

# LAWYERSNOW

L'AVOCAT LUXEMBOURGEOIS ENTREPRENEUR

# 22 JUILLET 2024

CONFÉRENCE DU  
JEUNE BARREAU  
DE LUXEMBOURG



CR 0.19  
SALLE D'AUDIENCE

**Concours National d'Éloquence 2024 :**  
C'est une bonne situation ça,  
avocat stagiaire ?



## « Organisation »

La fiduciaire et  
l'avocat-fiscaliste  
*p.12*



## « Soft-Skills »

Le bonheur au travail :  
l'affaire de qui ?  
*p.26*



## « Technologies »

L'intégration judiciaire de l'IA face  
aux solutions spécialisées dans le  
domaine juridique à Luxembourg  
*p.30*

## Pour une rentrée en musique

SAISON  
2024/2025

### LUNDI 30 SEPTEMBRE 2024

19h30 Philharmonie Luxembourg, Grand Auditorium

**Vadim Gluzman**, violon

**Solistes Européens, Luxembourg / Christoph König**, direction

 DZ PRIVATBANK

#### IM OSTEN VIEL NEUES - CONCERT DU 35<sup>e</sup> ANNIVERSAIRE

Oeuvres de Carl Maria von Weber, Sergueï Prokofiev et Antonín Dvořák



### LUNDI 7 OCTOBRE 2024

19h30 Philharmonie Luxembourg, Salle de Musique de Chambre

**Jan Vobořil**, cor

**Martin Pavlus et Marek Vajo**, trompettes

**Aaron Aussenhofer-Stilz**, trombone

**Joel Zimmermann**, tuba



#### „ALLE MENSCHEN WERDEN BRÜDER“

Oeuvres de Richard Wagner, Ludwig van Beethoven, Johann Sebastian Bach, André Lafosse, Sergueï Prokofiev, Leonard Bernstein et Jan Koetsier



### LUNDI 4 NOVEMBRE 2024

19h30 Philharmonie Luxembourg, Grand Auditorium

**Pepino Caliente Band**

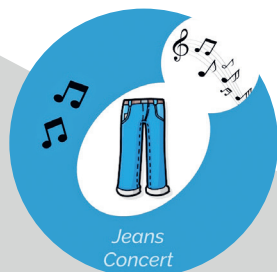
**Solistes Européens, Luxembourg / Christoph König**, direction

**DIE SEHNSUCHT NACH DEM SÜDEN**

**LA NOSTALGIA DEL SUR**

**A SAUDADE DO SUL**

Oeuvres de Juan Crisóstomo Arriaga, Osvaldo Farrès, Chucho Valdès, Antônio Carlos Jobim, Eden Ahbez, Michel Legrand, Chucho Valdès, Charlie Chaplin et Felix Mendelssohn Bartholdy





## - SOMMAIRE -

	<b>Sommaire</b> .....	<b>1</b>
	<b>Concours National d'Éloquence 2024</b> .....	<b>2</b>
	C'est une bonne situation ça, avocat stagiaire ?, <i>Sarah Bessah</i>	3
	La mort en vaut-elle la peine ?, <i>Clément Petit</i>	6
	La poudre de perlimpinpin et ses bienfaits pour les avocats, <i>Danira Mustafic</i>	9
	<b>Organisation</b> .....	<b>12</b>
	La fiduciaire et l'avocat-fiscaliste - perspectives suisses, <i>Frédéric de le Court</i>	
	<b>Interview</b> .....	<b>22</b>
	Entretien avec Marc-Olivier Lifrange, CEO Legitech, pour une plongée dans l'univers de l'édition juridique	
	<b>Soft-Skills</b> .....	<b>26</b>
	Le bonheur au travail : l'affaire de qui ?, <i>Estelle Schmalz</i>	
	<b>Technologies</b> .....	<b>30</b>
	L'intégration judiciaire de l'IA face aux solutions spécialisées dans le domaine juridique à Luxembourg, <i>Philippe Claudon</i>	

**Éditeurs responsables**  
Marc-Olivier Lifrange  
Dorian Grégoire

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

**Gérants**  
Nicolas Buck  
Marc-Olivier Lifrange

**Siège Social**  
1, rue Pletzer  
L-8080 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.



# CONCOURS NATIONAL D'ÉLOQUENCE 2024

Le 18 avril 2024, le comité de la Conférence du Jeune Barreau de Luxembourg (CJBL) a organisé le concours national d'éloquence.

Les participants ont eu l'opportunité de choisir parmi une sélection de thèmes imposés et de s'exprimer pendant une dizaine de minutes. Pour refléter la diversité linguistique du Grand-Duché de Luxembourg, les candidats pouvaient s'exprimer en luxembourgeois, allemand, français et/ou anglais.

Dans le cadre prestigieux de la grande salle d'audience de la Cour supérieure de justice, sept candidats ont présenté leurs plaidoiries :

- Me Sarah Bessah : « C'est une bonne situation ça, avocat stagiaire ? »
- Me Anaïs de Sevin de Quincy : « Viser la lune, ça ne fait pas peur ? »
- Me Pierre Georges : « La tolérance est la vertu des faibles. »
- Me Danira Mustafic : « La poudre de perlimpinpin et ses bienfaits pour les avocats. »
- Me Diane Newell : « Le Père Noël est-il une ordure ? »

- Me Clément Petit : « Est-ce que la mort vaut la peine ? »
- Me Emmanuel Turpin : « Avocat et politique – les bons amis font-ils les bonnes affaires ? »


Chaque candidat a été introduit de manière satirique par un membre du comité de la CJBL, sur la base de leur curriculum vitae soumis lors de leur inscription. Les plaidoiries se sont déroulées devant un jury éminent composé de Thierry Hoscheit, Président de la Cour supérieure de justice, Francis Delaporte, Président de la Cour administrative, Me Valérie Dupong, Bâtonnière sortante, et Me Géraldine Mersch, Présidente sortante de la CJBL.

Pendant la délibération du jury, les candidats et les spectateurs se sont retrouvés dans un café proche de la Cité judiciaire pour un moment convivial. L'annonce des lauréats de l'édition 2024 a ensuite été faite dans une atmosphère festive par le président du jury, Thierry Hoscheit.

Me Sarah Bessah a remporté la première place, suivie de Me Clément Petit en deuxième position, et le podium a été complété par Me Danira Mustafic à la troisième place.

En tant que gagnante du concours national d'éloquence, Me Sarah Bessah a représenté la CJBL à l'occasion du concours international d'éloquence « Tony Pémers » organisé dans le cadre de la Rentrée solennelle du Barreau de Luxembourg en date du 13 juin 2024 et elle a remporté la 2<sup>e</sup> place à cette occasion. En septembre 2024, elle aura également l'honneur d'accompagner la délégation du comité de la CJBL à la Rentrée solennelle du Barreau de Montréal, pour représenter la CJBL au concours de plaidoiries Paris-Montréal 2024.

Le comité de la CJBL félicite tous les candidats pour leurs plaidoiries et applaudit les lauréats de cette édition 2024 du concours national d'éloquence.



# C'EST UNE BONNE SITUATION ÇA, AVOCAT STAGIAIRE ?

*Me Sarah Bessah*  
Avocat Cerno Law Firm

« Trop de souvenirs gravés, de Cour d'appel justice de paix, trop d'amour pour oublier que c'est ici que je suis née 🎵 »,

comme disait Faudel, le chanteur de variété. Mesdames et Messieurs, c'est ici, dans cette Cité judiciaire, respectivement dans cette Cour, qu'en tant qu'avocate j'ai vu le jour.

Je ne puis m'empêcher de faire un parallèle avec une naissance traditionnelle... Laissez-moi vous conter celle dont chacun des confrères se rappelle !

Les Hauts magistrats de ce pays ont prononcé des discours solennels, rappelant ce qu'allaient devenir nos principes essentiels.

Le bâtonnier, tel un maïeuticien expérimenté, manipulant nos fœtus avec vigilance, a facilité la délivrance en prononçant nos noms.

« Je le jure » était mon premier son... « d'exercer la profession, dans l'obéissance de la loi et de la Constitution ».

Puis, on immortalise ce moment photo avec la plus belle pose – vu le prix de la robe, il fallait bien la rentabiliser. Et quand je parle de prix, c'est ces cinq années d'études, ces nuits blanches sacrifiées, ces épreuves aussi nécessaires que difficiles, je n'oublie pas la traditionnelle procédure civile !

Jeune Padawan stagiaire, bienvenue dans la famille judiciaire !

Traditionnellement, on dit que les problèmes se règlent en famille. C'est pourquoi, chers membres de la telle famille, je me permets de vous en exposer un afin de tenter de le résoudre :

**C'est une bonne situation, ça, avocat stagiaire ?**

Une « bonne situation » c'est un état où la personne jouit d'un équilibre satisfaisant sur tous les aspects de sa vie. C'est un indicateur de qualité. L'avocat stagiaire, c'est celui qui effectue le stage judiciaire dans le but d'être préparé à l'exercice de la profession d'avocat.

Comment ?

En étant inscrit sur une liste 2, sous la surveillance constante du

patron de stage, qui lui-même a été sanctionné par la réussite de son examen de fin de stage, tel que disposé dans règlement grand-ducal du 10 juin 2009 portant organisation du stage judiciaire.

Pour avoir le privilège de devenir maître de stage, il faut être depuis plus de cinq ans sur cette liste 1.

Tentons maintenant de nous confronter à la réalité pratique, et, chers Confrères il y a lieu de nuancer.

**Tous les stagiaires n'ont pas le même statut !**

Le Collaborateur stagiaire indépendant assume ses propres charges et exerce de manière libérale,

Alors que l'avocat salarié a un peu plus de dépendance, mais un peu plus de sécurité par le droit du travail.

**Tous les stagiaires n'ont pas les mêmes matières à pratiquer !**

L'avocat stagiaire contentieux, c'est celui qu'on voit dans les films, qui va au Tribunal, qui se frotte et qui se pique aux clients et aux Confrères.



## – CONCOURS NATIONAL D'ÉLOQUENCE –

Mais il y a également l'avocat d'affaire, qui lui n'a pas le temps d'aller au Tribunal, et n'a pas le temps de participer à ce magnifique événement parce que, voyez-vous, même après 18 heures, il bosse !

Pour les besoins de la cause, nous ne traiterons que le cas des Collaborateurs indépendants exerçant le contentieux classique.

Nous verrons que la situation des avocats stagiaires laisse à désirer sur plusieurs dimensions : professionnelle, financière et personnelle.

### 1\_Commençons par la situation professionnelle

Le nouveau-né CentiMaître devenu Maître est confié au Patron de stage, figure d'autorité parentale qui sera chargé de lui apprendre à marcher sur ses pas en le guidant dans les plaidoiries.

Ah là là les plaidoiries ! Imaginez-vous être pilote d'un avion en pleine nuit, sans aucune visibilité en pleine tempête, avec un équipage paniqué car LA TOUR DE CONTRÔLE NE RÉPOND PLUS.

Il faut rassurer les passagers ! Comment faire, comment faire ? C'est la panique C'est la panique !

Mais rassurez-vous, il arrive rarement un crash ! Et c'est grâce à l'héroïsme et au sang-froid de l'équipage, des stewards et des hôtesses secrétaires qui, avec le jeune stagiaire, consultent de magnifiques manuels d'instructions de vol qui ont été dressés et publiés par des pilotes aguerris, et que l'on garde précieusement dans le cockpit. Nul doute que ces leçons apprises dans la douleur et dans l'adrénaline ne s'oublient jamais, même si on finit par en rire.

### 2\_La situation financière

Vous savez qu'il est indélicat de parler d'argent en public, mais ici nous sommes en famille, on va se le permettre.

La situation financière est restée quelque peu restée figée dans un temps que les moins de vingt ans ne peuvent pas connaître. Celui où 64 euros hors taxes étaient suffisants pour honorer les honoraires des dossiers d'Assistance judiciaire.

Ce temps où le taux de l'inflation n'était pas au plafond.

Où se loger, se chauffer, se nourrir et se vêtir à Luxembourg était une option.

Désormais, les confrères sont dans une situation géographique précaire, contraints de s'exiler au loin en France, en Belgique, ou à Esch auprès de Monsieur Escobar comme colocataire.

Conscients de la fiabilité des réseaux de transport et de la météo, comment peut-on envisager qu'un avocat stagiaire ne soit pas en retard un mercredi à 8 heures pour une audience devant le juge statuant en matière de référé au risque de mettre le président dans une colère aussi noire que notre robe !

### 3\_La situation personnelle

L'avocat stagiaire est privé de sa vie privée.

Il ne vit plus que par ses dossiers, il devient distant, irritable, endoctriné par la secte du droit.

- Chéri, refixe-moi ce cadre s'il te plaît.
- Monsieur le juge statuant en matière de décoration d'intérieur, plaise refixer Cadre à brève échéance !

**« L'avocat stagiaire est  
privé de sa vie privée »**

- Chéri c'est quoi tes conclusions ?
- Bah, tu n'as qu'à me faire une injonction de conclure !

Après, le partenaire peut comprendre cette phrase selon une autre tournure... Mais malheureusement, l'avocat stagiaire n'a plus le temps ni l'envie pour ces choses-là.

La profession devient un tiers dans la relation, et les couples se séparent.

Quant aux familles, parle-t-on des consultations juridiques imposées lors des réunions de famille ?

Onkel Friedrich, très porté sur la bière Mousel et amoureux de sa classe E AMG, vient nous demander de faire sauter ses contraventions pour excès de vitesse, alors que l'on n'a jamais fait de procédure pénale en pratique. Bref, tout ce décalage entre l'image qu'il se faisait de la profession et la réalité après dissipation de cette poudre aux yeux, le manque de sommeil et de considération entraîne parfois des conséquences désastreuses. À l'instar du courageux fusible, le stagiaire contribue à ce que le courant passe bien au sein de son étude. Il apporte toute son énergie, toute sa lumière.

Au fur et à mesure, on le charge, on rajoute des prises : prise de connaissance de pièce, prise de décision pour prise de délibéré, prise de risque. Et la dernière prise qui fait sauter les plombs ? C'est

## « Même si on vous traite de larve, vous deviendrez un jour Papillon à la Cour et vous volerez de vos propres ailes ! »

la prise de conscience ! Résultat : Maître fusible est grillé, lui qui avait tout pour briller et décrocher la lune, finit par raccrocher la robe.

### 4\_Les solutions

Que suggérons-nous comme solutions pour éviter ces pétales de plomb qui paralyseraient le système judiciaire, car que serait la justice sans l'avocat stagiaire ?

- Réduire l'exigence d'ancienneté des Patrons de stage non pas à cinq mais à trois ans d'inscription sur la liste 1. Cette solution permettrait d'augmenter le nombre de patrons et de réduire le fossé générationnel. Le néo-patron de stage ne sera pas choqué de voir son stagiaire venir à 10 h 30 avec une tasse de Matcha et faire du Yoga, revendiquer son appartenance à la génération Z ou Alpha ou son droit au développement personnel.
- On pourrait également revoir à la hausse les indemnités du stage. Quelle a été ma surprise d'apprendre qu'elles étaient à 400 euros avant 2014 !
- On pourrait également proposer une sanction déontologique, une peine qui en vaudrait la peine : celle d'interdire le Patron cou-

pable d'abus sur stagiaire de prendre de nouveaux stagiaires, de la chair fraîche ! Cela les forcerait à aller eux-mêmes en plaidoirie et à compiler eux-mêmes leurs fardes de pièces.

### 5\_Message d'espoir

Permettez-moi, chers Confrères de la liste noire, de vous porter un message d'espoir. Si vous avez la moindre inquiétude, situation de stress ou détresse, si vous vous sentez hoSTAGE de ce stage judiciaire, n'hésitez pas à vous adresser aux interlocuteurs privilégiés, le Jeune Barreau, respectivement ses instances ordinales. Il existe même le Barreau social. Ces derniers sont là pour vous, mais j'entends trop peu de confrères se plaindre car ils ont peur des représailles. Et c'est ce silence qui maintient une impunité et qui poursuit cette situation délétère. Assurez-vous que le Barreau n'est pas le Bourreau, mais votre protecteur, et qu'il se fera volontiers procureur Et que l'Ordre ira Mordre tous ceux qui portent atteinte à l'exercice de votre profession et à votre honneur. Et rappelez-vous aussi, chers Confrères, que cette situation n'est que passagère et ne définit pas votre carrière. Et que même si on vous traite de larve, vous deviendrez un jour Papillon à la Cour et vous volerez de vos propres ailes !

**« Assurez-vous que le Barreau n'est pas le Bourreau, mais votre protecteur »**



CR 0.19  
SALLE D'AUDIENCE

# LA MORT EN VAUT-ELLE LA PEINE ?

*Me Clément Petit*  
Avocat à la Cour –  
Senior Associate chez Eversheds  
Sutherland

## [EXORDE]

Cher Jury, mes chers  
Confrères, mes chères  
Consœurs, gens de loi et  
d'esprit,

dans notre moderne démocratie où la loi est l'expression de la volonté générale, l'avocat jure :

– d'une part « obéissance à la Constitution et aux lois de l'État ;

– et d'autre part « de ne conseiller ou défendre aucune cause qu'il ne croirait pas juste en son âme et conscience ».

En résumé, le rôle de l'avocat se réduit à deux choses : d'abord à l'obéissance, ensuite, en cas de scrupule, à l'inaction.

Pourtant, que faire si les lois perdaient l'esprit ? Que faire si la volonté générale devenait folle ? Que faire si l'opinion publique revenait par exemple sur l'abolition de la peine capitale et décidait que, finalement, la mort en vaut la peine ! Obéirons-nous ? Resterons-nous inactifs ? Ferons-nous passer la Loi avant notre sens de la justice ?

## [REJET]

Cher Jury, mes chers Confrères, mes chères Consœurs, voilà donc où nous mène notre goût de la

controverse qui, sur les droits naturels de l'homme, veut se donner l'occasion de balancer et contrebalancer, de peser avec légèreté le pour et le contre, le bien et le mal.

Mais après tout, me direz-vous, pourquoi pas ? si aujourd'hui toute chose est pesée dans la balance et que tout se règle par contrat. Oserait-on ? Oserait-on peser la vie d'un homme dans la balance de la justice et régler son exécution comme on réglerait celle d'un contrat ?

Hélas, que l'homme contemple donc la nature dans sa haute et pleine majesté, qu'il éloigne sa vue des objets bas qui l'environnent, et qu'il considère enfin la chose comme elle est :

L'homme peut-il transformer un autre homme en chose ; en chose dont il se propose la destruction ; non seulement du corps mais de sa valeur humaine supérieure ; la réflexion, l'amitié, la compassion...

Eh bien, je vous réponds que non !





## – CONCOURS NATIONAL D'ÉLOQUENCE –

Je vous répons que la mort n'en vaut pas la peine et que ce qui transforme en choses les hommes, ce n'est pas la justice, mais la terreur universelle ! La peine de mort n'est en réalité qu'un crime qui ne serait rendu parfait que par les soins d'une institution assassine.

Je refuse d'un cœur cette vaste complaisance ; qui ne ferait à la vie aucune déférence !

PAUSE

[ABÎME]

Et je prends cette tribune pour vous avertir que l'abolition est aujourd'hui toujours menacée ! Et je veux vous faire sentir cet abîme qui se dresse devant nous !

Mes amis, je sais votre cœur sensible et juste et je ne crains pas que les idées grossières vous corrompent ; mais je crains la foule ; je crains l'influence qu'ont sur elle les

maximes et les sophismes adroits ; je crains enfin que les malheurs actuels ne les rendent moins difficiles sur les moyens de se faire justice aux dépens de la vie d'un homme. Mes amis, ne les voyez-vous pas ?

De tous côtés, des prêcheurs d'une justice primitive

Apparaissent qui réclament une loi « expéditive »,

Démagogues, populistes en rupture de ban

Marchands d'opinions et batteurs d'estrade ambulants,

Ne voyez-vous leur grimace à la Télévision ?

Et n'avez-vous pour leurs vues les plus vives aversions ?

Nommez les fourbes, infâmes et scélérats maudits,

Tout le monde en convient et nul ne vous contredit,

Pourtant leur démonstration est partout la bienvenue,

À la radio, sur les plateaux, partout elle s'insinue

Gens qui vivent désormais sur la crédulité d'autrui,

Emportant derrière eux la multitude, qui les suit.

L'abolition sera-t-elle sous leurs coups sévères

Fracassée comme l'aigle au milieu des éclairs ?

Ou bien tombée, brisée, mélangée à la foule,

Engloutie par la charge et roulée dans sa houle ?

PAUSE

Deux siècles seulement depuis Victor Hugo et après Robert Badinter, L'abolition serait-elle déjà devenue un sujet de discussions légères ?

Dans notre époque moderne, n'y a-t-il personne pour nous rappeler que la mort n'en vaut pas la peine !

[PRIÈRE]

**« Je vous répons que la mort n'en vaut pas la peine et que ce qui transforme en choses les hommes, ce n'est pas la justice, mais la terreur universelle ! »**



## « Au secours de l'abolition, nous devons répondre ! »

Oh, Victor Hugo, dans ces temps  
d'opprobre et de terreurs,

[EXHORTATION]

Que fais-tu dans ta tombe ? Oh  
puissant auteur ?

Victor Hugo, n'y a-t-il donc per-  
sonne pour sauver ton héritage ?  
Hé là, dans cette assemblée ? N'y  
a-t-il pas des avocats ?

Oh lève-toi, viens voir ! Les bons  
font place aux pires!

**Oui ?\***

L'abolition éblouissante est prête  
à faillir !

Oh non, ce n'est pas le moment  
d'être timide ! Répondez :

Hélas, ton héritage est en proie  
aux vendeurs !

**Oui ?\***

Tes rayons, ils en font des piastres,  
tes splendeurs

Et je vous pose la question, n'avez-  
vous pas prêté serment ?

**Oui ?\***

On les souille ! Oh géant, se peut-il  
que tu dormes ?

Alors, répondez-moi encore, vos  
devoirs seraient-ils l'honneur, la di-  
gnité et l'humanité ?

On vend ton œuvre au poids, un  
tas de nains difformes

**Oui ?\***

Se taillent des pourpoints dans ton  
manteau de roi !

Alors, tout est sauvé car vous êtes  
les héritiers d'un grand ordre ! Depuis  
Antigone et Cicéron défaisant Cati-  
lina, jusque plus récemment Simone  
Weil et Robert Badinter : ces grands  
noms nous rappellent que celui dont  
les ancêtres ont été mêlés à de  
grandes luttes n'est pas libre de me-  
ner une existence paisible et vulgaire !

Au secours, Victor Hugo, il nous  
faut ta voix !

Ta plume, qui brillait dans ta droite  
profonde,

Soleil éblouissant qui faisait croire  
au monde

Que le jour désormais se levait à  
Paris,

Aujourd'hui, astre mort, dans  
l'ombre s'amointrit !

— Voilà ! — La foule écrase du talon

L'abolition qui fut pourpre et n'est  
plus que haillon !

Au secours de l'abolition, nous de-  
vons répondre !

Serions-nous un contre mille, sage  
contre tous, avant de se renfer-  
mer sur nous-mêmes, il faudra bien  
être sûrs qu'on a épuisé toutes les  
chances de faire entendre la voix  
de la raison. On n'est pas obligés de  
réussir, on n'est pas obligés de se re-  
nier, on est obligés d'être sincères !

[DEVISE ET CLAQUE]

Et pour lier notre destin, je vous  
propose de donner une devise à  
notre ordre ! Une devise admirable,  
une véritable devise de chevalerie !

ETIAM SI OMNES, EGO NON  
MÊME SI TOUS, MOI PAS.

Cette devise c'est notre réponse !  
Que si tous choisissent le mal  
et que si tous choisissent que la  
MORT VAUT LA PEINE !

Je dirai : **MÊME SI TOUS, MOI  
PAS\***

Quand même la pression sociale  
Et le grand nombre joueront contre  
notre idéal :

Nous dirons ensemble : **MÊME SI  
TOUS, MOI PAS\***

Quand même la mode et le confor-  
misme  
Joueront contre notre héroïsme :

Nous répéterons ensemble :  
**MÊME SI TOUS, MOI PAS\***

Oui, quand bien même les lumières  
basses de la place publique  
Effaceraient l'éclat lointain des  
étoiles fixes :

Nous scanderons ensemble :  
**MÊME SI TOUS, MOI PAS\***

\* Réponse du public et de la *claque* (procédé  
théâtral par lequel des claqueurs prévenus  
en salle sont chargés d'entraîner le public  
aux moments les plus opportuns).

# LA POUDRE DE PERLIMPINPIN ET SES BIENFAITS POUR LES AVOCATS

*Me Danira Mustajic*  
Senior Associate –  
Avocat à la Cour  
Brucher Thieltgen  
& Partners

## Partie I : Présentation en tant qu'avocat de Francis Escobar

Chers membres du Jury, cher peuple du Luxembourg, je me présente ce soir pour défendre la cause du prévenu, Monsieur Francis Escobar.

Il apparaît qu'on le craint à la Cité judiciaire, plus qu'on ne le craint dans les cités !

En effet, le Procureur général d'État l'accuse :

- d'avoir vendu de la poudre blanche dans un grand cabinet du Kirchberg,
- et d'avoir testé cette poudre sur les rats des juridictions administratives.

Les prétendues victimes qui ont succombé à la cocaïne affirment par ailleurs

- que l'usage de la substance aurait provoqué des illusions dont il s'est avéré qu'elles ne correspondraient pas à la réalité.

**Pire encore**, la poudre aurait donné aux victimes une sensation de plénitude, de toute-puissance et de

liberté, mais qui n'aurait évidemment été que de courte durée !

Mais quelle idée loufoque de vouloir condamner cet homme avec cette magnifique barbe !

Cher peuple, quand bien même je pourrais, en présence d'un jury extrêmement éclairé en la matière, plaider ce soir (*in limine litis*) la nullité de la procédure du fait de l'absence énigmatique de Madame la Procureure générale d'État.

NON, cher peuple, j'ai décidé ce soir, de plaider l'acquittement pur et simple de mon client, étant donné... et je vais vous le démontrer... qu'il n'est pas un crime ni un délit de vendre des illusions !

Ce soir, chère audience, vous seriez les témoins de l'innocence plus qu'évidente de mon client !

Et qui d'autre serait mieux placé d'en attester que notre chère Consœur, qui fut pendant de nombreuses années l'héroïne de notre Barreau.

Monsieur le Président, je plaide l'acquittement de mon client, sinon

à titre subsidiaire son exil à Esch-sur-Alzette !

Permettez-moi tout de même de regretter l'absence de notre estimé Freddy Diekirch, le juge de l'évident et de l'incontestable, qui aurait à la seule lecture du nom de mon client, et sans que je doive faire des développements fastidieux, constaté que celui-ci est innocent.

Cher Président, aucune inquiétude, je suis évidemment ravie de votre présence, mais je vous demanderai ce soir de vous dépasser, voire de sortir de votre zone de confort et de juger pour une fois le fond au lieu de votre respectable procédure civile !

## Transition

Cher peuple, le tribunal a statué : Acquittement pur et simple pour Francis Escobar !

Et pour cause, le tribunal a compris que « vendre des illusions et du rêve » ne fait pas de Francis Escobar un criminel !

Avez-vous espéré un résultat différent ?



## – CONCOURS NATIONAL D'ÉLOQUENCE –

Le pauvre président ne pouvait en réalité pas juger autrement, puis qu'on lui jette de la poudre, des paillettes aux yeux tous les jours !

Mesdames et Messieurs, quelle est en réalité la différence entre l'illusion vendue par mon client et **la poudre de perlimpinpin** que je vends tous les jours aux juges et à mes clients ?

### Partie II : L'histoire sur les illusions

Cher peuple du Luxembourg, je n'ai pas la prétention aujourd'hui de vous apporter la vérité de la justice, MAIS... si je vous racontais que... la justice n'est-elle aussi rien d'autre qu'une illusion ?

Nos clients ont recours à notre poudre, de la même manière que les consommateurs dégustent la poudre de Francis Escobar, lorsqu'ils ressentent une certaine angoisse, une peur, une crainte qu'il convient de guérir.

Les effets stimulants de nos conseils ne sont eux aussi, très souvent, que de courte durée...

C'est grâce à la FICTION que l'être humain peut imaginer des choses comme la justice ou les rêves pendant la montée sans qu'ils existent vraiment, mais surtout de le faire

collectivement.

Cher peuple, vous n'êtes pas sans savoir qu'un mythe bien établi donne aux humains la capacité extraordinaire de coopérer avec souplesse en grand nombre.

Toute coopération humaine à grande échelle, qu'il s'agisse d'un État moderne, d'une église médiévale ou d'un Code pénal est ancrée dans des mythes communs qui n'existent que dans l'imagination des gens qui ont décidé d'y croire (en faisant référence à *Sapiens* de Yuval Noah Harari).

Notre système juridique judiciaire est lui aussi enraciné dans des mythes juridiques auxquels nous croyons collectivement.

Deux avocats qui ne se sont jamais rencontrés (sauf éventuellement sur Tinder) peuvent unir leurs efforts pour défendre un parfait inconnu parce qu'ils croient tous les deux en l'existence des lois, de la justice, des droits de l'homme et surtout des honoraires payés par les clients.

Pourtant, rien de tout cela n'existe en dehors des histoires que les gens inventent et se racontent.

Il n'y a pas de dieux dans l'univers, pas de nations, pas d'argent, pas

de droits de l'homme, pas de nouveau Luc (en faisant référence à Luc Frieden) et pas de justice en dehors de l'imagination commune des êtres humains.

Nous sommes effrayés des sorciers qui croient aux fantômes et aux esprits qui se réunissent pour réciter des extraits d'un livre rouge épais avec des formules peu compréhensibles.

Qu'en est-il des avocats ? Ne sont-ils pas de puissants sorciers avec leur Code civil rouge, voire des comédiens frustrés qui portent des robes pour raconter la vie des autres ?

La principale différence entre les avocats et les chamans – dont nous retrouvons souvent des petits billets dans les boîtes aux lettres – est que les avocats modernes racontent des histoires bien plus étranges...

Pour vous démontrer la force de l'imagination dont nous sommes capables, il suffit de penser au concept de la société qui est, tout comme l'avocat, un fruit de notre imagination collective.

Les humains, même les tout-puissants avocats du Kirchberg ne peuvent aller boire un café avec la plus substantielle des sociétés, si elle n'est pas un objet physique.

Mais, pourtant, elle existe en tant qu'entité juridique. Tout comme vous ou moi, elle est soumise aux mêmes lois, ou presque.

La justice a été créée de la même manière que les prêtres et les sorciers ont créé des dieux et des démons tout au long de l'histoire.

**Tout se résume en réalité au pouvoir de raconter des histoires. La difficulté ne réside pas dans le fait de raconter l'histoire, mais de convaincre les clients ou les consommateurs d'y croire.**

L'imagination peut donc être renforcée par des représentations symboliques.

En justice, le symbole le plus répandu représente une femme, parfois les yeux bandés en gage d'impartialité, tenant dans sa main droite un glaive et dans sa main gauche une balance, certaines femmes dans la salle s'y reconnaîtront éventuellement... pour une raison ou une autre.

Vous trouverez ainsi des trésors insoupçonnés au sein du palais de justice et des salles d'audience, qui rappellent certaines valeurs associées à la justice : solennité, transparence et ouverture. Je suppose que la porte automatique du tribunal d'arrondissement, quand elle marche, en est une représentation plutôt avant-gardiste – vous êtes accueillis comme une star !

Essayez d'imaginer à quel point il aurait été difficile de créer des États et tout notre système juridique si nous nous étions limités à ne parler que de choses qui

existent réellement.

### Partie III : Fin

Cher peuple du Luxembourg, vous l'avez enfin compris, la justice n'est donc rien d'autre, que la croyance et l'illusion collective de l'existence de règles justes édictées d'un parle... MENT.

Voyez donc combien d'appels et de degrés de juridiction, combien de procédures embarrassantes, combien d'animaux ravissants par les griffes desquels il vous faudra passer (procureur, greffiers, huissiers, substituts, juges et avocats stagiaires) pour que justice soit rendue.

Toutefois, il est important de donner au justiciable l'impression que la justice n'est pas une simple illusion ! Et pourquoi ?

Mais parce que ça me remplit les poches ! Comment voulez-vous sinon que je paie mes chaussures Chanel et mes soirées à Cannes ? Ce n'est quand même pas de ma faute si le client veut que je lui mette des paillettes aux yeux.

En y pensant, Monsieur Escobar, ne voulez-vous pas faire appel de votre décision d'acquiescement ? Je suis sûre qu'on pourra obtenir encore un meilleur résultat en appel !

**Non, chère audience, l'illusion de la justice me reconforte, car la vérité est douloureuse, elle est âpre !**

La justice, elle, me permet de ressentir des sensations que l'intelligence artificielle ne pourra pas remplacer.

Quand je boutonne ma robe devant la salle d'audience, et quand je déplie mon rabat pour devenir avocat.

Lorsque je ressens le vertige d'une confiance me travailler mais les frissons augmenter.

Quand je pose l'épitoque en arrière comme un sublime fardeau, tout en sachant que je ne suis pas à l'aise avec vos émotions.

Quand j'élude les préjugés, je suis sage, en rage et je me laisse toucher par le chagrin sans en devenir l'otage.

Je sens en moi monter la passion de plaidoiries pour prouver à ceux dont les vies sont empreintes de malheur et de désolation qu'elle existe vraiment cette justice, leur justice que j'ai choisi de défendre.

Ainsi, comme disait Robert Baudin, « Rien n'est gagné en justice, comme en amour, si celui qui vous écoute ne sent pas grandir en lui, parfois à sa surprise, parfois même à son défendant, la passion même qui anime celui qui plaide ».

Or il est évident que si nous laissons trop de place à l'illusion et à la mascarade, viendra le jour où coulera mon mascara, parce que je ne pourrai plus plaider et que ce sera moi l'accusée !



# LA FIDUCIAIRE ET L'AVOCAT-FISCALISTE

## PERSPECTIVES SUISSES



*Frédéric de le Court*  
avocat inscrit au registre  
cantonal vaudois des avocats  
(Suisse)



## – ORGANISATION –

Post LinkedIn, avril 2024 :

### La fiduciaire et l'avocat-fiscaliste<sup>1</sup>

Quand j'ai ouvert mon [cabinet], j'ai naturellement approché les fiduciaires. J'ai rencontré deux types de réactions :

- les frileux qui m'ont bouclé le téléphone au nez et
- les curieux qui m'ont accueilli, à qui j'ai pu expliquer (i) que nous n'étions pas concurrents, (ii) que je pouvais les aider (iii) comme ils pouvaient m'aider.

Une fiduciaire tient des comptabilités, effectue des révisions comptables, établit des déclarations fiscales, prépare les décomptes TVA, fait le suivi avec les assurances sociales, etc.

- Je ne tiens pas de comptabilité – hormis celle de mon [cabinet].
- Je n'effectue pas de révisions comptables.
- Je n'établis pas de déclarations fiscales simples.
- Je n'effectue pas de travail administratif.

✓ J'interviens dans des transactions, parfois d'apparence anodine, mais dans lesquelles une charge fiscale peut être générée si la transaction est mal structurée.

✓ J'analyse le patrimoine de mes clients et ses flux et propose de

les restructurer si besoin.

- ✓ J'assiste aux bouclements comptables pour que les comptes respectent le droit commercial et le droit fiscal.
- ✓ Je talonne mes clients pour être certain qu'ils remplissent toutes leurs obligations fiscales dans les temps.
- ✓ J'établis des déclarations fiscales complexes.
- ✓ Je contrôle les taxations de mes clients, parce que mon travail ne s'arrête pas à juste remplir une déclaration.
- ✓ J'aide mes clients à gérer leurs liquidités : quand payer l'impôt, payer combien, payer comment.
- ✓ J'interviens (trop souvent) comme pompier, quand le dossier d'un nouveau client brûle et qu'il faut éteindre l'incendie. Ensuite, je cherche la bonne personne (compétente pour le job, fiable et moins chère que moi) pour reprendre la compliance, soit en conservant la relecture finale, soit en sortant complètement du dossier.

✓ Je ne suis pas un copain du fisc : je défends mes clients pour qu'ils paient ce qui est dû selon la loi.

✓ La procédure contentieuse n'est pas une fin en soi : c'est un moyen (ultime ?) pour faire entendre la voix du contribuable. Convaincre mes interlocuteurs qui travaillent au fisc apporte de bien meilleurs résultats.

Les fiduciaires qui ont accepté de me rencontrer ont compris que nous étions complémentaires et non concurrents. Nous travaillons ensemble et leurs clients sont enchantés de cette collaboration. Mes clients sont eux aussi enchantés de cette collaboration. Et nous aussi bien sûr.

Merci à toutes ces personnes qui ont accepté de me recevoir.

1. Les considérations développées dans cet article ainsi que les références légales et jurisprudentielles ont trait exclusivement à la situation en Suisse.

**« Les fiduciaires qui ont accepté de me rencontrer ont compris que nous étions complémentaires et non concurrents »**

## « L'avocat-fiscaliste est d'abord un avocat. Il est soumis au secret professionnel de l'avocat qui est pénalement protégé »

Quant aux frileux, ils changeront peut-être un jour d'avis.

Que dire de plus ?

Je suis avocat depuis une vingtaine d'années. Je suis fiscaliste depuis une quinzaine d'années. Je m'occupe principalement de la fiscalité des *Private clients* et, s'il s'agit d'entrepreneurs, de celle de leurs entreprises.

Qu'est-ce qui distingue fondamentalement un avocat-fiscaliste d'une fiduciaire ?

### 1\_Le secret professionnel

L'avocat-fiscaliste est d'abord un avocat. Il est soumis au secret professionnel de l'avocat qui est pénalement protégé<sup>1</sup>.

On distingue en Suisse entre (i) l'activité typique de l'avocat et (ii) l'activité commerciale de l'avocat sortant du cadre de l'activité typique.

(i) Par activité typique de l'avocat, le Tribunal fédéral, notre instance judiciaire la plus haute, retient notamment *la rédaction de projets d'actes juridiques, l'assistance ou la représentation des administrés et des justiciables devant les autorités administra-*

*tives et judiciaires et les conseils juridiques. De tels conseils juridiques peuvent notamment être donnés en matière fiscale, de gestion du patrimoine et/ou lors de l'organisation de sa succession. Sont alors protégés non seulement les documents ou conseils émis par l'avocat lui-même, mais également toutes les informations, faits et documents confiés par le mandant qui présentent un rapport certain avec l'exercice de la profession d'avocat, rapport qui peut être for tenu. Cette protection – qui s'étend également à l'existence même du mandat, aux notes d'honoraires, ainsi que, le cas échéant, aux confidences effectuées en raison des compétences professionnelles du mandataire – trouve sa raison d'être dans le rapport de confiance particulier liant l'avocat et son client, qui doit pouvoir se fier entièrement à la discrétion de son mandataire<sup>2</sup>.*

Par exemple, l'activité de conseil exercée en vue de constituer une société entre dans l'activité typique de l'avocat. *En effet, les conseils donnés en vue de choisir une forme juridique et/ou le lieu du siège de celle-ci relèvent sans équivoque d'une activité typique d'un avocat. Dans ce cadre, ce*

*dernier doit informer son mandant sur les différentes possibilités existantes, ainsi que sur les avantages ou les risques – notamment quant à la responsabilité civile et/ou pénale – des unes et des autres solutions proposées, respectivement soumettre à son client celle lui paraissant la plus appropriée à sa situation spécifique. Lors de cet examen, l'avocat doit prendre en compte des impératifs découlant des prescriptions légales, en particulier en lien avec le droit des sociétés, fiscal, matrimonial, successoral et/ou international. On rappellera de plus que l'avocat doit agir en toute indépendance et éviter tout conflit entre les intérêts de son client et ceux des personnes avec lesquelles il est en relation sur le plan professionnel ou privé, soit des éléments qui – associés au secret professionnel – permettent clairement de distinguer l'activité en matière de conseils déployée par un avocat de celle pouvant être assurée par une banque, une fiduciaire ou un gestionnaire de fortune. La protection conférée par le secret professionnel de l'avocat tend également à ce que le client puisse librement se confier afin d'obtenir une appréciation complète de sa situation, sans crainte de divulgation des faits ou documents confiés. Enfin, le fait que l'avocat en cause – ou son [cabinet] – se charge ensuite de mettre en œuvre la solution choisie par le mandant ne suffit pas pour nier toute protection à*

1. Art. 321 du Code pénal suisse.

2. Tribunal fédéral, arrêt 1B\_264/2018, 28 septembre 2018, cons. 2.1 et références citées.



la phase antérieure de conseils. Cela vaut d'autant plus qu'il ne paraît pas impossible, notamment sur un plan chronologique, de délimiter les pièces en lien avec cette première étape<sup>3</sup>. Cette partie de mon activité est la même que celle d'une fiduciaire, mais est couverte par le secret professionnel de l'avocat.

(ii) Par activité atypique de l'avocat, les juges fédéraux estiment que ce qui est confié à un avocat en sa qualité d'administrateur de société, de gérant de fortune, ou en exécution d'un mandat de recouvrement n'est pas couvert par le secret professionnel<sup>4</sup> de l'avocat. Ainsi, les démarches liées à la constitution proprement dite des sociétés, les pièces y relatives ne sauraient en revanche bénéficier de la protection du secret professionnel de l'avocat. Cette constatation découle en particulier du fait que les documents en lien avec la constitution d'une société n'ont généralement pas vocation à rester aux mains de l'avocat et/ou de son client, mais à être transmis aux services administratifs du lieu du siège choisi pour l'entité à créer, respectivement permettront ensuite d'en démontrer l'existence. [...] Ces formalités de nature principalement administrative et formelle [ne nécessiteraient pas] les connaissances particulières d'un avocat, notamment des compétences qu'une banque ou une fiduciaire ne serait pas à même de leur proposer<sup>5</sup>.

Par exemple, l'établissement de déclarations fiscales ou de divers formulaires à l'attention du

fisc ne rentrent clairement pas dans l'activité typique de l'avocat. Cette partie de mon activité est par conséquent la même que celle d'une fiduciaire.

Quand un client vient pour une situation sensible, mon activité tombe dans celle typique de l'avocat. Nos échanges sont couverts par le secret professionnel de l'avocat. C'est clairement un avantage concurrentiel par rapport à une fiduciaire. La fiduciaire a beau rassurer ses clients en parlant de secret professionnel, il s'agit d'une simple clause contractuelle par laquelle la fiduciaire s'interdit de communiquer à l'extérieur des éléments du dossier sauf accord du client. Une telle clause contractuelle dans le contrat liant le client à la fiduciaire est inopposable aux services de l'État.

Dans une affaire assez médiatisée, le fisc a effectué une perquisition dans un cabinet d'avocats. Le fisc avait initialement envoyé au contribuable (un individu) une demande de renseignement, à laquelle un cabinet d'avocats avait répondu. Le fisc soupçonnait ce cabinet d'avoir mis en place la structure fiscale du contribuable et de son groupe, raison de la perquisition. Les scellés ont été posés sur le dossier saisi. Le fisc a cherché à faire lever les scellés, sans succès : les juges ont considéré que le cabinet d'avocats n'avait pas assisté le client à mettre en place la sous-contraction, que le cabinet d'avocats n'avait été mandaté qu'à réception de la demande de renseignements et que son activité correspondait à l'activité typique de l'avocat couverte par le secret professionnel. L'intégralité du dossier saisi a été

restituée au cabinet d'avocats, y compris l'intégralité des documents remis par le contribuable à ses avocats, sans que les scellés fussent brisés<sup>6</sup>.

A contrario, dans un autre dossier, le fisc a requis d'une fiduciaire la production d'un certain nombre de documents relatifs à la révision des comptes d'un client de la fiduciaire. La fiduciaire a produit les documents et demandé la mise sous scellés de l'ensemble du dossier. Le fisc a demandé la levée des scellés. Les juges ont admis la levée des scellés<sup>7</sup>.

Il y a cependant une ligne rouge à ne pas franchir : comme toujours, les problèmes du client sont et restent les problèmes du client. Je peux analyser la situation en listant les manquements du client par rapport à ses obligations fiscales. Je peux chiffrer le risque, poste par poste. Je recommande vivement d'approcher le fisc pour clarifier ou régulariser la situation si besoin. En aucun cas, je ne peux préconiser une solution violant les obligations fiscales du client : je deviendrais alors complice des manquements du client et engagerais non seulement ma responsabilité propre, de droit pénal fiscal, de droit pénal administratif, voire de droit pénal commun, mais en

3. Idem, cons. 2.2.

4. Idem, cons. 2.1.

5. Idem, cons. 2.2.

6. Tribunal fédéral, arrêt 1B\_380/2012, 20 août 2012.

7. Tribunal fédéral, arrêt 1B\_71/2019, 3 juillet 2019.



plus, selon les lois fiscales suisses, je deviendrais co-responsable du paiement des impôts soustraits par le client. Considérant cet environnement légal, tout mandataire averti agit en gardant strictement sa place de mandataire sans faire sien le dossier de son mandant.

Quand un client pousse la porte de mon cabinet, il sait qu'il peut se livrer en toute confiance, sans restriction, sans crainte, parce qu'il sait que ses propos resteront dans le cabinet et n'en sortiront pas. Il sait que ce secret est opposable au fisc en cas de perquisition ou autre tentative d'obtenir des informations non seulement sur le contenu du mandat, mais déjà sur l'existence même du mandat.

Ce secret professionnel, en matière fiscale, seul l'avocat en dispose.

## 2\_La conception du mandat

J'offre un service de conseil. Je ne me limite pas aux termes d'une lettre d'engagement. D'ailleurs, je n'en fais que rarement. Si je dois vraiment rédiger une telle lettre, c'est pour circonscrire le mandat à la demande expresse du mandant, par exemple me concentrer exclusivement sur le présent et le futur et non le passé qui resterait du ressort du mandataire précédent, ou alors écrire une demi-Lapalissade

comme ne traiter que les questions fiscales de la juridiction pour laquelle je suis compétent à l'exclusion des juridictions étrangères qui sont du ressort du conseiller étranger du mandant : ce point est important dans un dossier aux ramifications internationales, pour déterminer les responsabilités de chaque intervenant et se protéger contre des conséquences dommageables à l'étranger en cas de conseil perfectible de la part du fiscaliste étranger.

Ainsi, en l'absence d'une lettre d'engagement, le client sait que je travaille pour lui et cherche le meilleur pour lui. Ainsi, quand je découvre un risque fiscal même en dehors du cœur du dossier, je le lui indique par écrit. Libre à lui d'y donner suite ou non. Ainsi, quand le client me demande d'établir une déclaration d'impôt, je cherche de manière proactive des solutions pour présenter sa situation fiscale de manière favorable, dans le respect de la loi et en toute transparence vis-à-vis de l'administration fiscale. Je conseille aussi mon client au niveau du paiement de sa charge fiscale. Enfin, je contrôle la taxation et vérifie qu'elle corresponde à la déclaration. Si la taxation devait s'écarter de la déclaration, j'indique au client quelles sont les divergences, le coût fiscal de chaque correction par le fisc, les chances de succès

de réclamer pour chacun de ces postes et un estimatif des honoraires. Clairement, mon mandat ne se limite pas à remplir avec des chiffres les cases d'une déclaration fiscale.

Cette conception du mandat vient certainement de ma formation juridique. La fiduciaire n'a pas cette sensibilité. Combien de fois ai-je vu une fiduciaire ne pas traiter un élément clef dans un dossier – et parfois même un dossier *compliance* ! – parce que cet élément n'était pas indiqué dans la lettre d'engagement... Soit le job est fait, soit il n'est pas fait. Et s'il n'est pas fait, les conséquences peuvent être désagréables et engagent la responsabilité du mandataire.

Mes relations avec le fisc sont souvent un autre point de divergence avec les fiduciaires. Ce que j'entends régulièrement de la part des petites fiduciaires dépasse mon entendement : « Nous ne voulons pas aller plus loin dans [la défense du] dossier; nous avons de bonnes relations avec le fisc ; nous ne voulons pas les mettre en péril » (*sic* !). L'action en responsabilité pour manquement dans l'exécution du mandat ne se mesure pas à l'aune de la relation avec le fisc, mais à celle de la diligence montrée dans l'exécution du mandat qui lie le mandataire à son mandant. De tels propos sont la preuve manifeste d'un conflit d'intérêts (défense des intérêts du mandant versus réputation du mandataire auprès d'une administration). Mes relations avec le fisc ne sont pas dirigées par mon image auprès de mes interlocuteurs au sein des administrations fiscales : elles sont conduites par les exigences don-

**« Clairement, mon mandat  
ne se limite pas à remplir avec  
des chiffres les cases d'une  
déclaration fiscale »**



nées par le dossier du contribuable, mon client. Si le fisc a une position indéfendable, je le dis au client et recommande ce que j'estime propre à obtenir gain de cause. Si le fisc a raison, mais qu'il existe des possibilités de réduire la charge fiscale, je le dis au client et donne la liste des possibles. Si le fisc a raison et qu'il n'existe aucune porte de sortie, je le dis au client. Je ne suis ni caractériel ni quérulent : j'exerce juste mon métier au plus proche de ma conscience. À moyen terme, cette ligne de conduite est

payante : je suis respecté. Lorsque j'argumente, je suis écouté.

Cette différence de conception dans la gestion du mandat peut s'expliquer à mon avis par un *cur-sus* de formation fort différent : bien souvent, les fiduciaires engagent des économistes ou des gens formés par la pratique ; elles ont ainsi un net désavantage sur la connaissance des finesses juridiques, mais un maniement bien supérieur au mien sur les subtilités comptables.

### 3\_La formation professionnelle

Pendant plus de dix ans, je me suis formé au contact de brillants fiscalistes. J'ai appris de leurs qualités. J'ai appris de leurs défauts. En tous les cas, j'ai appris. Aujourd'hui encore, je continue à me former. Tous les jours j'apprends.

Plusieurs grandes fiduciaires sont pourvues de fiscalistes pour lesquels j'ai le plus grand respect. Ils disposent de toutes les compétences pour conseiller leurs clients.



Certains viennent de la pratique et ont gravi tous les échelons ; ce mérite, ils l'ont gagné par leur intelligence, leur force de caractère et leur abnégation. D'autres ont une formation d'économistes. D'autres enfin ont une formation de juristes, comme moi. Certains ont un profil *corporate*. D'autres ne font que de la TVA. Rares sont ceux qui ne traitent que les *private clients*. Nous nous croisons. Nous nous appelons parfois pour échanger sur un état de fait anonymisé et connaître la sensibilité de l'autre.

Nous sommes parfois concurrents. Souvent, nous ne sommes pas concurrents. Nous sommes toujours complémentaires.

Les petites fiduciaires que j'ai contactées n'ont pas de tels profils en leur sein. Leur personnel est principalement composé de comptables, d'experts-réviseurs diplômés, de spécialistes en finance et comptabilité. Toutes affirment faire de la fiscalité... sans profil pointu dans leur équipe. Elles ont raison en disant qu'elles font de la

fiscalité au vu du nombre de déclarations d'impôt remplies chaque année : si le volume fait le fiscaliste, je suis un novice en la matière. Clairement, nous ne boxons pas dans la même catégorie. Certains me l'ont avoué de manière très directe : « Oh, je fais du basique. Nous n'avons rien à nous dire. »

Je ne sais pas quels dossiers ces fiduciaires traitent, sauf lorsqu'un confrère spécialisé en contentieux judiciaire m'appelle pour un de ces dossiers basiques dans lequel le

## « Un avocat, associé d'un cabinet, a la charge de présenter et représenter son cabinet »

fisc réclame au contribuable des sommes conséquentes et que la source de cette charge fiscale importante remonte à une absence de conseil quelques années plus tôt de la part de sa fiduciaire. Avec le bon conseil au bon moment, cette charge fiscale n'aurait jamais été générée. Existe-t-il vraiment un dossier tout simple ? Un dossier tout simple peut un jour révéler un élément plus complexe qui doit être traité avec la bonne réponse.

Je ne sais pas quels dossiers ces fiduciaires traitent, sauf lorsqu'un de leurs clients au profil visiblement un peu moins basique pousse spontanément la porte de mon cabinet en trouvant qu'il paie trop d'impôt... et que son sentiment correspond à une réalité.

Je ne sais pas quels dossiers ces fiduciaires traitent, sauf lorsqu'un de leurs clients me demande une deuxième opinion en toute transparence vis-à-vis de sa fiduciaire. Je travaille alors main dans la main avec la fiduciaire et cela se passe en général très bien, à la meilleure satisfaction de toutes les parties prenantes : le mandant, sa fiduciaire et moi.

Je ne sais pas quels dossiers ces fiduciaires traitent, sauf lorsqu'un de leurs clients me parle de ses relations avec sa fiduciaire et me dit qu'il attend depuis plusieurs mois

une réponse à une de ses questions... et que la réponse se fait attendre malgré plusieurs rappels.

Certains de mes interlocuteurs, au moment où nous nous parlions, avaient non seulement compris que nous ne boxions pas dans la même catégorie, mais avaient surtout compris que je pouvais leur éviter d'allonger le passif de leur bilan (pour responsabilité contractuelle dans la mauvaise exécution du mandat ou responsabilité solidaire en paiement de l'impôt du client).

Ces fiduciaires m'appellent pour clarifier un doute. Elles m'appellent lorsqu'un dossier les dépasse. Je les aide avec plaisir : conseiller est mon métier. Souvent, une dizaine de minutes au téléphone suffisent pour trouver la solution. Parfois, ce premier téléphone nécessite de se rencontrer pour une séance de travail ou plusieurs. Je ne leur ai jamais « piqué » leur dossier. Mon tarif horaire ne me permet pas de m'aligner sur leurs tarifs. Ils connaissent leur client mieux que moi. Ils effectuent plus de 90 % du travail avec un tarif horaire imbattable. Ils viennent me consulter pour les quelques pourcents qu'ils ne savent pas traiter ou pas comment traiter. Leurs clients reçoivent le meilleur : des tarifs cumulés raisonnables pour un travail de qualité. Ces clients sont

contents tant que les coûts et les risques sont maîtrisés.

Mes clients ont parfois besoin de services comptables ou administratifs qu'offrent à des tarifs raisonnables les fiduciaires. J'ai appris quelle fiduciaire était fiable. J'ai appris quelle fiduciaire avait des compétences dans certains domaines. Je pense savoir qui recommander à mes clients qui cherchent les services d'une fiduciaire. Mes clients sont contents que je leur ouvre mon carnet d'adresses.

### 4\_Le marketing

En Suisse, les règles régissant la profession d'avocat interdisent aux avocats de faire de la publicité. Les fiduciaires peuvent faire de la publicité... et ne s'en privent pas.

Un avocat, associé d'un cabinet, a la charge de présenter et représenter son cabinet. C'est une activité de *marketing*. Les facultés de droit ne forment pas leurs étudiants au *marketing*. Les avocats associés ou futurs associés n'interrompent pas leur carrière pour se former au *marketing* dans une école de commerce. L'apprentissage se fait sur le tas. Nous avons parfois eu la chance de côtoyer des associés qui avaient un talent incroyable dans leurs relations avec les prospects et les clients. Ils nous ont fascinés. Ils sont devenus nos modèles. Inutile de les copier pâlement. À chacun de trouver son registre, de s'améliorer, d'être bon en étant soi-même.

Mes appels aux fiduciaires font partie de ma campagne de *marketing* pour faire connaître mon



cabinet. J'étais convaincu que la démarche était juste. Je suis convaincu que la démarche était et est juste. J'avais déjà travaillé par le passé avec des fiduciaires et travaille toujours avec elles. Notre collaboration se passe très bien.

Je suis le nouveau venu sur la place. J'ai réfléchi à mon positionnement sur le marché. J'avais préparé mes appels aux fiduciaires. J'ai interpellé mes interlocuteurs sur le vif. Ils n'étaient pas préparés à recevoir mon appel. La plupart d'entre eux n'avaient et n'ont pas en tête tous

les points décrits ci-dessus. Ceux-là m'ont vu comme un concurrent voulant accéder à leur carnet d'adresses. Cela n'a pas d'importance ; plus je m'intègre dans le tissu économique local, plus mon nom circule. Tôt ou tard, ces personnes travaillant dans des fiduciaires finiront par accepter de me rencontrer et de m'écouter, voire me contacteront spontanément.

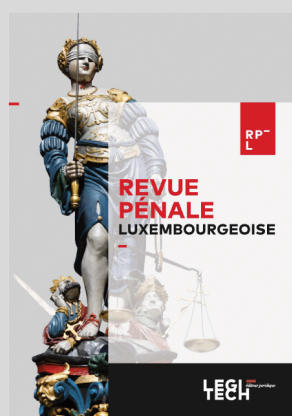
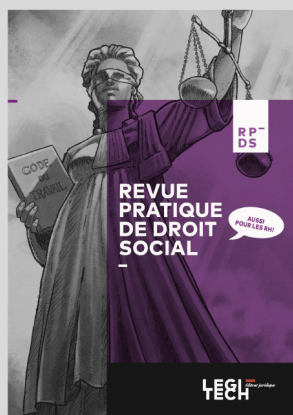
La fiduciaire et l'avocat-fiscaliste, des mondes proches, mais pas identiques.

**« La fiduciaire et  
l'avocat-fiscaliste, des mondes proches,  
mais pas identiques »**



# 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](mailto:contact@legitech.lu)  
ou rendez-vous sur notre site internet  
pour vous abonner:  
[www.legitech.lu/shop](http://www.legitech.lu/shop)

**LEGITECH** éditeur juridique



INTERVIEW

*Entretien avec Marc-Olivier Lifrange, CEO Legitech, pour une plongée dans l'univers de l'édition juridique*



**ENTRETIEN AVEC  
MARC-OLIVIER LIFRANGE,  
CEO LEGITECH,  
POUR UNE PLONGÉE  
DANS L'UNIVERS  
DE L'ÉDITION  
JURIDIQUE**





## – INTERVIEW –

**LawyersNow : Merci de nous accorder cet entretien. Pour commencer, pouvez-vous expliquer aux lecteurs de LawyersNow à quoi sert une maison d'édition juridique ?**

**Marc-Olivier :** Une maison d'édition, comme Legitech, joue un rôle clé dans le paysage juridique. Notre mission principale est de fournir des informations juridiques précises, à jour et fiables. Ces informations sont indispensables pour les professionnels du droit qui doivent appliquer et interpréter les lois au quotidien. Nous éditons une large variété de publications, incluant des codes annotés, des monographies, des revues, ainsi que la plateforme *LexNow*. Nous organisons également des formations qui suivent, la plupart du temps, l'actualité. En facilitant l'accès à une connaissance juridique rigoureuse, nous faisons partie des acteurs qui contribuent au développement du droit.

**Qui sont vos clients types ? À qui vous adressez-vous principalement ?**

Nos clients sont essentiellement des professionnels du droit : avocats, notaires, magistrats, juristes d'entreprise et juristes des institutions publiques, ainsi que des étudiants en droit et des académiques. Nous nous adressons également

aux professions économiques et aux professionnels des ressources humaines. Chacun de ces segments a des besoins spécifiques. Par exemple, les avocats cherchent souvent des analyses pointues et des mises à jour rapides des textes réglementaires et jurisprudences, tandis que les étudiants s'intéressent davantage à des ouvrages théoriques et pédagogiques. En outre, nous fournissons également nos publications à des institutions publiques, des bibliothèques et des organisations internationales, qui cherchent à enrichir leur collection et à offrir des ressources de qualité à leurs usagers.

**Quelles relations entretenez-vous avec vos auteurs ?**

Les relations que nous entretenons avec nos auteurs, ainsi qu'avec nos orateurs sont au cœur de notre activité. Ce sont des experts reconnus dans leur domaine : professeurs d'université, praticiens du

droit ou encore consultants spécialisés. Nous établissons avec eux des relations de partenariat fondées sur la confiance et le respect mutuel. Dès le début du processus de publication, nous collaborons étroitement avec nos auteurs pour garantir que le contenu produit est non seulement rigoureux et pertinent, mais aussi accessible et pratique pour nos clients. Nos équipes éditoriales accompagnent les auteurs à chaque étape, de la conception du manuscrit à sa diffusion, en passant par la relecture, la correction et la mise en page. Cela nous permet d'assurer une qualité optimale des publications et de valoriser au mieux leur expertise.

**Qu'est-ce qui différencie Legitech des autres maisons d'édition juridique ? La qualité ?**

La qualité est bien entendu au cœur de nos préoccupations. Cela étant dit, nos confrères éditent, eux-aussi, des œuvres de qualité.

**« En facilitant l'accès à une connaissance juridique rigoureuse, nous faisons partie des acteurs qui contribuent au développement du droit »**



Les maisons d'édition juridique se positionnent principalement par la spécialisation de leurs publications. Chaque maison d'édition a ses domaines de prédilection et ses points forts. Certaines se concentrent sur des secteurs de niche, offrant des analyses très spécialisées, tandis que d'autres proposent une gamme plus large de publications couvrant différents domaines du droit. La concurrence se joue sur plusieurs niveaux : la réputation et la crédibilité des auteurs, la qualité éditoriale des ouvrages, la capacité d'innovation technologique et la réactivité face aux évolutions juridiques. Chez Legitech, au-delà de notre engagement à fournir des contenus de haute qualité et notre capacité à intégrer les nouvelles technologies dans nos services, nous nous efforçons de nous démarquer par notre expertise locale au Luxembourg. Nous sommes la seule maison d'édition juridique dont toutes les équipes sont basées au cœur de la Place ! C'est la raison pour laquelle le Luxembourg est pour nous bien plus qu'une part de marché, c'est un marché à part.

**Ne pourrait-on pas tout simplement se passer des maisons d'édition juridique dès lors que les études d'avocats, de notaires ou les juristes d'entreprises peuvent parfaitement rédiger et publier en ligne via leur site web ou les réseaux sociaux ?**

Bien que les professionnels du droit puissent publier en ligne, ou sur papier (et ils le font), les maisons d'édition juridique apportent une valeur ajoutée essentielle : nous garantissons des processus de lecture et de validation stricts, as-

## **« nous assurons la crédibilité et l'intégrité de l'information juridique, ce qui reste indispensable dans ce domaine »**

surant que chaque publication répond aux standards académiques et professionnels. De plus, nous offrons une diffusion ciblée et un accès à une audience spécialisée, ce qui est crucial pour des sujets juridiques souvent complexes et techniques. Enfin, nous veillons au pluralisme de la doctrine. En effet, le droit est une matière qui est tout sauf monolithique. Il est donc important de veiller à l'équilibre des points de vue. En somme, nous assurons la crédibilité et l'intégrité de l'information juridique, ce qui reste indispensable dans ce domaine.

**Le papier existera-t-il encore demain ?**

Demain ? Oui, je le crois fermement. Le papier a des avantages uniques qui le rendent encore très apprécié, même à l'ère numérique. La sensation tactile et la facilité de lecture prolongée sont des aspects que beaucoup de professionnels du droit continuent de privilégier. Cela dit, nous devons reconnaître que l'équilibre entre papier et numérique évolue. Nous nous orientons vers des solutions hybrides qui combinent le meilleur des deux mondes : des publications papier pour ceux qui les préfèrent et des versions numériques pour ceux qui cherchent plus de flexibilité et d'accessibilité. L'essentiel est de

pouvoir répondre aux besoins diversifiés de nos clients en leur offrant le choix.

**Et qu'en est-il de l'intelligence artificielle ?**

L'intelligence artificielle est en train de transformer notre monde de manière sensible. Tout d'abord, elle nous permet d'améliorer notre efficacité opérationnelle en automatisant certaines tâches, comme la classification des documents ou les résumés d'articles ou encore les sommaires de décisions. Cela nous libère du temps pour nous concentrer sur des activités à plus forte valeur ajoutée, comme l'édition et l'accompagnement des auteurs. Cela étant dit, c'est un sujet qui doit s'aborder avec beaucoup d'humilité. Savez-vous que plus de 12 milliards de dollars ont été investis jusqu'à présent dans le programme *OpenAI* ? Et ce n'est pas fini. Pourtant, malgré cette somme colossale, les ingénieurs de ce programme constatent régulièrement des instabilités.

**Donc, vous y renoncez ?**

C'est tout le contraire ! Nous y sommes d'ailleurs fort actifs. Notre avis est qu'il est nécessaire d'adopter une approche adaptée ; chez Legitech, nous identifions des outils utilisant l'IA, susceptibles

d'améliorer le quotidien de nos clients. Nous les paramétrons et les intégrons dans *LexNow*, notre plateforme donnant accès à des contenus juridiques diversifiés et spécialisés. Nous avons ainsi été le 1<sup>er</sup> éditeur juridique du Benelux à intégrer à sa plateforme un module basé sur l'IA : le traducteur automatique *DeepL*. Les utilisateurs peuvent consulter l'ensemble de notre base de données, la législation, la jurisprudence ou la doctrine, dans 5 langues : le français, l'anglais, le néerlandais, l'allemand et l'italien. Par ailleurs, nous testons depuis près d'un an le module Gemini de Google. Il permettra sous peu à nos utilisateurs de poser des questions en langage naturel et d'obtenir des réponses précises qui reposent sur des sources vérifiées.

Cependant, il est crucial de noter que l'IA ne peut pas remplacer l'expertise humaine. Dans un domaine aussi complexe que le droit, l'interprétation et l'application des textes juridiques nécessitent une compréhension profonde que seule une formation juridique solide peut fournir. Ainsi, l'IA est actuellement un outil complémentaire qui vient

enrichir notre travail sans s'y substituer. Par ailleurs, la meilleure IA du monde ne peut offrir que ce qu'elle a. Sans une doctrine de qualité le nourrissant, aucun algorithme ne peut proposer de réponse pertinente. Ma conclusion est que, plus que jamais, la qualité de la doctrine doit rester au cœur de nos travaux.

#### Quelles sont les autres grandes évolutions attendues en termes d'offre pour le marché juridique ?

Le marché juridique évolue constamment et nous anticipons plusieurs tendances majeures. Nous venons de l'aborder, la poursuite de la digitalisation des contenus est une évolution incontournable. Une autre tendance est la personnalisation des services. Grâce aux avancées technologiques, nous sommes capables de proposer des conte-

nus et des services adaptés aux besoins spécifiques de chaque client. Par exemple, des outils de veille juridique personnalisés qui permettent aux professionnels de rester informés des évolutions pertinentes pour leur domaine d'expertise. Enfin, l'importance croissante des formations continues, en présentiel, en distanciel et en hybride, est une réalité d'aujourd'hui et de demain.

#### Merci pour ces éclaircissements. Ce fut un plaisir d'en apprendre davantage sur Legitech et le monde de l'édition juridique. Que peut-on vous souhaiter pour la suite ?

Merci, c'était un plaisir pour moi de partager avec vous notre vision et notre expérience. Quant à la suite, souhaitons à toute l'équipe de Legitech de très belles aventures avec ses partenaires auteurs, orateurs et ses clients !

## « il est crucial de noter que l'IA ne peut pas remplacer l'expertise humaine »



# LE BONHEUR AU TRAVAIL : L'AFFAIRE DE QUI ?<sup>1</sup>



Le bonheur au travail, mythe ou réalité ? La question du bonheur au travail fleurit sur les réseaux et auprès des professionnels du bien-être au travail. De nombreux articles et/ou professionnels parlent du bonheur au travail, multiplient les actions telles que des baby-foot, salles de pause cosy et autres actions concrètes, de l'ordre du FAIRE.



*Estelle Schmaltz*  
Psychologue clinicienne du  
travail – Pétillances

1. <https://bdr.parisnanterre.fr/theses/inter-net/2019/2019PA100153/2019PA100153.pdf>



## - SOFT-SKILLS -

Cela reste indéniablement lié à la question du confort au travail mais ne négligerait-on pas ainsi la question de l'ÊTRE ? Est-ce dans le FAIRE que l'on retient les salariés, qu'une entreprise les rend heureux, les motive ?... Il n'est plus nécessaire aujourd'hui de convaincre et il est évident pour tout un chacun qu'un employé « heureux » est plus motivé.

Mais est-ce bien l'entière responsabilité de l'employeur que de rendre ses salariés heureux ?

### STATISTIQUES

Dans le dernier rapport *Quality of Work* de la Chambre des salariés, moins de la moitié des personnes interrogées sont satisfaites de leur travail dans une (très) forte me-

sure et 15 % déclarent que la satisfaction au travail ne les concerne que dans une (très) faible mesure. À observer de plus près les résultats de cette enquête, ce sont les 25-54 ans les moins satisfaits tandis que les plus jeunes (16-24 ans) et les plus âgés (plus de 55 ans) sont à l'inverse bien plus satisfaits de leur situation au travail.

En 2024, la santé mentale au travail est un vrai sujet de préoccupation et représente la deuxième cause d'arrêt de travail. S'interroger sur la question du bonheur au travail, c'est aussi s'interroger sur ces éléments de mal-être au travail, de risque psychosocial et interroger les questions de l'engagement au sens de l'être, des émotions positives au travail, du confort, de la

reconnaissance, du lien avec son entreprise et ses collègues et supérieurs. Ainsi, s'intéresser au bonheur au travail concerne surtout les conditions dans lesquelles on évolue. On parle alors plus d'« ÊTRE » bien au travail plutôt que de bonheur ou de qualité de vie au travail. Par ailleurs, en ces moments de difficile « rétention » des salariés et de leurs compétences, d'interrogation quant à ce qui rend les diverses générations heureuses au travail, cette question prend aussi toute son ampleur.

Les études nous montrent quels sont les critères de satisfaction des différentes générations successives. Ils pourraient se résumer ainsi :

	Critères de satisfaction
Génération Z (nés entre 1997 et 2012)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Un équilibre sain entre vie professionnelle et vie personnelle</li> <li>- Des opportunités d'apprentissage continu</li> <li>- Une culture d'entreprise inclusive et diversifiée</li> </ul>
Millennials (nés entre 1981 et 1996)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Un environnement collaboratif</li> <li>- Des missions professionnelles stimulantes</li> <li>- Des possibilités de développement de carrière</li> </ul>
Génération X (nés entre 1965 et 1980)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La reconnaissance professionnelle</li> <li>- La stabilité de l'emploi</li> </ul>
Baby-boomers (nés entre 1946 et 1964)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Des relations de travail solides et de qualité</li> </ul>

## « la satisfaction personnelle, l'ambiance de travail, la reconnaissance, la responsabilisation sont des facteurs qui conditionnent le bonheur au travail »

Ces observations sont soutenues par divers rapports Deloitte ou Gallup et la littérature et notre expérience nous montrent aussi à quel point l'humain souhaite un employeur qui s'intéresse à lui. À la relecture de ces critères, on se rend bien compte que l'on touche ici plus à l'ÊTRE, quelle que soit la génération, qu'au FAIRE. Depuis l'expérience d'Elton Mayo autour des années 1930, les choses n'ont pas tant changé.

Sur le plan de la psychologie du travail, le fait d'avoir été associés aux objectifs de l'expérience, d'avoir pu exercer un minimum d'initiative et de s'être sentis solidaires d'un groupe où règne l'émulation interne a eu un effet « ÊTRE-bien ».

### FACTEURS ET STRATÉGIES

Certains spécialistes ont établi un Indice Relatif au Bonheur (IRB) pour évaluer le niveau de satisfaction des employés au bureau. D'après les résultats du sondage, la satisfaction personnelle, l'ambiance de travail, la reconnaissance, la responsabilisation sont des facteurs qui conditionnent le bonheur au travail.

Le bonheur au travail est bien entendu une question singulière. On peut néanmoins dégager des éléments communs qui permettent

cette personnalisation. La littérature et les études ne sont pas avares quant à ce qui rend heureux au travail et nos expériences le confirment. Au-delà de ce qui est de l'ordre du « pratico-pratique », la construction d'un environnement professionnel épanouissant touche aux questions de l'autonomie, d'une communication ouverte, du développement professionnel, d'un équilibre vie privée-vie professionnelle, de relations interpersonnelles de qualité, de valeurs alignées. Encore une fois, on est donc bien sur l'ÊTRE.

Le salarié a, à son niveau, un rôle proactif à jouer dans son propre bonheur au travail et cela nécessite une approche proactive et une conscience de son propre bien-être. En parallèle, le second prérequis concerne un environnement dans lequel l'expression de ce qui nous rend heureux au travail peut se manifester de façon authentique. En effet, l'expression de ces singularités ne peut passer que par une certaine proximité interprofessionnelle, des relations de qualité, une confiance instaurée et « nourrie », pour pouvoir se verbaliser. On comprend alors aisément le rôle que peut jouer l'entreprise dans la question du bonheur au travail, de l'ÊTRE et du FAIRE.

On pourrait demander de favoriser cette proximité au management de proximité qui se trouve être central et peut contribuer à créer une culture organisationnelle où le bonheur au travail prospère. Néanmoins, il ne peut être le seul ambassadeur, porteur de cette question singulière. Le leadership d'un manager, sa capacité à inspirer et à établir des relations positives influent directement le moral des équipes, certes. Encourager la communication ouverte, reconnaître les réussites et favoriser le développement professionnel sont autant de stratégies qui renforcent la confiance et la motivation au sein de l'équipe et cela est indéniable. Mais d'une part le manager est aussi un salarié en droit et en attente de satisfaction au travail, et, d'autre part, ce dernier et les membres de son équipe ne peuvent être les seuls porteurs de cette responsabilité. Quid d'une entreprise où le manager a réussi à mettre en place tous les facteurs favorisant l'expression, où le collaborateur s'exprime avec authenticité, sans une culture organisationnelle tournée vers cette notion de l'ÊTRE bien au travail ?

L'entreprise, en tant qu'entité, a un rôle crucial dans la création d'un climat de confiance qui permettra au management de proximité de faire ruisseler cette ouverture et ce climat. Les valeurs véhiculées par l'entreprise autour de la question du bonheur au travail et plus précisément de cette question de l'expression de ce qui est satisfaisant ou non, sont indéniablement au cœur du sujet. Ainsi, des valeurs d'entreprise transparentes, telles que l'équité, la reconnaissance et le soutien au bien-être, contri-



buent à un environnement favorable quand elles se concrétisent et disparaissent. Lorsque les valeurs de l'entreprise sont alignées sur celles des salariés, cela crée une congruence qui renforce la satisfaction personnelle au travail.

**« Lorsque les valeurs de l'entreprise sont alignées sur celles des salariés, cela crée une congruence qui renforce la satisfaction personnelle au travail »**

Le bonheur au travail ne peut donc être réduit à une simple liste de tâches ou d'avantages matériels. Il réside plutôt dans la façon dont les individus interagissent avec leur travail et leur environnement.

En effet, le bonheur au travail est profondément lié à la satisfaction personnelle, à l'épanouissement professionnel et à un sentiment de réalisation. Cela ne peut être atteint que lorsque les individus sont alignés avec leurs valeurs, leurs passions et leurs objectifs.

Vaste programme que cette combinaison de trois acteurs me direz-vous, mais quelles promesses ! Ce cercle vertueux et vivant permet l'expression de ce qui rend chaque individu heureux au travail, lui permet d'y ÊTRE bien.

# L'INTÉGRATION JUDICIEUSE DE L'IA FACE AUX SOLUTIONS SPÉCIALISÉES DANS LE DOMAINE JURIDIQUE À LUXEMBOURG



*Philippe Claudon*  
Co-Founder Avocat  
2.0 S.à.r.l.





## - TECHNOLOGIES -

### INTRODUCTION

À l'ère de la numérisation croissante du domaine juridique, les études d'avocats au Luxembourg sont face à un impératif de transformation digitale.

Cependant, il est essentiel de noter que la majorité de ces études n'ont pas encore adopté les solutions logicielles de base actuellement disponibles sur le marché.

L'intelligence artificielle offre des perspectives alléchantes pour l'automatisation de tâches répétitives et pour l'analyse de grandes quantités de données juridiques. Les outils basés sur l'IA, tels que les assistants virtuels ou les analyseurs de contrat, promettent d'accroître l'efficacité tout en réduisant le temps consacré à des tâches de faible valeur ajoutée.

Cependant, avant de se tourner vers les technologies avancées d'intelligence artificielle, il est crucial pour ces études d'intégrer d'abord des logiciels spécialisés qui offrent des fonctionnalités avancées. Cette étape fondamentale permettra de

poser les bases nécessaires à une transition réussie et efficace vers des solutions d'intelligence artificielle plus sophistiquées.

### AVANTAGES DE L'IA

- Automatisation des processus : L'IA peut traiter des tâches répétitives comme l'organisation de documents ou la recherche juridique.
- Analyse prédictive : Les algorithmes peuvent aider à prédire les issues de cas basés sur des données historiques, offrant ainsi un outil précieux pour la stratégie judiciaire.
- Traitement du langage naturel : L'IA peut analyser et comprendre le langage humain, facilitant la gestion des dossiers clients et la rédaction de documents.

### UN DES DÉFIS ACTUELS : LA CONFORMITÉ AU RGPD POUR UTILISER DES DONNÉES CLIENTS

Dans le paysage juridique actuel, l'intégration de solutions basées sur le *machine learning*, telles que les modèles de langage de grande taille (LLM), présente un potentiel transformateur.

Cependant, à ce stade, peu de ces modèles sont pleinement conformes au Règlement général sur la protection des données (RGPD). Cette conformité est cruciale, en particulier dans des domaines aussi sensibles que le droit, où la confidentialité et la protection des données personnelles sont primordiales.

Les défis liés à l'alignement des LLM avec le RGPD incluent la gestion transparente et sécurisée des données, l'explicabilité des décisions prises par l'IA, et la garantie que les droits des individus restent protégés face à l'automatisation.

Cette situation pose un obstacle significatif pour les études d'avocats luxembourgeois qui envisagent d'adopter ces technologies avancées, les forçant à une prudence accrue dans le choix des outils d'intelligence artificielle pour s'assurer de leur pleine conformité réglementaire. Cela impose donc d'avoir un modèle spécifique qui sera plus coûteux qu'un LLM standard proposé sur le marché.

Une solution est d'utiliser l'IA pour des sujets non liés aux données clients et de chercher d'autres pistes de gain de temps pour les dossiers clients.

**« l'intégration de solutions basées sur le *machine learning* [...] présente un potentiel transformateur »**

## « Pour des fonctions critiques telles que la facturation, les logiciels avocats peuvent offrir des fonctionnalités plus robustes et adaptées aux exigences des études »

### LES SOLUTIONS LOGICIELLES SPÉCIALISÉES POUR AVOCATS

C'est ici que les logiciels spécialement conçus pour les avocats offrent des fonctionnalités adaptées aux besoins uniques du secteur juridique. Ces solutions incluent la gestion automatique de la facturation, des dossiers clients, ainsi que le suivi des heures et des dépenses.

Depuis la circulaire du Barreau de Luxembourg de début 2023, qui autorise l'utilisation des logiciels avocats 100 % cloud à condition de respecter les normes du RGPD et de confidentialité, ce choix est devenu encore plus pertinent. Les leaders européens dans ce domaine sont maintenant accessibles pour les avocats au Luxembourg offrant des outils moins chers et plus efficaces que les solutions qui étaient auparavant installées en local.

### AVANTAGES DES LOGICIELS SPÉCIALISÉS

- Conformité réglementaire : Ces logiciels sont conçus pour répondre aux exigences spécifiques du Barreau et du RGPD.
- Personnalisation : Ils sont adaptés aux pratiques spécifiques des études.
- Soutien local : Souvent offerts avec un soutien client qui com-

prend les spécificités du marché local luxembourgeois.

- Accessibilité : L'accessibilité des logiciels pour avocats sur divers dispositifs est un aspect crucial qui révolutionne la manière dont les professionnels du droit opèrent, notamment dans des contextes exigeants tels que les audiences au tribunal.

Ces solutions logicielles sont conçues pour être compatibles avec une multitude de plateformes, incluant les smartphones, les tablettes, les ordinateurs portables et les ordinateurs de bureau.

Cette flexibilité permet aux avocats d'accéder à des informations critiques et de gérer leurs dossiers en temps réel, directement depuis le lieu où ils se trouvent. Par exemple au tribunal, que ce soit pour consulter des documents importants, prendre des notes lors des audiences ou même effectuer des modifications de dernière minute sur des plaidoiries, la capacité d'interagir avec leur système juridique depuis n'importe quel appareil offre aux avocats une adaptabilité sans précédent.

Cette multiplicité d'accès aide non seulement à améliorer la préparation et la réactivité des avocats,

mais elle contribue également à une gestion de cas plus efficace et dynamique, essentielle dans l'environnement rapide et parfois imprévisible du tribunal.

### COMPARAISON DE L'EFFICACITÉ

Bien que l'IA puisse offrir des améliorations générales en termes d'efficacité, elle ne remplace pas toujours avantageusement les solutions spécialisées. Pour des fonctions critiques telles que la facturation, les logiciels avocats peuvent offrir des fonctionnalités plus robustes et adaptées aux exigences des études.

#### *Exemple de facturation*

Une ressource de l'étude effectuant des tâches sur un dossier client (rédaction email, revue des documents, temps des rdvs physiques ou entretiens téléphone, rédaction des conclusions...) voit son temps automatiquement compté dans l'outil et ensuite intégré dans la partie facturation.

Un logiciel peut gérer des taux horaires multiples, appliquer automatiquement les taxes locales et gérer les comptes clients de manière conforme, des fonctionnalités souvent absentes ou moins sophistiquées dans les solutions d'IA génériques.

### DYNAMIQUE DU MARCHÉ ET CONCURRENCE

L'adoption de ces technologies avancées telles que l'intelligence artificielle et les logiciels spécialisés transforme non seulement la pratique du droit mais redéfinit également la compétitivité des études d'avocats à Luxembourg.



Ces technologies permettent aux études d'optimiser leurs opérations, de réduire les coûts et d'augmenter l'efficacité, offrant ainsi un avantage significatif sur le marché. Par exemple, une étude qui utilise l'IA pour l'analyse prédictive de l'issue des litiges peut offrir à ses clients des conseils plus précis et stratégiques, ce qui améliore la satisfaction et la fidélisation des clients.

Toutefois, l'adoption rapide de ces technologies crée également des barrières à l'entrée pour les nouveaux venus, qui doivent investir considérablement dans la refonte de leur mode d'exercice et la formation pour rester compétitifs.

#### **RÉGLEMENTATIONS ET LÉGISLATIONS FUTURES**

À mesure que l'intelligence artificielle et les logiciels spécialisés gagnent en popularité dans le domaine juridique, il est probable que

la réglementation évoluera pour encadrer plus précisément leur utilisation. Les études d'avocats à Luxembourg doivent anticiper et se préparer à ces évolutions législatives qui pourraient imposer de nouvelles contraintes, telles que des normes plus strictes en matière de confidentialité des données ou des exigences accrues pour l'explicabilité des décisions prises par l'IA.

Par exemple, la législation future pourrait exiger que les algorithmes utilisés pour le conseil juridique soient entièrement transparents et vérifiables par des tiers pour garantir l'équité et la conformité éthique. Se préparer à ces changements nécessitera non seulement une veille réglementaire active mais aussi une adaptabilité et une collaboration étroite avec les développeurs de technologie pour s'assurer que les solutions utilisées

restent conformes et efficaces dans le cadre légal en évolution.

#### **CONCLUSION**

L'adoption de l'IA dans les études d'avocats luxembourgeoises ne devrait pas se faire au détriment des solutions logicielles spécialisées qui, dans de nombreux cas, répondent plus efficacement aux exigences du métier d'avocat.

Une stratégie combinée, où l'IA est utilisée pour compléter et augmenter les capacités des solutions logicielles, semble être le meilleur parcours actuel pour maximiser à la fois l'innovation et l'efficacité.

Ainsi, après l'implémentation réussie de logiciels spécialisés, l'intégration de l'IA pourrait être envisagée pour maximiser les données accumulées et optimiser davantage les processus juridiques.

En fin de compte, le choix entre l'IA et les logiciels spécialisés devrait être guidé par une analyse précise des besoins spécifiques de l'étude et des avantages tangibles que chaque technologie apporte, assurant ainsi une pratique juridique à la fois moderne et efficace.

**« L'adoption de l'IA dans les études d'avocats luxembourgeoises ne devrait pas se faire au détriment des solutions logicielles spécialisées »**



Le comité de la CJBL



La Conférence du Jeune Barreau de Luxembourg est une association dont sont membres les avocats ayant moins de 11 ans d'ancienneté au Barreau de Luxembourg

## Les missions

Les missions principales de la Conférence du Jeune Barreau de Luxembourg (la CJBL) sont la représentation des intérêts de ses membres, l'initiation de ses membres à la vie du Barreau, l'organisation de conférences et de formations, l'entretien de la solidarité confraternelle notamment par l'organisation de fêtes et événements amicaux et l'entretien des relations avec les barreaux étrangers.

## Actualités

Le calendrier de la CJBL a été bien chargé en cette fin de l'année judiciaire 2023-2024.

La CJBL a notamment continué à œuvrer pour la formation continue des avocats en organisant les conférences suivantes :

– « **L'entrée dans l'ère numérique du contentieux administratif** » qui a été tenue, le 14 mai 2024 par **Maître Pit Reckinger**, **Monsieur Marc Sün-**

**nen**, Président du tribunal administratif, et **Maître Thibault Chevrier** à l'auditorium de notre partenaire **BGL BNP Paribas** ;

– « **Maîtriser la médiation : Moyens et pratiques pour les avocats** » qui a été coorganisée avec le Centre de Médiation Civile et Commerciale (CMCC) et tenue en date du 16 mai 2024. Après une introduction à la médiation par **Monsieur Jan Kayser**, trois ateliers dédiés ont été animés par **Maître Jacques Wolter**, **Maître Sandrine Oliveira** et **Maître Charles Muller** à l'auditorium de notre partenaire **University of Luxembourg Competence Centre** ;

– « **Nature, sujet de droits** » qui a été coorganisé avec l'Association luxembourgeoise pour le droit de l'environnement (ALDE) et tenue en date du 21 mai 2024 par **Monsieur Charles-Hubert Born**, Professeur à l'Université catholique de Louvain et **Monsieur Matthias Petel**, Doctorant en droit, à l'auditorium de notre partenaire **BGL BNP Paribas** ;

– « **Le lanceur d'alerte et l'avocat** » qui a été tenue, le 4 juin 2024 par **Maître Pierre Hurt** à l'auditorium de notre partenaire **University of Luxembourg Competence Centre** ;

– « **Morceaux choisis en matière de droit des obligations et de la responsabilité civile** » qui a été tenue, le 10 juin 2024 par **Maître Armel Waisse** à l'auditorium de notre partenaire **LALUX**.

En parallèle de son programme de formation professionnelle, la CJBL a organisé une **dégustation de vins** en date du 14 mars 2024, le traditionnel **Weekend de ski** qui a eu lieu du 21 mars au 24 mars 2024, le **Concours National d'Éloquence** en date du 18 avril 2024 ainsi que le traditionnel **Match de Football barreau contre magistrature** en date du 5 juin 2024.

Par ailleurs, la CJBL a organisé la **Rentrée du Barreau de Luxembourg** en date du 14 juin 2024 avec une audience solennelle en présence de Son Altesse Royale le

Avec le soutien de nos partenaires:





Photo de la conférence « L'entrée dans l'ère numérique du contentieux administratif »



Photo de la conférence « Morceaux choisis en matière de droit des obligations et de la responsabilité civile »

Grand-Duc et un grand dîner de gala auquel elle a pu accueillir près de 400 confrères et membres de la famille judiciaire du Grand-Duché et de l'étranger. Les festivités ont commencé le 13 juin 2024 avec le concours international d'éloquence Tony Pemmaers et se sont étalés sur trois jours avec un programme organisé pour les confrères venant d'autres barreaux.

Pour se rétablir après ces journées remplies de festivités, la CJBL propose un cours de **Yoga** à la famille

judiciaire en date du 18 juillet 2024 et qui sera suivi d'un pique-nique apéritif.

L'événement phare à noter dorénavant est l'**Assemblée générale** de la CJBL qui aura lieu le **11 juillet 2024 à 17h00** à la **Cour supérieure de justice, Cité judiciaire, salle CR.0.19**. L'Assemblée générale sera suivie de la **traditionnelle soirée du président**. Venez nombreux et ne manquez pas de vous inscrire avant l'épuisement des places disponibles !

Dans le cadre de la représentation internationale, les membres du comité de la CJBL se sont déplacés au **Brabant-Wallon** et à **Marche-en-Famenne** en Belgique ainsi qu'à **Marseille** en France pour participer aux rentrées des barreaux respectifs. Enfin, ils ont également participé au President's Dinner à **Birmingham** et à la EYBA Summer Conference à **Copenhague**.



Photo du weekend de ski à Morzine



Photo de Katrin Gillen avec des confrères au President's Dinner à Birmingham

## INFORMATIONS RELATIVES À NOS ÉVÉNEMENTS ET CONFÉRENCES

Nous vous rappelons que nos événements ne sont pas limités aux membres de la CJBL mais que tous les membres du Barreau et de la famille judiciaire sont cordialement invités à y participer. Pour avoir plus d'informations sur nos missions, tâches et événements et pour vous inscrire aux conférences et événements, nous vous prions de bien vouloir consulter régulièrement notre site internet ([www.cjbl.lu](http://www.cjbl.lu)).

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

Par ailleurs, nous invitons toute personne intéressée à tenir une conférence ou formation à nous contacter par email ([jeune.barreau@barreau.lu](mailto:jeune.barreau@barreau.lu)).

La CJBL remercie chaleureusement ses partenaires pour leur soutien continu.

Une entreprise  
ça se finance  
et ça se développe



Gestion de fortune pour particuliers et entrepreneurs



Entourez-vous d'experts des deux mondes pour profiter de solutions personnalisées de financement d'entreprise et de gestion de patrimoine.

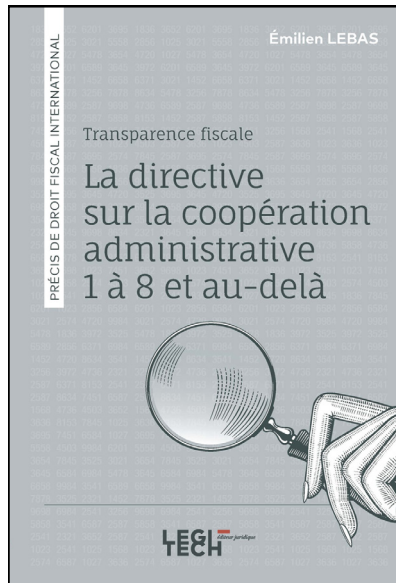
[www.bil.com/entrepreneur](http://www.bil.com/entrepreneur)



WEALTH  
MANAGEMENT

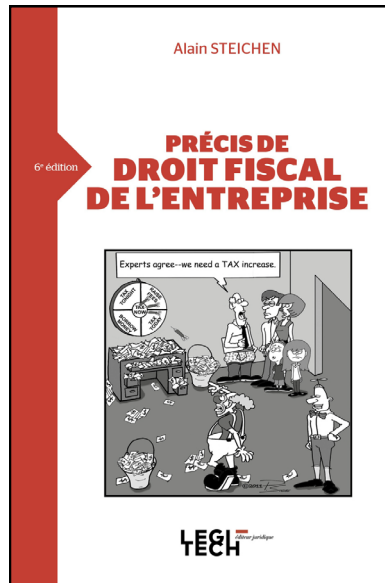
# LEGITECH

VOTRE ÉDITEUR JURIDIQUE DE RÉFÉRENCE À LUXEMBOURG



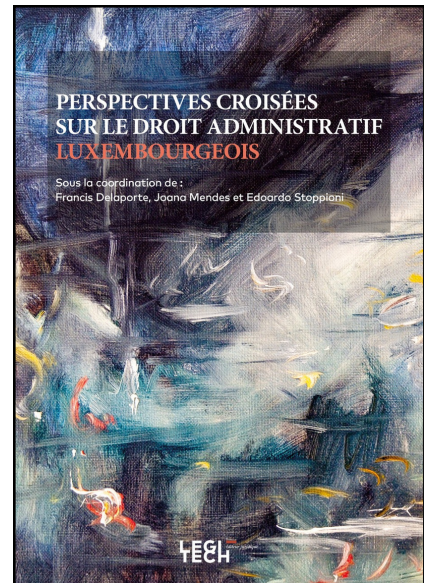
TRANSPARENCE FISCALE : LA DIRECTIVE SUR LA COOPÉRATION ADMINISTRATIVE 1 À 8 ET AU-DELÀ

89€



PRÉCIS DE DROIT FISCAL DE L'ENTREPRISE - 6E ÉDITION

85€



PERSPECTIVES CROISÉES SUR LE DROIT ADMINISTRATIF LUXEMBOURGEOIS

90€



DONNÉES PERSONNELLES ET DROIT PÉNAL

49€



LA CONSTITUTION LUXEMBOURGEOISE COMMENTÉE

118€



BLOCKCHAIN ET DROIT FISCAL

45€

Pour toute commande :  
[contact@legitech.lu](mailto:contact@legitech.lu)  
[www.legitech.lu](http://www.legitech.lu)



**LEGITECH** éditeur juridique

PERIODIQUE

Post  
LUXEMBOURG

Envois non distribuables à retourner à :  
L-3290 BETTEMBOURG

PORT PAYÉ  
PS/760