LAWYERSNOW

L'AVOCAT LUXEMBOURGEOIS ENTREPRENEUR

18 JUILLET 2023

L'impact de l'intelligence artificielle sur les services classiques d'avocat

« Comptabilité »
Prestations, comptabilité et recouvrement
p.10

« Chronique »
Repenser l'expérience collaborateur en cabinet d'avocats
p.16

« Organisation »
Le processus Conscious Contracts®
p.19

LEGITECH éditeur juridique

www.legitech.lu

Pour une rentrée en musique

SOLISTES EUROPÉENS LUXEMBOURG
EUROPEAN ORCHESTRA

LUNDI 25 SEPTEMBRE 2023

19h30 Philharmonie Luxembourg, Grand Auditorium

Jan Lisiecki, piano
Solistes Européens, Luxembourg / Christoph König, direction

DOKTERE VUN DER WELT
MÉDECINS DU MONDE

LA NATURE EST UN TEMPLE

Oeuvres de Gioacchino Rossini, Wolfgang Amadeus Mozart
et Ludwig van Beethoven

LUNDI 2 OCTOBRE 2023

19h30 Philharmonie Luxembourg, Salle de Musique de Chambre

Jean Muller, piano

Ius Laboris Luxembourg Global HR Lawyers Castegnaro

LEGI TECH éditeur juridique

LISZT À LUXEMBOURG 1845/1846 :
DE LA GLOIRE DU VIRTUOSE ABSOLU À LA SAGESSE DE L'ÂGE

Oeuvres de Franz Liszt , Carl Maria von Weber et Franz Schubert

MERCREDI 25 OCTOBRE 2023

19h30 Philharmonie Luxembourg, Grand Auditorium

Benjamin Bernheim, ténor
Solistes Européens, Luxembourg / Christoph König, direction

中国建设银行(欧洲) China Construction Bank (Europe)

LES AMIS DE L'OPÉRA LUXEMBOURG

OPERA NIGHT

Ouvertures et airs d'opéra de Gaetano Donizetti, Giacomo Puccini,
Jules Massenet, Charles Gounod, Giuseppe Verdi et Richard Wagner

Remise de 15%

Grand Auditorium : 46/41/29 (au lieu de 55/49/34)
Salle de Musique de Chambre : 34/29 (au lieu de 40/34)

Remise exceptionnelle de 30%
pour les membres de la Conférence du Jeune Barreau

Grand Auditorium : 38/34/23 (au lieu de 55/49/34)
Salle de Musique de Chambre : 28/23 (au lieu de 40/34)

– SOMMAIRE –

Sommaire 1

Innovation 2

L'impact de l'intelligence artificielle sur les services classiques d'avocat, *Erwin Sotiri*

Comptabilité 10

Prestations, comptabilité et recouvrement, *Max Mailliet*

Chronique 16

Repenser l'expérience collaborateur en cabinet d'avocats, *Caroline Lamboley*

Organisation 19

Le processus Conscious Contracts®, *Damien Dillenbourg*

Éditeurs responsables
Marc-Olivier Lifrange
Dorian Grégoire

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.

L'IMPACT DE L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE SUR LES SERVICES CLASSIQUES D'AVOCAT

Erwin Sotiri
Avocat à la Cour
Jurisconsul law firm
www.jurisconsul.com

I_LES DÉFIS DE L'IA

L'automatisation de certaines tâches par l'intelligence artificielle (IA) pourrait menacer certaines manières de travailler dans les cabinets d'avocats, notamment celles qui sont routinières et prévisibles.

– INNOVATION –

L'IA repose souvent sur l'analyse de grandes quantités de données, ce qui soulève des préoccupations en matière de vie privée et de sécurité des données.

L'accès, l'emploi et la sécurité des technologies sont désormais profondément modifiés par l'avènement de l'IA. S'il semble facile d'accéder aux services en ligne tels que ChatGPT, l'interprétation des résultats et la sécurisation des données clients nécessitent une expertise dont la forte majorité des cabinets ne disposent vraisemblablement pas.

Il paraît hautement probable que les cabinets de conseil ou de contentieux ne faisant pas ou peu appel aux technologies boostées par l'IA manqueront des opportunités d'innovation et d'évolution, ne pourront pas répondre aux attentes de leurs clients à ce que les services juridiques soient rapides, précis et abordables et auront rapidement tendance à disparaître.

A_La révolution de l'intelligence artificielle dans l'administration luxembourgeoise : une perspective à explorer

L'intelligence artificielle est de plus en plus présente dans notre quotidien. Une réalité à laquelle même le gouvernement luxembourgeois n'échappe pas, faisant de l'IA l'un des éléments clés de sa stratégie numérique.

L'initiative AI4Gov[1], intégrée au programme Digital Luxembourg, est un exemple de cet intérêt. Néanmoins, malgré une série de projets prometteurs, aucun ne porte sur l'IA générative, un sous-domaine d'une importance croissante.

Depuis une décennie, de nombreuses initiatives ont été lancées pour digitaliser les tâches administratives de la justice, visant à offrir un certain degré d'automatisation. Cependant, pour des raisons diverses, ces projets restent en grande partie au stade de simples intentions. Il n'est donc pas question ici de décrypter les intentions louables diffusées par les médias politiques, mais de s'attarder sur les actions concrètes sur le terrain des avocats et des tribunaux.

Un projet de loi « paperless justice », qui est à l'horizon depuis 2015, semble enfin faire son chemin à la Chambre de députés en décembre 2022[2]. Cependant, les deux articles de ce projet de loi ne concernent que les procédures urgentes en matière de contentieux administratif : 1) les recours visant à obtenir un effet suspensif ; et 2) les mesures de sauvegarde.

Parallèlement, en matière civile et commerciale, les administrations judiciaires semblent avoir adopté un rythme différent. Durant la crise du Covid-19, elles ont adopté le courrier électronique comme moyen de communication principal. Cependant, elles sont rapidement retournées à l'utilisation du fax, une technologie qui a connu son heure de gloire dans les années 1980 mais qui représente aujourd'hui un véritable retard technologique.

Dans ce contexte, il est difficile d'imaginer la mise en place de l'IA générative dans l'administration judiciaire alors que le fax est encore largement utilisé. La tâche incombe donc aux instances gouvernementales actuelles et futures de stimuler l'adoption des outils technologiques modernes au sein de l'administration judiciaire. Le défi est grand, mais les enjeux de cette transformation numérique sont cruciaux pour l'avenir du système judiciaire au Luxembourg.

---

1. Voy. https://gouvernement.lu/fr/dossiers.gouv_digitalisation%2Bfr%2Bdossiers%2B2021%2BAI4Gov.html.

2. Projet de loi n° 8109 portant 1) modification de la loi modifiée du 21 juin 1999 portant règlement de procédure devant les juridictions administratives ; 2) modification de la loi modifiée du 10 août 1991 sur la profession d'avocat.

« L'IA pourrait aider à démocratiser l'accès aux services juridiques, en rendant ces services plus abordables et accessibles »

En somme, bien que le Luxembourg se soit engagé dans une politique de numérisation, le chemin vers une administration pleinement numérisée, intégrant l'IA générative, reste encore long. Une évolution nécessaire, mais qui, pour voir le jour, requiert de véritables actions et pas seulement de bonnes intentions.

B_Les potentiels des applications IA sur la profession d'avocat au Luxembourg

La profession d'avocat est en constante évolution, et l'arrivée de l'intelligence artificielle (IA) promet de transformer encore plus profondément la manière dont les avocats fournissent leurs services. Au Luxembourg, où le secteur juridique est très compétitif, l'IA offre des opportunités uniques pour améliorer l'efficacité et les coûts des services juridiques.

Il ne s'agit cependant plus d'une simple projection à l'espace de 10 ans, voire plus, mais d'une nécessité d'adoption par rapport à l'introduction de l'IA au sein de l'ensemble des outils technologiques depuis le début de l'année 2023.

Au Luxembourg, l'IA pourrait avoir un impact significatif sur la profession d'avocat. En permettant aux avocats de travailler plus efficacement et précisément, l'IA pourrait aider les avocats à se démarquer de leurs concurrents et à offrir un meilleur service à leurs clients.

L'IA pourrait aider à démocratiser l'accès aux services juridiques, en rendant ces services plus abordables et accessibles.

Les services juridiques de l'avocat d'affaires au Luxembourg sont essentiellement liés à la rédaction de documents juridiques longs et volumineux qui génèrent des coûts importants pour ses clients. Or, désormais, ces coûts pourront/devront être réduits de manière drastique avec l'aide de l'IA.

Le Luxembourg est un pays multilingue, avec le français, l'allemand et le luxembourgeois comme langues administratives, et une grande population de résidents et de travailleurs étrangers. L'IA peut aider à surmonter les barrières linguistiques en traduisant rapidement et précisément les documents juridiques dans différentes langues. Cela peut aider les avocats à servir une clientèle plus diversifiée.

II_L'IA ET LES SERVICES CLASSIQUES D'AVOCAT

L'IA a le potentiel de transformer tous les aspects des services classiques d'un avocat. Par exemple, elle peut aider à la rédaction de contrats, à la recherche de précédents juridiques, à la traduction de documents juridiques et à la gestion de la correspondance avec les clients.

L'IA peut automatiser de nombreuses tâches répétitives et chronophages, comme la recherche juridique, la rédaction de contrats et la gestion de la correspondance. Cette automatisation permet aux avocats de se concentrer sur des tâches plus stratégiques et de valeur ajoutée, comme le conseil juridique et la représentation devant les tribunaux.

En automatisant ces tâches, l'IA permet aux avocats de se concentrer sur des aspects plus stratégiques de leur travail, comme l'analyse juridique et le conseil aux clients.

III_LES DIFFICULTÉS À L'ADOPTION DE L'IA

Les difficultés sont de deux ordres : celles relatives à l'IA et à la manière dont ses outils peuvent être utilisés et celles spécifiques à l'environnement luxembourgeois où évoluent les cabinets d'avocats.

A_Maîtriser l'IA générative pour une utilisation professionnelle : l'importance de la compréhension technologique

L'Intelligence Artificielle Générale (IAG), capable d'effectuer des tâches requérant une intelligence humaine, pourrait théoriquement révolutionner la profession juridique en prenant en charge le travail des avocats. Néanmoins, nous sommes encore loin de cette sophistication. La réalité du moment est que nous en sommes encore à l'ère de l'IA générative spécialisée, nécessitant l'expertise de professionnels ayant une compréhension

approfondie de l'IA et du droit pour produire des documents cohérents et pertinents pour les clients.

Les cabinets d'avocats ont pour mission principale de rédiger et d'éditer. En théorie, l'IA générative pourrait assister dans ces deux tâches, mais son implantation s'avère ardue à moins que les cabinets ne soient prêts à investir dans le développement d'outils adéquats et à former leurs avocats à leur utilisation.

Un défi majeur est l'absence d'outils d'IA complets. La profession juridique contemporaine demande l'exécution de nombreuses tâches distinctes, allant de la rédaction de documents juridiques à l'interprétation de législations complexes. Malheureusement, il n'existe pas un seul outil d'IA capable de mener à bien toutes ces tâches. Cette limitation implique que les avocats se retrouvent souvent à jongler avec divers outils, ce qui demande du temps et des connaissances spécialisées pour une utilisation efficace.

1) Puissance et limites de ChatGPT

Développé par OpenAI, ChatGPT est l'un des modèles de langage les plus reconnus aujourd'hui. Capable de générer un texte semblable à celui d'un humain en fonction des instructions fournies, il a trouvé une large application dans de nombreux secteurs, y compris le droit. Sa force réside dans sa capacité à comprendre et à générer du texte de manière contextuelle, ce qui en fait un outil potentiellement précieux pour des tâches telles que la rédaction de documents juridiques ou la préparation de mémoires. Cependant, l'utilisation de ChatGPT dans un cadre juridique professionnel comporte des limites.

« Développé par OpenAI, ChatGPT est l'un des modèles de langage les plus reconnus aujourd'hui »

Tout d'abord, les restrictions de tokens représentent un obstacle de taille. Dans le domaine des modèles de langage, un token peut être un caractère, un mot, ou quelque chose entre les deux. Chaque bout de texte entré ou généré par ChatGPT consomme un certain nombre de tokens, et le modèle ne peut gérer qu'un nombre limité de tokens lors d'une seule interaction. Cela signifie que des documents particulièrement longs pourraient nécessiter d'être segmentés en parties plus petites pour le traitement, ce qui peut engendrer des problèmes de continuité et de contexte.

L'exigence d'usage de plugins spécifiques représente une complexité supplémentaire dans l'utilisation de l'IA. Ces plugins, qui enrichissent les fonctionnalités de ChatGPT, peuvent s'avérer extrêmement profitables en permettant au modèle d'interagir avec divers logiciels ou en offrant des fonctionnalités additionnelles. Néanmoins, une maîtrise et une formation adéquate sont nécessaires pour une utilisation optimale de ces outils, rehaussant d'autant plus le seuil d'efficacité de l'outil.

De plus, ces contraintes engendrent une expérience utilisateur fragmentée. Un avocat peut être amené à recourir à ChatGPT pour élaborer une section d'un contrat, à un autre outil d'IA pour passer en revue d'anciennes affaires judiciaires, et à encore un autre pour prédire l'issue d'un litige. L'obligation de « coudre » les résultats issus de divers outils peut provoquer une discontinuité du flux de travail et éventuellement générer des erreurs. La supervision et la validation manuelle de chaque étape du processus augmentent en outre la charge de travail du professionnel, atténuant d'une certaine mesure les bénéfices d'efficacité que l'IA est censée apporter.

2) L'information obsolète

Le droit est un domaine en constante évolution. Les lois sont régulièrement révisées, de nouveaux précédents judiciaires sont souvent établis, et les interprétations des textes de loi peuvent rapidement évoluer. Cette fluidité garantit l'adaptation du droit aux changements sociétaux et aux considérations éthiques. Cela implique toutefois que tout outil d'IA utilisé dans ce domaine doit disposer de l'information la plus récente pour apporter une aide précise et fiable.

La difficulté avec des outils d'IA tels que ChatGPT est qu'ils sont extrêmement performants pour traiter et générer du texte basé sur leurs données d'entraînement, mais leur base de connaissances

n'est pas mise à jour en temps réel. Cela crée un décalage de connaissances, où la compréhension des affaires juridiques par l'IA devient obsolète au fil du temps.

Par conséquent, un professionnel du droit qui utilise un outil d'IA pourrait se retrouver confronté à une interprétation d'un document juridique qui dévie de la compréhension juridique actuelle. Par exemple, si une loi a récemment été modifiée ou si de nouvelles jurisprudences ont considérablement changé l'interprétation de certaines dispositions légales, ces modifications ne seraient pas reflétées dans les résultats de l'IA.

Ce décalage de connaissances représente plusieurs risques. Il peut, entre autres, mener à des malentendus et à des interprétations erronées susceptibles de tromper les clients et autres praticiens du droit. S'appuyer sur des conseils juridiques dépassés pourrait conduire à des décisions erronées, avec de graves conséquences juridiques pour les clients.

En conséquence, l'interprétation d'un document juridique par une IA pourrait s'écarter de la compréhension juridique actuelle, induisant en erreur les clients et nuisant à la crédibilité de l'avocat.

3) La sécurité des données introduites dans l'IA : la confidentialité en jeu

L'intégration de l'IA dans les pratiques juridiques apporte son propre lot de risques de sécurité qui ne peuvent être négligés. Ces risques peuvent menacer sérieusement le principe sacré de la confidentialité, un pilier fondamental de la profession juridique. Les outils d'IA, comme ChatGPT, malgré leur potentiel transformateur, peuvent, s'ils ne sont pas correctement gérés, porter atteinte à ce principe.

L'une des principales inquiétudes réside dans la manière dont les systèmes d'IA traitent et conservent les données. Lorsqu'elles sont introduites dans un système d'IA pour être traitées, les informations sont « tokenisées », c'est-à-dire transformées en un format que l'IA peut comprendre et apprendre. Il y a un risque que ces données, y compris des informations sensibles et confidentielles, soient stockées dans le cadre des données d'entraînement du système.

L'ajout d'un niveau supplémentaire de complexité au problème est le fait que les systèmes d'intelligence artificielle (IA) actuels n'ont pas la capacité d'effacer ou de « déprogrammer » certaines informations une fois qu'elles ont été acquises. C'est une caractéristique qui rappelle la technologie de la blockchain, où les données, une fois inscrites, ne peuvent être modifiées ni supprimées. Cette incapacité à « oublier » ou effacer des informations spécifiques laisse planer un risque sérieux de rétention de données à long terme, une faille qui pourrait être exploitée en cas de violation de la sécurité.

Les cabinets d'avocats qui ne sont pas suffisamment au fait des nuances de la technologie de l'IA pourraient, sans le vouloir, mettre au jour des données sensibles de leurs clients. Ce risque peut découler d'un manque de connaissances sur les méthodes de gestion des données par les modèles d'IA ou d'une mauvaise compréhension de la manière d'intégrer ces outils en toute sécurité dans leurs flux de travail.

Par exemple, un avocat pourrait malencontreusement utiliser ChatGPT pour traiter un document contenant des informations confidentielles sur un client, exposant ainsi potentiellement ces données. De même, les cabinets d'avocats pourraient sans le savoir stocker des données confidentielles sur des serveurs ou des systèmes de « cloud computing » non sécurisés lors de l'utilisation d'outils d'IA, les rendant ainsi vulnérables aux cyberattaques.

Ces risques mettent en évidence le besoin urgent pour les cabinets d'avocats d'établir des protocoles solides de sécurité des données lorsqu'ils mettent en œuvre des technologies d'IA. Une formation adéquate sur l'utilisation sûre de l'IA, associée à des mesures rigoureuses de cybersécurité, est essentielle pour protéger la confidentialité des informations des clients et pour préserver la confiance dans le processus juridique. Alors que l'IA continue de s'imposer dans le domaine juridique, les cabinets d'avocats doivent rester sur leurs gardes face aux risques spécifiques de sécurité qu'elle pose.

B_La frontière de l'éthique professionnelle dans l'affaire *Mata c. Avianca*

Dans une affaire judiciaire récente à New York qui a suscité l'intérêt du monde juridique pour son implication avec l'IA, un homme nommé Roberto Mata a porté plainte contre la compagnie aérienne

Avianca. Monsieur Mata prétendait avoir été blessé lorsqu'un chariot de service métallique a heurté son genou pendant un vol. Pour des questions évidentes de forclusion de la demande, Avianca a sollicité l'irrecevabilité de l'affaire. L'avocat de Mata s'est cependant opposé par un mémoire où il citait six cas de jurisprudence pour soutenir son argumentaire[3].

Cependant, les avocats de la compagnie aérienne ont remarqué que les citations de jurisprudence dans les arguments du demandeur étaient introuvables. Ils ont donc demandé au tribunal de mener une enquête plus approfondie. À la suite de l'enquête, il a été révélé que l'avocat du demandeur avait utilisé ChatGPT pour effectuer ses recherches juridiques. De manière non surprenante, les informations et citations fournies étaient des affabulations de l'IA et non pas des cas réels.

À la lumière de cette révélation troublante, le juge new-yorkais a convoqué les parties à une audience spéciale. L'avocat de Mata, confronté à une situation difficile, s'est trouvé contraint de soumettre un argumentaire pour tenter d'éclaircir la situation. L'avocat a déclaré qu'il n'avait aucune intention de tromper le tribunal ou la compagnie aérienne.

Malheureusement, la réalité de la situation ne pouvait plus être masquée : l'avocat avait fait preuve d'un manque de professionnalisme flagrant. Il avait tenté de faire passer les réponses générées par l'intelligence artificielle comme étant le fruit de son propre travail intellectuel.

Cet incident a provoqué un débat sur la valeur et les dangers des logiciels d'IA dans la pratique juridique, soulignant la nécessité de vérifier rigoureusement les informations fournies par ces systèmes. Les professionnels du droit doivent être conscients des opportunités, mais aussi des défis que l'IA peut présenter. Ils devront exercer leur jugement professionnel et faire preuve de prudence et d'intégrité dans l'utilisation de ces outils, afin de maintenir la confiance du public et de leurs clients dans la profession juridique.

L'usage de l'IA pour la recherche et l'écriture de mémorandums à contenu juridique n'est pas en soi problématique. De nombreux professionnels du droit ont recours à l'IA pour automatiser des tâches répétitives telles que la vérification de syntaxe et d'orthographe, la réécriture de passages pour faciliter leur compréhension, ou encore accélérer la recherche d'informations pertinentes dans des volumes importants de données. En ce sens, l'IA est un outil précieux qui peut améliorer l'efficacité et la précision du travail juridique.

Cependant, l'éthique professionnelle des avocats impose une responsabilité incontestable dans l'usage de ces outils. En l'occurrence, présenter des mémoires entièrement écrits par l'IA comme son propre travail intellectuel est le témoin d'une incompétence profonde dans le maniement des dossiers des clients.

L'IA, aussi sophistiquée soit-elle, reste une création humaine et est donc sujette à des erreurs. Les avocats qui choisissent d'utiliser l'IA dans leur pratique ont le devoir d'assurer une supervision adéquate et de vérifier les informations produites. Faire aveuglément confiance à l'IA, comme cela semble avoir été le cas dans l'affaire *Mata c. Avianca*, n'est pas seulement un cas de négligence professionnelle, mais aussi contraire aux principes déontologiques à l'éthique personnelle que tout avocat devrait avoir.

IV_LES GRANDS CABINETS D'AVOCATS PLUS MENACÉS PAR LE DÉVELOPPEMENT DE L'IA ?

Un changement de paradigme est en cours dans le domaine juridique. L'intelligence artificielle modifie profondément la façon dont le travail est effectué dans les cabinets d'avocats et cette transformation numérique pourrait présenter une menace plus importante pour les grands cabinets que pour les plus petits. L'enjeu principal réside dans la gestion et la production de données.

A_Le capital de données en danger

Historiquement, les cabinets d'avocats de taille moyenne ou grande mobilisent une quantité considérable de données produites manuellement par un grand nombre d'avocats qui au fil des années constituent une base juridique importante pour le développement du cabinet.

3. B. Weiser, « Here's What Happens When Your Lawyer Uses ChatGPT », *New York Times*, 27 mai 2023, https://www.nytimes.com/2023/05/27/nyregion/avianca-airline-lawsuit-chatgpt.html.

Or la capacité de l'IA à produire en masse des données vient potentiellement éroder le capital informationnel sur lequel se reposent les grands cabinets, mettant ainsi leur modèle économique en péril. Dans ce contexte nouveau, les structures juridiques de petite taille, plus flexibles et en mesure de proposer des services à des tarifs nettement plus compétitifs, pourraient mieux tirer leur épingle du jeu

Les cabinets d'envergure, qui ont depuis toujours capitalisé sur la collecte manuelle de données et de modèles internes pour optimiser leurs processus, pourraient se retrouver dans l'obligation de revisiter cette stratégie.

1) La culture organisationnelle interne des cabinets d'avocats de taille moyenne ou grande face à l'IA

L'organisation structurelle des cabinets d'avocats esquisse un paradoxe intrigant, se révélant à la fois favorable et réfractaire à l'intégration de l'IA et des technologies dans leurs procédures de travail. Cependant, une mise au point s'impose : tous les grands cabinets ne sont pas inaptes à accueillir l'IA générative. Néanmoins, une telle mutation nécessite indubitablement une solide culture technologique et un environnement décisionnel approprié pour que cette technologie, d'abord appréhendée comme une menace pour le fonctionnement classique de la profession juridique, puisse être intégrée et perçue comme un atout concurrentiel.

2) Entre culte de la personnalité et prise de décisions excessivement hiérarchisée

La configuration des cabinets d'avocats, souvent baptisés du nom de leurs fondateurs (à l'image de X & Y), laisse transparaître des tendances notables. On peut en inférer que l'un des fondateurs est soit toujours en vie et actif au sein du cabinet, soit a disparu, laissant son nom comme une simple marque à un cabinet devenu trop grand pour changer de nom.

Ceci nous conduit à penser que les décisions dans des cabinets d'une certaine taille sont habituellement prises soit par un unique individu, soit par une structure relativement large qui se caractérise par un certain degré de décentralisation.

Dans les cabinets de taille concentrés autour d'un seul individu, il n'est pas inhabituel de constater que le dirigeant est présenté aux clients potentiels comme un véritable polymathe, possédant simultanément une expertise juridique hors pair et des compétences managériales quasiment surhumaines.

La décision de développer des outils d'IA dépendra alors de la sensibilité de cette personne face à la technologie, avec parfois des avantages mais plus souvent les inconvénients de la gouvernance solitaire.

Les grands cabinets internationaux présentent un visage différent face à l'IA. Souvent structurés de manière décentralisée, ils semblent, en théorie, plus aptes à intégrer les innovations technologiques, du fait de leur structure organisationnelle plus souple et diversifiée[4].

Ces cabinets, qui sont de véritables multinationales du droit, doivent faire face à des défis propres à leur envergure. Ils sont contraints de jongler entre les différentes législations, cultures et pratiques commerciales des pays dans lesquels ils opèrent. Cette complexité inhérente à leur fonctionnement peut être à la fois un frein et un moteur pour l'adoption de l'IA[5].

D'une part, l'introduction de l'IA dans ces structures complexes nécessite une stratégie de déploiement bien pensée, des ressources importantes et un effort coordonné à l'échelle internationale. L'adoption de l'IA peut ainsi se heurter à la résistance de certaines parties prenantes, peu enclines à changer leurs méthodes de travail ou craignant une perte de contrôle.

D'autre part, la décentralisation de ces cabinets peut aussi être un atout dans l'adoption de l'IA. La diversité des pratiques et la présence de multiples acteurs aux compétences variées peuvent permettre une expérimentation plus large et plus rapide de l'IA. Les cabinets internationaux peuvent ainsi tester et déployer des outils d'IA dans certaines branches ou départements avant de les généraliser à l'ensemble de la structure.

Si l'adoption de l'IA représente un défi pour les cabinets d'avocats de taille moyenne ou grande, qu'ils soient centrés autour d'une seule

---

4. S. Alsheibani, Y. Cheung, C. Messom, « Artificial Intelligence Adoption: AI-readiness at Firm-Level », *Twenty-Second Pacific Asia Conference on Information Systems*, Japan 2018, 26 juin 2018.

4. S. Na, S. Heo, W. Choi, S. Han, C. Kim, « Firm Size and Artificial Intelligence (AI)-Based Technology Adoption: The Role of Corporate Size in South Korean Construction Companies », *Buildings*, 13(4), 2023, 1066, https://www.mdpi.com/2075-5309/13/4/1066.

personnalité ou structurés de manière décentralisée, il s'agit aussi d'une opportunité majeure. En effet, ceux qui sauront tirer parti de ces nouvelles technologies pourront se positionner comme les leaders de demain dans le domaine juridique.

B_Le facteur temps dans l'adoption

Dans les structures juridiques de taille, le temps est une denrée rare, un luxe qui ne peut être consacré à la réorganisation du travail dans l'objectif de le rendre plus efficace ou économique pour le client. Le flux de travail est bien établi et nécessite d'être géré en continu. Tant que leurs clients sont satisfaits, les cabinets d'avocats n'ont pas de raison particulière pour investir davantage dans des technologies qui pourraient, en fin de compte, déprécier le montant d'honoraires perçus pour la même quantité de travail[6].

À l'autre bout du spectre, les cabinets de taille plus modeste sont perpétuellement à la recherche d'optimisation afin d'attirer de nouveaux clients. Leurs moyens économiques réduits alimentent cette quête, les poussant à maximiser les possibilités d'automatisation des tâches. En effet, le coût le plus significatif pour le client et pour le cabinet réside dans le travail manuel que l'avocat doit fournir pour effectuer des recherches, rédiger des documents, vérifier l'orthographe des productions destinées aux clients ou aux tiers. La partie purement intellectuelle du travail de l'avocat ne représente vraisemblablement qu'une petite fraction de la quantité de travail manuel facturé aux clients.

Pour les petites structures, l'investissement dans la technologie n'est pas seulement une question d'économies, mais aussi une nécessité stratégique. Elles cherchent constamment à offrir une valeur ajoutée à leurs clients, et l'automatisation des tâches peut être un véritable atout. En libérant les avocats des tâches administratives et répétitives, ces derniers peuvent se concentrer sur le cœur de leur métier, l'aspect intellectuel et le conseil. Cette réaffectation du temps et des ressources peut ainsi permettre une prise en charge plus approfondie et personnalisée des dossiers, un facteur de différenciation majeur dans un marché de plus en plus concurrentiel.

Ainsi, le facteur temps, géré de manière si différente selon la taille de la structure, peut s'avérer être un levier d'innovation technologique pour certains, un frein pour d'autres. Chaque cabinet, en fonction de sa taille, de ses moyens et de sa clientèle, doit donc trouver son propre équilibre entre tradition et modernité, entre l'efficacité de l'automatisation et la nécessité de maintenir une relation humaine de proximité avec ses clients.

V_CONCLUSION

L'avenir de la profession d'avocat au Luxembourg sera indubitablement façonné par l'IA. En métamorphosant les services juridiques traditionnels, l'IA offre à la profession une chance inédite de relever les défis du monde numérique et d'améliorer substantiellement la qualité de leurs prestations. Il est grand temps pour la profession juridique luxembourgeoise de faire corps avec cette nouvelle ère du droit digital.

Toutefois, il est également envisageable que la profession d'avocat au Luxembourg, post-avènement de l'IA, suive une trajectoire similaire à celle du secteur immobilier dans la même région : une valorisation jugée excessive au regard de ce qu'elle devrait logiquement être, accompagnée de prédictions alarmistes d'un effondrement imminent du marché, alors qu'en réalité le secteur prospère et les prix continuent de grimper. Pour paraphraser un film acclamé qui traite de la réaction humaine face à un événement qui bouleverse leur compréhension du monde : « Don't Look Up ! ».

Abonnez-vous à notre revue Pin Code ! La revue du droit des technologies, de la protection des données, de la concurrence et de la propriété intellectuelle.

6. N. Gaffney, « How Artificial Intelligence is Changing Law Firms and the Law, Part II », *Law Practice Today*, 14 mai 2019, https://www.lawpracticetoday.org/article/artificial-intelligence-law-firms-part-2.

PRESTATIONS, COMPTABILITÉ ET RECOUVREMENT

Max Mailliet
Managing Partner
E2M - Étude Max Mailliet
www.e2m.lu

Être avocat, c'est bien beau, on donne des conseils juridiques et on se fait payer des honoraires en contrepartie. C'est vrai, et ça à l'air aussi simple que cela.

On m'avait dit un jour : « Si tu veux gagner plus d'argent, c'est simple pour toi, il te suffit de travailler un peu plus ! » C'est une vision bien romantique (mais aussi radicalement fausse) de la réalité.

Entre la prestation de l'avocat et la rémunération, il peut parfois se passer un temps assez conséquent, surtout si l'avocat n'est pas très à cheval sur le recouvrement de ses honoraires.

Étymologiquement, « honoraires » veut dire ce qui est donné à titre d'honneur, les professions libérales n'étant pas payées comme des commerçants, on leur donnait quelque chose parce que leurs membres faisaient l'honneur à leurs clients (mandataires pour les avocats, patients pour les médecins) de leur rendre un service.

– COMPTABILITÉ –

Aujourd'hui, la mentalité a fortement évolué et les avocats sont des *service providers* comme les autres, qui sont payés pour le service rendu. La profession s'est fortement commercialisée, et une pression conséquente s'exerce sur les honoraires mis en compte, qui tient aussi au fait qu'il y a plus de concurrence sur le marché, le nombre d'études d'avocats étant croissant.

Pour cerner les différentes questions qui peuvent se poser, je me pencherai sur les différentes phases de la relation avocat-client, à savoir :

- Les différents moyens de facturer
- La mise en place de la relation client et estimations données au client
- La facturation proprement dite
- La comptabilisation
- Le recouvrement

I_LES DIFFÉRENTS MOYENS DE FACTURER

Le règlement interne de notre Ordre prévoit des règles concernant la « fixation » des honoraires de l'avocat en son article 2.4.5.[1].

Le mot « fixation » laisse présumer que l'avocat aurait une certaine autorité, mais il n'en est rien, les honoraires font de nos jours l'objet d'âpres discussions avec les mandants qui vont souvent faire faire des *beauty parades* à plusieurs études d'avocats et retenir finalement celle qui offre le prix le moins élevé.

Autant pour la théorie.

En pratique, dans la majorité des cas, les avocats conviennent avec leurs clients des taux horaires, ce qui ne résout cependant qu'une partie du problème : quel taux prendra-t-on ? Avec quel intervalle va-t-on facturer : 5 minutes, 6, 12 ou 15 ?

L'avantage d'avoir un système basé sur des intervalles de 6 ou 12 minutes est qu'il permet de mieux diviser les heures, et donc de fonctionner par dixièmes, ce qui est plus pratique pour présenter les heures en système décimal (6 minutes font 0,1 heure, etc.).

Nous avons à l'étude des taux différents, que nous appliquons, en fonction des capacités financières des clients, mais aussi de la complexité du dossier, les dossiers plus complexes payant en quelque sorte pour les dossiers moins complexes. Les taux varient aussi en fonction de la séniorité de l'avocat.

En anglais on appelle cette méthode *sliding scale pricing*.

1. « Art. 2.4.5.1. Le droit aux honoraires existe à l'exception des cas de commission d'office par le Bâtonnier au profit des indigents et sous réserve des dispositions légales et réglementaires en matière d'assistance judiciaire. Art. 2.4.5.2. Hormis les cas où les honoraires de l'avocat sont fixés par des dispositions légales ou réglementaires ou par la décision de justice qui le désigne, l'avocat fixe ses honoraires en tenant compte des différents éléments du dossier, tels l'importance et le degré de difficulté de l'affaire, le travail fourni par lui-même ou par d'autres avocats de son étude, sa notoriété et son expérience professionnelle, le résultat obtenu et la situation de fortune du mandant.

   En début de dossier, l'avocat informe tout nouveau client de la méthode qu'il utilisera pour calculer ses honoraires et frais. Il tiendra ses clients informés de tout changement de méthode de calcul. L'avocat fournit au client toutes les informations utiles sur les modalités d'application de la méthode retenue.

   Art. 2.4.5.3. L'avocat peut convenir avec son client d'un mode conventionnel de détermination des honoraires, que ce soit en début de dossier, en cours de dossier ou même lors de la clôture. L'avocat veillera à ce que la convention d'honoraires précise le ou les dossiers auxquels elle s'applique. Toute convention d'honoraires tiendra compte des critères énumérés à l'article 2.4.5.2. Il est interdit à l'avocat de passer avec son mandant un pacte de quota litis, défini comme une convention passée avant ou en cours de dossier entre l'avocat et son mandant, par laquelle les honoraires sont fixés exclusivement en fonction du résultat de l'intervention de l'avocat. Ne constituent notamment pas un pacte de quota litis les conventions suivantes : – celles en vertu desquelles les honoraires ne dépasseront en aucun cas un montant déterminé, ou se situeront entre un montant déterminé minimum et un montant déterminé maximum ; – celles qui tiennent compte respectivement des diverses étapes de la procédure et de l'avancement des prestations faites par l'avocat ; – celles par lesquelles le mandant convient avec son avocat d'un honoraire forfaitaire en rémunération de son activité, à condition toutefois que ces conventions ne soient pas exclusivement liées au résultat judiciaire ou autre obtenu par l'avocat ; – celles qui, outre la rémunération des prestations effectuées, prévoient la fixation d'un honoraire complémentaire en fonction du résultat obtenu ou du service rendu ; – celles qui font référence à un abonnement entre le mandant et son avocat. »

Mais il ne faut pas se voiler la face :

J'ai souvent des clients qui me demandent de leur faire une remise sur le taux. Je refuse en général, mais en leur expliquant que si j'accorde une remise, je serai moins intéressé à traiter le dossier en question, vu que je gagne moins d'argent dessus, je prioriserai donc un dossier sur lequel je suis mieux payé (même si, dans la réalité, je dois avouer ne pas le faire et me laisse finalement guider par le client qui me met le plus de pression).

En dehors du taux horaire, il existe aussi d'autres moyens de fixer les honoraires, le forfait, l'abonnement, les *capped fees* (où on limite les honoraires à un certain montant maximal) et l'honoraire complémentaire de résultat[2].

Rappelons dès à présent que le RIO n'autorise pas les honoraires de résultats purs[3] (les anglophones appellent cela aussi *contingency fees* ou *no cure no pay*). La ratio legis de cette interdiction est liée au fait qu'en pratiquant ce moyen de facturation l'avocat deviendrait une partie au procès et perdrait son indépendance.

Malheureusement, cette interdiction présente aussi le désavantage que certains clients, ne bénéficiant pas de l'assistance judiciaire, mais ne pouvant néanmoins pas se payer les services d'un avocat pour, par exemple, récupérer une créance assez conséquente, se voient en réalité démunis. La seule solution est alors de passer par un *litigation funder*, une entité qui finance des procès.

II_LA MISE EN PLACE DE LA RELATION CLIENT ET LES ESTIMATIONS

C'est souvent au niveau de la mise en place de la relation client que l'on va déjà créer les soucis qui risquent d'envenimer la relation par la suite, notamment si, en tant qu'avocat, on n'est pas suffisamment transparent sur les honoraires et le coût de notre service.

Nous mettons en place de manière systématique des lettres d'engagement, système qui présente certains avantages :

A_Fixer clairement qui est le mandant et surtout le payeur

À première vue, cela paraît évident, mais, par exemple dans les dossiers *corporate*, c'est une question qui n'est souvent pas claire.

Par exemple, si l'objet du mandat est la constitution d'une ou plusieurs sociétés, il arrive souvent que le client veuille que les honoraires soient pris en charge par la société à constituer.

Mais il vaut mieux se prémunir contre un éventuel défaut de paiement, soit parce que la société constituée risque de ne pas être solvable, soit parce que finalement, et pour des raisons diverses, elle n'a pas été constituée, et que l'avocat se trouverait dès lors démuni. Raison pour laquelle une bonne idée est de clarifier ab initio qui prendra en charge les honoraires et frais dans un tel cas, pour éviter à l'avocat de se trouver « à sec ».

Dans le même sens, pour les dossiers de contentieux, il est possible qu'un tiers prenne en charge le paiement des honoraires (par exemple une assurance ou un parent d'un client insolvable) ; ceci peut alors être fixé dans la lettre d'engagement (ou dans un écrit séparé), l'avocat ayant tout intérêt à faire contresigner sa lettre d'engagement par ce tiers, pour être sûr d'être payé (ou du moins, augmenter ses chances de l'être).

B_Fixer les conditions de limite de responsabilité

La lettre d'engagement est l'endroit idéal pour prévoir les clauses limitatives de responsabilité. Il est usuel sur le marché de prévoir des clauses limitant la responsabilité à un multiple du montant des honoraires encaissés sur ce dossier sur une année. En sondant un peu le marché luxembourgeois, il me semble que souvent le multiple pris est de trois fois les honoraires.

Il est aussi possible de prévoir un montant en euros ; l'expérience m'a cependant montré que les

« La lettre d'engagement est l'endroit idéal pour prévoir les clauses limitatives de responsabilité »

2. Pour une analyse intéressante des différents modèles de facturation, voy. https://www.clio.com/blog/law-firm-pricing-updated-2020/.

3. Art 2.4.5.3. du RIO.

clients sont moins enclins à accepter cette possibilité plutôt qu'un multiple du montant facturé.

C_Fixer les conditions de rémunération

À cet égard, il faut, en tant qu'avocat, faire très attention à un récent arrêt de la CJUE[4], dont la conclusion est qu'une clause d'un contrat de prestation de services juridiques conclu entre un avocat et un consommateur qui fixe le prix selon le principe du tarif horaire, sans comporter d'autres précisions, ne répond pas à l'exigence de clarté et de compréhensibilité. Le juge national peut rétablir la situation dans laquelle se serait trouvé le consommateur en l'absence d'une clause abusive en laissant le professionnel sans rémunération pour les services fournis.

Le barreau a émis une circulaire n° 2/2022-2023 sur les bonnes pratiques en matière de facturation en date du 9 mars 2023, dont je ne peux que recommander la lecture. Elle est disponible sur l'intranet du barreau.

Enfin, je signale un moyen qui reste efficace pour « tester » la volonté du client de payer : les provisions sur frais et honoraires.

Elles sont très usuelles dans le contentieux, mais beaucoup moins dans le conseil/*corporate*.

Il existe là encore plusieurs façons de faire : certains demandent une provision et vont ensuite la déduire de la prochaine facture ; d'autres vont demander à chaque fois des provisions pour les devoirs anticipés et puis les déduire à la facture finale ; d'autres encore gardent la provision comme garantie, facturent mensuellement et ensuite la déduisent à la facture finale. En anglais on parle alors de « *evergreen* ».

« Une règle d'or en matière de facturation veut que plus on attend entre la prestation et la facturation, plus on augmente le risque que le client ne veuille pas payer »

III_LA FACTURATION

Une règle d'or en matière de facturation veut que plus on attend entre la prestation et la facturation, plus on augmente le risque que le client ne veuille pas payer. C'est une règle générale qui vaut pour tout le tissu économique et qui n'est pas spécifique aux avocats.

Nous avons à l'étude, depuis quelques années, mis en place un système de facturation mensuelle, dans lequel tous les dossiers sont en principe facturés sur base mensuelle, sauf si les prestations du mois sont minimes bien évidemment.

Ce système offre plusieurs avantages.

Tout d'abord, le client a une meilleure vue sur le point de savoir où il en est quant aux honoraires demandés, surtout qu'il est du devoir de l'avocat d'informer régulièrement son client des honoraires en cours.

Pour l'avocat aussi ce système est plus avantageux, car il améliore son cash-flow et permet de mieux identifier les clients récalcitrants sur le paiement et de chercher des solutions, soit ensemble avec le client (paiements différés, échelonnés, etc.), soit en résiliant la relation client.

IV_COMPTABILITÉ EN PARTIE DOUBLE (ENCORE APPELÉE COMPTABILITÉ D'ENGAGEMENT)

Rappelons qu'au Luxembourg la comptabilité en partie double est obligatoire pour les professions libérales, dès que leur chiffre d'affaires dépasse les 100 000 euros annuels.

Beaucoup de professionnels voient cette obligation comme un fléau, alors que la comptabilité en partie double présente beaucoup d'avantages, dont celui d'avoir une bien meilleure visibilité sur les chiffres de l'étude et donc aussi sa rentabilité. Elle facilite clairement la gestion financière.

Dans le cas où l'on applique une comptabilité d'engagement, il ne faut pas oublier de prendre des provisions (voire des corrections de va-

4. CJUE, *arrêt D.V. c. M.A.*, 12 janvier 2023, n° C-395/21.

leur) en fin d'année pour les factures difficilement recouvrables, voire irrécouvrables, afin d'éviter d'être imposé sur celles-ci sans être payé, car rappelons-le, dans la comptabilité d'engagement, l'imposition porte sur les factures émises et non sur les factures payées[5].

V_RECOUVREMENT

Une chose est de prester et de facturer, mais encore faut-il être payé, ce qui est, de nos jours, loin d'être une évidence, les avocats souffrant aussi du fléau des paiements tardifs par leurs clients, malgré des taux d'intérêt sur les paiements tardifs très élevés.

A_Les intérêts de retard

L'Union européenne a lancé une directive donnant lieu à la loi du 18 avril 2004[6] sur les délais de paiement et les intérêts de retard, qui prévoit des taux d'intérêt très élevés en cas de paiement tardif, notamment entre entreprises.

Je n'entrerai pas dans le détail de cette loi, si ce n'est pour rappeler qu'elle prévoit, entre entreprises (et les professions libérales, dont les avocats, sont à considérer comme entreprises), des délais de paiement des factures assez stricts, ainsi que des intérêts de retard très élevés (actuellement de 10,5 % au 1er semestre 2023). Mais rares sont les clients qui acceptent de payer ce type d'intérêts, sauf, éventuellement, dans le cadre d'un recouvrement forcé, encore que, dans la pratique, ce type de recouvrement se termine souvent par un arrangement comprenant un abandon d'intérêts total ou partiel.

B_Les rappels et mises en demeure

Une question épineuse traverse le recouvrement, car bon nombre d'avocats se sentent très mal à l'aise d'envoyer des rappels de paiement à leurs clients, comme s'il y avait une certaine gêne de facturer et de se faire payer, gêne souvent mal placée. C'est la question du délai entre l'envoi de la facture et l'envoi du premier rappel et des rappels suivants.

Il y a des commerçants assez agressifs qui envoient déjà un rappel après 15 jours, je trouve cela un peu rapide. De notre côté, nous avons mis en place à l'étude un système de facturation mensuelle, dans lequel nous envoyons tous les mémoires d'honoraires en début de mois pour couvrir le mois précédent, et envoyons en même temps les rappels de paiement pour les mémoires d'honoraires précédents qui sont encore ouverts.

Ensuite, il faut décider à partir de quand on « élève le ton », pour décider d'envoyer des mises en demeure à des clients qui ne paient pas, voire entamer le recouvrement judiciaire.

Les avocats ont en général du mal à passer cette étape, j'avoue que j'ai moi-même aussi du mal à le faire, mais je piège en général mon cerveau en lui rappelant qu'en rentrant le soir, je devrai expliquer à mes enfants que non seulement j'ai travaillé tard et n'ai pas passé du temps de qualité avec eux, mais qu'en plus je n'ai pas été payé pour cela, alors que le client avait plus que largement les moyens de le faire. Cela m'aide à passer le cap. À chacun sa méthode, tant qu'elle fonctionne !

La mise en demeure est en général un préalable efficace avant la procédure judiciaire.

Pour rappel, il existe des procédures judiciaires gratuites, telles que l'ordonnance de paiement (justice de paix), la provision sur requête (tribunal d'arrondissement), et les injonctions de payer européennes, s'il faut faire du recouvrement transfrontalier. Il faudra cependant faire attention au tribunal compétent, notamment en présence de clients considérés comme consommateurs.

C_En cas de contestation

Qu'en est-il des cas de contestation ?

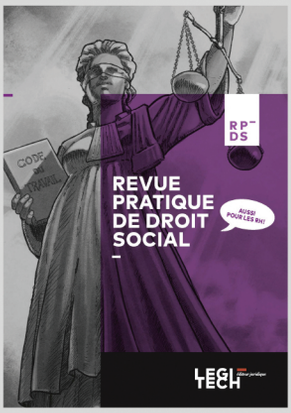
Dans ces cas, la taxation des frais et honoraires de l'avocat est en principe obligatoire, et ce au vœu de l'article 2.4.6.7. du RIO qui veut que l'avocat ne puisse prendre un jugement contre son client avant la taxation de ses honoraires[7].

---

5. Art. 44 de la loi du 19 décembre 2002 concernant le registre de commerce et des sociétés ainsi que la comptabilité et les comptes annuels des entreprises : « Les provisions ont pour objet de couvrir des pertes ou dettes qui sont nettement circonscrites quant à leur nature et qui, à la date de clôture du bilan, sont ou probables ou certaines, mais indéterminées quant à leur montant ou quant à la date de leur survenance. »
6. Cette loi transpose la directive 2000/35/CE du Parlement européen et du Conseil du 29 juin 2000 concernant la lutte contre le retard de paiement dans les transactions commerciales.
7. Art. 2.4.6.7. du RIO : « L'avocat dont les honoraires et frais ont été contestés peut recourir à des mesures conservatoires dans le strict respect des principes essentiels de la profession d'avocat. L'avocat ne pourra prendre jugement avant que ses honoraires n'aient été taxés. »

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

REPENSER L'EXPÉRIENCE COLLABORATEUR EN CABINET D'AVOCATS

Caroline Lamboley
Chasseur de têtes
Lamboley Executive Search

– CHRONIQUE –

Une intégration réussie permet de débuter la collaboration sur des bases solides et donc, à long terme, de favoriser la productivité de vos équipes mais aussi de les retenir au sein du cabinet et par ricochet d'améliorer votre marque employeur. Il est encore difficile pour certains associés de l'entendre, mais le management par l'autorité ne fonctionne plus – si tant est qu'il ait jamais fonctionné – et il est désormais essentiel de veiller à ce que vos collaborateurs évoluent dans un climat serein.

L'expérience collaborateur, c'est l'ensemble des rencontres et des sentiments que les collaborateurs éprouvent et sur lesquels se fonde leur perception globale de l'organisation dans laquelle ils travaillent. Cette dernière démarre dès la phase de recrutement et s'étend jusqu'au *offboarding*. Elle comprend tous les aspects de l'expérience de l'employé sur le lieu de travail, y compris l'environnement physique de travail, la culture et les valeurs de l'organisation, les relations entre les collaborateurs et les responsables hiérarchiques et les opportunités de croissance et de développement.

IMPOSER UNE CULTURE DU BIEN-ÊTRE

Comme le sait tout avocat et juriste, le temps de travail au sein du cabinet peut parfois être étendu selon la complexité ou l'urgence des dossiers à traiter. Les relations avec les autres collaborateurs, la politique du cabinet et l'adaptation à l'environnement jouent *de facto* un rôle prépondérant. À ce titre, l'expérience collaborateur doit être soignée. En outre, lorsqu'un avocat rejoint un cabinet, il rejoint une équipe. La culture du cabinet jouera donc un rôle essentiel. Tant vous que l'employé avez besoin d'un processus d'intégration. Quels sont les jalons à suivre ? Concrètement, il est capital de favoriser le développement professionnel. En d'autres termes, votre cabinet doit offrir des opportunités de développement professionnel, telles que des programmes de formation, de mentorat ou de participation à des conférences. Cette dimension peut aider les employés à améliorer leurs compétences et leurs connaissances et à se sentir valorisés, reconnus et soutenus par le cabinet.

Certains moments en cabinet d'avocats sont plus chargés que d'autres et requièrent une mobilisation sans faille. Les cabinets ne sont pas reconnus pour offrir un réel équilibre entre vie privée et professionnelle ; ceux qui se donneront les moyens de mettre en place un tel programme auront un avantage indéniable pour attirer les meilleurs profils dans un marché où tous les cabinets souffrent de la pénurie de talents. Il est donc important de promouvoir l'équilibre entre vie professionnelle et personnelle en encourageant les employés à prendre des pauses et des vacances et en offrant des programmes de bien-être. En promouvant une culture qui valorise l'équilibre entre vie professionnelle et personnelle, vous contribuerez à améliorer le bien-être mental et physique et à réduire l'épuisement professionnel de vos troupes.

« Il est également nécessaire de créer une culture qui valorise la diversité et l'inclusion »

Il est également nécessaire de créer une culture qui valorise la diversité et l'inclusion : promouvoir la diversité dans les recrutements, offrir une formation sur les biais inconscients et l'inclusion pour aider

les employés à se sentir valorisés et respectés afin de créer un environnement de travail plus positif.

Enfin, faire du *pro bono* est un argument fort pour améliorer le sentiment d'appartenance et de fierté de vos collaborateurs tout en soignant votre marque employeur. Ce concept implique que les entreprises intègrent les préoccupations sociales, environnementales et autres dans leurs activités. Concrètement, cela vous permettra d'affirmer une culture d'entreprise, une image. À ce titre, vous pouvez faire du sponsoring, proposer du mécénat de compétences, participer à des courses, des marathons, etc.

EN FINIR AVEC LES DIFFÉRENCES DE STATUTS

Très souvent, il existe un écart entre les populations d'avocats et de juristes au sein des cabinets. Cette différence se matérialise parfois par des traitements inégaux qui conduisent à une ambiance toxique.

Certains avocats peuvent faire ressentir aux juristes un sentiment d'infériorité mais n'oublions pas que l'ensemble du cabinet travaille à un objectif commun : le client.
L'élaboration de buts et d'objectifs communs peut également contribuer à harmoniser le travail de l'avocat et du juriste et à créer un sentiment de responsabilité partagée à l'égard des besoins clients de l'organisation.

Enfin, la promotion de la collaboration et le travail d'équipe entre les avocats et les juristes, par exemple par le biais de projets interfonctionnels ou de sessions de formation conjointes, peuvent contribuer à établir des relations saines et à améliorer la communication entre eux.

Il y a, par ailleurs, dans certains cabinets des avocats salariés et indépendants. Il est important de réussir à faire adhérer les avocats qui ne sont pas salariés à la culture et aux valeurs du cabinet. L'objectif est de créer un sentiment d'appartenance partagé par tous. Il est primordial de constituer une équipe performante et non un groupe d'individus au sein du cabinet.

La profession d'avocat contient déjà en soi suffisamment de sources de stress sans y ajouter une atmosphère néfaste au sein du cabinet. Un collaborateur heureux, quels que soient son statut et son niveau d'expérience, est un collaborateur efficace et un ambassadeur pour votre marque. Il est donc important de les accompagner et les valoriser tout au long de leur expérience chez vous.

LE PROCESSUS CONSCIOUS CONTRACTS®

Damien Dillenbourg
Avocat au Barreau du Luxembourg (Belgique)

Le droit des contrats a connu une évolution marquante à l'occasion de l'adoption du nouveau Code civil[1]. Cet effort de modernisation technique, globalement bien accueilli, peut également nous inviter à explorer plus largement les nouveaux paradigmes contractuels qui émergent dans le contexte des changements sociétaux majeurs que nous traversons. Il est ainsi possible de penser le contrat comme un instrument « relationnel », qui soutient la collaboration entre les parties et l'intégrité de leur comprtement.

Il est ainsi possible de penser le contrat comme un instrument « relationnel », qui soutient la collaboration entre les parties et l'intégrité de leur comprtement. Le contrat favorise alors l'émergence de la confiance entre partenaires comme clé de voûte de leur relation. Né aux États-Unis il y a une vingtaine d'années, le processus Conscious Contracts®[2] constitue une de ces approches innovantes.

1. Il est fait mention ici du Code civil belge.

2. Littéralement « contrats conscients ».

– ORGANISATION –

La plupart des juristes nourrissent l'ambition d'aider leurs clients. Qu'il s'agisse d'aplanir un différend entre conjoints, d'établir un contrat de services ou encore d'obtenir des mesures de protection urgentes, ils constatent que quelque chose d'« injuste » survient et doit être réglé, et ils se mettent en mouvement.

Et pourtant, dans leur pratique quotidienne, ils peuvent avoir le sentiment que le « système », par sa structure et son fonctionnement, opère davantage comme un obstacle à la solution plutôt que comme un soutien.

Survient alors souvent l'impression d'être « pris » dans le système juridique avec ses règles, ses contrats, ses pratiques, ses tribunaux, et de s'éloigner des réalités tant des relations humaines que du monde des affaires.

Lorsque des partenaires pressentis décident de faire affaire, ou même de se marier, l'enthousiasme généré par le projet s'estompe généralement lorsque surviennent les questions juridiques. La case « contrat » n'est généralement pas la plus emballante… Surtout si l'on a en mémoire des conflits juridiques passés, des procédures judiciaires douloureuses, des contrats utilisés à notre encontre, mal compris par le juge, etc. Il arrive même que des partenaires postposent le plus tard possible l'entrée en scène des juristes (internes, avocats, notaires, etc.) de peur que l'immixtion des pratiques juridiques dans la négociation n'entrave une dynamique positive. Bien souvent, si la phase juridique est un passage obligé auquel les parties se résignent, c'est pour, le plus souvent, s'empresser d'oublier le contrat dans un tiroir, jusqu'au jour où…

Bien des juristes sont insatisfaits du service qu'ils rendent à leurs clients. Ils aperçoivent que, malgré leur expertise, leur dévouement et leur professionnalisme, le soutien qu'ils offrent ne rencontre pas les véritables besoins de leurs clients. Ce constat peut causer de l'insatisfaction, voire de la souffrance, chez ces clients bien sûr… mais aussi chez les juristes eux-mêmes.

Notre ambition consiste à proposer un processus d'élaboration de contrats qui réponde aux véritables besoins relationnels, non seulement des clients mais également des professionnels du droit.

Bon nombre d'entre nous constatent aussi l'insuffisance de la réponse judiciaire aux difficultés de nos clients. Les procès sont longs et coûteux. Le plus souvent, ils n'offrent qu'une satisfaction partielle, même à la partie « gagnante », et qui n'intervient qu'après un lourd investissement en temps, énergie et argent. Plus fondamentalement, la décision judiciaire n'est produite qu'au terme d'un processus où la question de la démonstration de la faute de l'autre est au centre des débats, qu'il s'agisse d'une séparation de couple, de l'exclusion d'un associé ou de la contestation de la prestation d'un fournisseur. Cette approche incite à noircir le tableau, parfois de manière excessive, et revient ainsi à salir une relation, qu'elle soit privée ou d'affaires, au mépris de ce qu'elle a pu apporter de bon et profitable.

Fort heureusement, de nombreux juristes, et notamment des avocats, notaires et magistrats, ont pris conscience des défaillances de la résolution des conflits par le procès. C'est ainsi que se sont développés des modes alternatifs de résolution, tels que la médiation, le droit collaboratif, la négociation raisonnée, la justice réparatrice, etc. Mais il reste que, d'une part, ces procédés, précisément parce qu'ils sont présentés comme alternatifs, peinent à s'imposer largement et que, d'autre part, ils tendent à intervenir alors que le conflit est déjà né et installé.

Par ailleurs, on ne peut qu'être étonné d'observer comment les individus tendent à se comporter

lorsque surgit une difficulté importante ou un conflit dans une relation. S'agissant des relations privées, nos faces les plus sombres peuvent prendre le dessus et nous brandissons alors sans vergogne les « dossiers » accumulés au fil du temps, parfois avec une rare violence. Dans le monde des affaires, les partenaires ou associés avec qui nous avions construit une relation épanouissante et profitable se muent en monstres malhonnêtes et vénaux. Dans ce dernier contexte, il est parfois surprenant, en cas de litige, d'observer comment peuvent se comporter des entreprises qui toutes se targuent d'être animées des valeurs les plus nobles, que ce soit sur les murs de leur hall d'accueil, sur leur site web ou dans leurs rapports d'activités… De même, les parents qui se déchirent ont-ils l'impression de servir de modèles à leurs enfants ?… Ou, au contraire, une partie peut être amenée à renoncer à un besoin important dans l'espoir de mettre fin au litige ou « d'éviter le conflit. »

Avec le processus Conscious Contracts®, nous avons l'impression que nous pouvons faire « mieux ». Nous pouvons rendre un service plus adapté au monde d'aujourd'hui, que ce soit dans la sphère privée ou celle des affaires. Certes, notre approche ne « parlera » pas à tout le monde, et c'est très bien ainsi. Il nous semble toutefois qu'une bonne partie de la population, du monde des affaires et des professionnels du droit, est prête pour accueillir le changement de paradigme que nous proposons.

I_QU'EST-CE QU'UN CONTRAT ?

Un contrat, c'est d'abord un accord qui résulte de la rencontre des volontés de deux ou plusieurs partenaires. C'est aussi un support qui rend compte de cette rencontre de volontés[3].

Les parties sont libres de décider du contenu de leurs contrats pour autant qu'ils respectent un certain nombre d'exigences légales[4].

Ce principe d'autonomie de la volonté constitue le terreau fertile d'une créativité potentiellement illimitée. En autorisant les citoyens et les entreprises à générer leur propre ordre juridique, l'État s'en remet aux esprits inventifs pour construire un support juridique adapté à toute forme de projet, privé ou professionnel, supposant qu'un bénéfice collectif en émergera.

Et pourtant, les non-juristes oublient souvent à quel point le droit n'est pas seulement composé de règles formelles auxquelles il faut se soumettre mais comporte également de vastes espaces qui restent à explorer. Nous, juristes, l'oublions tout autant, obnubilés par les règles qui encadrent les relations privées comme celles des affaires, l'inflation législative et réglementaire, la nécessité de produire « vite et bien », l'invasion des *templates*, voire l'irruption de l'intelligence artificielle.

« Un contrat, c'est d'abord un accord qui résulte de la rencontre des volontés de deux ou plusieurs partenaires »

II_À QUOI SERT UN CONTRAT ?

Un contrat remplit diverses fonctions.

Il permet aux parties de se souvenir de ce à quoi elles se sont spécifiquement engagées l'une envers l'autre.

Il vise à garantir la « sécurité juridique », c'est-à-dire à prémunir les parties contre des incertitudes quant au contenu de ces engagements.

Pour assurer le respect de ces engagements, il prévoit généralement des sanctions à charge de la partie qui commet une faute en les violant.

III_QUELS SONT LES PIÈGES DU CONTRAT CLASSIQUE ?

Les contrats tels qu'ils sont généralement conçus présentent certes des avantages indéniables mais tendent également des pièges qui peuvent mettre sérieusement à mal la recherche de sécurité qui les sous-tend

3. Nous évoquons ici essentiellement les contrats dits « synallagmatiques », c'est-à-dire qui contiennent des obligations réciproques entre les parties.

4. Ce principe dit de l'autonomie de la volonté figure depuis 1804 à l'article 1134 du Code civil (Code Napoléon) ; il est formalisé par le nouvel article 5.12 du nouveau Code civil belge sous le libellé suivant : « Les parties sont libres de donner le contenu de leur choix au contrat, pourvu qu'il satisfasse aux conditions de validité prévues par la loi. » Son corollaire, le principe de la convention-loi figure au nouvel article 5.69 : « Le contrat valablement formé tient lieu de loi à ceux qui l'ont fait. »

« Présumer des intentions claires des parties et transparentes l'une à l'autre relève davantage de la fiction juridique que d'une réalité établie »

Le premier piège a trait à la question de l'intention des parties.

Le deuxième procède de la mise en exergue de la notion de faute comme élément central de la solution d'un conflit relatif à l'exécution du contrat.

En troisième lieu, corollaire de la question de la faute, la sanction qui s'y attache incite l'une des parties à démontrer la faute exclusive de l'autre partie comme origine de la difficulté rencontrée et, partant, à minimiser ses propres manquements.

Enfin, le contrat est par essence *rigide*, en ce sens qu'il s'adapte peu aux changements de circonstances.

A_L'intention des parties ?

L'intention des parties constitue le cœur du concept de contrat. Source d'effets juridiques, la rencontre des volontés suppose l'existence d'une intention claire dans l'esprit des parties, qui se manifeste dans le contrat.

Pourtant, la pratique montre que la recherche de cette intention par un tiers, qu'il soit juge ou arbitre, peut se révéler une tâche complexe, alors que le Code civil érige au rang de guide ultime d'interprétation du contrat la volonté « réelle »[5]. Les parties elles-mêmes ne sont sans doute pas totalement conscientes de leurs propres « intentions », et *a fortiori* de celles de leur partenaire.

Présumer des intentions claires des parties et transparentes l'une à l'autre relève davantage de la fiction juridique que d'une réalité établie. Cette fiction, pour opératoire qu'elle soit afin de résoudre un litige, réserve bien des surprises… Si l'intention réelle n'est pas toujours identique à l'intention déclarée, comment démêler ce qui est feint de ce qui est sincère, ce qui est affirmé de ce qui est voulu ?

B_La faute de l'autre partie

Par définition, le contrat traditionnel envisage les difficultés que pourrait rencontrer la collaboration qu'il encadre comme le résultat de la ou des fautes de l'une des parties, voire de toutes les parties.

Ce faisant, le contrat assigne essentiellement aux débats entre parties l'objectif de la recherche des fautes qui ont été commises. Une grande quantité de temps, d'énergie et de ressources financières vont être investis dans la démonstration de ces fautes dans le chef de l'autre partie.

Même si une partie peut avoir conscience d'avoir elle-même contribué à la difficulté qui est survenue ou du fait qu'une circonstance extérieure a joué un rôle, elle va naturellement avoir tendance à occulter ces éléments dans le but de voir stigmatiser la faute de l'autre comme cause unique. Cette démarche s'explique par les conséquences que le contrat traditionnel attache à la faute en termes de sanctions, essentiellement financières.

C_Les sanctions contractuelles

Le contrat traditionnel lie aux fautes des sanctions prédéfinies[6].

Cet arsenal de sanctions peut être, dans une certaine mesure, atténué par la volonté des parties.

Toutefois, l'idée majeure de cette conception du contrat consiste à affirmer qu'il faut nécessairement une faute pour envisager une sanction, qui peut prendre différentes formes[7].

---

5. Le nouveau Code civil dispose ceci :

   « Art. 5.64. Primauté de la volonté réelle

   Dans les contrats, on doit rechercher quelle a été la commune intention des parties contractantes, plutôt que de s'arrêter au sens littéral des termes.

   Toutefois, lorsque le contrat est constaté par un écrit, on ne peut donner du contrat une interprétation manifestement inconciliable avec la portée de cet écrit, compte tenu des éléments intrinsèques à celui-ci et des circonstances dans lesquelles il a été établi et exécuté. »

6. Ainsi, l'article 5.83 du nouveau Code civil énumère les sanctions possibles :

   1° le droit à l'exécution en nature de l'obligation ;

   2° le droit à la réparation de son dommage ;

   3° le droit à la résolution du contrat ;

   4° le droit à la réduction du prix ;

   5° le droit de suspendre l'exécution de sa propre obligation.

7. Art. 5.225 du nouveau Code civil belge : « L'inexécution n'est imputable au débiteur que si une faute peut lui être reprochée ou s'il doit en répondre en vertu de la loi ou d'un acte juridique. »

Si cette conception présente certes des vertus, elle amène avec elle une série de difficultés puisqu'aussi bien il est possible, par exemple, qu'aucune des sanctions figurant au contrat ne soit adaptée à la situation, soit parce qu'elle placerait le débiteur défaillant dans une situation délicate, soit parce qu'elle ne permettrait pas au créancier de voir son dommage réparé.

Elle part aussi de l'idée que les sanctions prévues au moment de la signature du contrat seront adéquates au moment où la difficulté surviendra, alors qu'il est peu probable que ce soit le cas, surtout si une certaine durée s'est écoulée entre-temps.

D_La rigidité du contrat

La réalité d'hier n'est pas celle d'aujourd'hui. Les temps n'ont sans doute jamais été aussi changeants.

Pourtant, le contrat classique peine à prendre en considération ces modifications de circonstances, plus ou moins sérieuses, et à s'adapter en conséquence. L'immutabilité du contrat est d'ailleurs la règle[8].

Certes, nous connaissons de longue date la théorie de la force majeure, mais elle reste exceptionnellement difficile à mettre en œuvre et produit en principe des effets spectaculaires puisqu'elle exonère totalement le débiteur défaillant de toute responsabilité, laissant le créancier totalement démuni[9].

S'inspirant de sa création jurisprudentielle, le législateur belge a également introduit la théorie de l'imprévision dans le nouveau Code civil. S'il s'agit certainement d'une avancée notable en termes de souplesse du contrat, les conditions (cumulatives) de son application restent strictes[10]. Ainsi, notamment, les termes du contrat ne pourront être revus qu'à la condition que le débiteur de l'obligation soit exempt de toute faute et que le changement de circonstances évoqué ait été imprévisible (par définition) lors de la conclusion du contrat.

Dans chacune de ces hypothèses d'ailleurs, le pouvoir d'appréciation du juge reste vaste. Celui-ci peut, dans une mesure largement elle-même imprévisible, décider de revoir les clauses du contrat ou prononcer sa résolution.

Le contrat classique demeure donc plutôt rigide. Cette caractéristique se justifie par une recherche de « sécurité juridique » mais, en pratique, elle risque d'aboutir à des impasses pour les parties en cas de difficultés ou de changement de circonstances. La crise sanitaire a montré comment les cours et tribunaux, nourris par d'astucieux plaideurs, ont produit une jurisprudence variée et parfois contradictoire face à des circonstances nouvelles et imprévisibles. De très nombreux conseils ont d'ailleurs favorisé l'émergence d'accords entre partenaires, le contexte tout à fait exceptionnel et, à certains égards, anxiogène ayant certainement contribué à ce mouvement. Cette

« La réalité d'hier n'est pas celle d'aujourd'hui »

8. Art. 5.70 du nouveau Code civil : « Le contrat ne peut être modifié ou résilié que du consentement mutuel des parties, ou pour les causes que la loi autorise.

   Lorsque le contrat l'autorise, il peut être modifié ou résilié par une partie ou par un tiers. »

9. « Art. 5.226. Force majeure

   § 1er. Il y a force majeure en cas d'impossibilité pour le débiteur, qui ne lui est pas imputable, d'exécuter son obligation. À cet égard, il est tenu compte du caractère imprévisible et inévitable de l'obstacle à l'exécution.

   Le débiteur est libéré lorsque l'exécution de l'obligation est devenue définitivement impossible par suite de la force majeure.

   L'exécution de l'obligation est suspendue pendant la durée de l'impossibilité temporaire. »

10. Art. 5.74 : « Chaque partie doit exécuter ses obligations quand bien même l'exécution en serait devenue plus onéreuse, soit que le coût de l'exécution ait augmenté, soit que la valeur de la contre-prestation ait diminué.

    Toutefois, le débiteur peut demander au créancier de renégocier le contrat en vue de l'adapter ou d'y mettre fin lorsque les conditions suivantes sont réunies :

    1° un changement de circonstances rend excessivement onéreuse l'exécution du contrat de sorte qu'on ne puisse raisonnablement l'exiger ;

    2° ce changement était imprévisible lors de la conclusion du contrat ;

    3° ce changement n'est pas imputable au sens de l'article 5.225 au débiteur ;

    4° le débiteur n'a pas assumé ce risque ; et

    5° la loi ou le contrat n'exclut pas cette possibilité.

    Les parties continuent à exécuter leurs obligations pendant la durée des renégociations.

    En cas de refus ou d'échec des renégociations dans un délai raisonnable, le juge peut, à la demande de l'une ou l'autre des parties, adapter le contrat afin de le mettre en conformité avec ce que les parties auraient raisonnablement convenu au moment de la conclusion du contrat si elles avaient tenu compte du changement de circonstances, ou mettre fin au contrat en tout ou en partie à une date qui ne peut être antérieure au changement de circonstances et selon des modalités fixées par le juge. L'action est formée et instruite selon les formes du référé. »

23

situation a également montré que les parties peuvent souvent s'accorder sur des solutions créatives en dehors des termes du contrat.

IV_L'ALTERNATIVE CONSCIOUS CONTRACTS®[11]

Le modèle Conscious Contracts® est un processus exclusif permettant de créer des accords durables, relationnels et basés sur des valeurs. Cocréée par J. Kim Wright et Alalá Linda (Alvarez), cette approche repose sur des principes contractuels bien établis tels que l'autonomie de la volonté que nous avons évoquée plus haut. Elle s'appuie sur les meilleures pratiques des contrats modernes, comme le langage clair et simple, le *design thinking* et l'utilisation de supports visuels. Elle est également influencée par la justice réparatrice, la collaboration, la dynamique humaine, les styles de conflit, le développement organisationnel et une pratique des affaires axée sur une vision.

Ce changement de paradigme dans la formation des contrats encourage l'intégrité de l'entreprise, dans la mesure où il requiert que celle-ci respecte réellement l'objectif, la mission et les valeurs qu'elle proclame.

A_Un changement d'état d'esprit

Chaque contrat est conçu en s'appuyant sur la relation qui le sous-tend. Les obligations respectives des parties, telles qu'elles figurent dans tout contrat, n'ont pas ici la prétention de réduire la relation à ses dimensions juridiques. Le processus proposé permet d'instaurer la confiance et un esprit de collaboration dès l'origine de la discussion. Le ton du contrat et son contenu sont relationnels et utilisent des mots, les plus simples possible, qui reflètent les intentions des parties.

L'objectif d'un contrat est de créer une relation durable pour accomplir un travail ensemble. Il ne s'agit pas d'exploiter l'autre, mais d'honorer une relation de confiance. Le processus de négociation ne s'appuie pas sur la volonté d'emporter les conditions les plus favorables ni de gagner une compétition, mais bien de créer une alliance destinée à profiter à toutes les parties. Le contenu et la tonalité du contrat doivent le refléter.

Notre approche suppose un changement d'état d'esprit, vers une vision plus consciente des affaires et une pratique réelle de l'objectif et des valeurs, plutôt que de jolis mots et de belles ambitions affichés sur un mur ou un site web. Les participants au processus, avocats et clients confondus, sont encouragés à exploiter leur créativité, à accéder à des compétences multidisciplinaires et à les appliquer. D'expérience, nous avons pu constater qu'en cours de discus-

11. Texte inspiré de Kim WRIGHT.

« Le deuxième élément essentiel du contrat consiste en un chapitre destiné à aborder les changements de circonstances et gérer les désaccords »

sion ou à la signature du contrat, ils relatent souvent qu'ils ignoraient que la formation des contrats pouvait être aussi enthousiasmante.

Le professionnel du droit sera ainsi invité à exploiter ses compétences relationnelles et émotionnelles, à apprendre à poser les questions ouvertes qui feront émerger le fondement de la volonté de collaboration exprimée par les parties et à accorder sa confiance à ces dernières, dont les capacités sont trop souvent minimisées dans un processus traditionnel.

B_La pierre de touche

La *Pierre de touche*[11] est un élément clé de notre processus exclusif. Elle fournit un cadre de nature à assurer une communication authentique et une meilleure connexion, à apporter de la clarté et mettre en valeur la relation. Les parties commencent le processus par une conversation sur leurs objectifs, leurs valeurs, les principes auxquels ils tiennent et leurs attentes pour la relation contractuelle. Il ne s'agit pas seulement de savoir « qui, quoi, comment et quand » la relation va se dérouler, mais aussi de décrire *« pour-quoi », à quelles fins, au service de quelle vision ?* Les conversations relatives à la *Pierre de touche* sont gravées dans le contrat car elles sont fondamentales, dans tous les sens du terme, pour la création de la relation.

Les parties mènent alors leur relation en accord avec leurs objectifs, valeurs et principes déclarés. Leurs objectifs sont transparents. Ce que chacun retirera de la relation et ce qu'il est prêt à donner sont clairement exprimés. Leurs principes directeurs, les clés de la satisfaction et leurs attentes sont explicitement formulés.

Pareil à la *Pierre de touche* utilisée en orfèvrerie, ce chapitre du contrat servira de référence et d'étalon de mesure de la qualité de la collaboration tout au long de celle-ci.

C_Aborder les changements et gérer les désaccords

Le deuxième élément essentiel du contrat consiste en un chapitre destiné à aborder les changements de circonstances et gérer les désaccords (que nous appelons l'*ACGD*).

Dans un contrat traditionnel, un changement est souvent vécu comme une défaillance et la résolution des conflits va s'opérer par la voie d'un procès devant un juge. Au contraire, lorsqu'un changement se produit ou qu'un conflit survient, le document Conscious Contracts fournit une structure sur mesure permettant de s'engager dans la résolution des problèmes, et non de s'armer pour la guerre. Le contrat porte ainsi en lui un support encourageant la propre capacité des parties à faire émerger une solution adéquate au moment où la difficulté survient.

Liée à la *Pierre de touche*, la clause *ACGD* se concentre sur la prévention des conflits et leur résolution la plus rapide possible. Il est en effet dans l'intérêt des parties et du contrat lui-même que les ressources disponibles soient consacrées aux affaires et non aux conflits. Dans l'*ACGD*, les parties conçoivent des structures afin que chacune d'elles sache ce qu'il faut faire en cas de conflit ou d'imprévu.

De cette manière, le conflit n'est plus vécu comme un drame ou un échec mais bien comme une ressource qui va permettre d'améliorer encore la collaboration ou de clôturer celle-ci paisiblement.

Le processus permet en outre de faire émerger une solution adaptée aux circonstances dans lesquelles les difficultés surviennent, plutôt que de s'accrocher à une solution prévue des mois, voire des années plus tôt dans un contrat traditionnel.

Les structures de communication commencent souvent par une simple conversation et identifient quelles sont les personnes à qui parler. Les parties peuvent concevoir un processus en plusieurs étapes. En fin de compte, la résolution des conflits permet d'économiser du temps et des ressources. Bien que leur but soit d'éviter les tribunaux, ces clauses sont tout

de même exécutoires si la relation est totalement rompue et qu'une résolution amiable n'est pas possible. Le processus *ACGD* est toutefois posé comme une condition préalable à l'engagement de toute procédure contentieuse.

Il est important de décrire ce processus de manière suffisamment spécifique dès la négociation du contrat, lorsque la situation est paisible et enthousiasmante. En effet, généralement, lorsqu'une difficulté survient, il est possible que les émotions (colère, peur, etc.) prennent le dessus et diminuent la créativité des parties dans la recherche d'une solution. Pouvoir se tenir à un processus décrit à l'avance favorise l'émergence d'une solution adéquate pour toutes les parties et au service de la collaboration qui fonde le contrat.

D_Plan d'action

Le plan d'action constitue l'élément que les pratiques traditionnelles connaissent généralement comme les termes du contrat. Il comprend les éléments requis pour encadrer la transaction, en évitant toutefois les nombreuses clauses superflues que l'on trouve trop souvent dans les formulaires habituels de contrat. Chaque clause est soigneusement examinée quant à sa nécessité et sa pertinence. La *Pierre de touche* et l'*ACGD* donnent une tonalité qui façonne le plan d'action de manière à le structurer et à le rendre plus clair.

E_Un langage et des visuels adaptés à la situation

Nous rédigeons nos contrats dans un langage simple et compréhensible pour les utilisateurs. Ils sont destinés à être utilisés facilement par les parties et les intervenants, et non à être interprétés par des juges (ou même des avocats).

Les éléments visuels sont les bienvenus dans le contrat, surtout s'ils contribuent à le clarifier et à en faire comprendre les termes. Nous pouvons intégrer les idées les plus récentes en matière de design et même concevoir des contrats en bande dessinée !

F_Dynamique, flexible et adapté au monde Volatil – Incertain – Complexe – Ambigu (VICA)

Selon une expression en vogue, mais qui reflète bien la situation actuelle, nous vivons dans un monde volatil, incertain, complexe et ambigu.

Le piège pour le juriste consisterait à vouloir appréhender à l'avance, au sein du contrat, toutes les hypothèses possibles et imaginables de changements de circonstances ou de sources de conflit.

Nos contrats ne sont pas destinés à être glissés dans un tiroir et ressortis pour être brandis comme des armes lorsqu'une des parties est en colère. Ce sont des documents de travail à considérer plutôt comme des constitutions qui sont amendées lorsque les circonstances changent.

Nos contrats sont également particulièrement adaptés aux nouveaux modes de collaboration, notamment dans le monde des affaires : économie circulaire, organisations « libérées » ou intégrant les principes « Source », etc.

V_QUELS TYPES DE CONTRATS ?

A priori, toute relation susceptible d'être contractualisée peut faire l'objet d'un processus Conscious Contracts®.

Il en va ainsi :

- des contrats commerciaux en général ;
- des statuts de société et pactes d'actionnaires ;
- des contrats de vente ou de location ;
- des contrats de travail ;
- des contrats de mariage ;
- des conventions de médiation ;
- etc.

Dans les matières soumises à des formes particulières, une collaboration avec d'autres professionnels, tels que des notaires, est indispensable. On pense notamment aux statuts de société ou aux contrats de mariage. Mais, même dans ces cas, le travail collaboratif suscité par le processus Conscious Contracts permet d'intégrer à l'acte notarié des dimensions qui lui font généralement défaut.

On ajoutera également que le contrat de transaction qui met fin à un litige, par exemple à l'issue d'une médiation, peut utilement prendre la forme d'un modèle Conscious Contracts.

Le processus Conscious Contracts® est une marque déposée, protégée par les droits d'auteurs. Seuls les praticiens certifiés peuvent s'en prévaloir.

CONFÉRENCE DU JEUNE BARREAU DE LUXEMBOURG

PROGRAMME PRÉVISIONNEL CJBL

Les lecteurs ne l'ignorent pas : le comité de la CJBL n'a pas chômé au courant de l'année 2022-2023.

Pas moins de 18 formations et conférences ont été organisées. Nous avons essayé de couvrir des sujets très variés tout au long de l'année afin de répondre aux besoins de tous les confrères, quelle que soit la matière dans laquelle ils travaillent.

Du côté festif, je me dois tout d'abord de relever nos deux événements phares de cette année : la revue satirique et les festivités autour du centenaire de la Conférence du Jeune Barreau. Nous avons également organisé trois boums à l'occasion de trois des quatre assermentations de cette année. S'ajoutent trois rencontres (plus ou moins) sportives à l'occasion du tournoi de tennis, du tournoi de quilles et du tournoi de football entre la magistrature et le Barreau. Par ailleurs, nous avons distribué des *Boxemännecher* à l'occasion de la Saint-Nicolas, nous étions présents au *Career Day* de l'Association nationale des étudiants luxembourgeois en droit, nous nous sommes rendus au Lycée technique de Lallange pour présenter la profession et nous avons épaulé le Barreau dans l'organisation des permanences à l'occasion de la Journée européenne de l'avocat.

Différents membres du comité ont représenté la CJBL auprès du Conseil des Barreaux européens, auprès du comité international des Jeunes Barreaux sur le développement durable, dans la commission internationale du Barreau, dans la commission formation continue du Barreau, dans le groupe de travail du Jeune Barreau de Liège organisé dans le cadre de la Conférence Internationale des Barreaux de Tradition Juridique commune qui aura lieu à Liège en novembre 2023, dans le groupe de travail au sujet du projet E-Justice du ministère de la Justice, dans le comité de pilotage des cours complémentaires en droit luxembourgeois, dans la Cellule écoute mise en place par le Barreau de Luxembourg, lors de la visite du groupe de travail *Business and Human Rights* des Nations Unies et à l'occasion de la table ronde de la Fédération luxembourgeoise des travailleurs intellectuels indépendants organisée à l'occasion de son 60 + 1e anniversaire.

S'y ajoutent de nombreux échanges fructueux avec Monsieur le Bâtonnier et les membres de son Conseil de l'Ordre sur les défis et les actualités de la profession.

Sur le plan des relations internationales, le comité de la CJBL s'est déplacé à l'étranger à l'occasion de douze rentrées solennelles de barreaux européens et canadiens ainsi qu'à la Juris'Cup à Marseille. Un déplacement à Aix-en-Provence est encore prévu avant la fin de cette année judiciaire. Les membres ont profité de ces déplacements pour

Avec le soutien de nos partenaires:

BGL BNP PARIBAS La banque d'un monde qui change

lalux ASSURANCES

docify

Avonca

UPMANN TAILOR www.upmann.lu

échanger avec les confrères sur la profession, mais aussi pour passer l'un ou l'autre moment convivial ensemble.

Il est désormais temps pour Tim Doll de prendre la présidence. Il est d'ores et déjà en train de concocter un joli programme pour l'année judiciaire 2023-2024. L'année prochaine est une année de rentrée solennelle, qui s'annonce exceptionnelle.

Le comité de la Conférence du Jeune Barreau a de nombreux autres projets pour l'année prochaine et travaille déjà maintenant d'arrache-pied pour les réaliser.

Le comité profite également de cet article pour remercier tous les partenaires de la CJBL pour leur précieux soutien et leur assistance lors des nombreux événements et conférences de cette année.

Nous vous souhaitons des excellentes vacances !

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).

LEGI TECH éditeur juridique
LOSCH LUXEMBOURG
BERNARD-MASSARD MAISON FONDÉE 1921
University of Luxembourg Competence Centre
LARCIER LUXEMBOURG

DISPONIBLE CHEZ LEGITECH

DÉCOUVREZ LE NOUVEAU CODE LUXEMBOURGEOIS DU TRAVAIL | ÉDITION 2023

NOUVEAUTÉ

153 € TTC
1984 pages

ANNOTÉ ET COMMENTÉ AVEC LE CONCOURS DE CASTEGNARO-IUS LABORIS, CE CODE PROPOSE UN ACCÈS À L'ENSEMBLE DES TEXTES APPLICABLES AU 15 MAI 2023.

Pour commander votre code : contactez-nous au +352 26 31 64 ou par email à contact@legitech.lu
Pour toute autre commande : www.legitech.lu

LEGI TECH éditeur juridique

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

RECHERCHE RAPIDE

La source documentaire juridique incontournable au Luxembourg

Les plus recherchés | Impôt sur le revenu | Congé parental | Société commerciale

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