des tiers, dont les intérêts peuvent différer de l'intérêt du client ou dont les intérêts s'assimilent au client, son indépendance peut être raisonnablement mise en doute et donc sa crédibilité affectée.

Sans crédibilité, l'avocat ne peut jouer son rôle et les conditions d'un procès équitable ne sont plus assurées[32]. Les risques sont donc grands et les enjeux majeurs non seulement quant à la fonction de l'avocat, mais également quant à la manière dont on conçoit la production du droit.

---

29. A. Garapon, *Les quatre défis de l'avocat français du XXIe siècle*, Institut des Hautes Études sur la justice et Centre de recherche et d'études des avocats, www.ihej.org, octobre 2017.

30. « 70. Si l'évaluation a simplement pour but d'aider le client à organiser ses activités "dans le respect de la loi" et de soumettre ses objectifs aux règles de droit, elle doit être considérée comme une activité de conseil et doit être soustraite à toute obligation d'information, quel que soit le contexte dans lequel elle est fournie. En revanche, si l'évaluation a pour but essentiel de réaliser ou de préparer une transaction commerciale ou financière et qu'elle est soumise aux instructions du client en vue de trouver, notamment, la solution économiquement la plus favorable, l'avocat n'agit plus autrement que comme "un agent d'affaire" qui met entièrement ses compétences au service d'une activité non juridique, et qu'il n'y a pas lieu à application du secret professionnel. Dans le premier cas, il est permis de dire que l'avocat agit non seulement dans l'intérêt de son client, mais également dans l'intérêt du droit. Dans le second, seul prévaut l'intérêt du client. Dans ce cas, l'avocat n'agit pas tant en tant qu'avocat indépendant, mais se trouve dans une situation identique à celle d'un conseiller financier ou d'un juriste d'entreprise. [...] 72. Compte tenu de la nature fondamentale de la protection du secret professionnel de l'avocat, il est juste de présumer que l'avocat agit en sa qualité propre de conseil ou de défenseur. Ce n'est que s'il apparaît qu'il a été employé pour une fonction qui met en cause son indépendance qu'il conviendra de considérer qu'il peut être soumis à l'obligation d'information prévue par la directive » (Av. gén. P. Maduro, concl. préc. *C.J.U.E., arrêt Ordre des barreaux francophones et germanophone e.a.*, 14 décembre 2006, C-305/05, points 70 et 72).

31. C.C., 23 janvier 2008, no 10/2008, B.9.4.

À QUI PROFITE LE DROIT ?
Le droit, la marchandise et le bien commun.
Auteur(s) : Jean-Emmanuel Barthelemy, Manuela Cadelli, Yves Cartuyvels, Benoît Frydman, Marie Messiaen, François Ost, Julie Ringelheim, Thibaut Slingeneyer, Véronique van der Plancke, Sixtine van Outryve d'Ydewalle, Caroline Verbruggen.
Sous la direction d'Antoine Bailleux, Marie Messiaen.

Conclusion

29_ L'avocat dans sa fonction d'acteur judiciaire, tant lorsqu'il conseille que dans son rôle procédural, est un intermédiaire nécessaire dans l'administration d'une justice accessible et équitable.

Il intervient à cet égard directement comme producteur d'un droit humanisé. Il participe ainsi à une fonction d'intérêt général.

Cette intervention nécessaire n'est possible que si l'avocat gagne la confiance tant du justiciable que des autres acteurs judiciaires. Pour cela, il est contraint de respecter des règles qui conditionnent son intervention et justifient le respect des principes d'intérêt général qu'il entend préserver.

Ces règles, pour la plupart, dérogent à la libre concurrence et limitent les capacités de production de l'avocat entrepreneur. Elles sont toutefois essentielles pour que la fonction de l'avocat créateur de droit soit effective.

À défaut, l'avocat risque de devenir un simple fournisseur de services juridiques et le droit produit par l'autorité judiciaire ne pourra plus se fonder sur l'intervention nécessaire d'un professionnel, garant des droits individuels, pour permettre que la décision judiciaire soit rendue dans le respect du contradictoire, de l'égalité des armes et du respect de chacun.

Espérons dès lors que la fonction essentielle de l'avocat reste suffisamment comprise pour contrebalancer la force du marché qui entraîne l'avocat entrepreneur vers une dilution de son identité et l'expose à défendre moins pour fournir plus.

Espérons que tant le monde judiciaire que la société civile aient conscience qu'une « modernisation » sans nuance de la profession d'avocat sous l'égide des règles de la concurrence peut affecter profondément le mode de production d'un droit humanisé et par ce fait, une société plus apaisée et plus juste.

Espérons que les avocats eux-mêmes ne deviennent pas les fossoyeurs de leur identité, éblouis par les mirages du marché ou contraints par les « réalités » économiques et puissent placer au mieux le curseur entre le besoin de modernité et l'exigence du respect des conditions nécessaires à l'exercice de leur fonction d'intérêt général.

Espérons que la tentation de se conformer aux « attentes » du marché ou aux standards de l'entreprise ne soit si forte qu'elle fasse oublier que l'avocat doit rester ce fragile équilibriste qui contribue à humaniser le droit. _

32. Cour eur. D.H., arrêt *Michaud c. France*, 6 décembre 2012, § 118 : « Il en résulte que si l'article 8 protège la confidentialité de toute "correspondance" entre individus, il accorde une protection renforcée aux échanges entre les avocats et leurs clients. Cela se justifie par le fait que les avocats se voient confier une mission fondamentale dans une société démocratique : la défense des justiciables. Or un avocat ne peut mener à bien cette mission fondamentale s'il n'est pas à même de garantir à ceux dont il assure la défense que leurs échanges demeureront confidentiels. C'est la relation de confiance entre eux, indispensable à l'accomplissement de cette mission, qui est en jeu. En dépend en outre, indirectement, mais nécessairement, le respect du droit du justiciable à un procès équitable, notamment en ce qu'il comprend le droit de tout "accusé" de ne pas contribuer à sa propre incrimination. »

ET VOUS, COMMENT GOUVERNEZ-VOUS VOS CONNAISSANCES ?

Lettre ouverte à un avocat

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

– ORGANISATION –

Cher(e) Maître,

Dans mon article précédent je décrivais les enjeux et les réalisations du *knowledge management* (KM). J'indiquais que le KM est une promesse raisonnable, notamment pour le monde juridique, qui requiert de nouveaux moyens.

Le knowledge management, une promesse raisonnable

La connaissance est une ressource intellectuelle qui est accessible sous deux formes complémentaires : explicite et tacite. L'accès aux connaissances explicites requiert des outils et techniques de gestion de l'information. La structuration de multiples formats d'information (lois, procédure, guide, livrables, REX, observation, etc.) contribue à créer des bases de connaissance. Ces techniques concernent plus particulièrement les connaissances critiques de l'organisation. La mobilisation des connaissance tacites relève de dynamiques humaines, notamment la conversation et l'animation de communautés de pratique (CoP) qui créent un climat de confiance, condition indispensable au partage des connaissances tacites.

Cette connaissance concerne généralement les produits, les services et les processus associés à ces derniers. De façon opérationnelle, elle s'aborde par discipline d'un métier. Elle peut aussi concerner l'écosystème (les clients, les prospects et les partenaires de ces organisations).

« Vous avez géré vos compétences, en assimilant des connaissances, vous gérez votre carrière. »

L'articulation entre les experts et les CoP est un facteur de succès d'une démarche KM. Plusieurs modes d'organisation sont possibles pour la mettre en œuvre (filières d'experts, centre de ressources, processus de validation, etc.).

Le cycle de vie de la connaissance transforme continument le tacite en explicite et réciproquement. C'est en partageant la connaissance qu'on la transmet et qu'on l'enrichit. À cet égard, capitalisation et collaboration sont deux modes complémentaires pour transmettre les connaissances métiers. Holistique par nature, une gouvernance des connaissances se fonde sur un ensemble de leviers qui dynamisent le processus KM.

L'animation de ce cycle de la connaissance se gouverne car il ne va pas de soi. La transformation des processus métiers par le KM aussi se gouverne. C'est pourquoi une démarche KM requiert des rôles de knowledge manager à différents niveaux des organisations. Elle requiert aussi l'implication du management local et bénéficie d'un sponsor global.

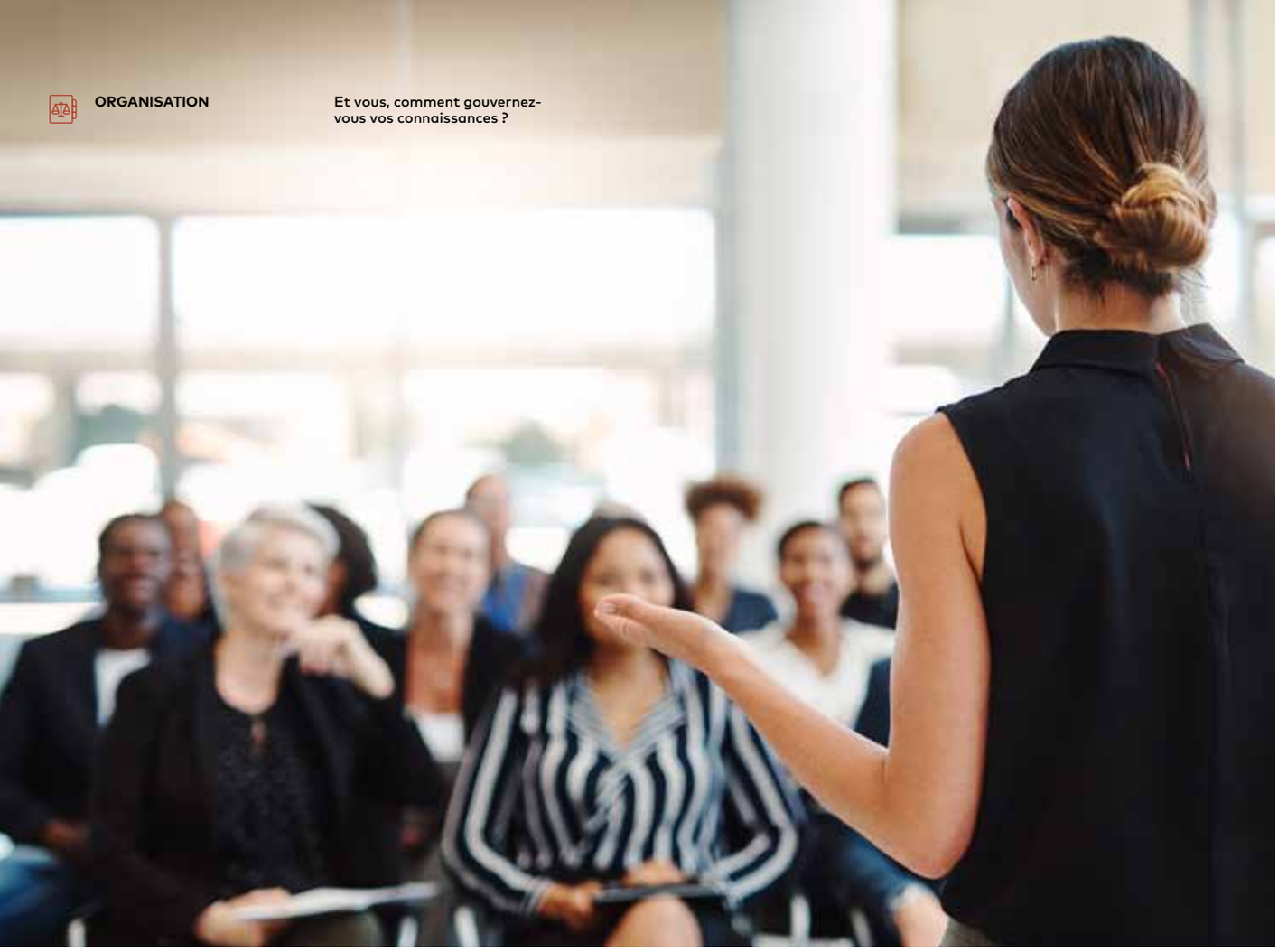
Elle requiert aussi largement l'implication des « travailleurs du savoir » de l'organisation. Ainsi, et vous, comment gouvernez-vous vos connaissances ?

Et vous, comment gouvernez-vous vos connaissances ?

Cette question peut vous surprendre. Vous avez géré vos compétences, en assimilant des connaissances, vous gérez votre carrière. Je vous propose de réfléchir ensemble à cette question en passant en revue les pratiques de gouvernance des connaissances mises en œuvre dans les organisations en pointe sur ce sujet.

Commençons par votre participation à **la capitalisation des connaissances :**

_Classez-vous les documents que vous produisez ou capturez lors de vos missions ?



Les livrables, les actes, les courriers et les consultations que vous produisez explicitent vos connaissances métiers, savoir et savoir-faire. Ce sont des traces de votre compétence. Ce ne sont pas des guides métiers mais des cas parfois remarquables. Un de vos pairs saura en tirer des fruits. En les partageant, vous ne prenez le risque que d'une réutilisation à valeur ajoutée. Vous serez heureux de voir que vos collègues les enrichiront en les commentant et en les modifiant.

_Partagez-vous des retours d'expérience (comme disent d'autres travailleurs du savoir), à savoir ce que vous avez observé lors de vos missions ?

Le métier juridique comprend une part importante d'interprétation des textes, d'observations de précédents, d'ajustement au contexte de vos clients. Partagez vos observations et leur donner du sens est une part de votre métier.

_Participez-vous à la création ou à la mise à jour de modèles pour démultiplier votre savoir-faire ?

La création de modèles d'actes, voire de guide métier relève d'experts. Soit. Mais leur mise à jour au fil des usages relève des praticiens. La construction d'une connaissance d'entreprise est le fruit d'un travail associant expert et praticiens.

_Proposez-vous des mises à jour de bases de données avec des éléments de paramétrage d'outils de calcul ?

Certains de ces modèles peuvent être des outils de calcul. L'économie est un domaine en développement du travail juridique. Lors de vos missions vous avez accès à des valeurs de paramètre qui ont fait leurs preuves. Ou à des arguments qui ont été reconnus. Ces petites observations valent de l'or quand elles sont consolidées.

Continuons par votre participation aux travaux en **collaboration** avec d'autres avocats ou juristes :

_Participez-vous à des communautés de pratiques ?

Vous participez probablement à des groupes de travail, des « *training* » sur un sujet d'actualité. Il s'agit ici d'aller plus loin et plus longtemps. Les communautés de pratiques sont une forme de gouvernance des connaissances qui a fait ses preuves dans l'industrie. Elle reste pertinente dans les sociétés de prestation intellectuelle. Il s'agit de réunir des praticiens d'une discipline, hors relations hiérarchiques. Dans un cadre restreint, guidé par une charte, chacun apporte sa contribution, peut tester des idées, partager des doutes. Rien ne filtrera hormis un document validé par consensus et qui représentera un point de vue de praticiens, à faire valider par la doctrine dans votre environnement, quitte à influencer cette doctrine. Il ne s'agira pas d'un point

de vue personnel mais du point de vue d'un groupe de praticiens.

_Recommandez-vous des articles ou des documents remarquables écrits par vos collègues ?
Longtemps la gestion de la documentation a été confiée à des professionnels de l'information. Les cabinets d'avocats ont un sens aigu de la tradition. Toutefois, aujourd'hui chacun est un peu professionnel de l'information. Le travail de fond (gérer les abonnements, etc.) reste du ressort des documentalistes. Mais vous êtes membre d'un moteur de recherche humain. Recommandez une information pertinente s'inscrit dans cette démarche de valorisation des connaissances métiers.

_Mettez-vous à jour une liste des travaux en cours ?
C'est facile et cela intéresse tout le monde. Je repense à ce jeune avocat que j'ai connu qui se demandait comment faire connaître aux membres nombreux de son réseau professionnel les compétences qu'il avait développées. Le plus simple: dire ce qu'on fait. Vous ne prenez aucun risque de pillage. Avec un moteur de recherche, votre nom sortira associé à la thématique que vous traitez.

_Avez-vous déjà demandé leur aide à d'autres avocats ?
Savez-vous qu'au sein d'entreprises « californiennes » (au moins dans leur état d'esprit), lors de l'évaluation annuelle, on vous demande à qui vous avez demandé de l'aide, considérant que c'est aussi important, dans le comportement, que de proposer ses compétences ?

_Avez-vous participé au réglage du moteur de recherche proposé par votre cabinet ?
La pertinence d'un moteur de recherche dépend beaucoup de réglages que mettent en œuvre des professionnels de l'information et des informaticiens. Mais que peuvent-ils sans le retour des utilisateurs c'est-à-dire vous.

Enfin, examinons comment vous augmentez **votre capital personnel de connaissances :**

_Avez-vous cartographié vos connaissances critiques et vous êtes définis un plan d'action pour développer celles-ci ?
L'exercice que je vous propose ici pourra vous surprendre. Comme toute ressource, l'exploitation commence par l'exploration. L'exploration commence par la cartographie. Cartographier les connaissances critiques de son domaine métier n'est pas si simple. Généralement, ce travail se fait en groupe avec l'aide d'un *knowledge manager*.

_Vous demandez- vous « Qu'ai-je appris » en clôture d'un dossier ?
Permettez-moi de vous citer une phrase d'un sage.

« Les événements qui ont été vécus ne sont rien par eux-mêmes. Seule compte la manière dont nous les faisons nôtres en leur donnant un sens. L'homme qui ne revient pas sur ce qu'il a vécu en reste à la surface de lui-même. Il n'y a pas d'expérience dans la pure facticité de l'événement. »

La gouvernance de ses connaissances passe par un travail de réflexivité, de prise de distance avec ses expériences pour en dégager du sens. Cette démarche n'est pas propre au knowledge management. Le knowledge manager est là normalement pour vous aider dans ce travail de réflexivité.

_Écrivez-vous des articles, voire un ouvrage ?
Écrire est le meilleur moyen de mettre au clair ses connaissances sur un sujet. C'est aussi un moyen de tester ses idées auprès de ses pairs.

_Savez-vous vous servir des outils d'un portail KM ?
La démarche de *knowledge management* induit que chacun est un professionnel de l'information. Publier, classer, rechercher, commenter, etc. font désormais partie de nos activités de base comme le sont devenues la bureautique et la

« Le *knowledge manager* est là normalement pour vous aider dans ce travail de réflexivité. »

« Nous avons des difficultés à adapter une expérience antérieure : difficile de la reconnaître, difficile de l'adapter. »

messagerie ces dernières années.

Être un travailleur du savoir, c'est-à-dire ? (ce que nous apprennent sur nous-mêmes les sciences cognitives)

Vous comme moi sommes des travailleurs du savoir (des knowledge worker comme le décrivait dès les années 1960 le sociologue américain Petre Drucker). Nous partageons quelques caractéristiques dont nous devons être conscients quand nous nous impliquons dans une démarche de gouvernance de nos connaissances.

_Notre positionnement

- Nous consacrons beaucoup de temps à la gestion de l'information (via un outil ou via des relations sociales).
- Nous sommes facilement plus soucieux du poste de travail que du processus. Et pourtant nous nous inscrivons de plus en plus comme un maillon d'une chaîne de valeur car les problématiques de nos métiers sont de plus en plus complexes. Les expertises doivent être associées pour résoudre les problèmes d'aujourd'hui.

_Notre gestion de l'information

- Nous avons besoin d'actualiser notre information et notre savoir-faire en permanence.
- Nous attendons des outils qu'ils s'adaptent à nos pratiques. Longtemps nous nous sommes méfiés des outils.

_Notre psychologie

- Nous sommes autonomes et rebelles (« nous n'aimons pas reproduire à l'identique »). Nous nous méfions des modèles pour cadrer notre travail intellectuel (qui est nécessairement une création), excepté quand c'est nous qui créons le modèle…
- Nous sommes soucieux de notre notoriété.
- Notre savoir est une partie importante de nous-mêmes.
- Nous avons besoin de prendre conscience de ce que nous savons.
- Nous avons besoin de gouverner nos connaissances.

La psychologie cognitive, un domaine des sciences cognitives, peut nous aider à nous mieux connaître. Elle cherche à décrire les règles de fonctionnement des processus cognitifs : la mémoire, l'apprentissage, la perception, etc. Elle permet de mieux comprendre les mécanismes mentaux en jeu dans nos pratiques quotidiennes.

_Notre cerveau pratique abondamment la sélection et la généralisation, indispensable pour notre vie quotidienne mais qui introduit des biais. Voici quelques enseignements pertinents pour une gestion des connaissances :

- Nous devons nous méfier de nos biais cognitifs, ces mécanismes de pensée qui altèrent notre jugement (je vais développer ce point) ;
- Nous avons des difficultés à adapter une expérience antérieure : difficile de la reconnaître, difficile de l'adapter ;
- Notre cerveau nous pousse à refaire ce que nous avons déjà fait, quitte à recommencer une erreur ;
- Nous avons du mal à abandonner une conviction qui nous a fortement et longuement mobilisée (le syndrome de la dépense gâchée).

Vos longues études vous ont appris la rigueur. Toutefois, les sciences cognitives apportent un éclairage original et nécessaire à la gouvernance des connaissances. Celles-ci sont des ressources humaines, sujettes aux biais de nos processus cognitifs, avant de devenir des ressources numériques quand la connaissance est explicitée. En plus de l'effort de structuration de la connaissance explicite, la gouvernance de la connaissance tacite suppose une vigilance lors de sa capture (retour d'expérience, échanges au sein des communautés de pratique, etc.). La méthode scientifique connaît ces biais et s'en méfie. Aujourd'hui, tout collaborateur impliqué dans une démarche KM devient de fait un

« expérimentateur ». Il doit savoir se méfier des effets de halo, des biais de confirmation, de la preuve anecdotique ou autres distorsions de sa perception avant de partager ses connaissances acquises.

Au risque de vous agacer, je vais vous proposer de passer en revue les biais cognitifs et de vous interroger sur votre capacité à les éviter. D'autres travailleurs du savoir ne passent pas toujours cet examen d'eux-mêmes sans embarras.

_Le biais de confirmation ou raisonnement motivé ou effet de halo
Il s'agit d'une tendance à privilégier les informations venant confirmer nos idées préconçues, nos opinions et nos croyances, tandis que nous rejetons celles qui s'y opposent ou les contredisent. C'est par exemple le refus d'un expert à faire évoluer sa vision ou le refus d'un praticien de faire évoluer ses pratiques.

_Le biais de la preuve anecdotique
Il s'agit d'une tendance à considérer une anecdote ou une information isolée comme preuve suffisante pour tirer des conclusions générales sur des sujets complexes. Plusieurs précédents sont requis pour tirer des conclusions.

_Le biais de sélection
Il s'agit d'une tendance, dans l'étude d'un sujet, à sélectionner certaines informations au détriment d'autres, qui seraient tout aussi pertinentes, ce qui nous conduit à avoir une vision tronquée du sujet en question. Une doctrine est là pour consolider un ensemble d'observations.

_Le biais de surconfiance ou effet Dunning-Kruger
Il s'agit d'un pic de confiance en nos capacités qui se manifeste chaque fois que nous découvrons un nouveau sujet et que les premières connaissances acquises nous poussent à croire que nous maîtrisons ce sujet. Il faut se méfier de l'enthousiasme ou de l'adhésion à de nouveaux dispositifs liés à des connaissances découvertes récemment. Prenons le temps de la ré-

« Nous avons des difficultés à adapter une expérience antérieure : difficile de la reconnaître, difficile de l'adapter. »

flexion avant de généraliser.

_Le biais d'ancrage
Il s'agit d'une tendance à ne retenir qu'une seule information pour juger d'une situation donnée. Il s'agit généralement du premier élément d'information fourni. Une bonne pratique doit se confronter à plusieurs expérimentations.

_Le biais du survivant
Il s'agit d'une tendance à n'observer que les situations de réussite. Ne pas s'intéresser aux échecs restreint l'analyse des bonnes pratiques.

_Le biais de confusion
Ce biais apparaît quand nous confondons coïncidence et causalité.

S'impliquer dans la gouvernance des connaissances ne va pas de soi.
Puisque nous portons ici un regard de psychologue, continuons et analysons comment nous réagissons face à une sollicitation de partager nos connaissances. Comme tout travailleur du savoir, vous êtes tiraillé face au partage de vos connaissances métiers entre trois mouvements contraires :

_Adhérer à cette noble et prometteuse ambition
Le partage des connaissances est une promesse raisonnable de productivité et d'efficience, au-delà de tout altruisme. Donner un peu, recevoir beaucoup. Et partager c'est aussi s'apprendre à soi-même. L'expert est le premier bénéficiaire de son partage. Ceux qui enseignent le savent bien !

_Renoncer en analysant toutes les bonnes raisons de ne pas le faire
Tout aussitôt après cet exposé des motifs raisonnables, un esprit contradictoire vient vous titiller. Vous allez être pillé ou au contraire paraître ridicule. Et puis toutes ces consultations ont-elles tant de valeur ? Vous n'êtes pas seuls juges de la valeur de vos connaissances. Et vos connaissances sont le fruit d'une intelligence collective.

_Exiger des règles communes
Soit faisons-le mais que tous le fassent aussi. Et cet effort, comment sera-t-il évalué ?

Ce débat intérieur est celui de tous les travailleurs du savoir. Une parole forte et encourageante de vos dirigeants sera une aide pour vous engager dans cette démarche. Des outils ergonomiques et qui fonctionnent aussi …

Le développement de l'intelligence artificielle rend plus que jamais nécessaire la gouvernance de vos connaissances

Vous êtes condamné à gouverner vos connaissances pour les affûter, car le travail répétitif va être pris en charge par des robots[1].

Gérer ses connaissances, et même les gouverner dans une démarche plus volontariste, concerne chacun d'entre nous, dans son univers professionnel et dans ses cercles privés. Savoir qualifier ses sources, partager ses savoirs et savoir-faire, participer à un forum numérique,

1. « La compréhension des différences entre les mécanismes d'apprentissage des machines et ceux des humains est un sujet majeur de recherche en IA. Actuellement, les performances de l'IA reposent sur la disponibilité d'un grand nombre d'évènements (souvent plusieurs milliers) et une puissance de calcul importante pour l'apprentissage avec un résultat peu généralisable à d'autres situations.

De son côté, le cerveau humain apprend souvent une situation avec très peu d'exemples (moins d'une dizaine) et avec une excellente capacité de généralisation à d'autres situations. Cette capacité de « généralisation » à partir de peu « d'évènements » est au cœur de la recherche actuelle. Elle va de pair avec des recherches sur la « robustesse » d'un modèle apprenant, sa capacité à fournir des réponses stables malgré des évènements parasites. Cela correspond à la notion « d'expérience » chez les humains. »

Intelligence artificielle - État de l'art et perspectives pour la France - février 2019 - Rapport final - Ministère de la cohésion des territoires et Ministère de l'économie et des finances.

N » 1
- Recherche d'information
- Bibliographie
- Base de connaissance
- Livre de connaissance

1 » 1
- Conversation métier
- Formalisation d'un REX
- Capture d'expertise

1 » N
- Enseignement
- Publication
- Rédaction de BP
- «½ heure technique»
- Blog
- Webinar

N » N
- Cop & RSE
- Knowledge café
- Rédaction d'un livre blanc
- Wiki thématique
- Webmeeting
- Cartographie des connaissances

mener une discussion technique sont des compétences en développement, aussi pertinentes dans ses activités professionnelles qu'associatives, familiales ou amicales. Savoir mener un travail de réflexivité pour trouver du sens à ses activités fait également partie des compétences utiles.

La gouvernance des connaissances est un rempart face à l'infobésité (dans la mesure où elle contribue à qualifier, hiérarchiser, trier, classer) et face à la désinformation (puisqu'elle conduit à vérifier, croiser, exercer son esprit critique). Elle devient une compétence essentielle dans la société de la connaissance. Elle s'exerce chaque jour dans de nombreuses activités, individuelles ou collectives, comme le rappelle ce schéma.

Plus vous multipliez ces actions, plus vous dynamisez la création et le partage de connaissances métiers, plus vous développerez vos propres connaissances. Dans ce domaine, partager c'est faire croître. _

CONFÉRENCE DU JEUNE BARREAU DE LUXEMBOURG

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 matrimonial* » 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 « *Électrochoc 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** « *les ventes en l'état de futur achèvement (VEFA)* » qui a eu lieu le jeudi, 4 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 ;

• **La conférence** sur le droit de la consommation avec qui a eu lieu le mercredi, 21 avril 2021 et dont les orateurs étaient Monsieur le Médiateur de la Consommation Claude FELLENS, le Professeur Docteur Elise POILLOT et Madame BASENACH, Directrice du Centre Européen des Consommateurs GIE ;

• **La conférence** intitulée « *L'avocat: un entrepreneur (pas ?) comme les autres* » organisée en collaboration avec Legitech qui a eu lieu le mardi, 27 avril 2021 et dont les orateurs étaient Tony Law, Legal futurologist & CEO Le Juriste de Demain, Maximilien LEHNEN, avocat à la Cour, Laurent MARLIÈRE est l'auteur du best-seller « *Le Marketing du Cabinet d'Avocats* » et Anne-Séverine Le DOARÉ, Coach Partenaire LEXD.

• **La conférence** sur « *Les aspects pratiques de la procédure pénale et des permanences Parquet / Police* » qui a eu lieu le mardi, 4 mai 2021 et dont les orateurs étaient Madame la Vice-présidente et juge d'instruction Michelle ERPELDING et Maître Rosario GRASSO, avocat à la Cour ;

• **La conférence** sur les recours collectifs (comparatif FR - BE - LU) organisée en collaboration avec le Max Planck Institute Luxembourg for International, European and Regulatory Procedural Law qui a eu lieu le mardi, 8 juin 2021 et dont les orateurs étaient le Professeur Burkhard HESS, Max Planck Institute Luxembourg for International, European and Regulatory Procedural Law, et Dr. Vincent RICHARD, ancien Senior Research Fellow à l'Institut ;

• **La conférence** « *La réforme de 2016 relative à la loi de 1915 et la suite : un tour de table* » qui a eu lieu le mardi, 15 juin 2021 et dont l'orateur étaient Madame le notaire Cosita DELVAUX, Madame le Juge Anne MOROCUTTI, Madame le Conseiller Hélène MASSARD au sein du Ministère de la Justice et Maître Laurent Schummer, avocat à la Cour.

En parallèle et à la demande de Madame le Bâtonnier Valérie DUPONG, la CJBL a accueilli favorablement l'idée de soutenir le Barreau

Avec le soutien de nos partenaires :

BGL BNP PARIBAS
La banque d'un monde qui change

lalux ASSURANCES

Avonca

UPMANN TAILOR
www.upmann.lu

dans l'organisation logistique de ses formations professionnelles et continues telles que la formation « avocat pour enfant » et la formation portant sur la protection des majeurs.

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 Kanner 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 thérapies* » 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.

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.

Dans cette lignée, la CJBL organisait le mardi, 29 juin 2021 son traditionnel Concours national d'éloquence « *Tony Pemmers* » | Paperjam + Delano Club.

Au vu de la situation sanitaire, la CJBL n'a pas pu organiser ce concours en présence de public comme ce fut le cas les dernières années. Néanmoins, ce rendez-vous incontournable a été maintenu, de manière mi-présentielle mi-digitale avec la collaboration et le soutien technique du

Paperjam + Delano Club.

Nous félicitons l'engouement porté par les candidats pour cette nouvelle édition du concours ! Cette année les candidats étaient les suivants :

• **Marjorie Baïja-Dabrowski :** *Qui ne dit mot consent, existe-t-il une loi du silence ?*

• **Meryem Akboga :** *L'avocat raconte-t-il des salades ?*

• **Maroie Chabbi :** *Faut-il faire tomber les masques ?*

• **Camille Reckinger :** *Bâtonnière, avocate, consoeur, robe… et les hommes dans tout cela ?*

• **Anthony Winkel :** *Sommes-nous la somme de nos expériences ?*

• **Davoud Hatami :** *Le procès du pangolin ou la violation du principe de la présomption d'innocence*

• **Shabnam Ahani-Kamangar :** *L'Art et la culture condition sine qua non de la santé mentale ?*

• **Stephan Luthi :** *En faut-il vraiment peu pour être heureux ?*

• **Ibrahim Deme :** *La vérité, elle est toujours belle et terrible, c'est pourquoi il faut l'aborder avec beaucoup de précautions. (Albus Dumbledore)*

• **Julie Nys :** *« Trumpez » jusqu'au bout : l'intox, le talon d'Achille du chien de garde de la démocratie ?*

L'édition 2021 fut encore marquée par un éminent jury qui nous fait l'honneur de sa présence :

• Monsieur le Président de la Cour administrative Francis Delaporte, Président du Jury,

• Madame le Ministre de la Justice Sam Tanson,

• Madame le Procureur général d'État Martine Solovieff,

• Maître Pierre-Emmanuel Roux, lauréat de l'édition 2020 du concours, et

• Monsieur Mike Koedinger, Founder and executive chairman de Maison Moderne.

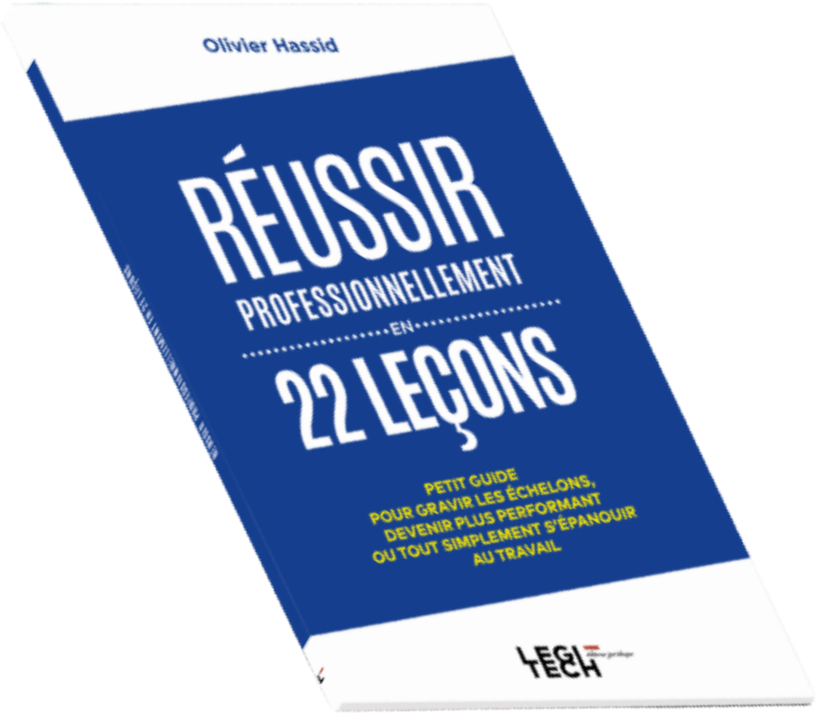
INFORMATIONS RELATIVES À NOS ÉVÉNEMENTS ET CONFÉRENCES

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).

La CJBL communique régulièrement par le biais de circulaires envoyées à tous les membres du Barreau sur leur adresse @ barreau.lu et des annonces sur son site internet (www.cjbl.lu), sa page Facebook et plus récemment sur son compte Instagram (jeune_barreau_luxembourg).

RÉUSSIR PROFESSIONNELLEMENT EN 22 LEÇONS

COVID 19, robotisation, intelligence artificielle, concurrence exacerbée, la réussite professionnelle est devenue le Saint Graal. Malgré un contexte difficile, rien n'est impossible ! Sur la base de son expérience professionnelle, du retour d'expériences de ses pairs et de recherches scientifiques en management, Olivier Hassid propose une boîte à outils simple et concrète pour aboutir à ses fins. Ponctué d'anecdotes savoureuses et de cas pratiques, ce livre a des vertus opérationnelles qu'un intérêt didactique. Utile aussi bien pour les jeunes qui entrent dans le monde professionnel que pour les cadres qui cherchent à donner un coup de boost à leur carrière...

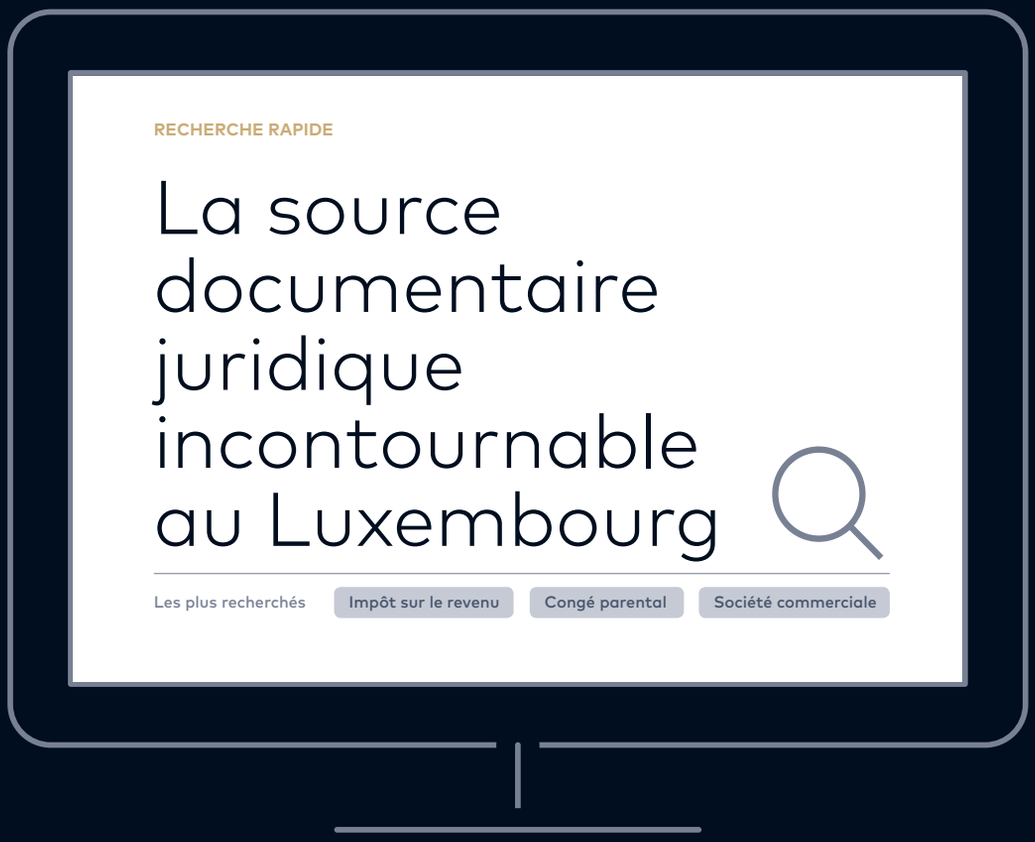


20 €

Olivier Hassid

Pour de plus amples renseignements: contactez-nous au +352 26 31 64 1 ou par email à contact@legitech.lu ou rendez-vous sur notre site internet : www.legitech.lu

LEGI TECH éditeur juridique



Gagnez en temps et en efficacité

LEXNOW facilite vos recherches juridiques et vous donne un accès rapide à toute la legislation 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**

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

ou par email à **lexnow@legitech.lu**

LEXNOW
LEGAL WATCH FOR YOU

powered by Legitech