LAWYERSNOW

L'AVOCAT LUXEMBOURGEOIS ENTREPRENEUR

 # 14 JUILLET 2022

Entreprendre sa carrière d'avocat : la choisir pour éviter de la subir

« Ressources humaines »
Ikigai au cœur des entretiens de performance *p. 7*

« Innovation »
La digitalisation des cabinets d'avocats : pourquoi se sentir concerné par la protection des données et la sécurité de l'information ? *p. 14*

« Monde du droit »
Publicité des jugements vs Internet *p. 19*

www.legitech.lu

LEGITECH éditeur juridique

PROMOCULTURE

Votre librairie **juridique**, **technique** et **scientifique** à Luxembourg

À l'occasion de nos **50 ANS**, recevez une surprise lors de votre prochain achat.*

Nous sommes **à votre service pour toute commande,** ainsi que **pour la gestion de vos abonnements.**

**Offre valable pendant tout le mois de juillet 2022*

*Découvrez l'intégralité de notre catalogue sur **www.livres.lu***
*ou contactez-nous au **+352 48 06 91** ou par email à **info@promoculture.lu***
***Adresse :** 14, rue André Duchscher, 1424 Luxembourg*

SCAN ME

– SOMMAIRE –

Sommaire 1

Coaching 2

Entreprendre sa carrière d'avocat : la choisir pour éviter de la subir, *Anne-Laure Losseau*

Ressources humaines 7

Ikigai au cœur des entretiens de performance, *Héloïse Leloup et Nathalie Lambrechts*

Innovation 14

La digitalisation des cabinets d'avocats : pourquoi se sentir concerné par la protection des données et la sécurité de l'information ?, *Audrey Malaise et Solène Navet*

Monde du droit 19

Publicité des jugements vs Internet, *Pieterjan Montens*

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: +542 26 31 64 - 9
www.legitech.lu

Régie publicitaire
advertising@legitech.lu

Abréviation recommandée
LawyersNow

ISSN
2658-9729

Conception
lola strategy&design

Mise en page
Matthieu Lepoutre

Impression
Reka

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.

ENTREPRENDRE SA CARRIÈRE D'AVOCAT : LA CHOISIR POUR ÉVITER DE LA SUBIR

Anne-Laure Losseau
Coach professionnelle et de carrière pour avocats et juristes
www.aligncoaching.be

Chez les plus jeunes d'entre nous, un rêve revient très souvent : être entrepreneur, créer sa « start-up », casser les codes, faire les choses à sa façon, avoir une vision et la concrétiser dans son « business »…

C'est du reste aujourd'hui prévu par la loi belge : l'avocat est une entreprise – presque ? – comme les autres (voy. l'article 1 du Livre I du Code de droit économique).

L'avocat est-il pour autant un « entrepreneur » ? Qu'est-ce que cela signifie, être avocat entrepreneur ?

La réponse n'est pas aussi évidente qu'il n'y paraît, c'est pourquoi je vous propose de nous y arrêter quelques instants.

– COACHING –

LES QUATRE QUADRANTS DE ROBERT T. KIYOSAKI

Robert Kiyosaki est un auteur américain à succès, connu pour ses livres sur la gestion d'affaires et la gestion de l'argent.

Son approche, très « à l'américaine » et par ailleurs teintée de développement personnel, est à considérer avec la distance nécessaire, mais certaines de ses idées sont intéressantes, certainement dans des cultures, comme la nôtre, où la relation à l'argent reste un tabou.

Dans un de ses ouvrages[1], Kiyosaki propose une modélisation des différentes façons de générer des revenus professionnels.

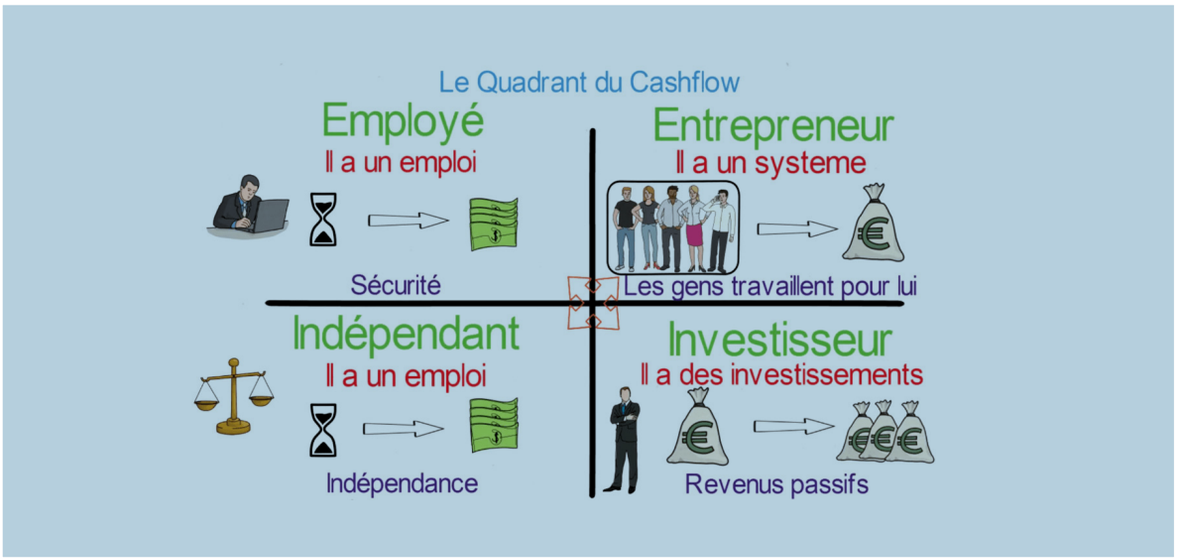
Très schématiquement, on peut décrire les quadrants comme suit.

- Quadrant 1 : L'employé (ou le fonctionnaire) se met au service d'un patron. Il échange son temps de travail contre rémunération.
- Quadrant 2 : L'indépendant est son propre patron. Il met son temps au service de ses clients moyennant rémunération.
- Quadrant 3 : L'entrepreneur a mis en place un système (technique et/ou humain) qui travaille pour lui. Alors que pour l'indépendant les revenus dépendent de lui-même, les revenus sont ici générés par l'entreprise, sans être (directement) corrélés au temps de travail de l'entrepreneur lui-même.
- Quadrant 4 : L'investisseur fait « travailler son argent » et génère des revenus à travers ses investissements.

INDÉPENDANT OU ENTREPRENEUR ? UN CONTINUUM

On l'a dit, dans les deux premiers quadrants, l'acteur économique vend son temps contre rémunération, la différence entre l'employé et l'indépendant résidant dans le fait d'« être son propre patron ».

1. R. T. Kiyosaki, *Le quadrant du cashflow. Un guide pour atteindre la liberté financière* (trad. J. ROY), Québec, Un Monde Different, 2015, 349 p.



« La logique de l'indépendant et celle de l'entrepreneur ne s'excluent pas mais cohabitent dans les pratiques juridiques »

L'indépendant (quadrant 2), comme l'employé, voit en règle générale sa valeur ajoutée limitée par le nombre d'heures qu'il est capable de prester. Son revenu est en principe limité dans la même mesure (en dehors des éventuels compléments de rémunération liés aux résultats obtenus).

Beaucoup d'avocats, comme d'autres travailleurs indépendants, expriment leur frustration face à une trop faible rentabilité de leur activité, malgré tous leurs efforts et leur dévouement. Dans ladite logique d'indépendant, ils ont pour remédier à cette situation deux possibilités :

- augmenter leurs tarifs horaires,
- multiplier le nombre de dossiers/de clients.

Même en travaillant très dur et en étant excellent, l'on atteint plus ou moins vite la limite de cette approche, lorsque le niveau de qualité délivré n'est plus optimal, que les clients commencent à se sentir négligés et/ou qu'ils refusent de payer plus cher pour le service presté. Du côté de l'avocat, c'est aussi, si l'on n'y prend pas garde, la voie royale vers l'épuisement et la perte de sens.

Adopter une logique entrepreneuriale (soit se situer dans le quadrant 3), consistera pour l'avocat qui souhaite être mieux rétribué pour ses efforts, à concevoir des moyens d'avoir un « effet levier », c'est-à-dire de se doter de systèmes et/ou d'équipes qui travaillent pour son entreprise. Il s'agit, d'une part, de décupler la valeur apportée aux clients et, d'autre part, de bénéficier d'autres sources de revenus que celles qui proviennent, pour l'avocat, de ses propres prestations.

Les grands cabinets d'affaires à la structure pyramidale (quantité de stagiaires, couche intermédiaire de collaborateurs plus réduite et sommet composé d'un nombre réduit d'associés) ont depuis longtemps adopté cette logique d'effet de levier, en dégageant des marges sur le très grand nombre d'heures prestées par les collaborateurs (tout en imposant aux associés/entrepreneurs eux-mêmes des objectifs d'heures facturables très conséquents à de très hauts taux horaires).

Certes on peut se demander pour combien de temps encore les clients de ces cabinets d'affaires pourront se permettre de tels budgets de services juridiques.

La logique entrepreneuriale est à l'œuvre dans les études notariales également, où les clercs de notaires, employés, traitent les dossiers pour le notaire, tandis que ce dernier reprend la main pour les tâches qui lui incombent exclusivement.

On le voit dans ces exemples, la logique de l'indépendant et celle de l'entrepreneur ne s'excluent pas mais cohabitent dans les pratiques juridiques. C'est un continuum sur lequel chaque avocat peut choisir où se placer.

LE DROIT À « L'ARTISANAT »

Nous évoquions ci-avant les frustrations exprimées par une partie de la profession. Beaucoup d'entre eux continuent au contraire d'être satisfaits de leur activité d'indépendant, de leur organisation et de leur situation financière.

Notamment, ils ont à coeur de rester sur tous les fronts, être encore en personne au contact de chaque client et tout connaître de son dossier et de son histoire. Comme un médecin de famille, qui pratique seul et en personne toute sa carrière, comme un artisan virtuose du droit, parce que son métier en première ligne, c'est sa vocation.

La plupart des avocats aiment le droit et ont du plaisir à traiter leurs dossiers eux-mêmes, en tant qu'experts. Ils ont le goût du travail bien fait, et fait à leur façon, et travailler dans les dossiers leur procure satisfaction et reconnaissance. En bref, ils sont heureux.

Ils pourraient peut-être gagner davantage en rationalisant et en « optimisant » leur pratique et leur cabinet mais ils n'en ont pas l'envie.

Bien entendu, cela n'implique pas pour autant de rester coincé au siècle dernier sans moderniser sa pra-

« Adopter une logique d'entrepreneur implique avant tout de régulièrement prendre de la distance à l'égard de sa pratique »

tique. Il est crucial, au risque d'être complètement dépassé, d'adopter les outils permettant d'être plus efficace et de mieux servir ses clients (comme un support digital suffisant ou l'accès à des bases de données juridiques de référence), mais en sachant les distinguer des outils « de confort », voire des gadgets.

Ces avocats n'ont pas l'âme d'un gestionnaire de systèmes ou d'équipe, ils sont heureux de se remettre au travail dans chaque dossier et le fait de « gagner plus » n'est pas une motivation centrale pour eux.

Et c'est tout à fait noble et légitime. Personne ne nous érigera une statue sur la place Poelaert ou devant la Cour supérieure de justice parce que nous aurons été « plus entrepreneur ».

Simplement, comme toujours, il importe d'être conscient du choix que l'on fait et des limites qu'il implique.

On nous prédit depuis plusieurs années de grands bouleversements dans la pratique du droit, mais rien de très significatif ne se concrétise jusqu'à présent.

Tant que l'avocat « expert » ou « artisan du droit » continuera à être en mesure de servir ses clients de manière performante et pour un prix acceptable pour eux, c'est un modèle qui perdurera.

QUELQUES ÉLÉMENTS DE LA LOGIQUE ENTREPRENEURIALE

Si la démarche vous attire et que vous êtes enthousiaste à l'idée d'être un « avocat entrepreneur », vous vous demandez très logiquement comment vous placer dans cette fameuse logique entrepreneuriale.

C'est inné pour certains d'entre nous. Pour tous les autres, cela ne figure hélas pas au programme de nos études de droit.

Adopter une logique d'entrepreneur implique avant tout de régulièrement prendre de la distance à l'égard de sa pratique et, de manière générale, de ce que nous tenons pour évident ou acquis.

Ce n'est qu'à cette condition que l'on est à même de voir ce qui pourrait être fait autrement. Quels systèmes, techniques et/ou humains, pourraient œuvrer à votre pratique d'avocat ?

«Il ne faut pas dénaturer sa vocation »

Voici quelques éléments complémentaires pour alimenter votre réflexion.

1_Valeur ajoutée ≠ temps passé

Dans la logique de l'« indépendant », on monétise son temps contre un certain prix. La logique entrepreneuriale découple la valeur ajoutée, et le prix payé en conséquence par le client, du temps presté.

Sans qu'ils procèdent d'une volonté entrepreneuriale, les barèmes notariaux, fixés en pourcentage des montants en jeu, sont une application de ce principe.

2_Se rendre remplaçable

Être entrepreneur implique de renoncer à l'idée que tout dépend de soi et tourne autour de soi.

Il faut accepter de déléguer, et pas seulement les tâches ingrates, de partager une partie de l'« intuitu personae » et dans une certaine mesure de perdre le contrôle absolu. Cela suppose une bonne capacité de lâcher-prise et de confiance dans l'équipe et/ou les systèmes mis en place.

3_Poser un regard décalé sur sa pratique

Être entrepreneur demande de prendre du recul par rapport à sa pratique et, probablement, de la « démystifier ». Certes, chaque client, chaque cas, chaque dossier est unique et pourtant il existe des constantes, des étapes qui reviennent et des actions et services que l'on reproduit.

C'est en examinant sa pratique avec un œil neuf ou même un peu décalé que l'on peut déceler les opportunités de « systèmes ».

Partir de « l'expérience client » est une bonne façon d'avoir une autre perspective sur son service. De quelle façon notre service pourrait-il être rendu plus pertinent, simple, accessible, fluide, ou simple « à acheter » par exemple ?

Le recul permettra aussi d'identifier les sources de gaspillage, de temps et de ressources, à savoir tout ce qui, directement ou indirectement, ne contribue pas à de la création de valeur pour le client.

4_Comprendre ce qui peut être reproduit/systématisé

Beaucoup d'avocats détestent la routine mais ont pourtant, dans les faits, une activité très routinière.

En bon entrepreneur, il s'agit de se plonger dans la routine pour mieux s'en libérer, en mettant en place des systèmes qui prennent en charge ce qui peut être reproduit ou systématisé.

5_Ne pas craindre de remettre l'ouvrage sur le métier

Contrairement à tout le reste du métier d'avocat (analyse juridique, observation des délais, respect de la déontologie…), les essais, les tâtonnements et même les erreurs sont ici admises !

Le but est d'avoir des idées, de les mettre en pratique à petite échelle d'abord, et les évaluer pour ensuite les améliorer ou les abandonner !

Et même lorsque le résultat est satisfaisant, rien n'est jamais statique ou figé. L'entrepreneur reste en mouvement, s'adapte aux évolutions de son environnement et les anticipe même, en captant les signes avant-coureurs de changement.

POUR FINIR…

L'avocat est devenu une entreprise mais n'a pas à tout prix à devenir « entrepreneur ».

Il n'est pas nécessaire de vouloir absolument rationaliser ou « optimiser » sa pratique.

Que l'on préfère exercer seul et en première ligne, par amour et fierté de son (propre) travail, ou que l'on trouve aussi de la satisfaction dans un projet entrepreneurial plus grand que soi, l'essentiel est de ne pas s'éloigner des raisons qui nous ont amenés à faire ce métier.

Il ne faut pas dénaturer sa vocation. Chaque étape de notre carrière nous lancera le défi de rester en phase avec nos valeurs et nos vraies aspirations et il nous appartiendra de veiller à être « au bon endroit » pour apporter le meilleur de soi.

Entreprendre sa carrière, c'est la choisir pour éviter de la subir.

C'est être fier car on fait les choses à sa façon.

Et c'est de pouvoir se dire, en fin de compte, qu'on n'est pas passé à côté de sa vie.

IKIGAI AU CŒUR DES ENTRETIENS DE PERFORMANCE

Héloïse Leloup
Directrice des ressources humaines

Nathalie Lambrechts
Chief human resources officers

Les entretiens de performance : l'Ikigai comme boussole

Si l'entreprise vise l'atteinte d'une ambition commune, chacun a besoin d'en ressentir la direction pour y contribuer et s'y épanouir. Ce besoin oblige les organisations à se construire une boussole et fait du sens une condition de leur réussite. Pour les Japonais, l'*Ikigai*[1] est la solution. Ce concept fait référence aux habitants d'Okinawa qui vivent centenaires et particulièrement actifs et heureux. Ikigai allie deux mots : « IKI » qui signifie « Vie » et « GAI » qui peut se traduire par « raison, but, ce qui vaut la peine ».

Autrement dit, l'Ikigai est ce qui donne l'envie à chacun de se lever le matin et d'être acteur de sa vie. Il est le point d'équilibre entre ce dont le monde a besoin, ce que l'individu aime, ce pour quoi il est payé et ce pour quoi il est doué.

Dans la lignée de cette philosophie, pour qu'un collaborateur soit engagé et heureux, il devrait avoir du plaisir à travailler, se sentir utile à l'or-

1. H. Garcia et Fr. Miralles, *Ikigai*, Paris, Fleuve Éditions, 2018.

– RESSOURCES HUMAINES –

ganisation, cultiver ses talents et bénéficier d'une contrepartie. En d'autres termes, il doit être guidé par ce qui fait sens pour lui. Une question vient dès lors à l'esprit : « Si chacun a son propre Ikigai, comment faire pour que les collaborateurs participent à l'ambition collective de l'entreprise ? » Pour le savoir, il faut comprendre comment se construit le sens.

Le sens se construit progressivement et silencieusement, via les échanges. Dès lors, il appartient à l'organisation de créer les interactions nécessaires à l'*émergence* d'une *ambition commune* qui fasse sens[2] pour tous et donne à chacun l'envie d'y contribuer chaque jour.

Les entretiens de performance : une contribution à l'accomplissement des collaborateurs

En forçant les collaborateurs à s'arrêter et à consacrer du temps pour interagir, les entretiens participent à l'émergence du sens commun indispensable à la performance de l'entreprise. Il existe différents types d'entretiens qui rythment la vie d'une organisation et qui ont pour objectif d'évaluer la contribution passée et d'estimer la contribution future : entretien d'intégration, d'évaluation, d'évolution, de gestion des conflits… Cependant, « parce que le défi de l'avenir inconnu est tellement plus excitant que les histoires de l'accomplissement passé »[3], ces deux temporalités sont regroupées dans ce présent article sous un même vocable, celui d'*entretien de performance*.

La performance est entendue comme la *création de valeur* pour l'ensemble des parties prenantes de l'organisation et l'entretien de performance comme une contribution à l'*accomplissement de l'Ikigai* de chaque collaborateur dont dépend le succès de l'entreprise.

Les entretiens de performance : une contribution au développement de l'entreprise

L'organisation est un concept. Elle n'existe pas sans les collaborateurs

2. Bénédicte Vidaillet définit le sens comme le produit d'une activité continue de communication interpersonnelle (B. Vidaillet (coord.), *Le sens de l'action*, préface de Karl E. Weick, Paris, Vuibert, 2003, « Introduction »).

3. Simon Sinek, conférencier britannique, auteur de livres sur le management et la motivation.

qui en font partie. Elle n'existe pas non plus sans les liens qu'ils créent entre eux. De fait, si une organisation existe, c'est parce que ses collaborateurs créent du sens par leurs interactions et si elle se maintient, c'est parce que leurs interactions la font exister dans leur esprit. C'est, en effet, à partir de la confrontation des différentes représentations individuelles que les collaborateurs se créent une représentation commune de l'organisation et un sentiment d'appartenance. Les collaborateurs façonnent, dès lors, l'organisation autant qu'elle les influence.

Par le sens qu'il crée et l'arrêt sur image qu'il impose, l'entretien, dérivé du verbe *entretenir – "entre" et "tenir"* –, est l'une des formes d'interaction structurelle dont l'organisation dis- pose pour performer.

RÔLE DES RESSOURCES HUMAINES

« *Si le changement va plus vite en dehors de l'entreprise qu'au sein de l'entreprise, la fin est proche.* »
Jack Welch

L'organisation n'étant qu'une vue de l'esprit, aucune évolution n'est envisageable sans les hommes et les femmes qui en font partie. Plus encore, ils en sont le centre de gravité. Elle est entièrement tributaire de leurs capacités à faire et à être, soit de leurs compétences, mais aussi de leurs motivations à y contribuer, autrement dit du sens qu'ils lui accordent. Concrètement, dans le cadre de cette transformation, l'enjeu pour l'entreprise consiste à développer son capital humain avec tout ce que cela implique de remises en question, de créativité, de développements des compétences, etc. Ce constat propulse le responsable des ressources humaines (RH) sur le devant de la scène où il exerce désormais un rôle de *développeur de l'organisation et de la richesse humaine*. Un rôle actif : questionner, éclairer les risques et conséquences des approches et des décisions envisagées ou encore accompagner les managers dans les responsabilités qui leur incombent[4]. Ce rôle l'inscrit dans une démarche volontariste impliquant ouverture, capacité d'adaptation et ténacité.

Dans cette perspective, le responsable des RH codéveloppe le processus des entretiens de performance avec l'ensemble des acteurs concernés.

1_Cocréer la finalité du processus

À l'instar de l'Ikigai, le responsable des RH investit dès le départ sur le sens. Pour y parvenir, il invite l'ensemble des acteurs concernés par les entretiens de performance à réfléchir au « pourquoi » de ceux-ci sous la forme de questionnements :

- Dans quel but organiser ces entretiens ?
- Quels seraient les bénéfices pour chacun et pour l'organisation ?
- Quels seraient les risques de ne pas les organiser ?
- Quels pourraient en être les obstacles ?
- Quels en seraient les indicateurs de succès ?
- Etc.

2_Décider du contenu

Une fois la finalité des entretiens fixée, il s'agit d'en définir le « quoi ». Pour y parvenir, le responsable des RH identifie les informations qu'il estime utiles à obtenir au sortir de ces entretiens :

- Quels sont les talents et potentiels déjà présents au sein de l'organisation ?
- Les compétences actuelles et attendues sont-elles en adéquation ?
- Quels sont les souhaits et attentes des collaborateurs ?
- Quelles sont les idées pour améliorer la performance de l'entreprise (actions, projets, expérimentations, etc.) ?
- Quels sont les moyens à disposition de l'entreprise pour répondre aux besoins détectés ?
- Etc.

3_Définir le cadre

Après avoir décidé collectivement du « pourquoi » et du « quoi », il s'agit pour le responsable des RH de fixer un cadre clair, le « comment » : définir les étapes, le budget disponible, etc.

« Le responsable des RH investit dès le départ sur le sens »

4. G. Verrier et N. Bourgeois, *Les RH en 2030. 30 pistes concrètes pour réinventer l'entreprise*, Paris, Dunod, 2020.

- Quelles sont les étapes à prévoir en amont et en aval des entretiens de performance ?
- Quelles sont les responsabilités à définir ?
- Quand et à quelle fréquence ces entretiens doivent-ils être organisés ?
- Quelles sont les formes de reconnaissance possible au sein de l'organisation et quelle est leur logique d'attribution ?
- Comment recueillir et traiter les informations échangées au cours des entretiens ?
- Etc.

4_Expérimenter et ajuster

Enfin, après avoir défini le « pourquoi », le « quoi » et le « comment », il s'agit de les communiquer à l'ensemble des collaborateurs et d'expérimenter le processus nouvellement défini pour le soumettre à l'épreuve de la réalité de l'entreprise et l'ajuster en conséquence.

RÔLE DU MANAGER

« *En faisant travailler les gens sur leurs faiblesses, on tue leur estime de soi et leur confiance [...] et on tue la créativité. C'est sur les talents qu'il faut travailler.* »
Rémi Tremblay[5]

Dans une entreprise qui allie Ikigai et ambition collective, le manager est un *leader*. En effet, c'est sa capacité à susciter adhésion et implication qui lui donne son pouvoir d'influence. Pour y parvenir, le manager ajuste sa posture aux talents et au degré de motivation de chaque collaborateur[6] et il crée les liens nécessaires à la cohésion et à la coopération entre eux. Le manager adopte par conséquent également une posture de *coach*.

Le *coaching* est l'art d'aider une personne à trouver ses propres solutions. Il renvoie à un principe d'action et se rattache à une logique de sens et d'intelligence adaptative. Une occasion de retourner aux sources grecques du *coaching* : la maïeutique ou « l'art d'accoucher les esprits », processus alliant sens et éthique par lequel Socrate amenait ses interlocuteurs à prendre conscience de ce qu'ils portaient en eux-mêmes sans le savoir. Dans le contexte actuel, le coaching est utilisé comme une réelle technique de management visant à motiver les collaborateurs. Dans leur théorie de l'autodétermination, Edward Deci et Richard Ryan tentent de définir la motivation. Ils postulent que tout individu cherche de façon innée à se développer pour augmenter son potentiel et s'ouvrir à de nouvelles perspectives. Ce comportement serait conditionné par la satisfaction de trois besoins psychologiques fondamentaux et universels : compétence, autonomie et appartenance.

Dans le cadre des entretiens de performance, le rôle du manager consiste dès lors à susciter l'envie du collaborateur de se développer et de contribuer au développement de l'organisation. Tels des opportunistes au sens noble du terme, ceux qui tirent le meilleur parti des circonstances, manager et collaborateur profitent de cet entretien pour chercher, voir et saisir les multiples possibilités de développement de leur Ikigai respectif : leurs passions, missions, vocations et professions.

5. Écrivain canadien.

6. En référence à la théorie du leadership situationnel telle que définie par Paul Hersey et Kenneth Blanchard.

1_Se saisir de l'Ikigai

Dès l'entame de l'entretien, le manager agit en tant que *coach* en abordant la passion, les talents et, par conséquent, le potentiel du collaborateur.

- Qu'est-ce qui le motive et pourquoi ?
- Quels sont ses talents ?
- Que réalise-t-il avec facilité ?
- Quelles sont ses contributions et ses contreparties ?

2_Renforcer la collaboration

Le manager ne craint pas de se confronter en demandant au collaborateur ce qu'il apprécie dans leur collaboration mais aussi ce qu'il apprécie moins et comment il souhaiterait la faire évoluer. Pour ce faire, le manager peut s'aider de méthodes simples et efficaces comme celle des « Start – Stop – Continue ».

- Start : que devrions-nous faire en plus ou autrement pour améliorer notre collaboration ?
- Stop : que devrions-nous arrêter dans notre collaboration ?
- Continue : que devrions-nous poursuivre pour améliorer notre collaboration ?

3_Encourager le développement de potentiels

Sur la base des talents préalablement identifiés, le manager invite le collaborateur à réfléchir également à ses contributions passées et aux perspectives à venir pour détecter ses potentiels.

- Qu'a-t-il tiré comme enseignements des expériences passées ?
- Quels sont les objectifs individuels et collectifs qu'il souhaiterait atteindre ?
- Quelle expérience souhaiterait-il mener ?
- Quels sont les moyens et la contrepartie nécessaires à l'atteinte de ses objectifs ?

4_Inciter à émettre des idées

Le manager invite le collaborateur à s'interroger et à émettre des propositions pour augmenter la valeur de l'organisation.

Pour ce faire, il peut également utiliser la méthode des Start – Stop – Continue ou encore poser des questions qui suscitent réflexion, du type :

- Si tu étais directeur de l'entreprise, quelle serait « LA » décision que tu prendrais ?
- Quelle est la meilleure chose qui pourrait arriver à l'entreprise et pourquoi ?
- Quelle est la pire chose qui pourrait arriver à l'entreprise et pourquoi ?
- Comment imagines-tu l'entreprise dans cinq ans ?

« Si tu étais directeur de l'entreprise, quelle serait "LA" décision que tu prendrais ? »

5_Coconstruire une feuille de route

Le résultat de cette réflexion commune entre collaborateur et manager se présente comme une feuille de route, idéalement courte et pragmatique, articulée autour de cinq axes :

- Rôle et responsabilité du collaborateur.
- Talents, potentiels et objectifs de développement.
- Engagement réciproque d'amélioration des collaborations.
- Contributions et objectifs de résultat.
- Propositions pour augmenter la performance de l'entreprise.

RÔLE DU COLLABORATEUR

« Laissez-vous silencieusement attirer par la force étrange de ce que vous aimez vraiment. Elle ne pourra pas vous égarer. »
Rûmî[7]

Dans une entreprise qui allie Ikigai et ambition collective, le collaborateur est un entrepreneur : il est à la fois acteur de son propre développement et de la stratégie de l'entreprise. Plus l'ambition de l'organisation est en phase avec la nature profonde du collaborateur, plus ce

7. Poète persan, XIIIe siècle.

« La philosophie de l'Ikigai invite le collaborateur à baser sa réflexion en commençant par la reconnaissance de ses talents »

dernier a de chance de jouer pleinement son rôle avec tout ce que cela implique : épanouissement, prise d'initiative, créativité, etc.

En invitant le collaborateur à identifier les éléments qui sont à la source de son accomplissement, l'entretien de performance est un moyen pour le collaborateur de construire son avenir et celui de l'entreprise.

D'après les Japonais, pour trouver ce point d'équilibre, il convient de partir à la recherche de ce qui fait sens pour soi à travers le *questionnement* et l'*introspection* autour des quatre éléments porteurs de sens : passion, mission, vocation et profession. Concrètement, l'Ikigai se situe à l'intersection des réponses à quatre questions : « Qu'est-ce j'aime faire ? » ; « Quel est mon talent ? » ; « Quelle est ma contribution au monde ? » ; « Quelle est la contrepartie de ma contribution ? ».

1_Trouver sa passion

Qu'est-ce que j'aime faire ?

D'après l'Ikigai, il n'y a pas d'accomplissement possible sans passion. Il convient dès lors de faire des choses qu'on aime et qu'on réalise avec passion : ainsi, le collaborateur identifie ce qu'il aime faire dans le cadre de son rôle. Un trait commun à tous ceux qui ont découvert leur Ikigai est qu'ils s'attachent à ce qu'ils aiment et peu importent les événements de la vie, ils continuent d'avancer. C'est ce que les psychologues appellent la résilience : une attitude qui s'entretient et permet à chacun de se concentrer sur ce qui est important pour lui. Confrontés à des épreuves et des inattendus, la façon de les accueillir et de les gérer ferait toute la différence sur la qualité de vie des collaborateurs.

Quelques questions pour faciliter la réflexion :

- Qu'est-ce j'adorais faire enfant et adolescent ?
- Si j'en avais l'opportunité, qu'est-ce que je rêverais de faire ?
- Dans quelle situation est-ce que je donne le meilleur de moi-même ?
- Si le monde devait s'écrouler demain, qu'est-ce que je ferais aujourd'hui ?

2_Découvrir son talent

Quels sont mes talents ?

La philosophie de l'Ikigai invite le collaborateur à baser sa réflexion en commençant par la reconnaissance de ses talents. En effet, les plus grandes chances de développement résident dans les domaines où l'on possède les meilleurs atoûts. Prendre conscience de ses talents est la condition *sine qua non* pour y parvenir. Dans nos sociétés, nous parlons communément de talents, soit un « savoir-être » ou « savoir-faire » naturel, une compétence ancrée. Par conséquent, il s'agit ici d'inverser une tendance assez généralisée qui consiste à penser le développement sous l'angle de nos points faibles. Il est vrai qu'avec plus ou moins d'efforts, un collaborateur a la capacité de développer des compétences dans de nombreux domaines. Mais quel est l'intérêt d'aller à l'encontre de sa propre nature ?

Quelques questions pour faciliter la réflexion :

- Quelle est ma plus belle réalisation ?
- Quelle est la meilleure décision que j'aie prise ?
- Quels sont les talents que l'on me reconnaissait quand j'étais enfant ou adolescent ?
- Quelles sont les raisons pour lesquelles mon entourage fait appel à moi ?

3_Reconnaître sa contribution

Quelle est ma contribution au monde ?

Pour trouver son Ikigai, il s'agit de contribuer à quelque chose de plus grand que soi, qui nous dépasse : notre manière de contribuer aux besoins du monde : « La vie est trop courte pour être petite. »[8] L'idée est

8. Benjamin Disraeli (1804-1881), homme d'État et écrivain britannique, Premier ministre du Royaume-Uni à deux reprises.

que le collaborateur imagine l'avenir et identifie sa contribution à celui-ci. Plusieurs conditions doivent être réunies pour parvenir à l'identification porteuse. Premièrement, le collaborateur doit se lancer des défis qui feront sens pour lui mais également pour l'équipe et pour l'entreprise. Il s'agit également de se fixer des objectifs qui lui permettent d'utiliser ses talents, et aussi de les surpasser, soit un défi qu'il a la capacité de relever et qui le sort de sa zone de confort. « Seuls ceux qui sont prêts à aller trop loin peuvent savoir jusqu'où ils peuvent aller. »[9] Enfin, le collaborateur construit sa boussole personnelle en identifiant des objectifs clairs et concrets. Les principes qui sous-tendent cette philosophie corroborent la ligne de conduite très répandue des objectifs « SMART » : Spécifique, Mesurable, Ambitieux, Réaliste et Temporel[10].

Quelques questions pour faciliter la réflexion :

- Quand est-ce que je me sens utile ?
- Quels souvenirs de moi j'aimerais laisser aux gens ?
- Quelle valeur compte le plus pour moi ?
- Si je pouvais faciliter la vie de ceux que j'aime, qu'est-ce que je ferais ?

4_Évaluer sa contrepartie

Quelle est la contrepartie de ma contribution ?

La recherche de l'Ikigai passe par l'équilibre entre contribution et contrepartie. Pour répondre adéquatement à cette question, le collaborateur évalue la valeur de la contrepartie de sa contribution et se pose la question de savoir si elle lui paraît « juste ». Il ne limite pas l'analyse à la seule rémunération mais il l'étend à l'ensemble des éléments que recouvre la reconnaissance[11]. Il identifie ensuite les contreparties nécessaires à la réalisation de ses contributions futures telles que la formation, la contribution à un nouveau projet, les nouvelles formes de collaboration, etc.

« La recherche de l'Ikigai passe par l'équilibre entre contribution et contrepartie »

Quelques questions pour faciliter la réflexion :

- Est-ce que la contrepartie de ma contribution est juste ?
- Est-ce que la contrepartie de ma contribution est suffisante ?
- Est-ce que j'aspire à une contrepartie plus importante ?
- Est-ce que je pourrais réaliser une activité qui serait source d'une nouvelle contrepartie ?

CONCLUSION

« Si le monde n'a absolument aucun sens, qui nous empêche d'en inventer un ? »
Lewis Carroll

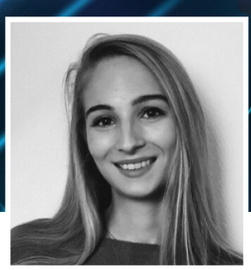
Une fois son travail d'introspection terminé, le collaborateur partage les propositions qu'il estime porteuses d'avenir pour lui, l'organisation et son environnement. Il en démontre la logique et fait preuve d'assertivité : il émet ses idées sans les imposer. Dans un esprit de coopération et de création, le collaborateur confronte ses idées initiales à celles de son manager pour en faire émerger de nouvelles, porteuses de sens et d'évolution.

En réimaginant le monde ensemble, collaborateur et manager donnent vie à la raison d'être de l'organisation et, à chacun d'eux… « la » raison d'y être !

---

9. Ernest Hemingway, écrivain, journaliste et correspondant de guerre américain.
10. Concept de management défini en 1954 par Peter F. Drucker qui consiste à identifier des objectifs sur une période définie.
11. Il existe deux manières pour le manager de manifester sa reconnaissance : immatérielle et matérielle. La reconnaissance immatérielle consiste à transmettre les informations utiles au bon moment, partager des moments de complicité, rendre un service, soutenir une prise de risque, etc. Elle peut se manifester à travers les interactions formelles et informelles. La reconnaissance matérielle vise, quant à elle, à reconnaître la contribution passée du collaborateur. Elle fait souvent suite à une évaluation. Elle peut avoir un impact budgétaire lorsqu'il s'agit d'une revalorisation salariale, d'un partage des bénéfices ou encore d'une prime et/ou un bonus lié à la performance.

La digitalisation des cabinets d'avocats : pourquoi se sentir concerné par la protection des données et la sécurité de l'information ?



Audrey Malaise
Consultante en protection des données personnelles chez CRANIUM

Solène Navet
Consultante en protection des données personnelles chez CRANIUM

De nos jours, rares sont les aspects de nos vies qui échappent encore à la digitalisation de l'information. Ce processus, défini par le dictionnaire Larousse comme un « processus de transformation des services (financiers, commerciaux) d'une entreprise, par un recours accru aux technologies de l'information », n'a pas épargné les cabinets d'avocats. Que ce soit par la numérisation des documents, l'utilisation de logiciels de gestion des dossiers ou encore le recours à des bases de données en ligne, même les avocats les plus réticents digitalisent leur pratique.

Si la digitalisation présente de nombreux avantages, tels que la réduction de la quantité de papier à produire, stocker et manipuler, une plus grande praticité dans les recherches, une augmentation de la productivité, etc., elle comporte également des risques. L'utilisation de logiciels, surtout dans le *cloud*, implique généralement la transmission de données à une partie tierce et, dès lors, une perte de contrôle sur les données traitées et la protection qui leur est accordée. Cette perte de contrôle représente un risque tant au niveau de la protection de la vie privée que de la sécurité de l'information.

– INNOVATION –

En décidant de digitaliser leur pratique, les avocats doivent donc être vigilants à mettre en place des mesures appropriées pour la sécurité de leurs informations ainsi que s'assurer du respect de la législation relative à la protection des données à caractère personnel.

LA PROTECTION DES DONNÉES À CARACTÈRE PERSONNEL AU SEIN D'UN CABINET D'AVOCATS

Les avocats sont amenés à traiter de nombreuses données personnelles, y compris des données dites sensibles ou judiciaires, dans le cadre de leur activité. L'avocat doit donc veiller à respecter les obligations qui lui incombent en vertu de la législation sur la protection des données à caractère personnel, tout en les conciliant avec les règles de déontologie et le secret professionnel de l'avocat.

Bien que le champ d'application matériel du Règlement Général sur la Protection des Données (ci-après « le RGPD »), couvre également le traitement non automatisé de données à caractère personnel contenues ou appelées à figurer dans un fichier, le cadre réglementaire de la protection des données est particulièrement important dans un contexte digital puisqu'il permet de maîtriser les données à caractère personnel traitées et d'en conserver le contrôle. Cet article vous présente, de manière pratique, les différents points à prendre en considération pour la mise en conformité de votre cabinet.

1_Rôles et responsabilités

L'article 37 du RGPD prévoit les cas dans lesquels la nomination d'un Délégué à la Protection des Données (Data Protection Officer en anglais, DPO en abrégé) est obligatoire. Il serait erroné de dire qu'elle est obligatoire dans les cabinets d'avocats, l'analyse devant se faire au cas par cas, en tenant compte du type de données à caractère personnel traitées et de leur quantité. Ainsi, selon les matières pratiquées, il sera plus ou moins indiqué de nommer un DPO. Par exemple, les cabinets d'avocat pratiquant le droit médical seront amenés à traiter des données sensibles, ce qui ne sera pas forcément le cas en droit des sociétés.

Pour autant, même si la nomination d'un DPO n'est pas obligatoire, cela ne dispense pas le cabinet de sa responsabilité au regard du RGPD. Les cabinets d'avocats doivent établir un plan d'actions concret, avec des délais et des personnes en charge de la réalisation des actions, pour démontrer le processus de mise en conformité.

2_Sensibilisation et communication

Dans un processus de mise en conformité, le DPO n'est pas le seul acteur. Tous les collaborateurs et employés d'un cabinet d'avocats doivent être conscientisés afin qu'ils participent, au quotidien, au respect des règles du RGPD en implémentant les bonnes pratiques. Il relève de la responsabilité du cabinet de communiquer sur la protection des données et d'organiser des activités de sensibilisation spécifiques pour accroître les connaissances du RGPD des différents acteurs.

3_Registre des activités de traitement

Le RGPD, en son article 30, prévoit une obligation, pour tout responsable de traitement et tout sous-traitant de données personnelles, de maintenir un registre des activités de traitement. Ce registre, qui doit être accompagné d'une procédure organisant sa mise à jour, doit contenir des champs prévus directement dans le RGPD. Au-delà des champs obligatoires, il est recommandé d'ajouter d'autres champs tels que la base de licéité ou la localisation des données afin de faciliter l'exercice des droits des personnes concernées. Cela permet également, en cas de contrôle par une autorité de supervision, de démon-

trer un certain niveau de maturité et un contrôle sur les données à caractère personnel traitées.

Il est à noter qu'il existe une exemption à la tenue d'un tel registre pour les entreprises ou organisations de moins de 250 employés, sauf si le traitement est susceptible d'entraîner un risque pour les droits et libertés des personnes concernées, s'il n'est pas occasionnel ou s'il porte sur des données sensibles et judiciaires. Toutefois, compte tenu des conditions strictes d'application de l'exemption, sa portée est très limitée et il est peu probable qu'elle puisse être invoquée par des avocats.

4_Droits de la personne concernée

Les droits des personnes concernées constituent une priorité dans la mise en conformité d'une entreprise quelle qu'elle soit. En effet, cet aspect de la réglementation est le plus facile à contrôler puisque tout individu concerné peut demander à exercer ses droits. Si ces droits ne sont pas respectés, la personne concernée peut facilement introduire une plainte auprès de l'autorité de supervision qui pourra alors mener une enquête. Afin d'éviter une investigation en profondeur, il est donc primordial de permettre aux personnes concernées d'exercer leurs droits.

Une conformité sur ce point nécessite une procédure pratique qui doit être communiquée à toutes les personnes concernées dans l'organisation. Cette procédure doit reprendre l'ensemble des étapes : la manière dont les personnes concernées peuvent introduire leur demande d'exercice, la manière dont l'organisation reçoit et accuse réception de la demande, la manière dont l'identité du demandeur est vérifiée, la méthodologie de gestion de la demande, etc. À l'instar des autres blocs du RGPD, il faut pouvoir documenter les mesures prises pour assurer le respect de ces prescriptions.

Les personnes concernées ont notamment le droit d'être informées sur les traitements de leurs données personnelles effectués par votre cabinet d'avocats et, dans certains cas, la seule possibilité pour que le traitement de données soit légal est de demander le consentement de la personne concernée. Des mécanismes de transparence et de collecte de consentement doivent donc être mis en place au sein du cabinet. Cela concerne également le site web de votre cabinet d'avocats, surtout lorsque des cookies autres que fonctionnels y sont utilisés.

« Les droits des personnes concernées constituent une priorité dans la mise en conformité d'une entreprise quelle qu'elle soit »

5_Relations avec les tiers

De manière générale, le RGPD impose d'avoir une bonne vue d'ensemble sur les relations entretenues avec des tiers, quand des données personnelles sont impliquées. Des registres, tenus à jour, reprenant les tiers et leur rôle du point de vue de la protection des données peuvent aider à la conformité. Au sens du RGPD, un destinataire est considéré comme étant une personne physique, morale, une autorité publique, un service ou tout autre organisme qui reçoit communication des données à caractère personnel, qu'il s'agisse ou non d'un tiers. Un responsable distinct pour lequel votre cabinet n'agit pas en tant que sous-traitant et qui agit pour ses propres finalités est dès lors être considéré comme un destinataire. Il en va de même pour les autorités auxquelles il convient d'envoyer certaines données personnelles, par exemple la police ou les tribunaux.

Le RGPD n'exige pas la conclusion d'accord spécifique avec les destinataires de données, sauf si ces destinataires ont la qualité de sous-traitants ou responsables conjoints. De tels accords ne sont donc en théorie pas obligatoires, cependant, il est toujours préférable de conclure des accords de partage de données. Toutefois, comme mentionné précédemment, pour les tiers qui sont sous-traitants ou responsables conjoints, il faut s'assurer d'avoir conclu des accords contractuels conformes au RGPD avec ces parties.

Il est également important de choisir des partenaires, des sous-traitants qui assurent un niveau élevé de protection des données, il en va de la responsabilité du cabinet d'avocats en tant que responsable du traitement. Pour s'assurer de n'oublier aucune étape et de ne négliger aucun aspect dans le processus de sélection de sous-traitants, une politique de sélection des sous-traitants peut être mise sur pied et il faut toujours avoir à disposition un modèle d'accord de sous-traitance.

« Il est également important de choisir des partenaires, des sous-traitants qui assurent un niveau élevé de protection des données »

6_Transferts internationaux

Depuis l'arrêt Schrems II, les transferts internationaux constituent un sujet brûlant. Il convient de répertorier les transferts de données en dehors de l'Espace économique européen effectués par le cabinet. Ces transferts peuvent être identifiés grâce au registre des activités de traitement. Afin de pouvoir poursuivre ces transferts de données, souvent nécessaires à l'utilisation de certains services ou logiciels, il faut évaluer leur impact au travers d'un *Transfer Impact Assessment*. Ces analyses permettent d'identifier le besoin de mesures complémentaires dans les cas où l'utilisation des mécanismes de garanties énumérés par le RGPD ne suffit pas.

7_Gestion des violations de données

Le RGPD oblige les responsables de traitement à adopter certains comportements en cas de violation de données à caractère personnel. Les cabinets d'avocats n'échappant pas à la règle, il convient de mettre en place une procédure de détection et de gestion de ces incidents, et de former le personnel à l'application d'une telle procédure. En effet, les collaborateurs et employés d'un cabinet d'avocats sont en première ligne pour détecter les violations de données. Il est donc important qu'ils adoptent les bons réflexes dans ces situations.

Par ailleurs, la procédure doit prévoir les cas où l'Autorité de protection des données et/ou les personnes concernées doivent être notifiées. Il est souvent préférable de notifier l'Autorité de protection des données en cas de doute car cela démontre un certain niveau de maturité du cabinet. Toutes ces violations et le suivi qui leur est accordé doivent être consignés dans un registre des violations de données.

8_Analyses d'impact sur la protection des données

Depuis l'entrée en vigueur du RGPD, les notions de « protection des données dès la conception et protection des données par défaut » obligent les institutions à considérer la protection des données à caractère personnel dès les prémisses d'un nouveau traitement de données, d'un nouveau

«La sécurité des données est au cœur du RGPD »

projet ou de l'acquisition d'un nouveau logiciel. Dans certains cas, le responsable de traitement est obligé de formaliser l'exercice en réalisant une analyse d'impact sur la protection des données (AIPD).

Si le traitement est susceptible de présenter un risque élevé pour les droits et libertés des personnes physiques, le responsable de traitement doit mener une analyse d'impact en suivant la procédure qu'il aura préalablement prévue.

LA SÉCURITÉ DE L'INFORMATION AU SEIN D'UN CABINET D'AVOCATS

La sécurité des données est au cœur du RGPD. Cependant, c'est souvent l'aspect le plus compliqué à appréhender pour des spécialistes du droit qui n'ont pas de connaissances approfondies en matière de sécurité de l'information (au sens large). Pour autant, la digitalisation des données amène de nouveaux risques en matière de violations de données ou de cyberattaques.

Au cours des dernières années, plusieurs cabinets d'avocats ont été ciblés par des cyberattaques en raison de la valeur des données qu'ils traitent. Des répercussions graves peuvent résulter de ce type d'actes malveillants. Plusieurs raisons peuvent expliquer l'attrait grandissant des cybercriminels pour les cabinets d'avocats : la possibilité de voler l'identité de dirigeants ou décideurs, la possibilité de fraude financière, la possibilité de commettre des délits d'initiés, etc.

1_Faire le point sur la situation du cabinet

Lorsqu'un cabinet d'avocats décide d'améliorer sa gestion de la sécurité de ses informations, il convient tout d'abord de dresser un état des lieux de la situation. Il est important de connaître ses ressources en termes d'information pour pouvoir ensuite les protéger adéquatement : données à caractère personnel, informations confidentielles sur le client, données personnelles sensibles, dossiers des clients, dossiers du personnel, budgets, stratégies pour les procédures judiciaires, finances, contrats, etc.

Dans un second temps, il faut pouvoir localiser ces données. L'endroit où sont stockées les données peut être physique ou digital. Dans les deux cas, une connaissance précise du lieu où trouver les informations servira de base pour leur sécurisation. En effet, en fonction de la méthode et du lieu de stockage choisi par le cabinet, les mesures de sécurité ne seront pas les mêmes.

2_Mesures d'atténuation des risques

En dehors des certifications et standards internationalement reconnus, il existe de nombreuses mesures qui peuvent être prises, dépendant du niveau de risque et de la valeur de l'information, pour atténuer les risques d'atteinte à la sécurité de l'information.

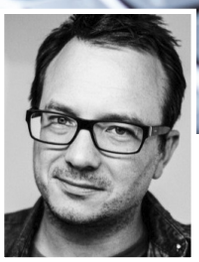
Ces quelques mesures de base doivent être communiquées au sein de l'organisation afin de sensibiliser l'ensemble du personnel et en faire des réflexes du quotidien. Il s'agit par exemple de former le personnel à reconnaître des tentatives de phishing ou d'ingénierie sociale. Une bonne gestion des mots de passe est également importante. En utilisant l'authentification multifactorielle et en imposant un changement régulier des mots de passe ainsi qu'une certaine complexité de ceux-ci, le risque d'accès indésiré est déjà fortement réduit.

D'autres mesures simples existent : toujours accompagner les visiteurs, utiliser un VPN, mettre en place une politique de bureau propre, ne pas utiliser le WIFI public gratuit, séparer les communications professionnelles et personnelles, etc.

3_Normes applicables à la sécurité de l'information

Au-delà de ces mesures simples, il existe différentes normes qui peuvent être mises en place pour assurer un niveau élevé de sécurité de l'information. Ces standards, tels que le standard ISO 27001, proposent une méthode structurée de sécurisation de l'information. Ces normes, qui prennent en compte le respect du RGPD, constituent un excellent moyen d'assurer que vos ressources en termes d'information sont en sécurité.

PUBLICITÉ DES JUGEMENTS VS INTERNET



Pieterjan Montens
Développeur, Juriste & Président asbl OpenJustice.be

La publicité des jugements est, d'un côté, un droit fondamental pour un État démocratique inscrit dans la charte européenne des droits de l'homme et, de l'autre, un débat sans fin quant aux modalités de cette publication sur le média par excellence du XXIe siècle : Internet. Que ce soit au Luxembourg, en Belgique ou en France, sa mise en œuvre fait couler beaucoup d'encre, fait trembler plus d'un empire commercial, rassemble et mobilise les défenseurs des droits et libertés du citoyen et des principes démocratiques.

La question de la publication des jugements touche l'ensemble du monde judiciaire, des éditeurs qui y voient une menace pour leur modèle économique en place, aux magistrats qui redoutent une irruption sur ce qu'ils considèrent – à tort ou à raison – leur domaine exclusif. Sont concernés également les avocats, chercheurs et entrepreneurs qui paient au prix fort (soit parce que cet accès est gratuit mais partiel quand il est organisé publiquement, soit parce que cet accès est coûteux et émietté lorsqu'il est organisé par des éditeurs juridiques privés) l'accès à une ressource que la société a déjà payé. Et les arguments, pro ou contra, ne manquent pas : respect de la vie privée, manque de pertinence pour une majorité des décisions concernées ou risque de « profilage » d'un côté, obligation constitutionnelle, ouverture des données ou principe de bonne gouvernance de l'autre. Ceux qui défendent le statu quo ne manquent pas non plus de soulever des questions qui sont autant d'obstacles : pseudonymisation ou anonymisation, à quel degré, pour quelle matière, à partir de quand ? Ne faut-il pas revoir la structure ? Et qui « possède » réellement une décision en tant que telle ?

– MONDE DU DROIT –

Le fait que la question soit résolue différemment entre États mais également dans les ordres juridiques au sein d'un même pays n'aide évidemment pas. Le droit constitutionnel est souvent publié intégralement, tout comme le droit administratif moyennant anonymisation occasionnelle ; en Belgique, la Cour de cassation sélectionne environ 40 % mais publie une infime partie des juridictions inférieures ; au Luxembourg, ce sont des sommaires d'arrêts sélectionnés qui sont publiés ; et la France avance progressivement et inégalement vers l'open data.

La question de l'anonymisation des décisions de justice semble être le point sur lequel se portent le plus les débats : pseudonymisation ou anonymisation, à quel degré, pour quelle matière, à partir de quand ?

Le sens pris par la plupart des arguments tourne autour de l'intérêt de la publication, qui par coutume dans les pays de tradition civiliste ne concerne que les points de droit essentiels, des extraits des décisions susceptibles d'établir un précédent. En termes de construction du savoir juridique, l'intérêt est évident, mais c'est ignorer un aspect plus élémentaire : la publication intégrale des décisions de justice est le seul garant de la sécurité juridique et, par extension, de l'État de droit.

Quelques illustrations. En Belgique, les décisions des justices de paix, tribunaux de police ou de première instance ne sont virtuellement jamais publiées. Sans un accès à ces décisions, il est impossible d'établir si les mêmes faits, à législation inchangée, conduisent au même résultat au tribunal d'Arlon le 1er janvier 2004 que devant ce même tribunal en 2014. Et il est tout aussi impossible de savoir si un justiciable qui apparaît devant la justice de paix de Namur connaîtra pour les mêmes faits une condamnation similaire, *mutatis mutandis*, qu'un autre justiciable devant le tribunal d'Ostende au même moment. Sans une publication intégrale des décisions, il est donc impossible de garantir que le droit est appliqué à tous les justiciables de la même manière à travers l'espace et le temps.

« La publication intégrale des décisions de justice est le seul garant de la sécurité juridique et, par extension, de l'État de droit »

L'importance de la publicité des décisions de justice se voit également dans le fait qu'elle est inscrite à l'article 6 de la Convention européenne des droits de l'homme : « Le jugement doit être rendu publiquement. » D'aucuns disent que cela ne concerne que le prononcé du jugement : sur ce point, la C.E.D.H. a précisé que « Malgré le libellé qui laisserait entendre que la lecture à haute voix en audience publique s'impose, d'autres modes de prononcé d'un jugement public peuvent être compatibles avec l'article ». Ce que cette phrase doit permettre, dit la Cour, est le « contrôle du pouvoir judiciaire par le public afin d'assurer le droit à un procès équitable ». CQFD.

Parmi les réserves émises à l'encontre de la publication des décisions sur Internet, la plus solide est la suivante : « Il est impossible de garantir une pseudonymisation ou une anonymisation irréversible sans censurer un texte jusqu'à le rendre méconnaissable. Toute publication serait ainsi une atteinte potentielle au RGPD. ». Sans juger de la véracité du propos, il est possible d'y répondre de deux manières.

Premièrement, la principale problématique vécue actuellement de la publication des décisions n'est pas l'éventuelle réversibilité de l'anonymisation mais bien la « découvrabilité » de ces données sur Internet, qui peut mener à des situations incommodantes, voire pires. Un document pseudonymisé – c'est-à-dire un document dont les données permettant d'identifier des personnes ont été remplacées par des contenus fictifs tout en gardant le lien logique entre ces contenus afin de préserver la cohérence et la compréhension du document – ne peut être retrouvé sur les sources officielles que par une personne qui connaît déjà les diverses propriétés de la décision – date du prononcé, chambre… – et qui peut donc tout aussi bien se rendre au greffe et demander à consulter la décision intégrale : le fait d'avoir accès à une décision n'est donc pas un problème en soi, une décision de justice étant un document établissant une vérité judiciaire, opposable à des tiers, et qui doit pouvoir produire des effets. Le problème vient de l'existence d'un environnement où l'information circule massivement et échappe à toute volonté de contrôle une fois cette information diffusée : Internet. Or les moteurs d'indexation qui nous permettent de le parcourir lisent le contenu des documents tel qu'il est : une « simple » pseudonymisation permet donc de retirer le document en question du regard des moteurs d'indexation qui se contentent de ce qui est explicitement écrit. Si un jour une intelligence artificielle arrive à renverser avec certitude tout document produit dans toutes les langues, nous aurions probablement d'autres préoccupations bien plus urgentes.

« Mais est-ce qu'aujourd'hui un fichier partagé est vraiment plus fiable et crédible qu'un lien internet vers une ressource officielle ? »

Deuxièmement, si ce traitement permettant d'inverser la pseudonymisation (on parle également de ré-identification) devait un jour exister, il est toujours possible d'y apporter une réponse vieille comme le monde, ou du moins le droit : en le pénalisant. C'est la voie qu'a prise la France par exemple, avec une loi qui pénalise certains traitements de masse concernant les données d'identité des magistrats par exemple. L'univers numérique n'est plus le Far West libertaire de ses origines, les États, et l'Europe en particulier, mettent en place des réglementations qui protègent la vie des justiciables. Si le RGPD est parvenu à limiter, par la réglementation, l'impact de l'économie de la surveillance, et que l'Europe prépare le DMA (cadre pour les marchés numériques) et le DSA (règlement sur les services numériques) pour faire plier les plus grandes plateformes numériques, il n'y a pas de raison que cela ne puisse être le cas pour d'autres traitements de masse sur les décisions de justice.

Et quand bien même nous devrions décider que toutes les décisions devraient occulter toute donnée à caractère personnel, quid de la personne qui veut que ses données soient publiées ? Qu'elle puisse mettre en avant, sur une source officielle faisant foi, la preuve de sa bonne foi, son innocence, sa raison ? Elle pourrait toujours partager la décision qu'elle a en main, mais est-ce qu'aujourd'hui un fichier partagé est vraiment plus fiable et crédible qu'un lien internet vers une ressource officielle ?

Les complexités réelles ou imaginées sont telles qu'il est impossible d'en faire le tour. Et entre-temps la société et ses besoins évoluent, tandis que la nécessité de satisfaire au besoin démocratique d'un accès intégral, neutre et de qualité à l'information juridique n'a de pareil que l'immobilisme des autorités ou des intérêts financiers en jeu. C'est pourquoi j'ai décidé, il y a bientôt deux ans, de tenter d'y apporter une réponse avec les outils et connaissances dont je dispose, à savoir ceux d'un juriste, d'une part, mais aussi d'un développeur informatique expérimenté rompu aux méthodes, à la culture et aux pratiques de l'innovation numérique, d'autre part. Ce fut le début d'une aventure toujours en cours, et qui a permis de rassembler autour d'une cause commune juristes, développeurs, chercheurs et citoyens au sein d'une association non lucrative et unique en sa capacité de réfléchir, échanger et agir, l'ASBL OpenJustice.be.

OPENJUSTICE.BE

Notre premier objectif a été, face au retard belge d'une base de données d'arrêts et jugements promise pour 2019 et depuis sans cesse repoussée, de réaliser une plateforme de récolte et de publication de jurisprudence intégralement pseudonymisée, et de repousser ainsi les limites du débat. Après quelques semaines de réflexion, nous sommes partis vers une approche hybride, qui mêle récupération automatique de décisions auprès des différentes sources officielles (Cour constitutionnelle, Conseil d'État et Justel/SPF Justice) et partage, par les utilisateurs de la plateforme, des décisions dont ils disposent (en clair : les avocats). Un autre choix conscient et stratégique a été d'utiliser autant que possible des services et des bibliothèques logicielles existantes et de ne développer que le strict minimum nécessaire pour un produit viable.

Soutenue par un intérêt grandissant pour son initiative, l'ASBL a pu réaliser divers outils et interfaces, publiés en open source, qui une fois assemblés fournissent un service de partage et de publication complet sur une architecture adoptant le « privacy by design », permettent aux usagers de charger une décision de justice, d'en extraire les contenus par OCR, de les pseudonymiser grâce à un assistant capable d'identifier les personnes, lieux et organisations citées, et de les partager sur internet.

Ce service est accessible depuis plusieurs mois et publie une poignée de décisions partagées, en plus des 227.000 autres récupérées auprès des sources officielles.

Le choix d'avoir opté pour des services et composants existants et open source nous a permis de dépasser les blocages idéologiques et techniques, d'expérimenter les conséquences réelles d'une telle publication, de mettre au jour des questions que le débat actuel ignore encore et de tenter, une fois de plus, d'y apporter une première solution, d'explorer le problème tel qu'il se pose plutôt que tel qu'on se l'imagine.

LES BESOINS AU-DELÀ DU DÉBAT

Un premier besoin, auquel nous avons rapidement été confrontés est la demande de la part des start-up et LegalTechs d'accéder à ces données afin de développer de nouveaux services. C'est une demande pertinente, d'autant que la diffusion des données publiques constitue l'un des leviers des autorités publiques pour soutenir son économie, en particulier le secteur de l'innovation et de la recherche (qui concerne autant les secteurs privés, publics et académiques). La multiplication des portails et plateformes de partage de données publiques (data.gouv.fr, data.public.lu, data.europa.eu, etc.) en témoigne.

La qualité de la publication de telles données est donc primordiale, et un simple accès par moteur de recherche à ces documents certes mis en page mais non structurés est insuffisant : l'accès se doit d'être documenté, structuré, afin de faciliter toute réutilisation.

Tous les acteurs profiteraient d'un tel apport. Par exemple, une entreprise désireuse de développer un produit capable de structurer sémantiquement l'ensemble des décisions passées se heurterait à un premier problème, qui est l'absence d'accès aux données en question. Elle devra trouver d'autres ensembles de textes, d'autres secteurs dans le pays, ce qui diminuerait inévitablement la pertinence et

« La révolution numérique accélère la circulation et le traitement de l'information et permet des gains énormes de productivité »

l'utilité du produit développé pour le marché visé.

Un second besoin, bien plus terre à terre, est l'impact que pourrait engendrer une telle publication auprès du public. L'interprétation de la législation par le néophyte, c'est déjà la croix et la bannière ; étant donné que notre association publie également une version officieuse du *Moniteur belge*, le journal officiel national, nous le constatons directement. Or le défi soulevé par la publication de la jurisprudence est bien plus important, car bien plus complexe à interpréter : quelle est la portée d'un tel jugement ? La réglementation a-t-elle changé depuis ? Y a-t-il eu opposition ? Pourvoi en cassation ? Est-ce que le cas d'espèce est vraiment similaire au mien ? Des questions qu'un juriste est en mal de résoudre, alors qu'en sera-t-il du citoyen lambda, trouvant sur Internet des solutions à sa situation comme le phénomène de l'autodiagnostic médical ? La situation, qui se produit déjà aujourd'hui, ne peut que s'aggraver à moins d'accompagner la publication de la jurisprudence avec la pédagogie et l'information nécessaire.

Ce ne sont là que deux des nombreuses questions – la qualité et la neutralité de l'accès et la pédagogie – que soulève une publication intégrale des décisions de justice, qu'OpenJustice a pu identifier grâce à son approche expérimentale et itérative, c'est-à-dire progressive et en commençant petit, dans un périmètre réduit, notre projet étant initialement limité à la jurisprudence Covid-19.

SITUATION SUR LA PUBLICATION DES ARRÊTS ET JUGEMENTS EN BELGIQUE

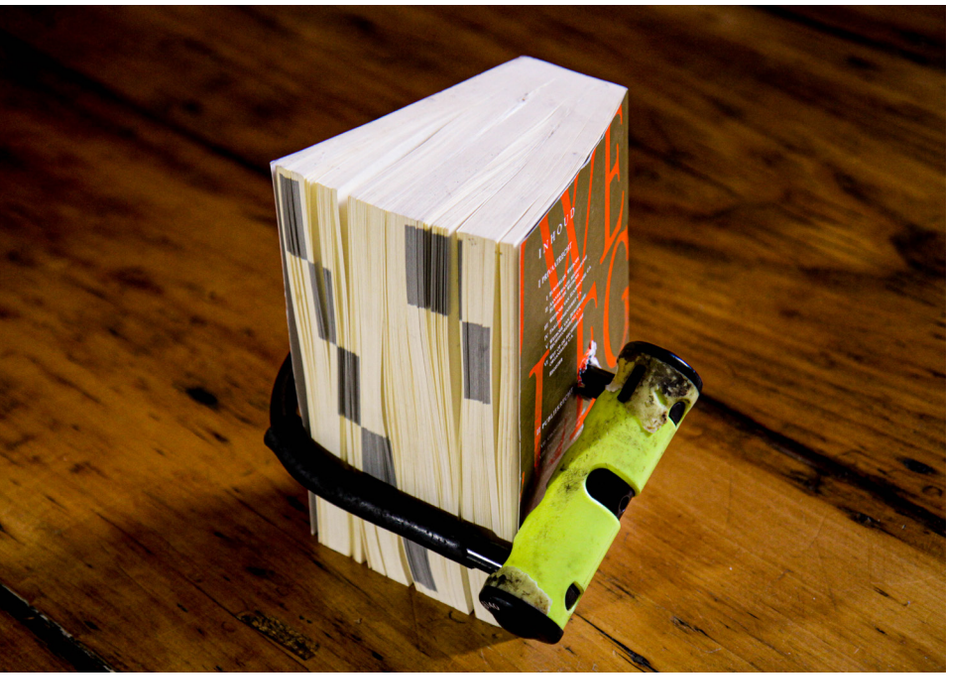
Pendant ce temps, les autorités belges ont un peu avancé : après deux autres reports de la mise à la disposition du public des arrêts et jugements, d'abord pour septembre 2021, septembre 2022 et maintenant en 2023, un marché public a été lancé il y a quelques mois. Beaucoup de rumeurs ont évidemment couru sur ce dernier, principalement dues à une écriture confuse, une vision technique dépassée et des critères de sélection qui ressemblent plus à des barrières à l'entrée. Ce marché prévoit une externalisation totale de la base de données centrale des arrêts et jugements de la justice belge, y compris interfaces internes et externes, et confie à un tiers « le développement, l'hébergement, la maintenance et le support » de toute la solution.

Horrifiés par l'abandon d'un service numérique aussi central et essentiel pour un État de droit aux mains d'acteurs qui ne partagent ni les valeurs, ni la culture, ni les objectifs ou contraintes du service public, nous avons, contre vents et marées, tenté de réunir des partenaires pour déposer une offre commune… Avec succès ! Nous avons réussi à rassembler un consortium multisectoriel, interrégional et international en réunissant Prédictice, Cogni.zone, 3Sign, OpenJustice.be sous l'égide de l'Université de Liège, consortium qui s'est rassemblé autour d'un manifeste qui défend la qualité du service rendu, l'ouverture, la transparence sans oublier la neutralité d'accès.

La question de la non-discrimination dans l'accès aux données est, pour ma part, particulièrement importante : bien évidemment, tout citoyen doit pouvoir jouir de ce droit, mais également tous les autres acteurs publics, privés et académiques, avec les attentes et besoins qui sont les leurs. Cela peut provoquer des craintes chez les acteurs et éditeurs habitués au statu quo, ayant longuement profité d'un avantage indu, mais remettre l'église au milieu du village laisse à chacun la possibilité d'apporter sa valeur ajoutée. La Justice aurait ainsi une chance de voir enfin naître les innovations qui lui ont si longtemps échappé.

JUSTICE ET INNOVATION

Mais en quoi la justice a-t-elle besoin d'innovation ? Ne peut-elle pas continuer d'exister comme elle l'a toujours fait ? « Toujours » est un piège évidemment : le Droit a su se réinventer encore et encore au long de l'histoire et des évolutions technologiques. Et elle doit le faire car la société l'exige : la révolution numérique accélère la circulation et le traitement de l'information et permet des gains énormes de productivité. Elle n'a que faire d'une justice lente et débordée, qui pour



«Pour exister, la justice doit non seulement être rendue et vue, comme le dit la formule, elle doit également être partagée »

incarner son rôle se doit d'emprunter la même voie pour pouvoir suivre le rythme : se moderniser, se numériser, se réinventer. Et elle le fait, en prenant exemple sur le ministère de la Justice français, qui collabore avec l'incubateur de « Start-up d'État » *beta.gouv.fr* : s'y développent des services numériques qui répondent à des besoins directs du terrain, et non pas à un programme politique ou vaniteux.
Au sein de *beta.gouv*, l'équipe de « Mon Suivi Justice » travaille pour « diminuer les rendez-vous non honorés des personnes placées sous main de justice » ; « Info Parquet » pour « faciliter la saisie du personnel judiciaire » ; et « A-Just » pour « [aider] les juridictions dans l'affectation de leurs ressources humaines pour réduire les délais de justice ». Ce sont là des services soutenus et développés en contact direct avec les citoyens et les personnes du terrain, au sein même du service public qui, avec les moyens élémentaires nécessaires, parvient bien mieux à jouer son rôle, à développer ses services et à respecter ses valeurs de continuité, d'égalité et de mutabilité que n'importe quelle armée de consultants.

Heureusement, le Luxembourg semble échapper aux maux qui frappent la Belgique en matière de digitalisation du droit et de la justice. Pour commencer, son journal officiel n'a pas l'apparence d'un brouillon d'étudiant réalisé en 1994. Legilux semble même avoir pris des inspirations auprès d'un autre service d'OpenJustice, à savoir *etaamb.openjustice.be*. Ce site, consulté par plus de 200.000 utilisateurs chaque mois, republie les contenus du *Moniteur belge*, avec une anonymisation efficace sur demande, et ce depuis 2011, le tout dans un format amélioré et nettement plus pratique à utiliser. Et comme ce service est devenu une source officieuse, citée dans les communications officielles belges et même européennes, nous mettons tout en œuvre pour le pérenniser. Une vraie mission de service public, incarnée par une ASBL, représentante belge et juridique du monde du Civic Tech, un autre mouvement caractéristique de la révolution numérique, et incarnée par des organisations telles que gov-zero à Taïwan.

La démocratie s'érode tout autour de nous, par moments même l'État de droit semble vaciller sous les vagues de fausses réalités. Naïvement peut-être, je vois en la publication des décisions de justice un moyen de restituer un peu de vérité, de récupérer un peu de confiance de la part des justiciables. Rares sont les leviers actionnables qui permettent de renforcer l'État de droit à l'ère du numérique.

Pour exister, la justice doit non seulement être rendue et vue, comme le dit la formule, elle doit également être partagée.

CONFÉRENCE DU JEUNE BARREAU DE LUXEMBOURG

PROGRAMME PRÉVISIONNEL CJBL

LES CONFÉRENCES ET FORMATIONS

La fin d'année judiciaire approche à grands pas et le temps des bilans et autres rétrospectives est arrivé.

Le calendrier de la CJBL a ainsi été bien chargé durant la deuxième moitié de l'année judiciaire 2021-2022 avec notamment l'organisation des conférences et formations suivantes :

1. une conférence sur les obligations fiscales des avocats, par Mme Myriam Thinnes et Me Franz Kerger, le 10 février 2022 ;
2. une conférence sur les acquis nationaux en matière de discrimination au travail et bonnes pratiques d'entreprises , par Me Karim Sorel, Mme Fideline Wampach et M. Patrick Hurst, le 21 mars 2022 ;
3. une conférence sur l'actualité de jurisprudence en droit du pénal, par Me Jean-Luc Putz, le 24 mars 2022 ;
4. une conférence sur la séparation des couples non mariés, par Me Anne-Marie Schmit et Me Max Lehnen, le 29 mars 2022 ;
5. une conférence sur les jurisprudences récentes en matière de droit des sociétés, par Me Nicolas Thieltgen et Madame le Juge Anne Morocutti, et modérée par Me Thierry Kauffman, le 19 avril 2022 ;
6. une conférence sur les fonds d'investissements, en collaboration avec la Conférence Saint-Yves, par Me Céline Reymond et M. William Simpson, le 26 avril 2022 ;
7. une conférence sur le panorama de jurisprudence en droit du travail, par Me Jean-Luc Putz le 12 mai 2022 ;
8. une formation de base de 4 modules en matière de faillites les 3, 5, 10 et 12 mai 2022, en collaboration avec l'Association Luxembourgeoise des Mandataires de Justice (ALMJ) et la Commission faillite et liquidation du Barreau de Luxembourg ;
9. et enfin une conférence intitulée « L'essentiel de l'arbitrage au Luxembourg en 1h », par Mme Nicolina Bordian et Me Estelle Brisson le 19 mai 2022.

Dans le cadre de la collaboration avec le Barreau de Luxembourg, la CJBL continuera également à soutenir ce dernier dans l'organisation logistique de ses formations professionnelles et continues, telles que notamment en vue des formations « follow-up avocats pour enfants » et « immigration », qui auront lieu au début de l'année judiciaire 2022-2023.

Pour l'année judiciaire 2022-2023, la CJBL fait un appel aux consœurs et confrères motivés pour intervenir en tant qu'orateur pour nos conférences et les invite à nous contacter avec une proposition de sujet (personnes de contact : geraldine.mersch@barreau.lu et denis.weinquin@barreau.lu).

LES ÉVÉNEMENTS CONFRATERNELS

En parallèle de son programme de formation professionnelle, la CJBL a organisé la deuxième moitié de l'année judiciaire 2021-2022 des nombreux événements confraternels ayant rencontré un franc succès, dont notamment :

- la « Soirée de printemps » qui a eu lieu le 17 février 2022 au Gudde Wëllen à Luxembourg ;
- le Weekend de Ski qui s'est déroulé du 24 au 27 février à Ladis en Tyrol (Autriche) ;
- la projection du film « Ni Juge, Ni Soumise » au Kinepolis Kirchberg le 10 mars 2022 ;
- le « Quiz du Juriste » qui a eu lieu le 28 avril 2022 ; et enfin
- notre événement phare de cette année judiciaire, la Rentrée solennelle du Barreau de Luxembourg qui a eu lieu du 16 au 18 juin 2022 à Luxembourg-Ville.

Dans les événements festifs à venir, le Jeune Barreau est fier de vous confirmer :

- le match de foot Barreau-Magistrature qui se tiendra le 30 juin 2022 à partir de 18h30 au Terrain du FC Jeunesse Junglinster (Op Fréinen, Junglinster) ;
- le traditionnel Rallye du Jeune Barreau qui aura lieu le 2 juillet 2022 ;
- l'assemblée générale de la CJBL et la Soirée du Président du 14 juillet 2022.

LA REPRÉSENTATION INTERNATIONALE

Dans le cadre de sa mission de représentation internationale, le comité de la CJBL a participé et continuera à participer pendant la deuxième moitié de l'année judiciaire 2021-2022 à de nombreuses rentrées d'autres barreaux à travers le monde, dont Vaud, Verviers, Namur, Arlon, Brabant Wallon, Dinant, Bruxelles, Montréal et Québec.

Une grande partie du comité s'est notamment déplacée à la Rentrée du Barreau de Bruxelles au mois de juin 2022 et ceci dans un Van qui nous a très aimablement été mis à disposition par notre partenaire, le groupe LOSCH.

RENTREE SOLENNELLE

Tel que mentionné ci-haut, le principal point fort de l'année a été la Rentrée solennelle du Barreau de Luxembourg, avec des événements répartis sur 3 jours complets.

Un concours d'éloquence fut ainsi organisé le jeudi 16 juin, en présence d'un Jury prestigieux composé de Madame Martine Solovieff, Procureur Général d'Etat, Monsieur Jean-Claude Wiwinius, Président Honoraire de la Cour Supérieure de Justice, Maître François Kremer, Bâtonnier sortant, et de Maître Denis Weinquin, Président de la CJBL, de présentateurs originaux et piquants, et de candidats éloquents ! Nous félicitons tous les participants, et spécialement le gagnant de l'édition 2022, Maître Grégoire Mouly du Barreau de Bordeaux.

Le vendredi fut la journée phare de la Rentrée : la séance solennelle s'est tenue à la Cour de Justice de l'Union Européenne (CJUE), en présence de nombreux hauts représentants nationaux et européens des pouvoirs législatifs, exécutifs et judiciaire, ainsi que de nombreux confrères venus de l'étranger.
Nous tenons à remercier Madame la Ministre de la Justice et de la Culture Sam Tanson pour son intervention au sujet de la justice et des défis actuels, et féliciter Maître Brice Olinger pour son fabuleux discours de Rentrée autour du sujet de la transparence, ainsi que Madame la Bâtonnière, Maître Valérie Dupong, pour sa réplique originale et éloquente.

Les festivités ont poursuivi avec un Dîner de Gala à l'Abbaye Neumünster en présence de 250 invités.

Le samedi 18 juin, un programme allégé fut proposé à nos délégations étrangères encore présentes avec une visite des rafraîchissantes Caves Bernard-Massard à Grevenmacher dans l'après-midi et une soirée d'adieu au restaurant de l'Hôtel Place d'armes. Les confrères étrangers rentrent repus les bras pleins de cadeaux locaux, leurs carnets d'adresses (et d'amis) remplis et les yeux pleins de souvenirs inoubliables (et de cernes !).

FIN D'ANNEE

Au titre de bilan de l'année judiciaire 2021-2022, nous pourrons retenir que le comité de la CJBL s'est réuni lors de 15 réunions à la Maison de l'avocat et a organisé 19 conférences et formations, tout en en mettant en place diverses sup-

Avec le soutien de nos partenaires:

BGL BNP PARIBAS
La banque d'un monde qui change

lalux ASSURANCES

Avonca

UPMANN TAILOR
www.upmann.lu

plémentaires pour l'année judiciaire prochaine.

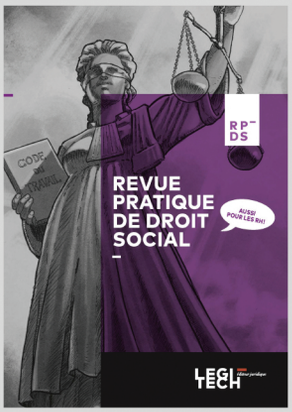
Le comité a représenté le Luxembourg à plus de 16 Rentrées de Barreaux amis et a organisé ou participé - sans que cette liste ne puisse être exhaustive et en faisant abstraction des nombreux entretiens et rendez-vous individuels avec divers acteurs du monde judiciaire, économique et politique - au Weekend de passation des pouvoirs de l'actuel et de l'ancien comité, la Juris'cup à Marseille, la Boum de Bienvenue, une dégustation de vins, la Saint-Nicolas à la Cité judiciaire, la Boum de Noël, une visite guidée exposition « Gleef dat net ! Théories du complot », une soirée décontractée avec l'ancien comité, le concours de plaidoiries de l'ANELD, une réunion Conseil de l'Ordre et comité CJBL, le dîner des anciens présidents, la journée mondiale du donneur de sang, et sans oublier 4 assermentations.

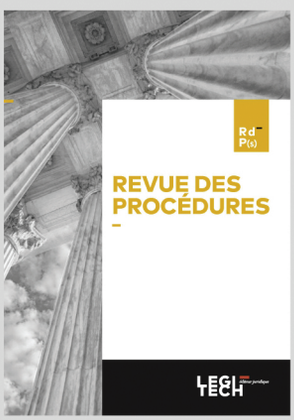
Si certains membres du comité voient déjà nostalgiquement leur mandat arriver à terme, nous nous réjouissons d'avance pour l'année judiciaire 2022-2023 sous la présidence de Maître Géraldine Mersch !

LEGITECH éditeur juridique
LOSCH LUXEMBOURG
BERNARD-MASSARD MAISON FONDÉE 1921
University of Luxembourg Competence Centre

Pour une connaissance optimale du droit
Découvrez les 12 premiers périodiques de Legitech.

Couvrant les grands domaines du droit, ils vous fournissent un regard utile sur l'actualité juridique et aussi une analyse approfondie des questions de droit. Rédigés par des auteurs de qualité, relus par des comités de rédaction rassemblant des spécialistes issus des différentes professions du droit, les contenus proposés sont pour vous la garantie d'une information toujours actualisée et pertinente. Un précieux atout pour votre pratique !





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

www.legitech.lu/shop

LEGITECH éditeur juridique

COMPTABILITÉ ET DÉCLARATIONS FISCALES POUR LES ENTREPRISES ET LES PROFESSIONS LIBÉRALES

LPG

FIDUCIAIRE
LUXEMBOURG - PARIS - GENEVE

FIDUCIAIRE LPG

15-17 Avenue Guillaume, L-1651 LUXEMBOURG

www.fiduciaire-lpg.lu • +352 26 25 61

ING

PERIODIQUE
POST LUXEMBOURG
Envois non distribuables à retourner à:
L-3290 BETTEMBOURG
PORT PAYÉ
PS/760

ING Luxembourg S.A. - 26, Place de la Gare, L-1616 Luxembourg - R.C.S. Luxembourg B.6041 - TVA LU 11082217 - ing.lu

do your thing