Stanislas van Wassenhove
avec la collaboration d'Olivier Haenecour
et d'Adrien van den Branden

LE COWORKING

Une solution pour l'avocat du futur?

ANTHEMIS

LE COWORKING

UNE SOLUTION POUR L'AVOCAT DU FUTUR ?

LE COWORKING

UNE SOLUTION POUR L'AVOCAT DU FUTUR ?

Stanislas van Wassenhove

avec la collaboration
d'Olivier Haenecour et d'Adrien van den Branden

ANTHEMIS

Avec le soutien de la Région de Bruxelles-Capitale et de la Région wallonne.
Met de steun van het Brussels Hoofdstedelijk Gewest en het Waalse Gewest.

© 2018, Anthemis s.a.
Place Albert I 9, B-1300 Limal
Tél. 32 (0)10 42 02 90 – info@anthemis.be – www.anthemis.be

Toutes reproductions ou adaptations totales ou partielles de ce livre,
par quelque procédé que ce soit et notamment par photocopie, réservées pour tous pays.

Dépôt légal : D/2018/10.622/88
ISBN : 978-2-8072-0513-0

Mise en page : Communications s.p.r.l.
Couverture : Matthieu Lepoutre

Impression : Ciaco
Imprimé en Belgique

Sommaire

Préface du président d'AVOCATS.BE 7

Introduction – Le barreau, confronté à la somme de tous les défis 9

I. Qu'est-ce que le *coworking* ? 14

II. Le *coworking* et les avocats 32

III. Recommandations 65

Conclusion 72

Annexes 73

Préface du président d'AVOCATS.BE

Raterons-nous le train ou nous engagerons-nous vers la vision de l'avocat du futur qui nous apportera croissance et épanouissement ?

J'ai la passion du réel et du partage. Avec la mutation de notre monde, nous sommes sans doute plus orphelins de notre futur qu'auparavant.

Une manière d'échapper à l'isolement et d'accompagner l'avocat nomade est sans doute de s'affranchir, de se réenchanter, de donner un autre sens à nos outils de travail.

Le *coworking* est porteur de culture, d'ambitions et de projets féconds. Notre ambition est de « réhumaniser » notre travail et d'y mettre plus de confraternité et de bienveillance dans l'intérêt de nos clients.

Le *coworking* raccourcit l'échelle sociale alors que le numérique a souvent tendance à l'élargir, en créant des emplois non qualifiés. Le *coworking* est porteur d'égalité et de fraternité.

Le métier change. En quinze ans, le nombre d'avocats a augmenté de 25 %. Pour autant, la révolution numérique, la diminution du nombre des procédures et le renchérissement du coût de l'accès à la justice risquent de faire chuter le nombre de praticiens. C'est pourquoi il faut préserver le barreau de demain. Nous sommes en train de vivre une période très complexe.

Les outils numériques sont à notre disposition pour parcourir ce chemin et mettre de manière plus efficiente et collaborative notre expertise et notre écoute au service de nos clients et de la Justice. Cette évolution nous concerne tous.

Dans ce contexte de transformation de la profession, et face à ce monde qui se complexifie tous les jours, nous devons travailler ensemble pour trouver des solutions vers une meilleure manière de travailler en groupe et de collaborer les uns avec les autres, de nous professionnaliser et d'utiliser les outils numériques dont nous avons besoin. Nous devons combiner nos expertises pour donner à nos clients les réponses qu'ils attendent et qu'ils méritent.

Notre intention est de découvrir des endroits où les avocats – jeunes et moins jeunes – pourraient se retrouver pour exercer leur métier sans devoir s'engager dans de lourds investissements immobiliers ou encore matériels, notamment en informatique.

C'est pour cela que nous avons demandé à Stanislas van Wassenhove, aidé d'Olivier Haenecour et d'Adrien van den Branden, d'étudier les opportunités du *coworking*, non seulement afin d'envisager concrètement le partage d'espaces communs et mutualisés, mais aussi d'examiner si ce partage d'espaces peut susciter des opportunités de synergie entre avocats et avec d'autres professions.

À la lecture de ce rapport, vous verrez que ce qui se fait dans les entreprises en termes de nouveaux modes de travail ensemble, dans des espaces de *coworking* existants, a été étudié. Certaines initiatives ont déjà été prises à l'étranger pour ce qui concerne les avocats. Puisse ce rapport déboucher sur des initiatives très concrètes, encouragées par les ordres et les barreaux.

Merci à la Région wallonne et à la Région de Bruxelles-Capitale qui, par leur soutien, ont rendu ce projet possible. La numérisation est un enjeu qui touche toutes les professions et tous les secteurs. Nous pouvons nous inspirer de ce qui se passe les uns chez les autres sans que cela porte atteinte à l'essence de notre profession : l'indépendance et le respect de l'humain dans le conseil ou la défense que nous allons lui fournir.

Jean-Pierre Buyle

Président d'AVOCATS.BE

Introduction – Le barreau, confronté à la somme de tous les défis

Le monde du travail connaît une profonde mutation. La communauté des juristes n'y échappe pas.

Si les trois précédentes révolutions industrielles ont suscité inquiétudes et progrès, la quatrième questionne davantage, tant la numérisation de l'économie agite tous les secteurs[1].

La profession d'avocat est aujourd'hui confrontée à la somme de tous les défis, a expliqué Kami Haeri dans son rapport[2]. Nous partageons son analyse qui met en exergue la nouvelle concurrence d'autres professions (consultants, etc.) et de l'intelligence artificielle (LegalTech), ainsi que l'automatisation des processus et des formulaires, qui transforment certains de ses savoir-faire en commodités.

Un sondage organisé à deux reprises, à l'occasion des universités d'été d'AVOCATS.BE, a mis en lumière deux défis supplémentaires : celui du temps et celui de l'argent.

Le défi du temps[3]

Les résultats du sondage et son analyse sont à cet égard sans appel : les avocats se plaignent de ne pas avoir de temps pour changer. Le « nez dans le guidon », ils ne peuvent prendre de recul et se sentent de moins en moins aidés.

« Le temps est le maître absolu des hommes », écrivait déjà William Shakespeare à son époque. « Il est tout à la fois leur créateur et leur tombe. » Il constitue en tout cas l'un des obstacles qui empêcheraient l'avocat d'entrer de plain-pied dans le XXIe siècle.

Le temps est l'obstacle majeur de la liberté. Il impose son rythme, empêche de revivre le passé et interdit de maîtriser le futur. Le monde occidental se plaint du manque de temps. Serait-il véritablement ce qu'on appelle « le mal du siècle » ? Si l'homme moderne est

---

1 La première révolution était la vapeur qui a apporté la mécanisation ; la seconde, l'énergie électrique, qui a permis la production de masse ; et la troisième, Internet, qui a ouvert la communication et la connaissance au niveau mondial.

2 K. Haeri, « Rapport confié par Monsieur Jean-Jacques Urvoas, Garde des Sceaux, Ministre de la Justice, à Monsieur Kami Haeri, Avocat au Barreau de Paris – L'avenir de la profession d'avocat », disponible sur www.justice.gouv.fr, février 2017, pp. 58 et s.

3 S. van Wassenhove, « Le temps est l'obstacle qui empêche l'avocat d'entrer dans le XXIe siècle », *in* D. Raynal (dir.), *Mutations dans l'univers des avocats – Tectoniques et horizons*, Paris, Éditions Prat, 2017, pp. 295-296.

parvenu à développer des savoir-faire en matière de santé, de bien-être matériel, de vitesse et de communication, il n'a cependant pas encore réussi à acquérir la maîtrise du temps.

Des mouvements se développent pourtant autour de la culture d'un nouveau rythme de vie : le *slow food* pour se réapproprier la table, la méditation pour se réapproprier le moment ou encore la sobriété heureuse pour se réapproprier la consommation.

Qu'en est-il pour l'avocat ? Lui qui a été formé à maîtriser les risques, n'aime pas en prendre, surtout d'un point de vue financier. Pour maîtriser ce dernier, il a finalement choisi de vendre son temps. Jusqu'à la fin du XX^e^ siècle, cette solution lui a d'ailleurs été très profitable puisqu'il était seul à détenir l'expertise juridique. Il se trouvait, en quelque sorte, en situation de monopole.

La situation est désormais paradoxale puisque, ayant transféré le risque du temps à son client (qui le paie sous forme de taux horaire selon le temps passé sur le dossier), il n'a pas appris à gérer son temps de manière efficiente. Il n'y a jusqu'à présent jamais été incité et ne cherchait qu'à travailler plus d'heures pour pouvoir mieux facturer.

Le numérique est en train de révolutionner ces méthodes de travail. L'accélération des échanges, la complexité des questions juridiques, la multiplicité des données et l'inflation règlementaire augmentent la pression sur le temps en imposant de faire toujours plus vite avec moins. Soumis à une pression de cette nature, l'avocat se trouve désarçonné puisqu'il a construit son *business model* sur la facturation du temps et sur un système de production pyramidal : les collaborateurs seniors rapportent plus que leur coût et ce surplus est partagé par les associés qui trônent au sommet de la pyramide. Le maintien d'un tel modèle repose sur le contrôle, en lieu et place de l'intelligence collective et de la confiance.

Les évolutions technologiques constituent également une menace pour le modèle actuel des cabinets d'avocats. L'automatisation des documents, la facilité d'accès à la connaissance, l'intelligence artificielle, les communications électroniques : tous ces outils remettent en cause le monopole du savoir de l'avocat, tout en accélérant et en facilitant les processus de production.

L'avocat n'ayant pas appris à maîtriser le temps, il est facilement susceptible de se retrouver soit submergé, soit survolté, avec, pour certains, un *burn-out* à la clé. D'autres, ne sachant plus faire la part du temps, sont condamnés à tout investir dans leur activité professionnelle. Et dans cette course contre la montre, l'avocat est dans tous les cas perdant. Le client a en effet pris conscience de la dictature du taux horaire et attend désormais autre chose de son conseil juridique. Il veut du résultat, de l'écoute, et refuse de financer la formation des plus jeunes, les recherches qui pourraient être réalisées par des robots, ainsi que de longues consultations alors qu'il attend avant tout une réponse claire et constructive.

Le jeune avocat (issu de la génération Y ou *millennial*) est, pour sa part, entré dans le monde agile, mobile, collaboratif. Il n'est pas prêt à sacrifier son temps à sa profession et souhaite trouver un équilibre entre vie privée et professionnelle. Il est à la recherche de sens, de passion et de sérénité.

« Make the lawyer great again ! », pourrait joyeusement lancer Emmanuel Macron[4]. Il est en effet grand temps que l'avocat change de modèle et entre dans le monde du sens et de la valeur ajoutée au temps.

Le mode d'exercice traditionnel et les anciennes habitudes de travail des avocats constituent un frein à leur créativité et au développement d'une culture du travail en équipe. La réponse à la mutation de l'exercice professionnel implique une approche collaborative puisque l'avocat de demain sera collaboratif et innovant.

Le défi de l'argent

La question des honoraires est une seconde problématique pour les avocats. Ceux-ci subissent une véritable pression sur leurs tarifs. En cause, bien sûr, l'introduction de la T.V.A. qui a représenté un coût supplémentaire pour les avocats non assujettis. Mais l'attitude des clients a également évolué, ceux-ci n'hésitant désormais plus à discuter et à comparer les tarifs proposés. Les clients remettent en question le principe du taux horaire, se réfèrent à des documents distribués *on-line* par la LegalTech… Nous sommes entrés dans le monde de la transparence.

La question de la maîtrise des coûts revient d'ailleurs à plusieurs reprises dans le rapport de Patrick Henry et de Patrick Hofströssler[5], désignée comme étant une exigence des clients. « La manière dont nous gérons nos honoraires ne correspond pas aux attentes des clients »[6], annoncent-ils, tout en relevant que le barreau y reste fermement attaché[7]. « Si [les cabinets] parviennent à réduire leur coût de fonctionnement, ils pourront récupérer des parts de marché »[8]. Et d'expliquer que « les ressources technologiques contribueront à la diminution des coûts »[9].

À cela s'ajoutent le coût important que représentent les locaux dans les charges de l'avocat, sans oublier la problématique des baux de longue durée qui pèsent sur la flexibilité des collaborations entre partenaires.

Ces questions se posent de façon similaire dans le reste de l'Europe, notamment en Suisse. Pierre Cormon souligne : « La pression sur les prix s'est accrue notamment dans les grandes études. Les clients sont devenus plus exigeants. Ils comparent, ils négocient. Des plateformes de mise en relation entre avocats et clients, encore peu développées en Suisse, pourraient à l'avenir exercer une pression à la baisse sur les honoraires. Or, les études traditionnelles ont des frais fixes élevés, notamment parce qu'elles occupent souvent des locaux très onéreux. Cela peut être un obstacle pour les jeunes avocats qui

---

4 Lorsqu'il évoquait la planète à la COP21.

5 P. Henry et P. Hofströssler, « De toekomst van het advocatenberoep – L'avenir de la profession d'avocat. Rapport aan de Minister van Justitie K. Geens – Rapport au Ministre de la Justice K. Geens », disponible sur www.justice.belgium.be, 25 février 2018, p. 27.

6 *Ibid*., p. 78.

7 *Ibid*., p. 106.

8 *Ibid*., p. 96.

9 *Ibid*., p. 106.

se lancent dans le métier, ceux qui voudraient réduire leur activité et ceux qui aimeraient proposer des prestations meilleur marché »[10].

C'est pourquoi, pour Kami Haeri, la profession aurait intérêt à emprunter, à certains secteurs particulièrement innovants, des méthodes de travail et d'organisation professionnelle pour concentrer ses efforts « vers une conduite du changement »[11].

Les développements technologiques tels que l'ordinateur portable, le Smartphone, les capacités de stockage dans le *cloud*, la sécurisation, la vitesse des données et l'intelligence artificielle ont permis, comme nous le verrons, la création d'une nouvelle catégorie de travailleurs nomades. Le phénomène du *coworking* connaît d'ailleurs un développement sans précédent. Celui-ci est lié aux nouveaux modes de collaboration (avec des « auto-entrepreneurs » ou des *free-lancers*), au développement du télétravail et du travail à domicile, ou encore aux nouveaux espaces de travail (*open spaces*, *flex desks*, bureaux partagés) et au phénomène des entreprises collaboratives ou libérées.

Qu'en est-il de l'avocat du futur ? Pourrait-il, lui aussi, être nomade et travailler dans ces espaces d'échanges et d'enrichissements réciproques ?

Le *coworking*, une solution pour les avocats ?

C'est à cette question que tente de répondre le présent rapport, commandé par AVOCATS.BE.

Cette étude, qui reçoit le soutien de la Région wallonne et de la Région de Bruxelles-Capitale, se construit en trois parties :

1. **Qu'est-ce que le *coworking* ?** Cette première partie aborde l'historique du *coworking*, le contexte dans lequel se sont imposées de nouvelles formes de travail et les développements du *coworking* dans le monde, à Bruxelles et en Wallonie. Elle présente ensuite ses avantages, ses inconvénients et son mode de fonctionnement.
2. **Le *coworking* et les avocats.** L'étude examine ensuite le contexte de la révolution numérique, le développement de solutions de *coworking* dédiées aux avocats avec leurs avantages et inconvénients, les questions déontologiques, les nouveaux modes de collaboration et les réponses apportées par des avocats lors d'un sondage organisé en août 2018.
3. **Les recommandations.**

Diverses rencontres et visites ont permis de recueillir les informations et nourrir la réflexion. Citons notamment :

– Les visites de BeCentral, Co.Station, Coworking Les Galeries, Transforma, ICAB et DigitYzer à Bruxelles, Smartwork et LeanSquare CoWorking à Liège, Switch Coworking Charleroi et Co.Station à Charleroi, Idea à Mons, The Cowork Factory à La Louvière,

[10] P. Cormon, « Avocats : un mode de travail bloqué par la Justice », *Entreprise Romande*, 2018.
[11] *Ibid.*, p. 4.

le *business center* de l'UNamur, ainsi qu'Avocap, le C.D.A.A.P. et Wework à Paris, et les contacts avec Lawffice, à Genève ;

- Les rencontres avec Digital Wallonia, le cabinet du ministre Gosuin, Hub Brussels, le conseil d'administration d'AVOCATS.BE et les douze bâtonniers ;
- Le sondage auprès des avocats qui ont participé aux universités d'été d'AVOCATS.BE à Courrière ;
- La rencontre avec un certain nombre d'avocats exerçant déjà dans des espaces de *coworking* ;
- Les entretiens avec les professeurs d'université Alain Vas (UCLouvain), Alain Strowel (UCLouvain et U.S.L.B.), Alexandre de Streel (UNamur), Nicolas Petit (ULiège) et Gregory Lewkowicz (U.L.B.) ;
- Les opérateurs d'espaces de *coworking* généralistes : Silversquare, Interoffices, Fosbury & Sons.
- Des acteurs des éditions juridiques et des logiciels destinés aux avocats.

Qu'ils soient tous remerciés pour leur accueil et les échanges fructueux qui ont permis de mettre en lumière le fil rouge de notre réflexion.

Le *coworking* peut-il représenter une alternative au mode de fonctionnement du cabinet d'avocats ? L'aider à entrer dans la révolution digitale et à faire face aux défis que rencontre la profession ?

Cette nouvelle localisation de l'activité soulève plusieurs questions. Va-t-elle engendrer des économies dans les frais de locaux ? Peut-elle soutenir le lancement de la carrière des jeunes (dimension de pépinière) ? Permettra-t-elle de sortir les avocats de leur isolement ? Incitera-t-elle à un nouveau mode de collaboration entre avocats, de manière plus souple ? Favorisera-t-elle des synergies avec d'autres professions et d'autres secteurs ? Aidera-t-elle la profession à se digitaliser ? À développer une forme d'innovation ? À diminuer le coût de l'accès aux outils numériques et aux bases de données ?

I. Qu'est-ce que le *coworking* ?

Introduction

Historique et développement

La démocratisation des nouvelles technologies entamée au début des années 2000 a contribué

à l'apparition de nouvelles formes d'espaces publics, regroupés sous le vocable « tiers-lieux ».

Ray Oldenburg, sociologue américain, s'est intéressé en 1989 à ces nouveaux lieux intermédiaires entre le domicile et le travail. Selon lui, la maison et autres « endroits de vie » sont considérés comme les « premiers lieux » alors que les « seconds lieux » sont les locaux de travail où les individus passent l'essentiel de leur temps. Les « tiers-lieux » représentent des « points d'ancrage de la vie communautaire qui favorisent des échanges plus larges et plus créatifs et permettent ainsi d'entretenir la sociabilité urbaine »[12]. Il s'agit de lieux neutres dénués de toute relation hiérarchique de travail et où les réseaux se relient les uns aux autres.

Le terme « *coworking* » a été inventé par Bernie DeKoven, en 1999, avant d'être repris par Brad Neuberg, en 2005, lors de la création d'un espace de *coworking*, appelé Hat Factory, à San Francisco. Il s'agissait à l'origine d'un loft (espace de vie/travail) destiné à trois employés, mais également ouvert aux autres durant la journée. Brad Neuberg a par la suite été l'un des fondateurs de Citizen Space, le premier véritable espace de *coworking* à San Francisco[13].

Si San Francisco demeure le centre de la communauté des *coworkers*, il existe aujourd'hui plus de 13.800 espaces de *coworking* dans le monde, soit une augmentation de 1000 % sur deux ans. Et de nouveaux centres ouvrent leurs portes chaque jour, notamment en Europe[14].

Fondé aux États-Unis en 2010, Wework est le premier acteur mondial de ce type. Considéré comme le deuxième plus important locataire en immobilier professionnel à New York, il compte 189 espaces de *coworking* à ambiance identique dans 48 villes du globe.

---

[12] Rédaction du Village de la Justice, « Avantages et inconvénients du coworking pour l'avocat… », disponible sur www.village-justice.com, 2 septembre 2014 ; P. Genoud et A. Moeckli, « Les tiers lieux, espaces d'émergence et de créativité », *Revue économique et sociale*, nº 2, 2010.

[13] www.secondesk.fr/petite-histoire-du-coworking-de-1999-nos-jours.

[14] Chiffres issus de la Global Coworking Survey 2017 de Deskmag.

Près de 30 % de ses occupants sont des sociétés *corporate*. Ceux-ci ont la possibilité de travailler dans n'importe quel espace Wework à travers le monde[15].

Selon le dernier indice publié par le groupe B.A.P. (Bureaux à partager), la France compte désormais 600 espaces de *coworking*. En 2014, toujours en France, plus de 100.000 personnes y avaient déjà travaillé. Elles seraient plus de 4 millions (soit 17 % de la population active) à travailler, plus d'une fois par semaine, en dehors des murs de l'entreprise, au domicile ou dans des bureaux partagés[16].

Maripier Tremblay, professeure agrégée au Département de management de la Faculté des sciences de l'administration (F.S.A.) et titulaire de la Chaire en entrepreneuriat et innovation, a estimé : « En 2020, 40 % des travailleurs aux États-Unis pourraient travailler de la maison au moins la moitié du temps »[17]. Ces lieux pourraient représenter 10 à 20 % des espaces de bureaux en France, d'ici cinq ans. Cette tendance est due aux possibilités quasi infinies offertes par le web et au désir de la génération Y d'être libre de travailler où elle veut, quand elle veut, tout en utilisant des méthodes de travail efficaces et stimulantes.

■ *Le jargon du coworking*

Pour comprendre les évolutions des nouveaux espaces de travail, des nouveaux modes de travail ou encore le phénomène du *coworking*, il faut aussi en comprendre le jargon. Celui qui concerne les espaces de travail notamment, mais aussi celui des outils informatiques qui permettent ce nomadisme.

L'*open space*, autrement appelé « plateau ouvert », est un aménagement de l'espace de travail de plus en plus courant dans les entreprises. Comme son nom l'indique, il consiste à décloisonner les bureaux. Forts de cet aménagement, les espaces sont désormais partagés et les équipements sont mis en commun : le temps des bureaux individuels et du « chacun dans son coin » est révolu[18].

Le bureau partagé ou *desk-sharing*, représente un concept voisin du *coworking*. Il est d'ailleurs généralement confondu avec ce dernier. Il correspond à un espace de travail partagé entre plusieurs professionnels[19].

Le *flex office* ou bureau flexible, consiste en l'absence de bureau attitré sur le lieu de travail. Chaque matin, le salarié, équipé de son Smartphone et de son ordinateur portable, s'installe là où il trouve de la place.

---

15 Ch. Lo Giudice, « L'entreprise s'inscrit dans un écosystème plus large que ses bureaux », *HR.square*, nº 22, 2018, p. 45.

16 Utopies, « L'espace de travail, un outil de stratégie et de management », disponible sur www.utopie.com, mars 2015.

17 Intuit, « Intuit 2020 Report – Twenty trends that will shape the next decade », disponible sur http-download.intuit.com/http.intuit/CMO/intuit/futureofsmallbusiness/intuit_2020_report.pdf, octobre 2010.

18 A. Vautherot, « L'open space : avantages et inconvénients », disponible sur www.gralot.net, 28 juin 2012.

19 Voy. www.le144-coworking.fr.

Le *clean desk* requiert de l'occupant qu'il ne laisse aucun document ou effet personnel sur le bureau lorsqu'il quitte son poste de travail, afin que la place puisse être occupée par quelqu'un d'autre.

Le télétravail désigne l'exercice d'une activité professionnelle, en tout ou en partie, à distance. En droit belge, cette pratique est réglementée pour les travailleurs salariés[20].

Le travail à domicile, dans le cas qui nous occupe, est une forme de télétravail, mais à domicile. Selon le droit belge, l'employeur est tenu d'intervenir dans les coûts[21].

Le travail collaboratif désigne un mode de travail qui n'est plus fondé sur l'organisation hiérarchisée traditionnelle. Il s'agit plus spécifiquement d'une collaboration (éventuellement intégrée dans un modèle économique de production) entre de nombreuses personnes, grâce aux technologies de l'information et de la communication, notamment les plateformes internet[22].

L'entreprise libérée, en anglais *freedom-form company*, désigne une structure organisationnelle dans laquelle les salariés sont totalement libres et responsables dans les actions qu'ils jugent bon d'entreprendre. Ce concept a notamment été répandu par Isaac Getz et Frédéric Laloux. Il inspire aujourd'hui les démarches d'entreprises comme Decathlon, Chronoflex, Gore-Tex ou Michelin.

Une pépinière est, quant à elle, une structure d'accueil et d'accompagnement de projets de création d'entreprise, que l'on trouve souvent à proximité immédiate d'un site scientifique.

Enfin, **un incubateur** est un organisme d'aide et d'accompagnement à la création d'entreprise. Sa mission principale est d'assister les porteurs d'un projet innovant en vue de créer une société. À la différence d'une pépinière, qui héberge des sociétés déjà créées, un incubateur s'adresse à des porteurs de projet, en amont de la création de leur entreprise. Sa mission première est de favoriser l'émergence et la concrétisation de ces projets de création d'entreprises innovantes.

Parmi les structures d'accueil et de soutien à l'entrepreneuriat (pépinières d'entreprise, couveuses, incubateurs, etc.), **les espaces de *coworking*** s'adressent à un public souvent plus large, ne sélectionnant pas ou peu leurs utilisateurs. Ils offrent un accompagnement différent portant sur le développement de synergies entre leurs membres et l'élargissement du réseau de chacun. Il ne s'agit pas d'un accompagnement technique pour permettre le démarrage d'un projet.

Nous ajoutons quelques définitions en matière informatique et technologique :

- **T.I.C.** : technologies de l'information et de la communication.
- **E.R.P.** : acronyme de « *Enterprise Resource Planning* » dont la traduction littérale est « Planification des ressources de l'entreprise ».

---

20 Convention collective du travail n° 85 du 9 novembre 2005 conclue au sein du Conseil national du Travail concernant le télétravail, rendue obligatoire par l'arrêté royal du 13 juin 2006, *M.B.*, 5 septembre 2006.

21 Loi du 3 juillet 1978 relative aux contrats de travail, *M.B.*, 22 août 1978, titre VI.

22 Voy. fr.wikipedia.org.

Un logiciel E.R.P. est un outil informatisé permettant le pilotage de l'entreprise. Sa particularité est d'embarquer, en un même logiciel et une seule base de données, les fonctionnalités nécessaires à la gestion de l'ensemble de l'activité d'une entreprise : gestion comptable, gestion commerciale, gestion des stocks, etc. On évoquera ce terme pour qualifier les logiciels de gestion pour avocats gérant les contacts, dossiers, *timesheets*, documents de facturation et de comptabilité.

- **G.E.D.** : gestion électronique des documents. Procédé faisant intervenir des moyens électroniques (typiquement des logiciels et/ou des matériels) pour prendre en charge la gestion des documents, à savoir les opérations et actions destinées à traiter et à exploiter ceux-ci. Par exemple, la capture, l'acquisition, la numérisation, la validation, la diffusion, le classement, l'indexation ou l'archivage.
- **Intranet** : réseau informatique utilisé à l'intérieur d'une entreprise, ou de toute autre entité organisationnelle, qui utilise les mêmes protocoles qu'internet (T.C.P., I.P., H.T.T.P., S.M.T.P., IMAP, etc.). Parfois, le terme se réfère uniquement au site web interne de l'organisation, mais il s'agit souvent d'une partie bien plus importante de l'infrastructure informatique d'une organisation[23].
- **Extranet** : utilisation du réseau internet pour s'interconnecter avec ses partenaires commerciaux ou ses parties prenantes. Par opposition, un réseau intranet se limite au réseau interne à l'organisation, sans utiliser d'infrastructure tierce (publique).
- **Visioconférence** : système de communication avec lequel il est possible de voir son interlocuteur.

A. Un phénomène lié aux nouveaux modes de travail

■ *Remise en cause de l'organisation pyramidale*

D'inspiration militaire, le modèle d'organisation du travail visant à contrôler l'ensemble des salariés en leur attribuant des tâches limitées a peu changé depuis la fin du XIX^e^ siècle[24]. Ce modèle de hiérarchie bureaucratique, couplé à la multiplication des procédures, a pour conséquence que l'intelligence des collaborateurs est peu respectée.

« On leur demande d'effectuer une tâche spécifique et d'appliquer la procédure. Pas de réfléchir », dénonçait Isaac Getz[25].

Sous l'impulsion des nouvelles technologies de l'information et de la communication (N.T.I.C.) et face à l'explosion des outils nomades, une véritable dématérialisation de l'entreprise est à l'œuvre. Ce mouvement a profondément bouleversé les structures de l'entreprise et ses collaborateurs.

---

[23] Voy. fr.wikipedia.org.

[24] M. Meissonnier, *Le bonheur au travail*, disponible sur info.arte.tv/fr/le-bonheur-au-travail, Productions Campagne Première, 2015.

[25] I. Getz, cité par P. Manière, « Le travail collaboratif, nouveau Graal des entreprises », disponible sur www.latribune.fr, 18 mars 2016.

Laurent Taskin, professeur à l'UCLouvain, a défini les NWOW (*new ways of working*) comme résultant d'un mix organisationnel du travail, du temps qui y est consacré, de l'espace et du management dont la mise en œuvre est facilitée par les N.T.I.C. et qui s'inscrit dans une vision collaborative du travail[26].

■ *L'entreprise libérée de sa hiérarchie et de ses locaux*

Forts de cette remise en cause du modèle pyramidal, se sont développés de nouveaux modes d'organisation du travail[27]. Les objectifs ont remplacé les ordres. Les collaborateurs de l'entreprise sont devenus plus mobiles, plus autonomes et interviennent quasiment sans intermédiation, de façon horizontale. Ces nouvelles entreprises sont dénommées « collaboratives » ou « libérées ».

« L'idée n'est plus de définir le travail en termes d'horaire, mais plutôt en termes d'objectifs pour les salariés. Allant encore plus loin que le télétravail, certaines formes de travail s'affranchissent totalement du cadre de l'entreprise », exprimaient Guy Martinet, Laurent Marquet de Vasselot et Xavier Odinot dans l'ouvrage *Mutations dans l'univers des avocats*[28].

Le modèle classique du contrat de travail est aujourd'hui remis en question. Il n'y a plus d'unicité dans le lien hiérarchique (le travailleur peut dépendre de plusieurs personnes, d'une hiérarchie fonctionnelle ou matricielle, etc.), dans le lieu du travail, dans les horaires, ni même dans le contrat. Le travailleur ne fait plus carrière dans une seule entreprise. Le fameux lien de subordination qui distingue le salarié du travailleur indépendant s'étiole également au point que, dans certains cas, il est parfois difficile de faire la différence entre deux travailleurs ayant pourtant des statuts différents. Le salarié d'aujourd'hui a perdu ses repères.

Emmanuelle Duez, fondatrice de la startup The Boson Project, a avancé l'idée d'un changement de paradigme assez fort : « Lorsqu'on entre dans une entreprise, désormais, on ne sait pas combien de temps on va y rester. L'entreprise ne peut plus assurer la pérennité nécessaire à la construction de projets »[29].

Pour les entreprises classiques, ces changements bouleversent les modes internes de collaboration. Les dispositifs de management par objectifs sont, pour certaines, très structurants : il faut fixer des objectifs et les contrôler. Pour celles qui ont eu l'habitude

---

[26] L. Taskin, *Déspatialisation : Enjeux organisationnels et managériaux – Perspective critique et études de cas sur la transformation du contrôle dans le cadre du télétravail à domicile*, Saarebruck, Editions Universitaires Européennes, 2012. Voy. également https://nwow.bydw.be, plateforme NWOW by Digital Wallonia développée par les professeurs Pichault (ULiège) et Taskin (UCLouvain).

[27] Dynamique popularisée par Isaac Getz et Frédéric Laloux. Voy. I. Getz, *L'entreprise libérée – Comment devenir un leader libérateur et se désintoxiquer des vieux modèles*, Paris, Fayard, 2017 ; F. Laloux, *Reinventing Organizations – Vers des communautés de travail inspirées*, Paris, Diateino, 2015.

[28] G. Martinet, L. Marquet de Vasselot et X. Odinot, « Collaboration… de l'ordre du mérite », *in* D. Raynal (dir.), *Mutations dans l'univers des avocats – Tectoniques et horizons*, Paris, Éditions Prat, 2017, p. 22.

[29] E. Duez, citée par Deloitte, « La génération Y est un symptôme de la remise en cause des entreprises », disponible sur equationdelaconfiance.fr.

de fonctionner dans une organisation pyramidale, une réflexion sur l'autonomie et la responsabilité est un chemin préalable et nécessaire pour qui veut dépasser les frontières du bureau !

Nul doute que les nouvelles méthodes de travail nécessitent un aspect créatif. Les missions sont majoritairement menées en mode projet, donc en groupe. C'est la raison pour laquelle dans les entreprises, les salles de réunion sont prises d'assaut par les salariés qui ne peuvent pas échanger avec d'autres collègues dans des bureaux individuels pensés de manière standardisée.

■ *Une nouvelle culture du travail collaboratif*

La notion de collaboration est en pleine renaissance. Aujourd'hui, tout acteur dans l'entreprise est le collaborateur de quelqu'un, à tous les niveaux, à commencer par celui du dirigeant, et ainsi de suite, à tous les échelons de l'organisation[30].

On parle désormais d'économie participative ou collaborative, dans laquelle les acteurs du travail ne sont plus de simples exécutants. Il leur est demandé de faire appel à leur créativité en mutualisant leur savoir-faire et leurs compétences, de manière à élaborer et à mettre en œuvre un projet commun.

Dans cette nouvelle approche, la communication avec la hiérarchie est plus aisée. Les employés se sentent valorisés puisqu'ils ont la liberté d'apporter leur contribution personnelle à l'entreprise pour laquelle ils travaillent[31]. Et les résultats sont sans appel : le partage et la coopération dans une organisation plus collective et plus ouverte créent des effets de stimulation ainsi que des perspectives de valeur ajoutée.

Par ailleurs, la collaboration ne s'arrête pas aux portes de l'entreprise. Tout prestataire extérieur à l'entreprise, mais intégré au travail d'une équipe est aussi considéré comme un collaborateur durant le temps de sa mission. L'équipe n'est désormais plus exclusivement composée de salariés. Ces intervenants extérieurs, qui ont le statut d'indépendant, jouent un rôle différenciateur (ingénieurs, experts, consultants, coachs, etc.). En 2025, les *freelancers* devraient représenter 50 % de la population active.

Pour appuyer ces pratiques collaboratives, de nouveaux outils informatiques ont été développés. « Le concept actuel de travail collaboratif est maintenant relié à ces outils. Si les technologies (réseaux sociaux d'entreprise, messageries instantanées, visioconférences, etc.) sont faciles à installer, le changement de culture est plus difficile à diffuser », regrette cependant Yoann Le Crom dans son ouvrage sur le travail collaboratif en entreprise[32].

---

[30] G. Martinet, L. Marquet de Vasselot et X. Odinot, « Collaboration… de l'ordre du mérite », *in* D. Raynal (dir.), *Mutations dans l'univers des avocats – Tectoniques et horizons*, *op. cit.*, p. 264.

[31] L. Nora, « Pour un syndicat des Freelancers », disponible sur www.latribune.fr, 3 juillet 2015. Voy. également L. Nora, « Imaginez votre travail de demain ! », disponible sur https://lesrencontreseconomiques.fr/2015/wp-content/uploads/sites/3/2015/06/imaginezvotretravaildemain.pdf, 2016, p. 22.

[32] Y. Le Crom, *Livre blanc – Le travail collaboratif en entreprise*, disponible sur doczz.fr/doc/519727/le-travail-collaboratif-en-entreprise, 2006, p. 10.

À dix lieues d'une révolution technologique, c'est bien une révolution culturelle à laquelle les entreprises sont aujourd'hui confrontées. Selon le journaliste Pierre Manière : « La collaboration n'est donc plus un luxe, mais bien un impératif pour assurer, sur le long terme, la viabilité de l'entreprise […]. La difficulté est de faire évoluer les mentalités. Un sacré pari alors que les managers tirent encore largement leur autorité d'informations qu'ils ne partagent pas »[33].

Les avocats ne sont pas épargnés par cette révolution. Nous développerons cet aspect dans un chapitre suivant. Un véritable changement de culture est en effet en train d'émerger dans la profession, remettant en cause la traditionnelle répartition des rôles entre l'avocat associé-sachant et le collaborateur-apprenant et exécutant.

■ *Le travail délocalisé*

Grâce au développement des technologies, le travailleur devient mobile et peut désormais effectuer des tâches dans divers départements de l'entreprise tout en restant connecté. Il peut également exercer à distance (travail à domicile ou télétravail).

Si le télétravail constitue une solution aux problèmes de mobilité des salariés, il est également une réponse à la demande de ceux qui désirent bénéficier de plus de flexibilité et améliorer leur qualité de vie au travail[34]. Aujourd'hui, un travailleur sur cinq pratique une forme de télétravail.

Cette mobilité a eu pour conséquence de favoriser l'optimisation de l'espace au sein des bureaux, de diminuer les frais de transport et les coûts de fonctionnement de l'entreprise. De fait, les entreprises vont donc développer des réflexions autour de nouveaux espaces de travail, pour des motifs financiers (diminuer les espaces occupés) et rationnels (réduire les espaces aux personnes réellement présentes). Ils deviennent modulables et pensés pour la collaboration.

Les entreprises encouragent ainsi le dialogue et les échanges entre des équipes qui se rencontraient rarement jusqu'alors. Cette nouvelle manière d'occuper les locaux a diminué l'espace alloué à chaque travailleur. Il est passé d'une moyenne de 20m² à 9m² par personne.

Ces nouveaux espaces ne se limiteront pas nécessairement au siège de l'entreprise. Apparaissent en effet des espaces décentralisés (des tiers-lieux) rapprochant le lieu de travail du domicile du travailleur avec, pour conséquence, une réduction du trafic automobile. Un atout pour les employés qui n'ont pas à aménager chez eux un espace dédié au travail et une opportunité pour eux de se retrouver dans un environnement de travail collaboratif.

---

33 P. Manière, « Le travail collaboratif, nouveau Graal des entreprises », *op. cit*.

34 L. Taskin, cité par I.L. et N. Salmi, « Télétravail ou co-working : de vraies solutions contre les bouchons », disponible sur www.rtbf.be, 11 mars 2015.

Si l'espace de travail a subi des changements particulièrement importants au cours de la dernière décennie, ce n'est rien en comparaison des évolutions des structures organisationnelles que nous connaîtrons dans un proche avenir[35].

En définitive, le lieu fixe de travail n'est désormais plus indispensable et il le sera encore moins demain. Pour autant, les espaces de *coworking* le démontrent, il est toujours nécessaire de se retrouver pour échanger avec ses collègues.

Cette évolution n'est pas exempte de critiques. Dans une étude menée par le professeur Laurent Taskin (UCLouvain) auprès de 800 travailleurs, il est démontré que les bureaux partagés sont susceptibles d'engendrer des effets négatifs sur le travail. En cause : les nuisances sonores, la distraction, le stress et le manque de cohérence du groupe[36].

Béatrice Gérard, qui se définit comme une architecte spécialisée dans le langage non verbal de l'espace[37], considère pour sa part que l'appropriation d'un bureau individuel doit être fermement défendue. « L'être humain ressent le besoin animal de s'approprier son territoire de travail. C'est une zone de confort qu'il a envie de personnaliser à son image ». Farouchement opposée au concept d'*open space*, elle explique : « Je suis convaincue que l'*open space* va à l'encontre de la notion de territoire. Il est important d'entretenir des zones de repli personnel qui représentent une composante essentielle du confort psychologique du travailleur ».

L'installation en *open space* doit donc s'accompagner d'une réflexion sur les objectifs poursuivis par la modification des espaces, les investissements nécessaires (en informatique, mobilier, insonorisation et décoration) pour rendre ces lieux confortables, attrayants et en ligne avec les objectifs définis.

■ *La génération des millennials*

Appelés *millennials*, *digital natives* ou plus communément « génération Y », les 18 à 35 ans représentent 32 % de la population mondiale et 23 % de la population française (12,7 % des actifs). Au niveau mondial, ils représenteront 75 % des actifs en 2025. Nés dans l'ère du numérique, les *millennials* sont à l'aise avec la technologie. Yann-Maël Larher les décrit comme « une génération à part, hyper sociale et très entourée, qui passe avec aisance entre virtuel et réalité ».

Leur façon d'utiliser la technologie diffère des autres tranches de la population. Habitués à vivre dans l'instantanéité et la connectivité, ils ont souvent peur du vide et accordent une place importante à la notion de flexibilité dans leur vie. Ce sont eux qui s'engagent dans les startups ou qui travaillent comme *free-lancers*.

« Beaucoup d'entreprises se demandent aujourd'hui comment attirer et garder les *millennials*, note Michel Verstraeten, professeur à Solvay Brussels School. Ces jeunes, dont on

---

35 Yann-Maël Larher (Ph.D) est docteur en droit social à l'Université Panthéon Assas (Paris II) sur les T.I.C. dans l'entreprise et expert des relations numériques de travail.

36 L. Taskin, « Les effets pervers du télétravail », *Trends-Tendances*, 2 juillet 2015.

37 B. Gérard, *Oseriez-vous sortir du cadre ?*, Paris, Publibook Des Ecrivains, 2017.

dit qu'ils ne souhaitent plus consacrer toute leur vie à un seul job, souhaitent développer des activités propres, ils attendent plus de flexibilité et d'autonomie dans leur travail et sacralisent l'équilibre vie privée-vie professionnelle »[38].

Dans le même temps, la porosité est grandissante entre vie professionnelle et vie personnelle. La jeune génération est donc très exigeante vis-à-vis de l'entreprise, dont elle attend qu'elle soit un lieu d'accomplissement.

Pour Kami Haeri, la jeune génération d'avocats ne se satisfait plus de l'ancien modèle. Les jeunes sont plus attentifs à la qualité des relations en interne, souhaitent recevoir des objectifs à atteindre, être flexibles en termes de mobilité et d'horaire. « Le jeune avocat aspire à une meilleure conciliation de sa vie professionnelle et de sa vie personnelle. Il navigue entre deux impératifs : la pérennité et la rentabilité de son activité (…) d'une part et une préservation de sa vie personnelle, d'autre part »[39].

Patrick Henry et Patrick Hofströssler ajoutent que les avocats de demain n'ont pas la même vision sur la profession que les générations précédentes. Ces derniers n'ont plus besoin d'un patron, mais d'un mentor ou d'un coach. Ils sont nomades grâce aux nouvelles technologies et veulent de la flexibilité, faire partie d'un projet collectif. Ils recherchent un équilibre vie professionnelle-vie privée[40].

Dès lors, le modèle des nouvelles entreprises (avec des espaces de *coworking*, des lieux de travail structurés par projet et non par fonction, une grande flexibilité et de l'indépendance, une diminution de l'importance des relations hiérarchiques) a de quoi séduire ceux qu'on appelle les NetGen, la génération Y. Et ce modèle finit également par séduire les autres générations, qui y trouvent aussi leur compte.

B. Le *coworking* en Fédération Wallonie-Bruxelles

Le phénomène du *coworking* est assez récent en Belgique. Pour autant, son essor est évident, au point que certaines grandes entreprises préfèrent aujourd'hui y envoyer leurs salariés plutôt qu'acquérir des bureaux. Ces espaces ne représentent encore que 2 % de la surface de bureaux dans le pays. Silversquare s'attend cependant à ce que ce pourcentage monte à 47 % dans le futur.

Certaines entreprises ont, à l'égard des bureaux, le même type de réflexion qu'elles ont eu il y a vingt ans pour l'informatique : pourquoi devraient-elles les gérer elles-mêmes ? Pour autant, d'autres entreprises se demandent encore si elles doivent ou non autoriser le télétravail…

À l'occasion d'une interview, Sébastien de Halleux, jeune *business angel* installé à San Francisco après avoir créé Playfish, expliquait : « En Belgique, les gens sont beaucoup plus

38 S. Haouach, *L'Echo*, 14 juillet 2017.

39 K. Haeri, « Rapport confié par Monsieur Jean-Jacques Urvoas, Garde des Sceaux, Ministre de la Justice, à Monsieur Kami Haeri, Avocat au Barreau de Paris – L'avenir de la profession d'avocat », *op. cit.*, p. 106.

40 P. Henry et P. Hofströssler, « De toekomst van het advocatenberoep – L'avenir de la profession d'avocat. Rapport aan de Minister van Justitie K. Geens – Rapport au Ministre de la Justice K. Geens », *op. cit.*, p. 28.

frileux par rapport à l'entrepreneuriat. Mais les choses sont en train de changer parce qu'on est en train de démystifier tout doucement ce rapport au risque. Il y a des messages positifs dans ce sens et le *coworking* en est un bel exemple »[41].

« Le *coworking*, c'est moins une façon d'aménager un espace de travail qu'une culture, pointe à son tour Jean-Yves Huwart, responsable de l'espace de *coworking* de Namur. Or, en Belgique, le focus reste sur le télétravail et les NWOW. Quand l'entreprise l'utilise, le *coworking* est perçu dans une logique de bureau satellite ou provisoire, et pour de très petites équipes. Très rarement comme espace détaché où tous les employés peuvent se rendre ».

Il ajoute : « Un espace de *coworking*, c'est plus que ça. C'est un écosystème où travaille une communauté, dans un esprit d'ouverture, avec une animation, des services, des événements, du partage de contenus, des opportunités qu'on n'aurait pas dans un cadre d'entreprise classique. Dans une économie digitale où l'on recherche l'agilité, ce mode de travail correspond aux valeurs des travailleurs modernes. Il semble qu'en Belgique, on n'ait pas encore pris la mesure du fait que le monde est en train de changer ».

Coordinatrice du réseau CoWallonia à l'Agence du numérique, Lisa Lombardi relève quant à elle une hausse de la notoriété du *coworking* ces deux dernières années : « De nouveaux espaces se créent, notamment en milieu rural. Dans la capitale, on commence à trouver des espaces de *coworking* quasi à tous les coins de rue. Ces tiers-lieux, comme on les appelle, prennent des formes de plus en plus diverses et variées. Au point qu'on assiste à des sortes de récupération de la part de grands acteurs de l'immobilier qui multiplient les offres d'espaces de travail flexibles et partagés, en les axant moins sur la philosophie de la collaboration. Ce qui tend à brouiller les cartes »[42].

■ *À Bruxelles*

À Bruxelles, nous avons visité une dizaine d'espaces. Le tableau en annexe 1 en fait l'inventaire.

La plupart sont des sites dédiés essentiellement à de jeunes sociétés technologiques. Trois d'entre eux sont occupés par des opérateurs généralistes (Silversquare, Interoffices, Fosbury & Sons) et nous avions précédemment eu des contacts avec la société internationale de *business centers* Regus.

Silversquare est actif depuis 2008 et compte aujourd'hui cinq sites à Bruxelles. Chacun de ses centres est déployé sur une surface minimum de 2.000 m²[43]. Des développements sont attendus en Wallonie (Liège et Charleroi) ainsi que dans les pays limitrophes. En

---

41 S. de Halleux, cité par F. Brébant, « Sébastien de Halleux, un "business angel" dans le jury de "Starter 2" », *Trends-Tendances*, 24 avril 2013.

42 L. Lombardi, citée par Ch. Lo Giudice, « L'entreprise s'inscrit dans un écosystème plus large que ses bureaux », *op. cit.*, p. 45.

43 B. de Wolf, « Silvesquare et Befimmo surfent sur le coworking », disponible sur www.lesoir.be, 12 octobre 2016.

2017, Silversquare a signé un accord de collaboration avec Befimmo concernant notamment le site Triomphe, situé à proximité du métro Delta.

Un deuxième opérateur anversois compte se développer à Bruxelles. Le 5 novembre 2018, Fosbury & Sons a en effet ouvert un espace de *coworking* de 3.000 m² dans l'immeuble C.B.R., situé chaussée de La Hulpe, à Boitsfort[44].

Un troisième opérateur, Interoffices, qui assure essentiellement des services de *business center*, vient de démarrer une nouvelle offre « Workero ». Il s'agit d'une plateforme mettant en relation des entreprises qui disposent d'espaces non utilisés, qui les conseille pour aménager ces espaces en mélangeant *open spaces*, bureaux privatifs et espaces de détente, et qui, ensuite, met ces espaces à disposition d'autres entreprises souhaitant limiter les déplacements de leurs travailleurs ou développer des projets innovants sur des lieux communs en collaboration avec d'autres entreprises. Les membres de Workero ont accès à tous les espaces du réseau. Workero se définit comme « [u]n réseau collaboratif qui lie les entreprises et leurs espaces de travail aux "nomades phygitaux" »[45]. Ces espaces devraient se multiplier à Bruxelles et en Wallonie en 2019.

Notons par ailleurs qu'à côté de BeCentral, dans un immeuble appartenant à la SNCB qui surplombe la gare Centrale, s'est installé le centre de formation de Google. Il reste, dans cet immeuble, des locaux disponibles et aménageables.

■ *En Wallonie*

En Wallonie, l'essor du *coworking* a été largement impulsé et soutenu par CoWallonia, le réseau des espaces de *coworking* développé par le gouvernement wallon depuis 2011. Ce réseau, constitué de vingt et un espaces de *coworking*, est coordonné par l'Agence du numérique[46].

La stratégie de CoWallonia se base sur trois axes[47] :

– Le premier pilier, ***Work***, consiste à fournir une infrastructure de travail partagée, parfaitement équipée pour un usage professionnel.
– Le deuxième pilier, ***Learn***, prend la forme d'un programme d'activités à vocation formative, informative ou sociale, mis sur pied par les animateurs des espaces, en collaboration avec des partenaires publics et privés. De nombreux évènements sont organisés chaque année, permettant à près d'un *coworker* sur deux d'acquérir de nouvelles compétences sur des thématiques variées telles que les usages numériques, la création et le développement d'entreprises, les aspects fiscaux, comptables et juridiques, etc.
– Enfin, le dernier pilier, ***Connect***, constitue l'A.D.N. du mouvement *coworking*. Il consiste en la création d'une communauté favorisant l'interaction entre ses membres et per-

44 Voy. www.fosburyandsons.com.
45 Voy. www.workero.com.
46 Voy. www.cowallonia.be.
47 Voy. www.digitalwallonia.be, brochure « I love coworking » et www.cowallonia.be/notre-conception-du-coworking. Le réseau a développé une charte de services minimums communs nécessaire à la mise en œuvre des trois piliers.

mettant de pallier les répercussions négatives du travail à domicile : démotivation, baisse de productivité, isolement, épuisement, etc.

Le réseau a développé un *pass* qui donne accès aux vingt et un espaces de *coworking*, moyennant un abonnement mensuel (150 euros H.T.V.A. à mi-temps ou 250 euros H.T.V.A. à temps plein).

C. Contenu de l'espace de *coworking*

■ *Équipement*

Ces espaces sont généralement bien équipés en mobilier et en matériel. Ils disposent d'une connexion internet à haut débit et sont localisés dans des lieux facilement accessibles. Pour ceux qui ont un abonnement mensuel, un casier personnel est souvent prévu pour réceptionner leur courrier et entreposer leurs effets personnels.

Certains des grands opérateurs proposent d'allouer, moyennant une contribution mensuelle plus élevée, un bureau fixe et privatif rendu accessible grâce à une carte d'accès ou à une clé.

De nombreux espaces offrent un système de consommation et d'impression et scan *via* une carte nominative. La consommation est intégrée dans la facture mensuelle et l'impression du document ne s'effectue que lorsque l'utilisateur est à proximité de la machine, permettant ainsi d'éviter tout problème de confidentialité.

■ *Tarifs*

La plupart de ces espaces facturent un service basé sur un montant mensuel auquel il faut ajouter la T.V.A. Les espaces sont accessibles à toute entreprise, sauf dans l'hypothèse du *coworking* dédié.

Dans la majorité des cas, une période d'essai gratuite est accordée et la durée de l'engagement est limitée dans le temps (d'un mois à un an, avec un délai de préavis court). Cette durée peut être allongée en cas d'occupation de bureaux privatifs, d'aménagements spéciaux, etc.

Les formules d'abonnement varient. Silversquare propose, par exemple, les tarifs suivants :

– Flex : 295 euros par mois H.T.V.A., accès au *coworking* 24 h sur 24 et aux salles de réunion ;
– Fixe : 395 euros par mois H.T.V.A., bureau dédié avec ordinateur fixe et ligne téléphonique ;
– Privé : 600 euros par mois H.T.V.A., bureau privatif avec accès à l'ensemble des commodités du *coworking*[48].

[48] Voy. silversquare.eu.

■ *Accueil*

Tous les espaces de *coworking* disposent d'un accueil relativement équipé, assurant la gestion de l'accueil des visiteurs, la réception du courrier et des fax, la réception téléphonique et des messages, ainsi que, dans certains cas, l'affranchissement et l'expédition du courrier.

L'accueil est le premier contact avec le client et reflète la culture de l'organisation.

■ *Culture et règles de vivre-ensemble*

La culture du *coworking* repose sur son organisation, la disposition et la décoration des locaux, les règles d'occupation des salles communes, celles de la vie en communauté (respect, silence), les activités qui y sont organisées et le support qui est fourni (aide informatique, organisationnelle).

Pour assurer la fluidité de cette culture du vivre-ensemble, certaines règles sont parfois incluses dans une charte ou un règlement intérieur.

On y trouve généralement[49] :

- Une description des espaces ;
- L'indication des catégories et tarifs ;
- Les prestations proposées ;
- Les conditions d'adhésion et la durée de celle-ci ;
- Les conditions d'accès (général et visiteurs) et de réservation des salles de réunion ;
- Les exigences de propreté, de respect des autres et d'utilisation du téléphone ;
- Les spécificités sur les espaces détente ;
- Les conditions d'affichage et de communication.

■ *Événements et animations*

Les espaces de *coworking* sont nombreux à organiser régulièrement des événements pour leurs membres (71 %). Rien d'étonnant, dans ces circonstances, à ce que 75 % des gestionnaires d'espaces interrogés affirment qu'il y ait eu des synergies de *business* entre leurs clients hébergés. Il est partout relevé qu'un des avantages du *coworking* est sa dimension de réseautage qui favorise le développement de synergies et d'une culture commune.

Plusieurs ouvrages proposent des conseils sur la manière d'organiser et d'animer un *coworking*[50].

---

[49] Voy. notamment Barreau de Lyon, « Règlement intérieur – Espace avocats », disponible sur www.barreau-lyon.com.

[50] Ramon Suarez est, avec l'aide de la Pulse Foundation, le fondateur du Betacowork. Voy. R. Suarez, *Le manuel du coworking : Le guide pratique du gérant : Pour tout savoir sur le lancement et la gestion d'un espace de coworking performant*, Bruxelles, Serendipity Accelerator TM, 2016 ; P.-A. Svetchine, *#2se lancer : ouvrir son espace de coworking*, 2016, disponible sur www.cowork.io.

L'événementiel permet d'animer la communauté, à la fois de façon interne et externe. D'une part, en créant un événement propre au *coworking*, d'autre part en participant à des rendez-vous réguliers auprès d'autres acteurs du secteur. Les gestionnaires l'ont bien compris et sont près de 50 % à utiliser régulièrement leur espace pour de l'événementiel. Les salles de réunion et d'événements sont d'ailleurs la deuxième source de revenus de ces espaces[51].

Les témoignages[52] sont évocateurs de l'importance de cette animation : « Les liens ne se font pas naturellement. Chacun est concentré sur son projet et c'est au travers des animateurs du lieu que j'ai commencé à faire la connaissance des autres personnes » ; « Si les gestionnaires du lieu nous mettent en contact avec les autres, cela avance » ; « J'ai commencé à m'ouvrir à la communauté lorsque j'ai eu plus de relations personnelles avec les animateurs ».

Le rôle de l'animateur est donc essentiel pour créer du lien et de la synergie entre les occupants de l'espace de *coworking*. Sans cela, les interactions ne se développent pas, chacun étant d'abord préoccupé par la réalisation de son propre objectif.

D. *Coworking*, avantages et limites

Les avantages du *coworking* sont largement documentés : l'enrichissement mutuel qui peut découler de la mixité des travailleurs en présence, la dynamique créative associée au travail collaboratif de nature à faire naître de nouveaux produits ou services, l'accès à de nouvelles idées, l'identification de synergies ou de partenariats potentiels, la flexibilité du mode d'organisation, la motivation de travailler dans un cadre fait d'autonomie et de confiance, les services qualitatifs fournis ou encore l'animation du lieu (événements conviviaux, partages d'expérience, réseautage organisé, etc.).

Le *coworking* est donc une solution avantageuse à plus d'un titre.

■ *Avantages*

Favoriser les échanges

La proximité facilite les échanges et les associations. Chaque entreprise profite des compétences des autres. Pensons, par exemple, à l'avantage pour un prestataire de services évoluant sur internet, de partager le même espace qu'un spécialiste en développement web.

Lorsque l'espace de *coworking* est utilisé par des professionnels d'un même secteur d'activité, les échanges entre ses membres leur permettront de s'enrichir mutuellement, de

---

[51] R. Suarez, *Le manuel du coworking : Le guide pratique du gérant : Pour tout savoir sur le lancement et la gestion d'un espace de coworking performant*, *op. cit.*, pp. 60 et 127.

[52] Témoins cités par A. Burret et X. Pierre, « L'apport des espaces de travail collaboratif dans le domaine de l'accompagnement des entrepreneurs : l'animation de réseaux de pairs », *Revue de l'Entrepreneuriat*, n° 1, vol. 13, 2014, p. 61.

créer des synergies, des groupes de travail, des associations de compétences, etc. L'esprit de groupe contribue au renforcement de la motivation et de la productivité.

Le *coworking* permet par ailleurs de rompre l'isolement, notamment pour les porteurs de projet et les entrepreneurs travaillant seuls. Opter pour le *coworking* offre la possibilité de travailler en dehors de chez soi, tout en évitant de supporter le coût d'une location de bureau classique.

Réaliser des économies

Les entreprises présentes dans les espaces de *coworking* partagent les coûts du loyer et les autres frais relatifs à l'entretien du local commun. Ces faibles coûts sont rendus possibles par la rotation des occupants, ce qui engendre un taux d'occupation plus élevé que de places disponibles.

Le fonctionnement du *coworking* est en effet très flexible : il est possible de réserver un espace pour une journée comme pour une année.

Si, comme nous l'avons vu, les espaces sont particulièrement bien équipés et disposent d'une bonne connexion internet, ils présentent en outre l'avantage d'être placés dans des lieux facilement accessibles.

Diminuer le temps passé dans les embouteillages

Les difficultés de mobilité constituent (notamment pour les entreprises) une justification pour revoir l'organisation du travail (travail à domicile, télétravail, partage d'espace entre entreprises, octroi de places dans des espaces partagés pour les travailleurs). Toutes ces initiatives ont pour but de diminuer le temps perdu dans les embouteillages.

■ *Limites*

Un espace moins calme

À moins d'une parfaite organisation dans ce sens entre *coworkers*, un lieu partagé par plusieurs groupes pourrait avoir tendance à devenir plus bruyant. Il est donc important que l'espace dispose d'un règlement imposant le respect du travail d'autrui. Les professionnels recherchant un environnement de travail calme risquent d'éprouver des difficultés à s'y habituer.

Le *coworking*, dans des espaces non organisés à cette fin, est déconseillé aux entrepreneurs qui ont besoin de calme et de silence pour travailler. Il s'agit d'un mode de travail adapté aux personnes qui apprécient d'exercer dans un endroit animé, avec un minimum de bruit s'apparentant à une ambiance de travail.

Il est également à proscrire pour les entreprises qui ne sont pas numérisées ou dont les services ne sont pas portables.

Un lieu non confidentiel

Pour des projets innovants ou s'agissant de professions concernées par le secret professionnel et la confidentialité des informations, le *coworking* ne semble pas adéquat, sauf à

réorganiser les espaces en ce sens. L'hypothèse des avocats sera dès lors examinée un peu plus loin.

Une activité dématérialisée

Le *coworker* a besoin d'être doté d'un ordinateur portable ou d'une tablette pour travailler là où il le souhaite et doit débarrasser le bureau lorsqu'il s'en va. Une connexion internet est indispensable. Toutefois, il est nécessaire de prévoir le cas où il n'y a pas d'accès (même 4G) et donc de disposer de documents en interne accessibles au travers d'un *drive* se synchronisant avec le *cloud* dès que la connexion est rétablie. Sur cet appareil, la confidentialité des informations détenues par l'avocat devra être garantie vis-à-vis des autres utilisateurs.

Il est en outre indispensable de se munir de câbles d'alimentation et d'écouteurs pour ne pas déranger ses voisins avec ses conversations téléphoniques ou de la musique.

Une sauvegarde régulière des données (*back-up*) est comme une assurance pour le travailleur nomade. Dropbox, Onesite, Google Drive, Box, Evernote permettent d'enregistrer facilement les dossiers et de procéder à des sauvegardes automatiques. Il faut néanmoins s'interroger sur leur sécurisation et leur conformité au Règlement général sur la protection des données (R.G.P.D.), notamment quant à la localisation de leurs serveurs en Europe. Ces systèmes permettent en outre de partager des fichiers avec des collègues ou d'autres collaborateurs[53].

Un frein au développement

Les avantages du *coworking* seraient limités à certaines entreprises : principalement celles qui débutent dans leurs activités. Si elles sont appelées à se développer, recruter et investir, elles risquent de se retrouver à l'étroit. Il leur deviendra alors nécessaire de disposer de leurs propres espaces[54].

E. *Coworking* et aides publiques

Nous avons interrogé l'Agence du Numérique en charge du réseau Coworking/Digital Wallonia et le cabinet du ministre bruxellois en charge de l'Emploi et de l'Économie, Didier Gosuin, pour examiner les types d'aides dont les avocats pourraient bénéficier, soit pour être accompagnés dans un processus de digitalisation, soit pour intégrer un espace de *coworking*.

[53] E.H. et J.Y., « *Coworking* : 4 avantages + 6 éléments à prendre en compte », disponible sur www.jobat.be, 22 mai 2018.

[54] R.T.B.F. TENDANCE, « Le coworking : avantages et inconvénients », disponible sur www.rtbf.be, 31 mai 2017.

En Wallonie

Chèques-entreprises[55]

Dédiées à soutenir la création d'activité, l'innovation et la croissance des entreprises wallonnes, les aides à la formation, au conseil et au coaching sont désormais rassemblées dans un portefeuille de chèques-entreprises thématiques. Elles permettent de financer des prestations liées aux besoins de l'entreprise, à son degré de développement et de maturité : en phase de création, en croissance ou au stade de la transmission.

Il y a des cibles spécifiques pour certains chèques : *starters*, T.P.E., etc. Certains secteurs sont exclus. Les demandes sont à introduire via la plateforme : https://www.cheques-entreprises.be/web.

Il y a notamment les chèques :

– « à la transformation numérique » qui ont pour objectif d'accroître la maturité numérique des entreprises en vue d'améliorer leur compétitivité et leur pérennité. Ils ont un volet conseil (audit) et coaching (accompagnement) ;
– « excellence opérationnelle » qui ont pour objectif de favoriser les méthodes et pratiques visant à améliorer les performances de l'entreprise à tous les niveaux et au bénéfice de l'ensemble des parties prenantes. Ils ont aussi un volet conseil et un volet coaching ;
– « cybersécurité » qui ont pour objectif d'améliorer le niveau et la maîtrise de la sécurité informatique des entreprises wallonnes ;
– « *coworking* » qui ont pour objectif de favoriser l'accès des *starters* aux centres de *coworking* wallons[56] ;
– à la consultance stratégique, destinés à l'amélioration ou au développement de méthodes commerciales et de marketing, en ce compris au moyen du numérique et du design ;
– au développement international (Awex), pour du conseil en webmarketing – stratégie web orientée « export ».

Le montant est fixé par pilier sur trois ans. Il y a des plafonds par pilier et par prestation. Le montant du chèque dépendra de la catégorie choisie et de la quote-part du bénéficiaire dans la prise en charge de la prestation.

Par exemple, les plafonds et taux d'intervention pour les chèques à la transformation numérique sont :

– Audit : 10.000 euros/prestation, 20.000 euros sur 1 à 3 ans (50 %) ;
– Accompagnement : 20.000 euros/prestation, 40.000 euros/an, 60.000 euros sur 3 ans (50 %).

[55] Voy. www.cheques-entreprises.be.
[56] Voy. www.cowallonia.be.

Notons que les professions libérales sont actuellement exclues de la liste des bénéficiaires des aides prévues en Wallonie pour les entreprises. Une exclusion surprenante puisque l'avocat est considéré par le Code de droit économique comme une entreprise et que celle-ci peut même être déclarée en faillite. Nous ne voyons donc aucune justification à l'exclure du régime des aides aux entreprises puisque les règles de droit y relatives s'appliquent à elle.

Cette discrimination au préjudice des professions libérales se fondait à l'origine sur la différence entre les commerçants et les non-commerçants. Or, cette distinction disparaît de notre droit pour mettre l'accent sur la notion d'entreprise, comme le démontre l'importante loi du 15 avril 2018 portant réforme du droit des entreprises[57], en vigueur à dater du 1er novembre 2018. Des discussions que nous avons eues avec Digital Wallonia, il ressort que la situation pourrait changer en 2019.

■ *À Bruxelles*

À Bruxelles, deux catégories de subsides sont prévues : le subside à la formation et le subside à la consultance[58].

Subside à la formation

Le subside à la formation représente 50 % du coût, avec un maximum de 3.000 euros et au maximum trois formations par an. La formation doit répondre aux conditions suivantes :

- permettre d'améliorer le fonctionnement ou la compétitivité de l'entreprise ;
- s'élever à au moins 1.000 euros ;
- revêtir un caractère exceptionnel ou urgent ;
- ne pas porter sur des problèmes de gestion quotidienne ou habituelle.

Subside à la consultance

Le subside à la consultance représente également 50 % du coût, avec un maximum de 15.000 euros et au maximum deux aides par an. Il s'agit de services de consultance tels que, notamment, l'établissement d'un *business plan* ou d'un plan de restructuration, la réalisation d'une étude de marché ou la mise en place d'un système de contrôle qualité, afin de résoudre un problème ponctuel de gestion ou d'améliorer le fonctionnement ou la compétitivité de l'entreprise. En sont exclues les aides pour des services réguliers de conseil fiscal ou juridique, ou pour de la publicité.

Une prime *coworking* de 450 euros serait en discussion pour 2019.

---

57 *M.B.*, 27 avril 2018.

58 Voy. http://werk-economie-brussels/fr-FR.

II. Le *coworking* et les avocats

Le numérique a bouleversé les dynamiques du marché juridique, notamment le rapport des justiciables à la justice et aux avocats. Résister au changement sous prétexte d'une immuabilité du modèle est un luxe qui ne sera pas, sans aucun doute, offert aux professionnels du droit.

Comme c'est le cas pour la plupart des acteurs du monde économique, la profession d'avocat doit progressivement s'adapter aux changements induits par l'évolution constante de la technologie.

La dernière grande mutation a été le passage à l'informatisation qui s'est opéré durant les deux dernières décennies. La transition vers l'informatique dans le domaine du droit a été effectuée avec un certain succès, nombre d'avocats s'enthousiasmant des gains de productivité engendrés par l'abandon de la machine à écrire au profit d'un logiciel de traitement de texte, ainsi que par l'utilisation de l'e-mail plutôt que du courrier papier.

Si l'informatisation a rendu les professionnels du droit plus efficaces, elle n'a pas été jusqu'à remettre en cause le fonctionnement même de leur métier. Les avocats ont par exemple conservé un quasi-monopole de fait sur la connaissance juridique. Ils ont su préserver leur mode de fonctionnement pyramidal, leur mode de facturation au taux horaire et la gestion de leur espace de travail.

La transition vers le numérique risque néanmoins d'impacter le fonctionnement même du cabinet de l'avocat et la manière dont il organise son travail. Elle l'oblige à repenser sa valeur ajoutée dans un monde toujours plus compétitif.

A. La fin programmée de l'avocat ?

Dans le contexte de l'automatisation de l'emploi[59], nombreux sont les observateurs qui annoncent la fin programmée de l'avocat ou, *a minima*, un écrémage inéluctable de la profession. Un récent rapport[60], rédigé par The Boston Consulting Group et la Bucerius Law School, suggère que les LegalTech pourraient réaliser 30 à 50 % des tâches effectuées aujourd'hui par les avocats juniors, ce qui aurait, entre autres, un impact sur la structure des cabinets et sur le nombre d'avocats nécessaires.

---

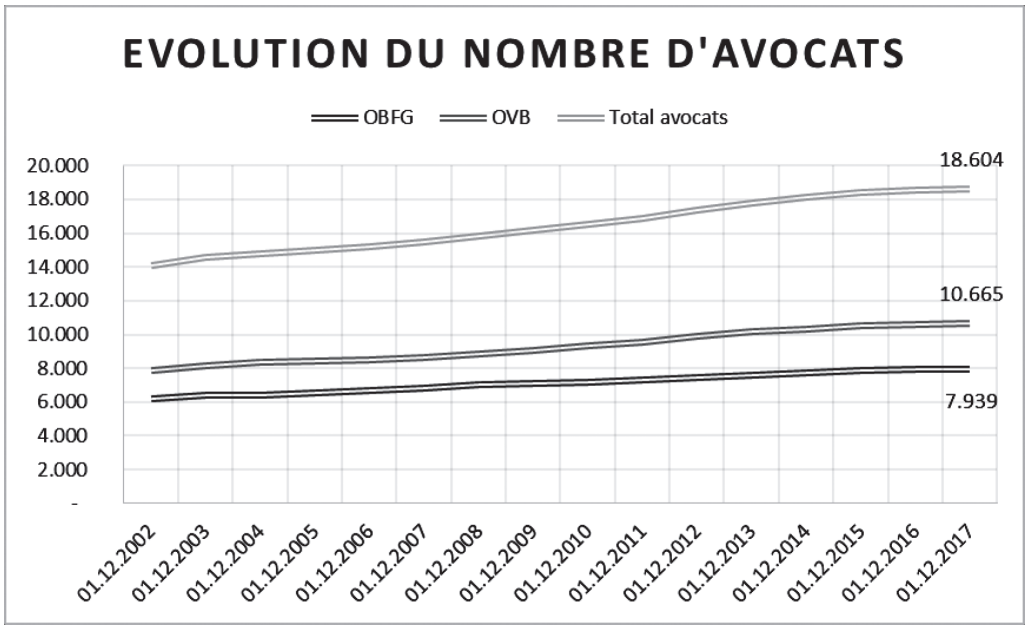
[59] Selon une étude de l'Université d'Oxford publiée en 2013, 47 % des emplois aux États-Unis risquent d'être exercés de manière automatisée d'ici une à deux décennies. Voy. C. B. Frey, M. A. Osborne, « *The Future of Employment : How susceptible are jobs to computerisation?* », disponible sur www.oxfordmartin.ox.ac.uk/downloads/academic/The_Future_of_Employment.pdf, 17 septembre 2013.

[60] Ch. Veith *et al.*, *How Legal Technology Will Change the Business of Law*, disponible sur www.bucerius-education.de/fileadmin/content/pdf/studies_publications/Legal_Tech_Report_2016.pdf, janvier 2016, p. 3.

Cette tendance confirmerait la thèse de l'économiste britannique John Maynard Keynes, selon laquelle la vitesse à laquelle nous découvrons de nouveaux moyens d'économiser de la force de travail dépasse la vitesse à laquelle nous découvrons de nouveaux moyens de l'employer[61].

Le métier d'avocat semble, pour l'instant, échapper à la prophétie de Keynes.

En Belgique, le nombre d'avocats a graduellement augmenté, année après année, depuis près de quinze ans. En termes d'effectifs, la profession ne s'est jamais aussi bien portée, avec un total de 18.604 avocats recensés au 1er décembre 2017[62]. La difficulté de trouver des maîtres de stage dans un certain nombre de barreaux peut toutefois signifier, si cette tendance se confirme, un certain ralentissement dans l'accession de nouveaux juristes au métier d'avocat.



La hausse du nombre d'avocats s'explique par plusieurs facteurs : l'inflation législative, l'internationalisation grandissante des affaires, le développement toujours plus pointu des branches du droit, la difficulté à trouver un emploi de juriste d'entreprise, la complexification constante des relations économiques, etc. Le nombre d'avocats a augmenté à mesure que les systèmes juridiques belge et internationaux se sont complexifiés.

Pourtant, depuis quelques années déjà, de puissantes dynamiques œuvrent à la modélisation du marché juridique. La tendance des clients à demander plus de services pour

[61] J. M. Keynes, *Economic Possibilities for our Grandchildren*, disponible sur www.econ.yale.edu/smith/econ116a/keynes1.pdf, 1930.

[62] Chiffres obtenus auprès de l'O.B.F.G. et de l'O.V.B.

moins d'honoraires (« *more for less* »), le détricotage d'opérations juridiques ou encore la généralisation du processus d'*outsourcing*[63] juridique ont rendu le marché du droit de plus en plus compétitif. À cela s'ajoute l'apparition progressive des entreprises LegalTech qui, portées par la numérisation croissante des sources du droit et des procédures judiciaires, entrent en concurrence directe avec les cabinets d'avocats pour la fourniture de services juridiques. Le pitch des LegalTech se résume souvent à l'automatisation de certaines tâches réalisées traditionnellement par les avocats.

Les développements induits par la vague du numérique invitent les avocats à repenser les composantes essentielles de leur profession. Ceci a une incidence sur la manière dont ils organisent leur travail et sur l'espace dont ils ont besoin pour l'effectuer.

■ *S'ouvrir à d'autres compétences*

La majorité des avocats en Belgique développent une pratique généraliste. En 2010, le droit des baux était exercé systématiquement par plus d'un avocat sur deux[64]. La même année, le droit de la famille et des personnes était le domaine d'activité principal de 18 % des avocats, suivi de la responsabilité civile, des assurances et de la circulation routière (11 %), du droit des contrats (9,5 %), du droit social (8 %) et du droit pénal (6 %).

L'avènement d'un marché du droit numérique met potentiellement à risques la continuité de la pratique des branches génériques du droit. Le recours aux avocats serait en effet de moins en moins nécessaire pour répondre aux besoins primaires des justiciables. Ils pourraient par exemple être remplacés par des *chatbots* pour apporter une réponse aux questions de droit que ces derniers se posent.

La transition vers la justice numérique accentuera probablement le caractère substituable de l'avocat généraliste au profit des LegalTech. Pour continuer à exercer, l'avocat aura intérêt à se spécialiser dans un domaine d'expertise et à offrir des plus-values dans ses services. À l'instar de l'homme encyclopédique de la Renaissance, l'avocat généraliste risque de disparaître.

Selon une étude française, 85 % des justiciables estiment que le coût d'intervention des professionnels du droit est trop élevé pour la réalisation de prestations standards[65]. La valeur ajoutée de l'avocat ne se situe pas dans l'accomplissement des tâches légales répétitives qui sont amenées à être réalisées par les entreprises LegalTech[66]. Elle réside dans

---

63 L'*outsourcing* (ou l'externalisation) désigne le transfert de tout ou partie d'une fonction d'une organisation vers un partenaire externe.

64 Chiffres tirés d'une étude sur les avocats de l'O.B.F.G. : F. Heselmans, *Baromètre des avocats belges francophones et germanophones*, 2010, disponible sur www.droit.uliege.be/upload/docs/application/pdf/2012-03/presentation_barometre_2010_heselmans_00340001.pdf.

65 S. Tantin, « Faut-il adhérer aux legaltech pour développer sa stratégie digitale ? », 16 septembre 2016, disponible sur www.lja.fr.

66 En effet, certains services proposés par les avocats et par les LegalTech (par exemple, la rédaction de contrats et d'actes standards ou l'accomplissement de certaines formalités administratives) apparaissent comme pleinement substituables aux yeux des justiciables. Voy. A. Labaeye, « Quelle concurrence entre avocats et legal start-up ? », *Revue pratique de la prospective et de l'innovation*, mars 2017, p. 34.

la valorisation de ses compétences humaines, et notamment dans sa capacité à adopter une vue d'ensemble du dossier. Elle se situe également dans le conseil, la pédagogie et l'empathie[67].

Si les avocats auront à se spécialiser pour rester compétitifs, ils devront également s'ouvrir à des compétences autres que juridiques. Cela impliquera nécessairement une compréhension pointue des nouvelles technologies (*blockchain*, *smart contracts*, etc.). Cela comprendra en outre le développement de la capacité à rendre des services juridiques en ligne[68] ainsi que l'intégration dans la pratique des outils issus de la LegalTech.

Les avocats auront également intérêt à collaborer avec d'autres professions, qu'elles soient juridiques (notaires, huissiers, etc.) ou parajuridiques (professionnels du chiffre, agents de marques, etc.). Enfin, ceux qui maîtriseront les bases de la programmation augmenteront d'autant leur attractivité sur le marché du droit.

Il sera en outre progressivement permis aux justiciables d'effectuer eux-mêmes les démarches devant les juridictions au travers de portails accessibles en ligne, justifiant dès lors de se passer des services de l'avocat.

La dématérialisation croissante des procédures judiciaires diminuerait le nombre des déplacements nécessaires au tribunal, principalement effectués par les avocats civilistes. Elle aurait dès lors un impact sur la localisation du lieu de travail de l'avocat. Rappelons qu'actuellement, les bureaux d'avocats sont traditionnellement installés à proximité des cours et tribunaux. À Bruxelles, les bureaux sont, par exemple, situés autour du palais de justice. Cette proximité permet de gagner du temps dans les déplacements depuis et vers les lieux de justice. Toutefois, ces déplacements se raréfieront à mesure que les procédures se dématérialiseront, rendant cette proximité moins indispensable.

■ *Repenser la structure traditionnelle d'exercice*

Il est probable que la digitalisation du marché du droit entraîne une transformation de la structure des cabinets d'avocats. L'érosion annoncée des tâches qui nécessitent d'être confiées aux avocats débutant leur carrière est pressentie par les cabinets eux-mêmes. Ainsi, 35 % des avocats américains estiment que les postes d'avocats juniors pourront être intégralement supprimés d'ici 2030 pour être remplacés par des solutions technologiques ou des fonctions paralégales[69]. Les tâches des avocats juniors ne sont pour autant pas vouées à disparaître. Elles prendront une autre forme ou seront traitées différemment.

Les effets de la robotisation de la justice sur la structure des cabinets sont théorisés dans le rapport précité du Boston Consulting Group et de la Bucerius Law School. D'après celui-ci, la structure traditionnelle des cabinets d'avocats en forme de pyramide (présentant un *ratio* élevé de collaborateurs juniors par associé) est amenée à évoluer vers une

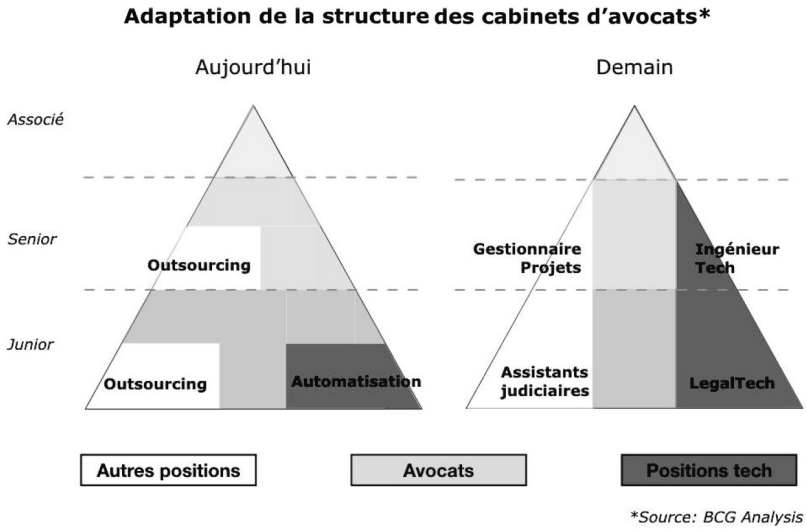
---

[67] J.-P. Buyle et A. van den Branden, « La robotisation de la justice », *in* H. Jacquemin et A. de Streel (dir.), *L'intelligence artificielle et le droit*, *op. cit.*, p. 210.

[68] D'ici 2020, la demande de services juridiques en ligne devrait augmenter de 37 %. Voy. D. Prosser, « Four Digital Disruptors That Could Make It Big In Legal Services », disponible sur www.forbes.com.

[69] S. Tantin, « Faut-il adhérer aux legaltech pour développer sa stratégie digitale ? », *op. cit.*, n° 62.

structure en forme de fusée, présentant un faible *ratio* de collaborateurs juniors par associé[70].



Dans ce nouveau modèle « fuséal », la plupart des avocats seniors sont remplacés par des ingénieurs et des gestionnaires de projets. Les avocats juniors, qui forment aujourd'hui la base de la structure des cabinets, sont substitués par une suite intégrée d'outils LegalTech et par un service (détaché) d'assistants juridiques. Les tâches à faible valeur ajoutée sont entièrement ou partiellement automatisées, permettant à un nombre plus restreint d'avocats de concentrer leurs efforts sur le traitement d'opérations complexes.

Cette transformation de la structure des cabinets d'avocats aura un impact sur la manière de travailler des avocats. S'il a recours à un service détaché d'assistants judiciaires, le cabinet devra dès lors prévoir moins d'espace de bureaux pour accueillir ses collaborateurs.

En outre, s'il est fait appel à des LegalTech externes ou à des ingénieurs contractualisés, les effectifs seront également restreints, diminuant l'espace commun nécessaire au fonctionnement du cabinet.

■ *À quoi ressemblera l'avocat de demain ?*

Le développement des équipes, le partage de la connaissance, l'intelligence collective et le collaboratif deviennent les mots d'ordre du cabinet libéré. Pour les avocats, s'intéresser à l'innovation, pas seulement technologique, mais aussi économique, managériale et sociétale, est un préalable à la transformation nécessaire pour assurer la pérennité de la profession dans ce qu'elle a d'essentiel : défendre et conseiller l'humain[71].

---

70 Ch. Veith *et al.*, *How Legal Technology Will Change the Business of Law*, *op. cit.*, nº 56.

71 S. van Wassenhove, « Avocat libéré ! », disponible sur www.village-justice.com, 23 mai 2017.

Dans une interview croisée avec Jérôme Rusak, associé de Day One, j'expliquais que l'avocat « a déjà bien évolué en tombant de son piédestal. Auparavant, il avait le monopole de la connaissance du droit. Aujourd'hui, c'est Google qui l'a. Demain, l'avocat devra assurément être "augmenté". Il devra utiliser des outils numériques pour améliorer sa capacité de réactivité. L'un des plus grands défis pour l'avocat dans les prochaines années sera la gestion de son temps. Il aura à gérer toujours plus de données juridiques dans un temps de plus en plus court, pour s'aligner sur la vitesse et les attentes de son client. Bien sûr, le numérique lui donnera l'opportunité de se concentrer sur la valeur ajoutée de son métier en lui permettant de supprimer les tâches répétitives. Mais c'est aussi sa capacité à travailler dans une organisation globale qui sera motrice. Car l'avocat de demain sera résolument "collaboratif", c'est-à-dire qu'il devra apprendre à partager et à exercer en parfaite transversalité avec d'autres équipes ou d'autres métiers. Or, ce n'est pas dans ses acquis, il a été formé à l'indépendance, à l'individualisme »[72].

B. Le *coworking* pour avocats existe déjà

Situation en France

En 2009, le barreau de Paris a ouvert une « pépinière » en plein cœur de Paris, boulevard de Sébastopol. L'objectif était de permettre aux avocats parisiens de bénéficier des services d'un cabinet en temps partagé, à un coût peu élevé. Depuis le 1er juillet 2015, les 625 m² d'*open space*, de bureaux et de salles de réunion équipées sont gérés par le Centre d'affaires des avocats de Paris (C.D.A.A.P.), un réseau de centres d'affaires international[73].

L'espace se compose d'une vingtaine de bureaux privatifs et d'une vingtaine de places dédiées au *coworking*. La durée moyenne de présence de l'avocat est de deux ans.

Il existe différentes formules de forfait, avec des tarifs s'étalant de 340 à 1.250 euros H.T.V.A. par mois. Les formules varient en fonction du nombre d'heures de présence. La formule la plus complète représente un bureau privatif à temps plein.

Les lieux s'apparentent plus à ceux d'un centre d'affaires qu'à un réel projet collectif. Mais pour des avocats isolés, en transition, ou des jeunes qui débutent, ils représentent une solution flexible à un tarif très raisonnable, au centre de Paris.

Partant du constat que l'avocat n'a pas besoin d'un bureau à temps plein et que les nouvelles technologies permettent de mutualiser les moyens, Arnaud Lizop a développé, en 2006, à Paris, un centre de *coworking* sous la dénomination « Avocap ».

Forts de 1.400 m² répartis sur six niveaux, les locaux d'Avocap accueillent aujourd'hui 144 cabinets, soit environ 246 avocats français et étrangers.

En 2014, Avocap a ouvert une seconde structure à Bruxelles, qui regroupe une trentaine de cabinets, soit 42 avocats. 61,4 % d'entre eux sont âgés de 40 à 60 ans.

---

72 O. Delaunay, « À quoi ressemblera l'avocat de demain ? », *L.J.A.*, n° 1365, 2018, p. 4.

73 Voy. www.cdaap.fr.

Le fondateur explique : « Nous sommes partis du principe qu'un avocat n'a pas besoin d'un bureau à temps plein. Les nouvelles technologies permettent de mutualiser les moyens. Avocap 2.2 donne accès à un bureau, une adresse postale, une connexion internet, une documentation juridique accessible au cabinet et à l'extérieur, un service d'accueil téléphonique, etc. Un système d'assistance au recouvrement des honoraires est également proposé : un membre d'Avocap, tiers médiateur, intervient, ce qui permet souvent d'éviter la tension qui résulte d'un recours contentieux devant l'Ordre »[74].

Les bureaux sont accessibles 24h sur 24 avec un badge. Les utilisateurs se connectent *via* un serveur. Le candidat membre choisit le niveau de contribution correspondant à ses besoins en fonction du nombre de jours, traduit en nombre d'heures, de mise à disposition dans l'année d'un bureau partagé.

Avocap fournit tout : bureau, ordinateur, téléphone, accueil, service de liaison avec le palais, courrier, toque, etc. Il propose en outre une formule particulière : le C.M.P. ou collaborateur mutualisé ponctuel. Ce sont de jeunes avocats formés et mis à la disposition des membres d'Avocap 2.2 pour des missions ponctuelles.

« Nous avons toujours privilégié des cadres à l'identité forte, explique Arnaud Lizop. Le lieu est très important, paradoxalement du fait que nous tendons à une dématérialisation. Les bureaux ne portent pas de marque individuelle, mais ils ne doivent pas être neutres. Les avocats doivent s'y sentir bien pour travailler et recevoir »[75].

L'adhésion nécessite cependant d'être « Avocap compatible ». « L'adhésion à Avocap 2.2 a un côté *club* au sens anglo-saxon du terme. L'avocat candidat remplit un dossier de candidature, puis passe un entretien avec Arnaud Lizop. (…) L'objectif étant de multiplier les synergies entre confrères, le futur membre se doit d'être de bonne compagnie, ce qui est évidemment totalement subjectif »[76].

Chaque partie peut mettre fin à l'adhésion avec un simple préavis de deux mois.

« C'est très simple et totalement subjectif. Un membre d'Avocap est une personne avec laquelle on s'entend bien. Ceux qui ne comprennent pas d'instinct cette notion subtile n'ont pas vocation à nous rejoindre, poursuit-il. C'est aussi ce qui explique que 78,6 % de nos membres ont le sentiment de faire partie d'une communauté tout en restant indépendants et que 87,1 % estiment avoir un meilleur équilibre entre leur vie personnelle et leur vie professionnelle depuis leur arrivée au sein d'Avocap. Nous pourrions devenir le cabinet du futur, véritable structure mutualisée d'exercice collaboratif »[77].

Avocap souhaite en outre développer des groupes de projets consistant à « identifier un sujet de société qu'une approche juridique permet de traiter et de résoudre, de réunir

---

[74] D. Bureau *et al.*, « Un avocat n'a pas besoin d'un bureau à temps plein. Les nouvelles technologies permettent de mutualiser les moyens – 3 questions à Arnaud Lizop, fondateur et président d'Avocap 2.2 », *La Semaine Juridique Édition Générale*, n° 15, 2016, p. 762.

[75] *Ibid.*

[76] D. Iweins, « Coworking, tout est dans l'esprit », *Gaz. Pal.*, n° GPL264a9, 2016, p. 7.

[77] A. Lizop, cité par B. Stoykov, « Avocap 2.2 : structure d'intérêt général ou cabinet du futur ? », disponible sur www.affiches-parisiennes.com, 25 septembre 2018, p. 18.

un groupe de confrères experts, d'y adjoindre des compétences complémentaires (techniques, médias, finances, etc.), d'élaborer des solutions concrètes et de proposer l'ensemble à des clients. À l'avenir, entre les institutions et les entreprises, les cabinets d'avocats peuvent avoir un rôle moteur et un rôle majeur à jouer en étant des "entreprises d'intérêt général". L'université aurait pu prendre ce virage, elle ne l'a pas fait. Les avocats doivent le négocier et le réussir. Aujourd'hui, comme nous l'avons été au début du siècle, Avocap est précurseur dans ce domaine et nous espérons apporter notre modeste contribution à la poursuite du renouvellement de notre profession »[78].

Ajoutons que les barreaux de Lyon et de Nantes ont également ouvert soit un centre de *coworking* soit un espace réservé aux avocats.

■ *Situation en Belgique*

Des centres de *coworking* accueillent déjà des avocats à Bruxelles et en Wallonie. Ces derniers y sont installés à temps plein ou à temps partiel et occupent des bureaux personnels ou des espaces collectifs.

À notre connaissance, le seul espace dédié aux avocats en Belgique est le projet Avocap Europe[79], dans un immeuble installé à proximité du square Montgomery, à Etterbeek.

■ *Situation en Suisse*

À Genève, Lawffice est un projet créé par l'avocat genevois Douglas Hornung, en fin de carrière. Celui-ci a décidé de transformer son étude en espace de *coworking* pour avocats indépendants, administré par une société anonyme créée pour l'occasion. Des avocats peuvent y louer un espace de travail équipé, avec réceptionniste et salles de réunion et, s'ils le veulent, bénéficier de prestations annexes : ouverture et scan du courrier, réception téléphonique, transfert des appels, etc. Ils peuvent ainsi réduire leurs frais fixes et ne payer de loyer que pour le temps où ils ont réellement besoin d'être dans une étude, par exemple pour recevoir un client. Cela peut ne représenter que quelques heures par mois, ce qui représente une économie substantielle par rapport au fait de louer des bureaux à plein temps. Elle offre des forfaits de 6 à 36 heures par mois, pour des tarifs allant de 400 à 1.000 francs suisses par mois.

Lawffice dispose d'environ neuf bureaux ou salles de réunion.

Deux services doivent être soulignés : l'accès à de la documentation juridique papier et l'accès à un réseau sécurisé, accessible à distance, permettant de sauvegarder ses fichiers.

Il est néanmoins important de noter qu'un avocat genevois qui avait souhaité adopter cet espace de *coworking* en tant qu'adresse professionnelle s'est vu refuser ce droit par la Commission du barreau genevois, puis par la cour de justice cantonale. Il a déposé un recours devant le Tribunal fédéral. Il n'utilisait les bureaux de Lawffice qu'à l'occasion. Tous ses dossiers étant dématérialisés, il travaillait le reste du temps dans d'autres lieux,

78 *Ibid*., p. 19.

79 Voy. www.avocap.eu.

notamment à son domicile et dans sa résidence secondaire. La loi suisse exigeant que les avocats aient une adresse professionnelle physique, il avait indiqué celle de Lawffice.

La Commission du barreau genevois a estimé que cette localisation contrevenait à l'indépendance de l'avocat, exigée par la loi, qui implique qu'il soit parfaitement indépendant de toute influence tierce sur la gestion des mandats. Or, comme il ne dépend que d'un seul partenaire dans sa pratique quotidienne, en cas de litige entre les deux parties, « l'édifice sur lequel l'avocat a bâti sa pratique pourrait se retrouver en péril », ont considéré les juges[80].

Il pourrait en outre exister un risque de confusion, selon eux. Un client pourrait croire que Lawffice est une étude d'avocat, ce qui n'est pas le cas. Enfin, cette formule ferait peser un risque sur le secret professionnel puisque le courrier papier et les appels téléphoniques sont réceptionnés par les employés de Lawffice, qui pourraient prendre connaissance d'informations confidentielles.

Le gestionnaire de Lawffice, Douglas Hornung, a contesté cette décision en demandant, par exemple, comment le secret professionnel serait davantage mis en danger par les employés de Lawffice que par ceux des entreprises de nettoyage, du prestataire informatique ou du prestataire de réception téléphonique. « Les mêmes spéculations et conjectures (en ce qui concerne l'atteinte à l'indépendance) peuvent être émises pour ce qui concerne une relation classique d'un avocat avec son bailleur ou, également, pour des relations entre avocats »[81].

Nous partageons son analyse. Le réflexe déontologique du barreau de Genève nous semble critiquable. Un article paru dans *La Lettre du Conseil* de l'Ordre des avocats de Genève, signé par les avocats Joëlle Becker, Louis Burrus et Sébastien Desfayes, rappelle en outre que : « Ce ne sont plus les bureaux distincts qui permettent de protéger le secret professionnel, mais plutôt le cryptage des e-mails professionnels ou des standards accrus en matière de protection des données »[82].

C. Les avantages du *coworking* pour les avocats

■ *Fin de l'isolement et création de synergies*

Kami Haeri remarque que l'une des principales préoccupations exprimées par les jeunes avocats (qui ne concerne d'ailleurs pas uniquement les jeunes) réside dans un sentiment de solitude dans l'exercice quotidien. Or, ils ne disposent pas toujours de locaux leur permettant de travailler en émulation avec leurs confrères. Le *coworking* présente l'avantage de rompre l'isolement que peut ressentir un avocat lorsqu'il travaille seul et chez lui.

---

80 P. Cormon, « Avocats : un mode de travail bloqué par la Justice », *op. cit.*

81 *Ibid.*

82 J. Becker, L. Burrus et S. Desfayes, « Plaidoyer pour une modernisation du cadre réglementaire », *La Lettre du Conseil*, nº 64, 2017, p. 49.

Les échanges au sein d'un espace de *coworking* donnent la possibilité aux avocats de s'enrichir mutuellement, de créer des synergies ou encore des associations de compétences[83].

Nous irons plus loin. Le *coworking* constitue, d'après nous, une opportunité de développer des synergies avec d'autres professions représentées au sein du tiers-lieu. Certains témoignages recueillis auprès d'avocats évoquent des cas dans lesquels ceux-ci ont été consultés par des jeunes entrepreneurs présents dans l'espace de *coworking*. D'autres dans lesquels les avocats ont bénéficié de l'expertise de leur voisin, société web, pour la création de leur site internet.

Le site du Village de la Justice a démontré que « pour un avocat se lançant dans son activité et disposant d'une clientèle restreinte, la proximité offerte par le *coworking* avec des entrepreneurs lui permet d'agrandir son carnet d'adresses. Ces jeunes entrepreneurs ont tous besoin d'un avocat pour obtenir des conseils relatifs au lancement de leurs projets. Sa présence dans les lieux ne peut être qu'un atout pour développer sa clientèle »[84].

Le rapport Haeri note d'ailleurs qu'« il n'existe, au sein des barreaux, à l'exception des bibliothèques (qui sont davantage des lieux d'étude que d'échanges), aucun lieu pour y travailler en équipe, y concevoir et y mener des projets collectifs dans un environnement différent ». Il conclut en recommandant l'ouverture par les barreaux de tiers-lieux dédiés aux plus jeunes avocats, sous la forme d'espaces collaboratifs que ces derniers puissent emprunter à discrétion afin d'y travailler dans un environnement différent de leur environnement habituel (entre deux rendez-vous afin d'optimiser leur agenda, ou plus spécifiquement pour y mener un travail pour un temps limité ou y coordonner un projet en équipe)[85]. « Ces lieux devraient bénéficier d'une identité visuelle très forte afin de les inscrire dans la typologie des nouveaux espaces de travail rencontrés dans les secteurs de l'innovation et du numérique. »

D'autres motifs justifieraient, selon nous, l'implantation d'avocats dans des espaces de *coworking* et l'encouragement des ordres à réaliser cette démarche.

Comme souligné dans l'introduction et le chapitre sur la révolution numérique, l'avocat fait notamment face aux défis de la gestion du temps et de l'argent. Pour cela, il doit d'une part réduire ses charges et d'autre part mettre en place une organisation dans laquelle il peut se concentrer sur son cœur de métier : le conseil et la défense, en privilégiant l'écoute et l'humain.

---

[83] K. Haeri, « Rapport confié par Monsieur Jean-Jacques Urvoas, Garde des Sceaux, Ministre de la Justice, à Monsieur Kami Haeri, Avocat au Barreau de Paris – L'avenir de la profession d'avocat », *op. cit.*, p. 48.

[84] Rédaction du Village de la Justice, « Avantages et inconvénients du coworking pour l'avocat… », *op. cit.*

[85] K. Haeri, « Rapport confié par Monsieur Jean-Jacques Urvoas, Garde des Sceaux, Ministre de la Justice, à Monsieur Kami Haeri, Avocat au Barreau de Paris – L'avenir de la profession d'avocat », *op. cit.*, p. 48.

■ *Économie des coûts d'exploitation du cabinet*

Les coûts des locaux (location, entretien, charges, taxes, accueil) représentent une part importante des charges des cabinets d'avocats[86]. Certains ont du mal à y faire face et verraient d'un bon œil leur réduction, tout en maintenant un espace de qualité pour travailler et recevoir leurs clients.

Avocap est en ligne avec ce constat : « Les honoraires des avocats ressemblent à une économie de cueillette, il y a des aléas, une irrégularité, alors que les charges d'un cabinet ressemblent à une économie industrielle, du fait de leur régularité et de leur importance croissante. Cela conduit à un effet de ciseau fatal : les avocats rencontrent très souvent des problèmes de trésorerie »[87].

Le journaliste suisse Pierre Cormon expliquait dans un article qu'« [i]l y a quelques années, l'avocat travaillait avec des dossiers papier, faisait ses recherches juridiques dans sa bibliothèque et recevait ses clients à l'étude. Les nouvelles technologies ont fait voler ce modèle en éclats… Bien des avocats travaillent essentiellement avec des dossiers électroniques. Ils effectuent leurs recherches en grande partie sur la plateforme informatique des *data bases* spécialisées, voire sur Google. De nombreuses études ont délégué leur réception téléphonique à un prestataire de services externe… Les avocats communiquent avec leurs clients essentiellement par e-mails, par téléphone et par vidéoconférences. Ils peuvent donc travailler n'importe où, à leur étude, à leur domicile ou en déplacement »[88].

■ *Flexibilité dans les modes de collaboration*

La mise à disposition de locaux est contractualisée par des baux de longue durée qui représentent un frein à la mobilité. Combien de projets d'extension ou de départs ont avorté par manque d'espace ou par la crainte d'indemnités élevées de résiliation ou de frais liés au départ (câblage, décloisonnement) et au déménagement ? Des projets de collaboration se nouant au sein d'espaces de *coworking* pourront bénéficier de plus de flexibilité sur la taille ou la durée. Or, comme nous le verrons ci-dessous, la collaboration est une clé de la transformation de la profession d'avocat.

■ *Économie du temps consacré à la gestion*

Dans de nombreuses associations, quelle que soit leur forme, le temps consacré à la gestion des charges communes est disproportionné par rapport aux enjeux. De longues discussions à propos d'aménagements, de recrutements, de conditions salariales, de choix d'équipements, de mise en place d'un site web, si elles donnent lieu à un consensus sur

---

[86] S. van Wassenhove, *Le management du cabinet d'avocat*, coll. O.B.F.G., Limal, Anthemis, 2013, p. 211. Selon une estimation, les locaux représentent environ 10 % du chiffre d'affaires brut, soit une moyenne de 1.000 euros par avocat et par mois.

[87] D. Bureau *et al.*, « Un avocat n'a pas besoin d'un bureau à temps plein. Les nouvelles technologies permettent de mutualiser les moyens – 3 questions à Arnaud Lizop, fondateur et président d'Avocap 2.2 », *op. cit.*

[88] P. Cormon, « Avocats : un mode de travail bloqué par la Justice », *op. cit.*

la décision, n'aboutissement pas à une mise en œuvre parce que les avocats sont repris par leurs urgences quotidiennes. Ce mode de fonctionnement génère des frustrations et engendre un frein au développement de projets.

Quant aux discussions sur la répartition financière des charges communes (réparties en fonction du nombre d'utilisateurs, en proportion du chiffre d'affaires, etc.), elles dérivent quasiment systématiquement sur des tensions, des pertes d'énergie, et aboutissent parfois à la mise à mort du projet collectif.

Les structures, moyennes ou grandes, ont entrepris de déléguer ces questions à un office manager, un secrétaire général ou un gestionnaire placé sous la houlette d'un délégué à la gestion quotidienne. Pour les petites structures, ces délégations représentent un coût disproportionné et ne sont donc pas envisagées[89].

Dans le *coworking*, les questions des locaux, de l'accueil, des communications, du réseau wifi, des photocopieuses et du mobilier sont gérées par l'opérateur, moyennant un forfait mensuel. Cette délégation permet à l'avocat de se concentrer sur les autres aspects de son métier et d'accueillir avec beaucoup de flexibilité de nouveaux collaborateurs ou associés. Le système présente en outre l'avantage d'avoir l'assurance de coûts transparents.

■ *Solutions de mobilité*

Les difficultés de mobilité constituent un motif de révision de l'organisation du travail dans le but de diminuer le temps perdu par les avocats dans les embouteillages. Ces questions concernent également les déplacements pour des motifs professionnels : navettes vers le bureau ou déplacements au tribunal, rendez-vous ou réunions.

Combien de retards, d'énervement, d'heures perdues dans les vapeurs de CO_2 ? Si l'avocat pouvait disposer de tiers-lieux à proximité, il utiliserait son temps à meilleur escient, disposant, comme tous les travailleurs nomades, d'outils informatiques portables lui permettant d'accéder à ses dossiers par le *cloud*.

Le *coworking* propose donc des solutions flexibles assurant mobilité et regroupement. L'avocat peut s'y installer à temps plein ou à temps partiel, partager des salles de réunion. Il pourrait bénéficier de services complémentaires tels que l'accès à des bases de données ou un secrétariat digital, à un coût mutualisé.

■ *Positionnement en termes de durabilité*

Le rôle sociétal de l'avocat a été souligné à diverses reprises, notamment dans les rapports sur le futur de la profession[90].

Le projet *coworking* porte en lui plusieurs dimensions de cette durabilité :

---

89 S. van Wassenhove, *Le management du cabinet d'avocat*, chap. III : *L'organisation de l'association*, point 1 : *la gouvernance*, *op. cit.*, pp. 61 et s.

90 S. van Wassenhove, *Le management du cabinet d'avocat*, chap. II : *L'organisation du projet*, point 4 : *la responsabilité sociétale*, *op. cit.*, pp. 53 et s.

– économies d'énergie issue d'une mobilité plus rationnelle : bureau proche, poste de travail lors de déplacements ;
– meilleure occupation de locaux par la mutualisation des coûts ;
– entrée dans des emplacements à basse consommation énergétique ;
– meilleure rationalisation de l'espace en cas de croissance, diminution de l'espace nécessaire, départ facilité. Il n'y a en effet plus lieu de remettre les lieux dans leur *pristin* état, comme cela est prévu dans les baux classiques ;
– accords de collaboration plus durables, car plus flexibles.

Cette formule est donc de nature à prendre en compte les enjeux du monde en mutation avec ses aspects énergie, vieillissement de la population et densification des espaces. Elle donne en outre une image engagée du barreau.

D. Les inconvénients du *coworking* pour les avocats

■ *Limitation aux débutants*

Selon certains commentateurs, recourir aux espaces de *coworking* ne serait adapté qu'aux avocats qui viennent de s'installer à leur compte. Selon eux, cet espace ne correspondra plus aux besoins de l'avocat lorsque le cabinet se développera. L'avocat aura alors besoin de s'installer dans ses propres locaux.

D'autres, comme Avocap, estiment au contraire que cette solution sera privilégiée par les jeunes générations. Elle serait la voie du futur[91].

■ *Impossibilité de se concentrer*

Compte tenu du degré de concentration nécessaire à l'avocat pour être productif, le tiers-lieu serait déconseillé aux professionnels ayant besoin de calme et de silence pour travailler. Il ne serait recommandé qu'à ceux qui apprécient de travailler dans un endroit animé et avec un minimum d'agitation. Beaucoup de départements juridiques de grandes entreprises sont déjà organisés en plateaux partagés…

Rappelons néanmoins que si l'aménagement de l'espace de *coworking* est bien conçu, des zones silencieuses sont prévues pour les travaux nécessitant davantage de concentration.

■ *Impossibilité d'y garantir l'indépendance et le secret professionnel*

Les règles déontologiques que sont l'indépendance et le secret professionnel constituent des piliers de la fonction d'avocat.

Notre intention n'est bien entendu pas de vouloir les remettre en cause, au contraire. Mais nous sommes convaincus qu'un avocat, dans le cadre de la déontologie d'AVOCATS.BE, peut opter pour le mode de travail du *coworking*. Nous développerons cette analyse dans un point spécifique.

---

[91] A. Lizop, cité par B. Stoykov, « Avocap 2.2 : structure d'intérêt général ou cabinet du futur ? », *op. cit.*

Il faut néanmoins attirer l'attention de l'avocat sur la manière dont il va protéger ses données, dans un *cloud* sécurisé, car il s'agit d'une règle déontologique également prévue par le R.G.P.D. S'il souhaite utiliser le serveur dédié au *coworking*, il devra donc s'assurer que celui-ci réponde aux conditions de sécurité lui permettant de garantir qu'il ait seul accès aux données.

La même attention devra être portée aux dossiers et documents papier. Il devra s'assurer de ne pas les oublier dans des lieux accessibles et de les conserver dans des endroits sécurisés.

Il devra enfin garantir la confidentialité des échanges, que ce soit lors de conversations téléphoniques ou de réunions. À cet égard, notons que les espaces de *coworking* disposent généralement de salles de réunion fermées et de cabines téléphoniques confidentielles.

■ *Solution temporaire*

Les avocats considèrent encore trop souvent le *coworking* comme une solution temporaire, adaptée au démarrage de leur activité ou dans l'attente de trouver des locaux qui leur soient propres.

« Le *coworking* est une alternative très intéressante pour démarrer son activité. Il permet de disposer d'un espace de travail en dehors de chez soi à moindre coût, de rompre l'isolement et d'être en contact avec des confrères ou d'autres entrepreneurs »[92].

Cependant, au-delà du simple lieu où il est possible de travailler pour une demi-journée, quelques semaines ou quelques mois, le travail collaboratif ou *coworking* est véritablement un contrat social.

« Il est un réseau de travailleurs, indépendants ou salariés, encourageant l'ouverture et l'échange, écrit la journaliste Delphine Iweins. Ce système est né d'un besoin d'interactions au sein de la communauté grandissante des indépendants. C'est un esprit, une façon de vivre et de travailler ensemble. Un environnement stimulant, sans hiérarchie, sans compétition, un cadre convivial. Y sont partagés un bureau, mais aussi des ressources (électricité, réseau internet, standard, etc.) et différents services (formations, bases de données, gestion du courrier, etc.). Surtout, le plus grand atout est qu'il est possible d'y mener des projets communs. Les membres se complètent et les synergies entre les activités de chacun se font naturellement. Quoi de mieux pour un avocat qu'avoir à portée de main de futurs clients ? »[93].

---

92 R. Le Plénier, « Avantages et inconvénients du coworking pour l'avocat », *Le Journal des bâtonniers et des ordres*, 2014, nº 20, p. 63, disponible sur www.village-justice.com, 2 septembre 2014.

93 D. Iweins, « Coworking, tout est dans l'esprit », *op. cit.*, p. 7.

E. Le *coworking* comme vecteur de changement, de collaboration et de digitalisation

■ *Le changement*

Pour Kami Haeri, la profession aurait intérêt à emprunter, à certains secteurs particulièrement innovants, des méthodes de travail et d'organisation professionnelle, et à concentrer ses efforts « vers une conduite du changement »[94].

Des espaces de *coworking*, issus des méthodes de management de ces filières innovantes (startups, entreprises collaboratives), doivent faire leur apparition dans la formation et l'exercice professionnel des avocats. Ces nouveaux espaces de travail ont une valeur symbolique forte et inscrivent la communauté ou l'industrie qui les organise dans une forme de modernité.

Les espaces de travail sont en effet conduits à être bouleversés. Le modèle actuel consistant

à avoir un bureau par avocat ne sera plus envisageable dans une organisation collaborative d'exercice.

Certains cabinets ont déjà mis en place des *open spaces* pour les collaborateurs et les associés.

On pourrait parfaitement imaginer des immeubles de travail « multiprofessionnels », avec des zones dédiées aux avocats. Ce serait finalement une solution pour permettre à ceux qui exercent seuls de retrouver une ambiance collective de travail, mais aussi un atout pour mettre en place des projets communs. Et, au final, les cabinets seraient gagnants, car ils réduiraient leurs coûts d'installation et seraient accompagnés dans la dynamique digitale.

■ *La collaboration*

Travailler en *coworking*, c'est adopter un changement de modèle. N'entre pas en *coworking* qui veut. Il est impensable d'arriver avec des centaines de dossiers papier, une secrétaire et des collaborateurs pour recréer une équipe étanche dans des bureaux fermés. Le *coworking* développe la digitalisation, la professionnalisation, le partage d'une culture commune et les synergies avec d'autres occupants.

Le monde numérique de demain traitera de multiples données (*big data*), imposera une accélération constante du rythme de travail rendue possible par l'automatisation, mais devra affronter des questions complexes qui ne pourront être résolues que par l'intelligence collective et la transversalité pour aller chercher de l'information au-delà de nos domaines d'expertise et de confort, aidé dans tout cela par des outils digitaux augmentés grâce à l'intelligence artificielle.

---

[94] K. Haeri, « Rapport confié par Monsieur Jean-Jacques Urvoas, Garde des Sceaux, Ministre de la Justice, à Monsieur Kami Haeri, Avocat au Barreau de Paris – L'avenir de la profession d'avocat », *op. cit.*, p. 4.

Ces questions nous font entrer dans le monde de la multidisciplinarité et de l'« interprofessionalité ».

Le rapport de Patrick Henry et de Patrick Hofströssler rappelle que l'avocat traditionnel a été multidisciplinaire. Cependant, avec l'évolution du droit, des spécialisations ont vu le jour ainsi que des cabinets multispécialisés et des cabinets de niche. Chaque avocat, devenant de plus en plus spécialisé, doit faire appel à des confrères pour gérer les autres aspects juridiques du dossier. Dans d'autres cas, les solutions ne viennent qu'en dehors de la profession. Certains aspects nécessitent en effet l'intervention de notaires, d'huissiers, de géomètres, de réviseurs, etc.

Certains voient cette multidisciplinarité comme un « fléau » et rejettent toute idée de collaboration entre avocats et non-avocats. Dans leur esprit, c'est la qualité du prestataire de services qui est décisive (est-il ou non avocat ?) et non la nature du travail effectué (un service juridique).

La profession n'a pourtant pas toujours réagi de manière conséquente. Certaines formes de collaboration multidisciplinaire ont été considérées comme moins condamnables que d'autres.

Cette analyse ne nous paraît pas satisfaisante. L'avocat peut (et doit) devenir un point de contact central pour réunir et coordonner plusieurs professionnels afin que le client obtienne finalement un seul service. Le besoin d'efficacité et de maîtrise des coûts est trop criant que pour continuer à le nier. Les solutions habituelles qui viennent à l'esprit de notre profession, comme le renvoi ou la collaboration *ad hoc*, ne suffisent plus. Ainsi, comme le précise Clarisse Berrebi, « l'avocat devient un architecte qui fait émerger une solution » et pas seulement « celui qui sait le droit »[95].

Ce qui émerge alors, selon Ingrid Wenzel, c'est une forme de partenariat « qui développe notre capacité à entrer en résonance les uns avec les autres et révèle l'équivalence, où chaque avis compte », dans laquelle « on appose plutôt que l'on oppose. On partage et on met en commun »[96].

Les matières étant de plus en plus complexes, une approche transversale devient indispensable. « En effet, penser de manière multidisciplinaire n'est qu'une étape intermédiaire. Les défis de notre société dépassent notre schéma de pensée traditionnel. Là où l'utilisateur d'un service considère la multidisciplinarité en soi comme acquise […], l'avenir sera peut-être fait d'une pensée et d'un travail transdisciplinaires »[97].

L'interdisciplinarité est une forme instituée de la multidisciplinarité. Considérée comme une réponse stratégique permettant de faire face aux bouleversements que connaissent certaines professions, l'« interprofessionalité » se définit comme une synergie de compé-

---

95 C. Berrebi *et al.*, « L'avocat du 21e siècle », disponible sur www.village-justice.com, 31 mars 2015.

96 I. Wenzel, « Professionnel du droit : comment vous rendre indispensable ? », disponible sur www.village-justice.com, 15 juin 2016.

97 P. Henry et P. Hofströssler, « De toekomst van het advocatenberoep – L'avenir de la profession d'avocat. Rapport aan de Minister van Justitie K. Geens – Rapport au Ministre de la Justice K. Geens », *op. cit.*, p. 147.

tences entre diverses professions autour du droit, qui offre une nouvelle expérience aux clients, plus globale et donc mieux adaptée à leurs besoins, grâce à l'intelligence collective.

En France, l'article 65 de la loi 2015-990 du 6 août 2015 pour la croissance, l'activité et l'égalité des chances économiques[98] (dite loi Macron), ainsi que l'ordonnance 2016-394 du 31 mars 2016[99], autorisent l'exercice de plusieurs professions libérales réglementées (avocat et expert-comptable notamment) au sein d'une même structure, dénommée « société pluri-professionnelle d'exercice » (S.P.E.). Une première S.P.E. a été annoncée en janvier 2017 entre avocats et huissiers[100]. Une autre, réunissant avocats et experts-comptables, a été créée dans la foulée[101].

En Belgique francophone et germanophone, le chapitre 5 du Code de déontologie d'AVOCATS.BE envisage la collaboration avec des personnes extérieures à la profession. Le Code fait la distinction entre les professions agréées, soumises à une déontologie professionnelle compatible avec celle des avocats leur permettant de constituer une société de moyens, et les autres professions.

Dès aujourd'hui, l'espace de *coworking* peut devenir le lieu de développement de synergies entre des avocats détenant diverses spécialités et d'autres professionnels, de professions réglementées ou non, présents au sein du tiers-lieu. Il nous semble en effet que le partage d'un même espace de *coworking* ne constitue pas une société de moyens visée à l'article 4.38, 12°, du Code de déontologie du 15 octobre 2012[102]. Dans cette mesure, l'avocat est autorisé à collaborer avec les différents professionnels présents au sein de l'espace de *coworking*, moyennant l'autorisation de son client et sans accord d'exclusivité. Tout est en place pour permettre à l'avocat de demain d'entrer dans le mode du collaboratif.

Un des autres aspects de cette collaboration est le lien unissant un avocat expérimenté et un avocat plus jeune, permettant au premier de traiter un volume d'affaires ou des dossiers complexes qu'il ne peut plus gérer seul. C'est la traditionnelle notion de l'avocat et de son collaborateur (articles 4.26 à 4.29 du Code de déontologie du 15 octobre 2012). Elle répond aux attentes de la génération des *millennials*, qui se sent à l'étroit dans le modèle classique du rapport d'exclusivité entre le collaborateur et l'avocat avec lequel il collabore.

---

98 *J.O.F.R.*, n° 0181, 7 août 2015, p. 13537.

99 Ordonnance n° 2016-394 du 31 mars 2016 relative aux sociétés constituées pour l'exercice en commun de plusieurs professions libérales soumises à un statut législatif ou réglementaire ou dont le titre est protégé, *J.O.F.R.*, n° 0077, 1er avril 2016.

100 Lexavoué, voy. L. Tavitian, « Naissance de la première société d'avocats interprofessionnelle avec huissiers de justice », disponible sur www.village-justice.com, 24 janvier 2017.

101 D. Jensen, « Une nouvelle ère pour les rapprochements entre experts-comptables et avocats », www.eliott-markus.com/wilo/une-nouvelle-ere-pour-les-rapprochements-entre-experts-comptables-et-avocats.

102 Code de déontologie de l'avocat de l'Ordre des barreaux francophones et germanophone de Belgique du 15 octobre 2012, *M.B.*, 17 janvier 2013, art. 4.38, modifié par le Règlement de l'Ordre des barreaux francophones et germanophone de Belgique du 19 septembre 2017, *M.B.*, 6 octobre 2017.

Si l'on s'inspirait du collaborateur mutualisé développé par Avocap à Paris, on pourrait mettre en place un nouveau mode de relation de *coworking* entre les avocats plus jeunes et les avocats expérimentés qui recherchent des collaborateurs. On peut par ailleurs parfois se poser la question de savoir qui est le plus expérimenté…

Sur la question de l'utilisation des nouveaux outils, des modes de communication, de la création de *smart contracts* et de l'automatisation de modèle, les plus jeunes devraient disposer des compétences numériques et de l'agilité que les anciens n'ont pas encore acquises.

Il y a, nous semble-t-il, plusieurs questions à examiner : la formation des plus jeunes, l'identification des besoins entre l'avocat à la recherche de collaborateur(s) et l'avocat à la recherche de dossiers pour lesquels collaborer, et, enfin, le développement d'un lien de loyauté entre le collaborateur membre de l'espace de *coworking* et les autres avocats qui y sont présents. Nous développerons ces points dans nos recommandations.

■ *La digitalisation*

Il est nécessaire d'être nomade et digitalisé pour entrer dans un espace de *coworking*. En effet, une grande partie de ces espaces (30 à 50 %) est mutualisée, c'est-à-dire que les occupants ne disposent pas de places fixes et que la plupart d'entre eux ne s'y trouvent pas à temps plein. Ces rotations permettent une occupation plus large des locaux et donc une diminution des tarifs.

Cette politique nécessite de se conformer au concept du *clean desk*, c'est-à-dire que l'occupant doit retirer tous ses objets personnels lorsqu'il quitte sa place et les placer, le cas échéant, dans un casier *ad hoc*. Dans cette configuration, il n'est pas possible de se déplacer avec des caisses de dossiers, de documentation ou de livres à chaque arrivée dans les locaux. L'avocat doit donc devenir presque totalement *paperless*, disposer de sa documentation dans le *cloud* et avoir à disposition un ordinateur portable sécurisé.

Tout avocat traditionnel relèvera qu'un tel modèle est impossible. Il faut conserver des documents écrits. Il est impensable d'arriver au tribunal avec une tablette pour projeter un PowerPoint. Toutefois, rien ne fait obstacle à ce modèle qui se pratique déjà dans les universités. L'avocat ne reçoit du client que des copies qu'il scanne immédiatement. Les originaux de conventions sont immédiatement adressés au client et si des documents sont confiés à sa garde (ce qui est rare dans les faits), l'avocat les conservera dans un endroit sécurisé qui ne se trouvera pas nécessairement dans l'espace de *coworking*.

Pour ceux qui souhaitent malgré tout conserver un ordinateur fixe et quelques dossiers papier, des solutions de bureaux fixes et privés existent. Il est donc parfaitement envisageable de prévoir une installation mixte, avec un partage entre bureaux fixes et flexibles.

Même dans cette dernière hypothèse, l'avocat aura avantage à adopter un modèle digitalisé en scannant tous ses dossiers, supprimant ainsi l'archivage papier, en restituant les originaux à ses clients et en essayant d'adopter en priorité un modèle E.R.P. pour gérer ses dossiers, un logiciel de G.E.D. pour les classer et un système de facturation électronique.

Tout est une question d'apprentissage. Nous reprendrons ce point dans nos recommandations.

F. Quels obstacles déontologiques ?

L'arrivée de nouvelles technologies entraîne toujours de nouvelles manières de travailler.

Les mutations numériques au sein de la profession d'avocat ont, en outre, une autre dimension : elles vont induire et induisent déjà de nouvelles formes dans l'organisation du travail elle-même.

L'avocat est plus autonome. Son matériel de bureau peut se résumer à un ordinateur portable et à un accès à une machine multifonction (imprimante, copieur, scanner), interface indispensable avec tout ce qui fonctionne encore suivant la culture papier. Mais, comme un conducteur de vélos et de voitures partagés, l'avocat n'éprouve pas le besoin d'être propriétaire de sa machine multifonction.

L'avocat est également plus nomade qu'auparavant. Il travaille de chez lui, du palais, chez un client ou de n'importe quel endroit lui donnant le niveau de concentration suffisant pour traiter ses dossiers, un niveau variable d'individu à individu.

Le jeune avocat est souvent las d'une organisation verticale du travail où, d'ailleurs, les tâches qui lui sont habituellement dévolues, comme les recherches de doctrine et de jurisprudence, des remises à l'audience ou des analyses de documents dans des *data rooms* pour une acquisition de société, seront bientôt effectuées, ou le sont déjà, par des outils numériques.

Au-delà de cela, l'organisation hiérarchique du travail lui paraît frustrante et inefficace. Il est en demande d'une plus grande considération égalitaire au sein du bureau et d'une collaboration qui soit source d'enrichissement dans le traitement des dossiers.

Chaque nouvelle organisation du travail interroge la déontologie.

Celle-ci, écrite dans un cadre de travail à une époque déterminée, vieille de quelques années ou quelques dizaines d'années, est-elle encore applicable aux nouvelles réalités d'exercice de la profession ?

Dans la négative, ces nouvelles réalités sont-elles acceptables au regard de la déontologie ?

Le texte introductif à la déontologie, sur le site d'AVOCATS.BE, mentionne : « Selon la définition du dictionnaire *Larousse*, la déontologie est "l'ensemble des règles et des devoirs qui régissent une profession, la conduite de ceux qui l'exercent, les rapports entre ceux-ci et leurs clients et le public". Elle est édictée dans l'intérêt général et elle garantit donc au justiciable un service de qualité. Les principes fondamentaux qui régissent la profession sont l'indépendance, la probité, la dignité et le secret professionnel ».

Si la déontologie est vue comme l'ensemble des règles applicables à une profession, il faut vérifier si ces règles sont adaptées aux nouvelles pratiques professionnelles et, dans la négative, s'il faut changer certaines d'entre elles. Cela sans trahir ce qui est repris dans les fondements de la déontologie et ce qui est reconnu par l'ensemble de la profession et de

ses instances comme relevant de l'essence de son être, c'est-à-dire comme une condition de sa persistance.

L'essentiel renvoie à l'existentiel.

■ *Le cabinet*

Est-il possible d'établir son cabinet dans un espace de *coworking* ?

Dans la conception traditionnelle, le cabinet d'avocat ou de l'association d'avocats est un espace géographiquement bien délimité où se trouve le bureau de l'avocat (ou ceux des avocats de l'association).

Le client qui y rentre sait qu'il pénètre dans un sanctuaire où sont garanties les conditions de la relation de l'avocat avec son client, au premier rang desquelles la confidentialité et le respect du secret professionnel.

Le client qui rentre dans un espace de *coworking* où travaille son conseil n'aura pas le sentiment de pénétrer dans un lieu consacré à cette relation particulière puisqu'il s'agit d'un lieu partagé avec d'autres avocats ou cabinets d'avocats, voire avec d'autres professions. Cette dernière situation est la plus interpellante pour le client.

Autrefois, le cabinet était le lieu de la relation entre l'avocat et son client.

S'il offrait les garanties précitées au client, c'était aussi un élément pressenti comme important pour l'indépendance de l'avocat. Il n'était ainsi pas accepté, en principe, que l'avocat se rende chez son client.

Il était toutefois déjà admis que l'avocat rencontre son client au palais, hors du cabinet, mais néanmoins dans le cocon judiciaire. Encore appartenait-il à l'avocat de s'assurer que cette rencontre à cet endroit était convenable pour le client, qui pouvait souhaiter ou avoir intérêt à ne pas être vu en compagnie de son conseil.

Le texte en vigueur jusqu'au 31 juillet 2017 prévoyait que « [t]out avocat a un cabinet de consultation où il installe son principal établissement. Le cabinet doit permettre la réception des clients et l'exercice de la profession d'avocat dans les conditions de dignité et de diligence requises ».

Ce texte renvoie à la conception traditionnelle du cabinet reprise ci-dessus.

Pour autant, certains avocats, conseils d'institutions ou de grandes entreprises, ne reçoivent jamais en cabinet. D'autres traitent exclusivement par voie électronique, ce qui inclut la vidéoconférence. Comment concilier cette définition du cabinet avec les pépinières et autres lieux collectifs de travail ?

Le texte actuel prévoit que « [t]out avocat a un cabinet principal où il installe son principal établissement. Le cabinet doit permettre l'exercice effectif de la profession d'avocat et répond aux conditions de dignité et de diligence requises » (article 4.1, alinéa 1er, du Code de déontologie du 15 octobre 2012).

Le lien nécessaire entre cabinet et consultation a disparu.

Toutefois, nous savons tous que le dialogue singulier entre l'avocat et son client demeure dans bien des cas essentiel. Et il est fondamental qu'il soit toujours garanti par la confidentialité et le secret.

Le choix de l'avocat de s'affilier à un espace de *coworking* n'apparaît pas contraire, *a priori*, à la définition du Code de déontologie précité.

Un espace de *coworking* peut parfaitement permettre l'exercice effectif de la profession d'avocat.

Aujourd'hui, les avocats travaillant en *paperless* exercent leur profession par l'intermédiaire de leur ordinateur, qui donne accès aux données de leurs clients, à la comptabilité de leur bureau, aux correspondances, aux pièces et à la procédure des différents dossiers qu'ils gèrent, aux bases de données juridiques et aux différents outils en ligne, y compris aux LegalTech et à l'intelligence artificielle.

Il appartient pour le surplus à l'avocat de vérifier que les conditions de dignité et de diligence sont bien remplies.

Concernant la diligence, cela ne pose pas de problème : elle ne dépend en réalité pas du mode d'exercice, plus traditionnel ou plus numérique, de la profession.

Concernant la dignité, la question du lieu de travail se pose naturellement dans le cadre du rapport avec le client.

On peut supposer que les conditions matérielles d'accueil du client dans l'espace de *coworking* seront dignes. Il appartient à l'avocat de s'en assurer dans le choix de celui-ci. Il ne serait pas digne, en effet, de recevoir le client dans des conditions ne respectant pas le secret professionnel et/ou la confidentialité.

Cette question paraît centrale dans l'exercice en *coworking* de la profession d'avocat, en sorte que nous y consacrerons un paragraphe.

Enfin, si l'avocat s'affilie à un réseau d'espaces de *coworking*, et que sa cotisation lui permet d'accéder à chacun d'eux, il faudra néanmoins qu'il fixe « son principal établissement ». C'est également une exigence du Code de droit économique (article 1.8, alinéa 1er, 29°).

Le choix de son cabinet principal déterminera en effet le barreau auprès duquel il sera inscrit et les autorités ordinales dont il dépendra.

L'espace de *coworking* doit comprendre un lieu de gestion et de distribution du courrier postal. On pourrait s'émouvoir du fait que la personne chargée de l'accueil et de la distribution du courrier dans les boîtes des affiliés puisse apercevoir sur les enveloppes l'identité de l'émetteur, client supposé de l'avocat. Cependant, aujourd'hui, la poste elle-même est partiellement libéralisée et nombre d'entreprises privées distribuent le courrier, avec le même écueil. En quoi un postier fonctionnaire public serait-il donc préférable à un employé privé ?

Il appartiendra à l'avocat d'astreindre les employés de l'espace de *coworking* distribuant le courrier ou faisant l'accueil physique ou téléphonique des clients, à la confidentialité, par voie conventionnelle.

Rappelons qu'en vertu de l'alinéa 2 de l'article 4.1, du Code de déontologie du 15 octobre 2012, « [d]ans ses rapports avec les autorités professionnelles, l'avocat est réputé y faire élection de domicile pour l'ensemble de ses activités ».

L'apposition d'une plaque professionnelle, même discrète, est-elle nécessaire ? Non, l'article 4.6 du même Code dispose que l'avocat peut apposer une plaque professionnelle, mais ne l'y contraint pas.

L'adresse de l'espace de *coworking* où est établi le principal établissement de l'avocat devra être mentionnée sur son papier à en-tête, c'est-à-dire dans les coordonnées personnelles le concernant, et figurer sur ses courriers papier et électroniques.

Notons enfin que l'espace de *coworking* peut aussi bien tenir lieu de cabinet principal à un avocat individuel, qu'être le siège d'une association ou d'une société d'avocats.

Un projet de *vade-mecum*, édité par AVOCATS.BE et qui devrait amender celui de 2012, ouvre la porte au *coworking* : « Le "*coworking*", c'est-à-dire le partage d'un espace de travail, n'est pas interdit, mais l'avocat doit disposer d'une adresse où il peut être atteint tant par ses clients et adversaires que par son ordre et les juridictions (adresse de correspondance) et où il a la possibilité de recevoir ses clients dans les conditions précisées ci-avant »[103].

■ *Le secret professionnel*

L'image de l'espace de *coworking*, lieu de partage et d'émulation collective, semble bien éloignée de la discrétion feutrée qui sied au secret professionnel.

Le dialogue singulier entre l'avocat et son client conserve et conservera une importance centrale dans bien des dossiers traités par les avocats. Rappelons que l'avocat de demain, durement concurrencé par la technologie pour toutes les tâches relevant de la technique du droit, aura tout intérêt à valoriser l'aspect humain de la défense des intérêts de son client, en ce compris le conseil et le secret professionnel.

Il apparaît donc indispensable que l'espace de *coworking* abritant des avocats dispose de lieux de confidentialité permettant le respect d'une totale confidence des propos échangés entre l'avocat et son client. Il ne faut pas que quiconque à proximité puisse, même par bribes, saisir des éléments de ce dialogue.

Il appartient à l'avocat de s'en assurer.

Celui-ci qui reçoit un client entrepreneur pour un problème de recouvrement de facture pourrait peut-être se dire que l'exigence est moins forte que pour celui-là qui donne une consultation en droit pénal. Ce serait une erreur de le penser. On ne sait jamais ce que le client va révéler. Un dossier banal peut être l'occasion de divulgations sensibles. Il faut donc assurer la confidentialité *a priori*.

---

[103] Extrait du projet de *vade-mecum* d'AVOCATS.BE, voy. G. D'Hôtel, H. de Stexhe et P. Henry (dir.), *Vade-mecum de l'avocat*, chap. 8 : *L'avocat et son cabinet*, section 1 : *Le cabinet principal*, www.avocats.be, rev. GDH 290316.

L'espace de *coworking* devra également prévoir des salles de réunion aptes à accueillir plusieurs clients ou des confrères et leurs clients. Là aussi, la confidentialité totale doit être assurée.

Parfois, l'identité même du client et le fait même de la consultation relèvent du secret professionnel. Si tel est le cas, il appartiendra à l'avocat de prendre des mesures pour que l'existence même de l'entrevue ne puisse être connue, ce qui peut paraître difficilement conciliable avec le concept du *coworking*. Notons que l'avocat peut envisager de consulter le client au domicile ou au siège de celui-ci, pour autant que son indépendance ne soit pas mise en cause et que le respect du secret professionnel puisse être garanti. Il faut à cet égard être attentif au fait que, de manière regrettable, la jurisprudence de la Cour européenne des droits de l'homme est nettement plus timide lorsqu'il s'agit de protéger la confidentialité des échanges entre un avocat et son client à l'extérieur du domicile ou du cabinet de l'avocat, notamment lors des enquêtes dans les locaux d'une entreprise[104].

Avant de rencontrer son avocat, souvent, le client attend.

Il appartient également à l'avocat d'organiser l'attente de ses clients dans des conditions dignes et conformes au respect du secret professionnel.

Chez Avocap, présent à Paris mais aussi à Bruxelles, les clients se présentent à l'accueil, mentionnent l'avocat qu'ils viennent consulter et sont invités à prendre place dans l'une des trois alvéoles du rez-de-chaussée, prévues à cet effet. L'avocat, prévenu par l'accueil, vient alors les y chercher. Au besoin, des espaces de réception existent aussi aux étages. Une telle structure semble bien conforme à la dignité et à l'exigence de respect de la confidentialité.

Comme nous l'avons dit, l'avocat *coworker* sera le plus souvent *paperless*. Son ordinateur est alors le lieu par excellence renfermant les secrets qui lui ont été confiés, ainsi que l'espace de stockage où ces données sont conservées (originaux ou *back-up*), sur un support physique (comme un serveur ou un disque dur externe) ou dans le *cloud*. Il appartiendra donc à l'avocat d'adopter des standards de sécurité de haut niveau pour assurer la confidentialité des informations qui lui ont été confiées. Cette exigence ressort d'ailleurs aussi de l'application du R.G.P.D.

Pour d'aucuns ou pour certains dossiers, il subsistera des pièces sur support papier. Lors de leur traitement, l'avocat devra veiller à ce que les noms des clients, éventuellement présents sur la farde ou sur les pièces du dossier, ne soient visibles, même par accident, à aucun autre *coworker*, avocat ou non. Rappelons en effet que le secret professionnel ne se partage avec d'autres avocats que dans la stricte mesure nécessaire au traitement d'un dossier.

Il va de soi que les dossiers ne peuvent subsister dans un espace partagé au sein du tiers-lieu, ni être accessibles à tout passant.

---

[104] Th. Bontinck et M. Dal, « Le secret professionnel au regard du droit européen », *in* M. Dal (dir.), *La déontologie en pratique – Questions choisies*, Bruxelles, Larcier, 2017, p. 34.

Là aussi, il appartiendra à l'avocat de sécuriser ces documents. Le plus sûr est de disposer d'un lieu fermé ou d'une armoire sécurisée, dont l'avocat détiendra la clé.

Avocap prévoit par exemple la mise à disposition d'une pièce destinée au rangement des dossiers dans laquelle les avocats disposent d'une armoire individualisée où déposer leurs dossiers. L'accès à cette pièce est lui-même sécurisé : il n'est conféré qu'aux avocats qui y disposent d'une armoire.

Ces questions qui touchent au secret professionnel dépassent l'avocat individuel. Nous savons que le secret professionnel est un des piliers de notre profession et un élément essentiel de l'état de droit. Il est protégé comme tel par la loi et par les décisions des juridictions nationales et internationales. Cela n'empêche qu'il est menacé et que d'aucuns voudraient le battre en brèche.

Il appartient à l'avocat de se montrer irréprochable et de maîtriser les enjeux et les limites du secret professionnel[105].

Si l'avocat est faible dans les mesures qu'il prend pour protéger son secret professionnel, les détracteurs de celui-ci auront vite fait de pointer les manquements de celui-là pour contester le bien-fondé de la protection du secret professionnel.

■ *Le conflit d'intérêts*

L'avocat ou le cabinet d'avocats qui devient membre d'un espace de *coworking* rejoint une zone de travail collaboratif dans laquelle chacun est indépendant.

Il n'a ni le sentiment ni la volonté de former avec les autres *coworkers* une société ou une association, pas même une association de frais.

Si certains frais sont effectivement partagés, tel n'est pas l'objectif premier de cette structure, qui vise le développement d'un projet collectif, collaboratif, sous l'animation d'un tiers, à savoir l'opérateur de l'espace de *coworking*. Le partage des frais n'intervient que comme une conséquence accessoire de cette optique collaborative.

Il est permis de se poser la question de savoir si les règles de conflit d'intérêts s'appliquent entre les membres d'un même espace de *coworking*.

Deux membres peuvent-ils accepter des clients dont les intérêts sont opposés ou risquent de l'être ?

Quelle est l'incidence de l'existence de la communauté entre les membres de l'espace collaboratif sur cette question ?

La question de la prévention du conflit d'intérêts est intimement liée au devoir d'indépendance de l'avocat.

L'article 2.1.1. du Code de déontologie des avocats de l'Union européenne du Conseil des barreaux européens (C.C.B.E.), indique :

[105] Th. Bontinck et M. Dal, « Le secret professionnel au regard du droit européen », *op. cit.*, p. 37.

« 2.1.1. La multiplicité des devoirs incombant à l'avocat lui impose une indépendance absolue, exempte de toute pression, notamment de celle résultant de ses propres intérêts ou d'influences extérieures. Cette indépendance est aussi nécessaire pour la confiance en la justice que l'impartialité du juge. L'avocat doit donc éviter toute atteinte à son indépendance et veiller à ne pas négliger le respect de la déontologie pour plaire à son client, au juge ou à des tiers ».

Son article 2.7. rappelle que « [s]ous réserve du strict respect des règles légales et déontologiques, l'avocat a l'obligation de toujours défendre au mieux les intérêts de son client, même par rapport à ses propres intérêts ou à ceux de ses confrères ».

L'article 3.2. du même Code traite quant à lui spécifiquement du conflit d'intérêts :

« 3.2.1. L'avocat ne doit être ni le conseil ni le représentant ou le défenseur de plus d'un client dans une même affaire, s'il y a conflit entre les intérêts de ces clients ou un risque sérieux d'un tel conflit.

3.2.2. L'avocat doit s'abstenir de s'occuper des affaires de tous les clients concernés lorsque surgit un conflit d'intérêts, lorsque le secret professionnel risque d'être violé ou lorsque son indépendance risque de ne plus être entière.

3.2.3. L'avocat ne peut accepter l'affaire d'un nouveau client si le secret des informations données par un ancien client risque d'être violé ou lorsque la connaissance par l'avocat des affaires de l'ancien client favoriserait le nouveau client de façon injustifiée.

3.2.4. Lorsque des avocats exercent en groupe, les paragraphes 3.2.1. à 3.2.3. sont applicables au groupe dans son ensemble et à tous les membres ».

Les éléments fondamentaux du conflit d'intérêts étant ainsi rappelés, une question intéressante eu égard au sujet de la présente contribution est de savoir s'il faut considérer les membres d'un espace de *coworking* comme des avocats exerçant la profession en groupe.

Pour la clarté du propos, on précisera qu'il est bien entendu possible qu'un cabinet comportant plusieurs avocats intègre ce type d'espace. Dans le cadre de la présente contribution, ce cabinet doit alors être considéré comme un membre du tiers-lieu en tant que tel. Pour autant, à l'intérieur de ce cabinet, les règles de conflit d'intérêts s'appliquent évidemment également.

La question qui se pose est celle de savoir si deux membres avocats, indépendants l'un de l'autre mais membres du même tiers-lieu (ayant peut-être souscrit tous deux à la même charte formalisant les engagements de l'affilié), doivent être considérés comme un groupe.

L'article 4.16 du Code de déontologie de l'avocat indique :

« Les avocats exerçant leurs activités en utilisant la même organisation ou structure matérielle telle l'accès commun des locaux, ou dont le nom figure sur un même papier à en-tête, sont soumis entre eux aux mêmes règles de conflit d'intérêts et d'incompatibilités que l'avocat exerçant individuellement sa profession ».

Pour vérifier l'applicabilité de ce texte aux avocats exerçant dans le cadre du *coworking*, il faut interpréter les termes « la même organisation » et les termes « la même structure matérielle ».

Le texte donne deux indices qui sont l'accès commun des locaux et le fait que le nom figure sur le même papier à en-tête.

Il est clair que deux membres dépendant du même tiers-lieu ne vont pas figurer sur le même papier à en-tête.

La notion d'accès commun aux locaux ne paraît pas nécessairement déterminante.

On n'imagine pas que deux cabinets d'avocats qui occupent deux plateaux distincts d'un même immeuble (à l'avenue Louise, par exemple) puissent être considérés comme des avocats exerçant leur activité en utilisant la même structure matérielle, même s'ils travaillent dans le même immeuble avec le même accès au niveau du rez-de-chaussée ou du sous-sol.

Par contre, il semble difficile de contester que le *coworking* constitue une (nouvelle) forme d'organisation du travail de sorte que plusieurs membres, même indépendants, utilisent la même organisation, ainsi que, dans une moins large mesure, la même structure matérielle.

Le texte de l'article 4.16 est toujours en vigueur, mais une autre disposition déontologique beaucoup plus récente a été intégrée dans le Code de déontologie de l'avocat par le règlement du 20 mars 2017[106].

Les deux dispositions ont le même objet.

Il semblerait donc que la subsistance de l'article 4.16 résulte de ce qu'on a involontairement omis de le supprimer lors de l'adoption du règlement du 20 mars 2017.

L'article 5.48 introduit par ce règlement prévoit en effet que « [l]es avocats exerçant leurs activités en commun ou dont la communication vers le public les fait apparaître comme exerçant leurs activités en commun sont soumis entre eux aux mêmes règles de conflit d'intérêts et d'incompatibilité que l'avocat exerçant individuellement sa profession.

Il en est de même pour les avocats exerçant leurs activités en utilisant la même organisation ou structure matérielle, telle que l'usage en commun de locaux, à moins que leurs clients ne puissent pas raisonnablement en déduire qu'ils exercent leur profession en commun et que l'étanchéité entre leurs dossiers respectifs soit assurée ».

Au sens de cet article, il apparaît clairement que les membres d'un tiers-lieu exerçant la profession d'avocat en *coworking* n'exercent pas leurs activités en commun. Tout au contraire, ils demeurent indépendants les uns des autres.

La communication vers le public ne les fera pas apparaître comme exerçant leur activité en commun puisqu'ils auront chacun leur papier à en-tête (ou leur signature électronique). Par contre, l'usage d'un site web commun pour les avocats membres pourrait les

[106] Règlement de l'Ordre des barreaux francophones et germanophone du 20 mars 2017 insérant un chapitre 5 au titre 5 du code de déontologie de l'avocat, *M.B.*, 17 mai 2017.

faire apparaître comme tels, ce qui impliquerait alors l'application, entre eux, des règles relatives au conflit d'intérêts.

Le deuxième alinéa de l'article 5.48 prévoit une présomption selon laquelle les avocats qui exercent leur activité en utilisant la même organisation ou structure matérielle, telle que l'usage en commun des locaux, sont soumis aux règles de conflit d'intérêts.

Tel est le cas pour les avocats travaillant en *coworking*, où ils ont l'usage commun des locaux et où ils utilisent la même organisation.

Le texte prévoit toutefois une exception soumise à deux conditions.

La première condition est que le client ne puisse pas raisonnablement en déduire qu'ils exercent leur profession en commun. Ceci nécessite que les *coworkers* ne mettent pas en avant leur appartenance à l'espace de *coworking* et fassent preuve de pédagogie vis-à-vis de leurs clients en expliquant comment est organisé le *coworking* et en démontrant que leur indépendance reste intacte, quelle que soit l'identité des autres *coworker*s.

La deuxième condition est que l'étanchéité entre les dossiers respectifs des différents *coworkers* soit assurée.

Le *coworking* promeut le travail collaboratif.

Cela peut impliquer un certain courant d'affaires, soit entre des membres non avocats et des membres avocats, soit exclusivement entre membres avocats, notamment vu la spécialisation de ceux-ci.

Le *coworking* peut entraîner un partage des méthodes de gestion du cabinet, ainsi que des méthodes de travail. Il peut s'agir d'un partage intergénérationnel. Il peut aussi y avoir un partage de ressources, telles des bases de données de jurisprudence commercialisées par des éditeurs ou l'usage d'outils LegalTech commercialisés.

Cela ne porte en rien atteinte à l'étanchéité des dossiers entre *coworker*s.

Par contre, les partages au sujet d'un dossier déterminé ou d'une décision de jurisprudence relative à un dossier d'avocat membre doivent être proscrits.

En cas de respect des deux conditions précitées, on peut considérer que le *coworking* n'entraîne *a priori* pas l'application de règles de conflit d'intérêts entre *coworker*s.

Il faut d'ailleurs noter que les espaces de *coworking*, qu'ils soient ou non dédiés aux cabinets d'avocats, fonctionnent actuellement sans aucun outil de prévention de conflit d'intérêts entre leurs membres, ce qui s'explique sans doute par le fait que ceux-ci n'ont pas le sentiment d'être astreints à ce type de règles vu leur indépendance fonctionnelle respective.

Adopter la solution contraire serait extrêmement coûteux, sans doute attentatoire au secret professionnel et très certainement un frein périlleux au développement du *coworking* à destination des cabinets d'avocats.

Toutefois, au-delà de l'indépendance, se pose également la question de l'apparence d'indépendance.

« S'agissant toutefois du devoir d'indépendance de l'avocat, les apparences sont tout aussi importantes. Quand bien même l'avocat estimerait en conscience ne pas avoir de conflit d'intérêts, si telle n'est pas la perception des clients concernés, la confiance en l'avocat, et plus largement en la profession, sera atteinte. Les règles de conflit doivent donc nécessairement éviter tant le conflit effectif que l'apparence de conflit »[107].

À l'occasion de la prise de position de l'Ordre des barreaux francophones et germanophone sur le rapport de Patrick Henry et Patrick Hofströssler sur l'avenir de la profession d'avocat, l'assemblée générale du 14 mai 2018 a examiné une nouvelle proposition d'article 437 du Code judiciaire reprise au sein de ce rapport.

L'article 437, § 3, proposé par les rédacteurs du rapport était le suivant :

« §3. La profession d'avocat n'est compatible avec d'autres activités indépendantes ou des formes salariées de collaboration, publiques ou privées, que pour autant qu'elles ne mettent pas en péril l'indépendance de l'avocat et les valeurs fondamentales de la profession, dans les limites fixées par l'Ordre des avocats et de Orde van advocaten, conformément à l'article 495. »

Après le rejet de cette proposition, le bâtonnier Barthélémy a proposé de compléter le §3 comme suit : « La profession d'avocat n'est compatible avec d'autres activités indépendantes ou salariées, publiques ou privées, que pour autant qu'elles ne mettent pas en péril l'indépendance de l'avocat et les valeurs fondamentales de la profession, *ni n'affectent son apparence d'indépendance* […] » (nous soulignons).

Cet amendement a été adopté au terme d'un vote.

Dans la relation entre l'avocat et son client, non seulement l'indépendance, mais également l'apparence d'indépendance jouent un rôle important qui est donc au cœur même du mandat donné par l'avocat à son client.

Si le client a le sentiment que son avocat n'est pas indépendant par rapport à la partie adverse ou à son conseil, sans doute le déchargera-t-il.

Les avocats travaillant dans une structure de *coworking* ont donc le devoir d'expliquer clairement à leur client les modalités de fonctionnement du *coworking*, et l'absence d'incidence de celles-ci sur leur indépendance. Il faut rassurer le client sur la prise en compte de ses seuls intérêts dans le cadre de la défense et du conseil qui lui seront dispensés.

Plus la structure de l'espace de *coworking* sera petite, plus la proximité entre ses membres sera perçue comme importante et plus le problème de l'apparence d'indépendance sera aigu.

De même, la question de l'apparence d'indépendance n'aura pas le même relief dans un litige familial et dans un litige de recouvrement de créances.

---

[107] E. Plasschaert, « Indépendance et conflits d'intérêts », *in* M. Dal (dir.), *Déontologie en pratique – Questions choisies*, *op. cit.*, p. 77.

Si deux *coworkers* se retrouvent adversaires dans un dossier de séparation familiale, il appartiendra au conseil d'expliquer en quoi l'indépendance de l'avocat ne sera pas compromise par cette appartenance commune à un même espace de *coworking*.

Si le client n'est pas rassuré et demeure dubitatif quant à la réelle indépendance de l'avocat, il appartiendra à l'avocat de se déporter.

Il nous est d'ailleurs revenu que ce type de situation de conflit d'intérêts se produit rarement, mais que lorsqu'il se produit, les avocats consultés ont conclu à la nécessité pour le second consulté de se déporter du dossier.

Tout est donc question d'espèce et d'appréciation par l'avocat, sans complaisance, de sa complète indépendance, qui demeure un devoir fondamental de sa charge.

■ *Conclusion*

Il apparaît qu'à l'exception de l'article 4.16 du Code de déontologie de l'avocat, qui devrait être supprimé, il est parfaitement possible à l'avocat d'exercer sa profession au sein d'un espace de *coworking*, soit seul, soit en cabinet.

L'exercice de l'activité d'avocat en *coworking* nécessite un certain nombre de précautions au niveau de la confidentialité, de la sécurisation des données et des dossiers, du respect du secret professionnel, de l'indépendance et de l'apparence d'indépendance de l'avocat.

Non seulement ce mode d'exercice de la profession est possible, mais, pour de nombreux avocats, il apparaîtra même sans doute souhaitable, par la richesse des échanges humains qu'il permet et pour un meilleur épanouissement de l'avocat dans ses tâches au sein du monde contemporain.

En France et à Genève, la situation est plus incertaine. Sont mis en avant des obstacles tels que l'atteinte à la dignité (des locaux qui ne correspondent pas au standing de l'avocat), la perte d'indépendance (si l'avocat partage des locaux avec d'autres professionnels), le non-respect du secret professionnel (si l'avocat partage des locaux avec des non-avocats ou des confrères avec lesquels il n'est pas au moins groupé). Toutefois, aujourd'hui le modèle Avocap a été accepté par le barreau de Paris et de nombreux avocats se sont installés dans des espaces de *coworking* comme Wework.

L'ancien membre du Conseil de l'Ordre au barreau de Paris et candidat au bâtonnat, Jean-Louis Bessis, expliquait : « S'agissant de l'avocat domicilié en entreprise, je trouverais tout à fait admissible que des avocats se domicilient, à titre secondaire, voire même principal, dans des incubateurs ou des espaces de *coworking* pour se rapprocher de leurs clients. La domiciliation dans une entreprise particulière m'apparaît, en revanche, plus problématique »[108].

En Suisse, nous avons eu l'occasion de développer le conflit portant sur l'espace Lawffice. Nous sommes convaincus que, très rapidement, les choses vont évoluer positivement, car

[108] J.-L. Bessis, « J'ai découvert au Conseil de l'Ordre un mode de fonctionnement d'un autre âge », *L.J.A.*, n° 1277, 3 novembre 2016, p. 1.

les arguments soulevés par le Conseil de l'Ordre de Genève (la perte d'indépendance et la violation du secret professionnel) ne semblent pas fondés au regard de la spécificité de l'espèce. Nous nous référons à l'analyse ci-dessus.

G. Un sondage sur le *coworking*

Depuis deux ans, AVOCATS.BE organise à la fin du mois d'août des universités d'été, réparties sur deux jours, au Château de Courrière.

Celles-ci sont accessibles à tous les avocats d'AVOCATS.BE et permettent de s'inscrire suivant ses centres d'intérêt à des modules de formation continue, qui ne sont d'ailleurs pas nécessairement centrés sur des matières juridiques.

Une proposition de participation à un sondage sur le *coworking* a été envoyée à tous les avocats inscrits aux universités d'été.

Sur 400 inscrits, 81 avocats y ont répondu, ce qui représente un taux de réponse de 20,25 %, qui peut être considéré comme élevé et témoigne sans doute d'un intérêt pour le changement de mode de travail par rapport à la situation actuelle.

Dix thématiques ont été abordées et enseignent ce qui suit.

1. Taille du cabinet

35 % des répondants sont des avocats individuels et 36,25 % font partie d'un cabinet composé de deux à cinq avocats. 70 % des réponses viennent donc de petites structures.

Les autres répondants proviennent de cabinets constitués de cinq à dix avocats, de dix à vingt avocats, de vingt à cinquante avocats ou de plus de cinquante avocats.

Même si l'on peut constater que plus la taille du cabinet est élevée, moins il y a de réponses, on a tout de même obtenu des réponses pour toutes les tailles de cabinet.

Notons que le résultat concernant les gros cabinets peut être faussé par le fait que certains d'entre eux organisent des formations en interne, ce qui rend moins pressante la nécessité d'assister aux formations organisées par AVOCATS.BE (il y a sans doute une sous-représentation dans l'échantillon).

2. Spécialisation

44 % des répondants se considèrent comme généralistes et 56 % comme spécialistes, sans que cette spécialisation soit nécessairement reconnue par l'Ordre.

Chez ceux qui ont précisé leur spécialisation, les champs d'activité sont très variés : droit civil, droit commercial, droit familial, droit pénal, droit de la circulation, droit des étrangers, droit de la communication, droits intellectuels, droit fiscal, etc.

Les matières pratiquées ne semblent donc pas avoir d'influence sur l'intérêt porté au *coworking*.

3. *Avocats conseils, avocats judiciaires*

Près de 68 % des répondants ont des contacts avec les tribunaux plusieurs fois par semaine. Seuls 13 % des répondants n'ont jamais ou rarement de contacts avec les tribunaux.

Parmi ceux qui ont répondu, les avocats judiciaires dominent donc largement.

4. Nature des services prestés

Le questionnaire obligeait à choisir entre conseil, représentation devant les tribunaux et mode alternatif de règlement du conflit, tout en laissant une question ouverte.

De nombreux avocats pratiquent à la fois la représentation devant les tribunaux et le conseil, et certains (17 %) ont d'ailleurs profité de la question ouverte pour le préciser.

L'option unique de représentation devant les tribunaux représente plus de 55 % des prestations des répondants ; l'option unique de conseil, près de 25 %.

Seuls 2,5 % ont choisi l'option exclusive du mode alternatif de règlement des conflits.

5. *Défis rencontrés*

Plusieurs défis pouvaient être choisis parmi les propositions du sondage. La question incitait les répondants à en choisir trois.

Il en est ressorti que le défi principal est la gestion du temps, qui a recueilli près de 50 % des votes. La recherche d'une meilleure gestion du temps, et sans doute aussi de davantage de liberté, est sans aucun doute l'un des moteurs de la motivation de ceux qui s'intéressent au *coworking*.

Sont ensuite venus les honoraires, puis, en troisième position, la gestion administrative et la facturation.

Ceci indique sans doute le sentiment d'un manque de rentabilité de la profession, d'une difficulté à réclamer les honoraires qui viennent rétribuer justement l'activité de l'avocat et, sans doute aussi, la difficulté à obtenir paiement de ceux-ci, dans un certain nombre de cas.

À la quatrième place se retrouve la lenteur de la justice, à 35 %. Puis, la complexité du droit, la visibilité et la compliance (R.G.P.D., anti-blanchiment, conflits d'intérêts).

Pour un certain nombre d'avocats, le *coworking* peut être vu comme une réponse à la complexité du droit, dans la mesure où il permet le rapprochement d'avocats spécialisés ou ayant en tout cas clairement délimité leurs champs de compétences.

À noter que le coût des locaux n'apparaît pas comme un des grands défis pour la profession.

À noter également que dans la question ouverte, l'un des participants a ciblé comme défi : « le travail en équipe ». Cette remarque pertinente renvoie au caractère souvent individualiste de l'avocat et à la volonté pour un certain nombre d'entre eux d'aller vers le travail collaboratif.

6. Configuration du coworking

Plus de la moitié des répondants souhaite des bureaux individuels. Ce taux n'est pas surprenant, car nombreux sont ceux qui ont besoin de pouvoir s'isoler pour se concentrer.

En deuxième position vient la localisation à proximité des tribunaux, ce qui est cohérent compte tenu du nombre d'avocats se rendant régulièrement dans les juridictions parmi les répondants.

42,86 % souhaitent que le *coworking* soit réservé aux avocats, ce qui peut ou non être le cas.

C'est un choix fondamental.

Chacun de ces deux choix est défendable, chacun présentant des avantages. Le *coworking* exclusivement entre avocats permet sans doute une meilleure collaboration entre les différents cabinets d'avocats affiliés, là où le *coworking* multidisciplinaire pourrait avoir d'intéressantes perspectives en termes de clientèle, par exemple.

40 % des participants sont aussi en attente de services mutualisés.

7. Services mutualisés

La réponse venant en tête a trait aux bases de données juridiques telles que Jura ou Strada. Les participants espèrent qu'elles soient mutualisées.

Cela peut paraître surprenant dans la mesure où un certain nombre de barreaux offrent déjà un service mutualisé de ce type.

Il s'agit cependant d'une forte attente qui peut être également une des réponses au défi de la complexité du droit pointé par les participants.

Moins surprenants, la photocopieuse et le scan mutualisés viennent en deuxième position, le wifi en troisième position, les salles de conférence en suffisance ensuite, puis les services de secrétariat avec envois de dictées digitalisées.

La moitié des participants s'est montrée intéressée par ces services de secrétariat et de traitement des dictées, ce qui éloigne donc l'image de l'avocat se débrouillant seul dans son espace de *coworking* avec son P.C.

Juste après viennent la cafétéria et un lieu convivial d'échanges. Un lieu où l'on se sent bien est en effet un point important lorsque l'on s'inscrit dans une optique de travail collaboratif enrichissant pour les participants.

8. Options d'occupation

Alors que 52,86 % des répondants avaient précédemment indiqué qu'ils voudraient que l'espace de coworking propose des bureaux individuels, ils sont moins de 25 % seulement à demander effectivement un bureau fixe et individuel. Un pourcentage à compléter avec les 18 % qui se disent prêts à partager un bureau fixe avec un ou deux confrères.

La moitié des répondants ont indiqué qu'ils sont disposés à prendre un bureau non individualisé et accessible à temps partiel, notamment parce qu'ils travaillent également depuis chez eux.

Il faut donc comprendre ces réponses en ce sens que les avocats veulent la possibilité de bureaux individuels, mais ne veulent pas nécessairement que l'un d'eux leur soit réservé.

9. Mode de travail en coworking

Plus de 70 % des avocats ayant répondu au sondage acceptent de collaborer avec des confrères d'autres spécialisations.

La spécialisation croissante du métier semble donc bien coller à la perspective du travail collaboratif en *coworking*.

En cohérence avec le fait qu'ils soient disposés à prendre des bureaux non individualisés, les deux tiers des répondants indiquent être prêts à n'occuper les locaux qu'à temps partiel. Dans la même mesure, ils sont d'accord de ne pas choisir leur mobilier.

Ils sont généralement également disposés à téléphoner depuis un espace spécialement dédié, à se contenter du wifi et à ne pas avoir de téléphone fixe.

10. Coût mensuel du bureau par avocat

Concernant le coût mensuel actuel de leur bureau, 32 % l'estiment à moins de 500 euros et 30 % d'un montant allant de 500 à 750 euros.

Près des deux tiers pensent donc que leur bureau leur coûte moins de 750 euros par mois, tandis que 18 % pensent que ce coût dépasse les 1.000 euros.

L'examen des réponses montre que ce ne sont pas ceux qui travaillent dans les plus grosses structures qui ont le sentiment de payer le plus cher pour leur bureau, au sens large.

III. Recommandations

A. Des espaces de *coworking* professionnels

Nous observons une évolution radicale de la configuration des espaces de travail dans de multiples secteurs (par exemple : entreprises, travailleurs indépendants, certaines professions libérales). Les avocats doivent prendre conscience que ces changements vont aussi les impacter. La jeune génération est en attente de flexibilité du travail et d'espaces collaboratifs. Pour certains avocats, les coûts des locaux sont trop élevés, freinant leur croissance ou leurs mouvements. D'autres encore veulent sortir de leur isolement et recevoir de l'aide pour se professionnaliser ou se digitaliser.

Le *coworking* répond au défi de l'avocat digital. L'avocat *coworker* peut exercer son métier autrement, dans ses nouvelles dimensions de transversalité, de professionnalisation, d'innovation et de création de synergies. Elle implique dès lors une optique de création ou de développement de projets. Ce n'est donc ni une solution transitoire, ni une pépinière ou un incubateur. Elle n'exclut pas ces trois autres dimensions, mais celles-ci doivent se fondre dans un projet plus global.

Diverses modalités d'installation sont possibles :

- Un espace dédié ouvert par un barreau local dans un esprit de « hub » d'accueil, comme tel est le cas à Paris ou à Lyon. Dans la manière dont ces projets ont été initiés, il s'agit essentiellement de locaux d'accueil temporaire, pour des jeunes en démarrage ou en transition, ou des espaces d'accueil d'avocats étrangers ou pratiquant dans la région. Ces projets n'ont pas vocation à déployer des synergies à long terme ni des projets de carrière de longue durée.
- Un espace dédié ouvert par un barreau local dans le cadre d'un projet de *coworking*, offrant notamment aux avocats des services mutualisés. Penser un barreau autrement, ouvert à tous ceux qui veulent une culture digitale, d'intelligence collective, de proximité et de flexibilité. Toutefois, cela nécessite que le barreau investisse dans des locaux de qualité, s'improvise animateur et opérateur de *coworking*. Sauf à recruter en interne, les barreaux, dont le fonctionnement est confié principalement à des avocats, ne disposent probablement pas des compétences ou ressources pour gérer et animer, au *day-to-day*, un espace de travail.
- Un espace dédié dans un espace de *coworking* existant. Cette option a notre préférence, car elle combine la spécificité de l'activité de l'avocat avec l'ouverture à d'autres professions, tout en conservant des services mutualisés et un accompagnement spécifique aux avocats. Pour assurer son indépendance et le respect du secret professionnel, l'avocat conserve une spécificité dans l'espace dédié. Toutefois, pour permettre de dédier un espace au profit des avocats, l'opérateur du *coworking* doit disposer d'un

nombre de *coworkers* avocats suffisant pour rentabiliser cet espace dédié. C'est également une solution plus flexible, plus rapide à mettre en place et moins contraignante pour les barreaux.

– Nous pensons que le développement d'un projet de *coworking* doit être confié à des spécialistes pour les aspects de l'aménagement des locaux, de leur exploitation et de leur animation. L'exemple de la pépinière du barreau de Paris démontre à suffisance que les barreaux ne sont pas suffisamment équipés ou formés pour gérer ce genre de projets ou d'espaces.

Quelles sont les conditions que doivent remplir les espaces de *coworking* qui vont accueillir des avocats ?

La troisième annexe du présent rapport présente un tableau reprenant les services offerts par plusieurs espaces de *coworking* : ceux du réseau CoWallonia, de Silversquare, de Workero, d'Avocap et de l'espace de bureaux exploité par le C.D.A.A.P. (pour le barreau de Paris).

Des aménagements de qualité vont permettre à l'avocat de recevoir ses clients dans des conditions de dignité et de confort suffisantes. Cela induit des aménagements en termes de mobilier, de décoration, d'accueil et de réception, de salles de réunion en nombre et insonorisées (qui puissent facilement être réservées), d'espaces de travail confortables et silencieux, qui permettent à l'avocat de s'isoler pour travailler en toute confidentialité.

Si plusieurs avocats associés ou groupés rejoignent un espace de *coworking*, ils doivent pouvoir organiser un espace dédié qui permet le développement d'interactions confidentielles entre les membres de l'association ou du groupement.

Des cabines téléphoniques seront aménagées pour permettre à l'avocat qui ne dispose pas d'un bureau privatif d'échanger avec son client ou un confrère en lui garantissant le respect du secret professionnel.

Un système de wifi de qualité est indispensable pour exécuter ces prestations correctement (accès aux bases de données, au réseau DPA (Digital Platform Attorneys, qui met en contact l'avocat et les tribunaux), au *cloud* sécurisé où seront stockés les documents, au logiciel de facturation ou de gestion…).

Les locaux doivent être accessibles 24h sur 24 avec un badge d'accès sécurisé et l'avocat, s'il ne dispose pas d'un bureau privatif, doit pouvoir laisser sur place, dans un casier sécurisé, des documents, livres, double écran, etc.

Le *coworking* doit être correctement animé pour développer des synergies et permettre que les règles de vivre-ensemble et de respect soient intégrées dans une charte et respectées par les occupants.

Le sondage évoqué plus haut révèle l'importance de localiser le *coworking* à proximité des tribunaux. Les avocats sondés souhaitent également pouvoir disposer, pour une majorité d'entre eux, d'un bureau privatif. Si l'option est ouverte, ils ont une préférence pour un espace dédié, ce qui permettra de mettre plus facilement en place une organisation respectant la confidentialité et le secret professionnel. Ces trois éléments seront

à prendre en compte si des discussions ont lieu entre les barreaux et les opérateurs de *coworking* pour développer des espaces dédiés.

Un des bénéfices du *coworking*, pour l'avocat, est le fait d'adhérer à un service tout compris qui lui évite de gérer les différentes questions relatives au fonctionnement des locaux. Il faut donc qu'il reçoive la garantie qu'en rejoignant un *coworking*, il sera effectivement déchargé de toutes ces préoccupations.

Enfin, concernant l'aspect financier, l'offre du *coworking* doit correspondre à des montants raisonnables pour que la motivation de l'avocat de rejoindre un *coworking* pour faire des économies soit rencontrée.

Nous reviendrons sur les services mutualisés spécifiques aux avocats.

De nos visites, les opérateurs professionnels comme Silversquare, Workero, Fosbury et Co-Station répondent à ces critères. Nous sommes convaincus que vu le succès du *coworking* et son développement, de nombreux autres espaces vont réunir ces critères à l'avenir.

B. Le soutien des ordres

Quel est le rôle des ordres ?

■ *Encourager et communiquer sur ce nouveau mode de travailler ensemble*

Pour répondre à la question « Le *coworking*, une solution pour l'avocat du futur ? », il faut d'abord qu'AVOCATS.BE reconnaisse officiellement la possibilité pour les avocats de s'installer dans des espaces de *coworking* tout en continuant à sauvegarder les valeurs qui leur sont propres : l'indépendance, le respect du secret professionnel et les règles en matière de conflit d'intérêts. En effet, nous avons rencontré des avocats qui croyaient que l'installation de leur cabinet dans un *coworking* était interdite.

Le soutien pourra ensuite se traduire par l'encouragement des ordres au développement de ces espaces avec les dimensions de collaboration et de services mutualisés qui s'y attachent. Cela se traduira par l'organisation de séminaires, par la publication d'articles, par des rencontres avec les opérateurs et des sondages pour répondre aux questions que se posent les avocats sur ce nouveau modèle de travailler ensemble.

Les barreaux pourront utiliser la réflexion sur le *coworking* pour accélérer le changement et la digitalisation de l'avocat et mettre en place les accompagnements nécessaires. Nous y reviendrons.

■ *Être acteur dans l'organisation ou le choix de l'espace de* coworking

Un barreau pourrait décider de développer son propre espace comme cela a été relevé dans la première recommandation au point A. Sans doute, ce projet se limitera à organiser un « hub » destiné à accueillir (de manière temporaire) des jeunes en démarrage ou des avocats de passage. Nous rappelons que ce type d'espace est difficilement rentable si l'on veut proposer des tarifs attractifs. Outre l'investissement de départ (locaux, aménagement), il faut compter les coûts administratifs nécessaires pour sa gestion. C'est ce qui

a motivé le barreau de Paris à ne plus gérer directement un tel projet et à le déléguer à un centre d'affaires avec un cahier des charges qui impose notamment des limites aux tarifs.

L'alternative est de choisir un opérateur spécialisé dans ce type de projet et de négocier avec lui le développement d'un espace dédié aux avocats et tablant sur une attractivité suffisante. Le barreau pourrait devenir un acteur associé en utilisant des salles de réunion, de l'espace pour y organiser des formations, des séminaires, etc.

Un espace de *coworking* ne se réduit pas à la mise à disposition d'un espace partagé (que ce soit à temps plein ou à temps partiel). Sa vraie richesse repose sur la culture qui y est véhiculée et sur l'animation qui y est organisée par l'opérateur.

Si, comme nous le recommandons, l'avocat rejoint un tiers-lieu existant, l'animation sera effectuée par l'opérateur concerné. En effet, l'animation d'un espace de *coworking* est un métier à part. Le barreau pourrait être un soutien de l'animateur de l'espace, mais ne va pas le remplacer.

Toutefois, nous estimons utile qu'un accompagnement spécifique soit organisé pour créer des synergies entre les avocats. Les détails de cet accompagnement spécifique devraient être précisés et discutés avec les différents ordres. Doit-il être mis en œuvre par le barreau local ? Par AVOCATS.BE ? En collaboration ou en complément des formations déjà organisées au sein des barreaux et d'AVOCATS.BE ? Avec l'aide des incubateurs (d'AVOCATS.BE et du barreau de Bruxelles) ? C'est aussi au niveau de cet accompagnement que devraient se développer les synergies avec les universités (voy. la quatrième recommandation au point D).

La plateforme que nous évoquons au point suivant pourrait servir de relais à tous ces projets.

C. Une plateforme de services mutualisés

Dans le sondage qui a été examiné ci-dessus, il est clairement ressorti que les avocats tentés par des espaces partagés sont demandeurs de services mutualisés spécifiquement destinés aux avocats. Le même constat ressort également des services fournis par Avocap, à Paris et à Bruxelles.

Selon ce sondage, les services les plus demandés sont :

- l'accès aux bases de données des éditeurs juridiques (par exemple, Juralex et Stradalex) ;
- un service de secrétariat digital ;
- un logiciel métier (permettant la facturation, la gestion des données du client et du dossier, le *timesheet*, l'échéancier) ;
- une plateforme de communication avec le client (Extranet) ;
- un service de gestion de documents dans le *cloud* sécurisé.

Une constante pour les services qui feront appel à la sauvegarde et au traitement des données (communication, gestion des documents, archivage, etc.) : la sécurisation. Les services *online* devront respecter les exigences du RGPD (respect de la vie privée), de

confidentialité des données (respect du secret professionnel par rapport aux agressions externes) et de sauvegarde des données (durée de vie du document sauvegardé).

Nous ajoutons deux autres services qui nous paraissent utiles :

– une plateforme de communication : elle permettrait aux *coworkers* d'échanger sur leur pratique, les espaces qu'ils occupent et sur toute question relative au *coworking*, ce qui devrait être de nature à favoriser le développement de ce mode de travail ;
– une plateforme de collaboration : en donnant la possibilité de faire appel à des spécialistes dans des matières non maitrisées par l'avocat, elle faciliterait la création de synergies, et par ce biais, entraînerait la constitution d'équipes multidisciplinaires informelles ou encore, permettrait de trouver de l'aide auprès de jeunes avocats en cas de surcharge de travail.

De quelle manière fournir des services mutualisés aux *coworkers* répartis sur différents espaces ?

Sans doute faudrait-il créer une plateforme ouverte à tous les avocats *coworkers*. La vocation première de cette plateforme serait d'échanger de l'information, de faire l'inventaire des services disponibles, tant au niveau des espaces que des bases de données, logiciels métiers, etc., ou des formations. Pourrait facilement s'y greffer la dimension communication et échange entre *coworkers*.

Pour les autres aspects, c'est l'occasion pour les avocats innovants et les LegalTech de développer des offres qui répondent aux besoins des avocats sans oublier une dimension importante : la possibilité de créer des liens (via des API – Application Programming Interface) entre ces différentes plateformes et des logiciels tiers.

Dans quelle mesure un opérateur accepterait-il d'ajouter à la facture mensuelle de l'avocat *coworker* les frais supplémentaires des services mutualisés ? C'est une question à discuter avec les opérateurs.

D. La collaboration avec les universités

La dynamique d'innovation de la profession passera inévitablement par une intensification de la collaboration avec les universités. Si l'objectif des facultés de droit n'est pas de former des avocats, selon les statistiques des diplômés sortant des trois masters en droit en Fédération Wallonie-Bruxelles, 60 % débutent leur carrière au barreau. Une donnée non négligeable.

Comme il a été rappelé dans le présent rapport, les compétences nécessaires à l'avocat de demain seront plus larges que les expertises pointues qu'il détient aujourd'hui. Elles porteront notamment sur la gestion financière, la gestion de projets, la gestion de l'informatique, les connaissances techniques, la maîtrise des réseaux sociaux et du référencement web, etc. À cela s'ajouteront des compétences humaines, généralement appelées *soft skills*, qui sont de plus en plus demandées par les clients : écoute, bienveillance, éthique, etc.

L'avocat de demain sera en outre augmenté par le recours à des outils (notamment d'intelligence artificielle) qui l'aideront dans l'automatisation des processus et la gestion de la connaissance. Il sera ainsi mieux informé et plus réactif, pour un moindre coût. Toutes ces évolutions peuvent être partagées avec les étudiants et les universités, dans un échange réciproque d'intelligence collective.

Après avoir échangé avec un certain nombre de professeurs d'universités dont les noms se trouvent dans l'introduction de ce rapport, nos réflexions sont les suivantes :

- Des ateliers pourraient être organisés dans les espaces de *coworking* réunissant des avocats intéressés par des projets de LegalTech et des étudiants en master qui y participeraient dans le cadre d'un travail ou d'un stage (formule du « Lab »).
- Des étudiants en stage pourraient être accueillis au sein de l'espace de *coworking* et seraient à disposition des avocats qui auraient précisé leurs attentes (stages mutualisés).
- Des séminaires pourraient y être organisés en commun, dans l'hypothèse où des locaux adéquats sont disponibles.
- Des étudiants pourraient être invités à suivre des formations en *soft skills* organisées par les espaces de *coworking* ou les instances ordinales.
- Enfin, les espaces de *coworking* disposant souvent de grandes salles de réunion et certains même de lieux de séminaire, des séances d'informations juridiques pourraient y être organisées par les avocats (notamment ceux travaillant dans l'espace de *coworking*), à destination de la communauté des *coworkers*, mais également de la cité.

E. Une académie digitale pour avocats

Un avocat rencontrera des difficultés pour s'intégrer dans un espace de *coworking* s'il ne modifie pas de manière fondamentale sa manière de travailler et s'il ne se digitalise pas en se dotant d'outils lui permettant de devenir un avocat nomade.

Peu d'avocats ont fait le pas vers une digitalisation intégrale, une organisation *paperless*, une collaboration virtuelle avec des confrères ou des clients. Peu d'avocats disposent d'outils informatiques appropriés permettant ce nouveau mode d'exercice de la profession. Et même s'ils disposent de ces outils, ils ne les utilisent pas de manière optimale. Cela va concerner les avocats candidats au *coworking*, mais cela concerne, de manière plus large, la transformation de la profession vers le digital.

Nous proposons la création d'une académie du digital à destination des avocats.

Un projet pilote pourrait être mis en place en 2019. Il serait organisé autour de trois pôles :

1. une formation générale au changement de modèle de l'avocat ayant pour but de faire prendre conscience aux avocats de l'enjeu de la transformation digitale et de l'enthousiasmer sur les opportunités à venir pour la profession d'avocat ;
2. une série de formations pratiques sur les outils collaboratifs, la gestion financière en ligne, la collaboration avec les LegalTech et la gestion des dossiers dans le *cloud* ;

3. en marge de ces formations, un coach pourrait accompagner le cabinet ou l'avocat sur la voie de la mise en œuvre pratique de la digitalisation.

Ce programme de formation serait organisé en collaboration avec les barreaux, des partenaires digitaux et des universités et pourrait recevoir une aide financière de la part de la Wallonie, ainsi que du Ministère bruxellois de l'Économie. L'objectif serait de former 200 avocats en 2019 : 100 en Wallonie et 100 à Bruxelles. À l'issue de cette formation, l'avocat recevrait un certificat après avoir complété un rapport dans lequel il expliquerait la façon dont il a mis en place la digitalisation de sa pratique.

Nous ouvrons la question sur la nécessité d'intégrer un programme similaire dans les cours CAPA qui vont être réformés en 2019.

Conclusion

« La technologie se développe à une vitesse fulgurante. Vous devez donner un sens à ces avancées technologiques », a lancé Carlos Moedas, commissaire européen à la Recherche, à l'occasion de son discours de rentrée à l'U.L.B.[109].

« Nous devons utiliser la technologie numérique sereinement afin de la mettre au service de l'économie de la connaissance. Comme toutes les autres technologies, elle ne sert pas d'alibi pour la résolution de nos problèmes actuels, ni comme une technologie à laquelle il faut s'adapter à tout prix pour espérer continuer comme avant »[110].

L'avocat de demain sera, selon nous, augmenté, collaboratif et engagé. Il sera augmenté par les outils technologiques qui l'aideront à mieux exercer sa mission, de manière plus professionnelle, efficiente et juste. Il sera collaboratif, car les problèmes complexes et transversaux qui lui seront soumis nécessiteront non seulement de faire appel à des confrères d'autres spécialisations, mais aussi à des spécialistes dans d'autres domaines. Il sera enfin plus engagé, car, grâce au temps qu'il aura dégagé par une meilleure organisation et le bénéfice mutualisé de locaux et d'outils, il pourra davantage se consacrer à l'écoute de ses clients et à l'essence de ce qui fait son métier : la défense et le conseil de l'humain.

Le *coworking* est plus que le partage d'un simple espace de travail. Il représente pour les avocats un vecteur de transformation et le symbole de l'évolution digitale de la profession. Le *coworking* apporte à l'avocat plus de collaboration, de flexibilité et de valeur ajoutée dans son travail, au bénéfice de ses clients d'abord, mais aussi pour son épanouissement professionnel.

Puisse ce rapport inspirer les lecteurs avocats et les mettre en mouvement vers un projet innovant qui a du sens.

C'est une première étape de réflexion. La seconde sera concrétisée par un plan d'action à adopter par l'assemblée générale d'AVOCATS.BE.

---

[109] C. Moedas, « U.L.B. rentrée académique », disponible sur ec.europa.eu, 14 septembre 2018.

[110] J. Crahay lors de son discours à l'assemblée générale de l'Union wallonne des entreprises (U.W.E.) du 5 octobre 2018.

Annexes

A. Les espaces de *coworking* à Bruxelles

Dénomination	Code postal	Caractéristiques	Flex partagé[111]	Privé	Site internet
Avocap	1040	Dédié aux avocats	480		www.avocap.eu
BeCentral	1000	Dédié au digital campus	250		www.becentral.org
Betacowork	1040	Trois salles de coworking, réseau professionnel intégré dans l'ICAB.	105 à 295		www.betacowork.com
Co.Station BXL (aussi Gand, Charleroi)	1000	Orienté innovation et technologie.	300 à 600		www.co-station.com
DigitYzer	1000	Dédié à des projets Data/IA, block-chain, hackathons internationaux.	150	1000	
Fosbury & Sons	2 sites à 1170 et 1000 (projet)		175 à 395		www.fosburyandsons.com/
Coworking Les Galeries	1000		100 à 300		www.galeriescoworking.be
ICAB (Business & Technology Incubator)	1040	Bureaux privés et partagés, orientés T.I.C. en enginee-ring.			www.icab-brussels.be
Interoffices/ Workero	6 sites	Projet en juin 2019 à Waterloo, Liège, Namur.	249	1750 (4 personnes)	www.interoffices.com www.workero.com
Regus	4 sites	À Bruxelles et en Wallonie et dans les grandes gares SNCB.	À partir de 150	À partir de 250	www.regus.be
Silversquare	5 sites	Projets à Charleroi et à Liège.	295 à 395	600 à 1750	www.silversquare.be

[111] Ces tarifs sont H.T.V.A. et par mois, sous toutes réserves.

StartIT	1080	800 m² dédiés à ceux qui remportent des pitchs.	0		www.startit.be
Transforma	1140	2700 m² dédiés à l'innovation Fastlab, à l'entrepôt, au coworking et aux bureaux.	80 à 320	660 à 2500	www.transformabxl.be

B. Les espaces de *coworking* en Wallonie

Greenlab Coworking (A.S.B.L.)	Arlon	D.W.[112]	80 à 200	www.greenlab-coworking.com
Espace de coworking d'Ath	Ath	D.W.		sstuder@ath.be
Espace de coworking beaurinois	Beauraing	D.W.		www.polebeaurinois.com/coworking
Switch Coworking Charleroi	Charleroi	D.W.	70 à 250	www.switchcoworking.com
La Ferme	Chimay	D.W.	110 à 200	www.la-ferme.be
Co'Din	Dinant	D.W.		www.codincoworking.be
The Mug	Enghien	D.W.	70 à 165	www.themug.be/enghien
Coworking Fernelmont	Fernelmont	D.W.	75 à 240	www.coworkingfernelmont.be
Espace-Coworking-ESCO	Frasnes-lez-Anvaing	D.W.	91 à 250	www.escoworking.be
Je m'connecte Coworking	Jemeppes	D.W.		jemconnecte@gmail.com
Wip	La Hulpe	Dolce	195 à 395	www.wip-coworking.be
The Cowork Factory	La Louvière	D.W.	135	www.coworkfactory.be
LeanSquare CoWorking	Liège	D.W.	150	www. laforge-coworking.be
Smartwork	Liège (aussi à Bruxelles)			www.gosmartwork.be
Louvain Coworking Space	Louvain-la-Neuve	D.W.	80 à 250	www.louvaincoworking.be

[112] Réseau CoWallonia.

L'e-Square Coworking & Fablab	Marche-en-Famenne	D.W.		e-square@marche.be
Cyber Solidaire E.P.N.	Marchin	D.W.		info@coworkingmarchin.be
Co-nnexion	Mons dans l'espace Maison du Design	D.W.	50 à 150	www.co-nnexion.be
Coworking	Namur	D.W.	100 à 250	www.coworkingnamur.be
Gare	Saint-Hubert	D.W.		hello@gare.space
Cristal Hub	Seraing (coaching possible)	D.W.	100 à 300	www.cristalhub.be
Ville de Soignies	Soignies	D.W.		joelle.gautier@soignies.be
Espace-Coworking-ESCO	Tournai	D.W.	90 à 250	www.escoworking.be

C. Résumé des services mutualisés

	Réseau CoWallonia (au minimum)	**Silversquare**	**Workero (Interoffices)**	**Avocap**	**C.A.A.P.**
Accueil	x	x	x	x	x
Pas de bail : formule service H.T.V.A.		x	x	x	x
Accès 24h sur 24 formule à plein temps	x	x	x	x	x
Bureaux privatifs		x	x	x	
Coworking formule à plein temps	x	x	x	x	x
Coworking formule à temps partiel	x	x	x	x	x
Réception du courrier, des colis et fax	x	x		Relevé des casiers au palais	x
Envois, affranchissements	x	x		x	x
Salles de réunion à réserver sur une plate-forme	x	x	x (payant)	x	x
Salle de détente, cafétéria	x	x	x	x	x

Wifi	x	x	x	x	x
Casier ou armoire privatifs	x	x		x	x
Mobilier adapté au travail de bureau	x	x	x	x	x
Imprimante, scan	x	x	x	Inclus dans le tarif	x
Design inspirant	x	x	x	x	x
Zone de rangement des dossiers				x	
Services documentation, presse				x	
Base de données juridiques				x	
Collaborateurs mutualisés				x	
Site web dédié				Avec le C.V. des avocats	
Téléphone		x		Illimité dans le forfait	

Table des matières

Préface du président d'AVOCATS.BE 7

Introduction – Le barreau, confronté à la somme de tous les défis 9
Le défi du temps 9
Le défi de l'argent 11
Le *coworking*, une solution pour les avocats ? 12

I. Qu'est-ce que le *coworking* ? 14
Introduction 14
■ Historique et développement 14
■ Le jargon du *coworking* 15
A. Un phénomène lié aux nouveaux modes de travail 17
■ Remise en cause de l'organisation pyramidale 17
■ L'entreprise libérée de sa hiérarchie et de ses locaux 18
■ Une nouvelle culture du travail collaboratif 19
■ Le travail délocalisé 20
■ La génération des *millennials* 21
B. Le *coworking* en Fédération Wallonie-Bruxelles 22
■ À Bruxelles 23
■ En Wallonie 24
C. Contenu de l'espace de *coworking* 25
■ Équipement 25
■ Tarifs 25
■ Accueil 26
■ Culture et règles de vivre-ensemble 26
■ Événements et animations 26
D. *Coworking*, avantages et limites 27
■ Avantages 27
Favoriser les échanges 27
Réaliser des économies 28
Diminuer le temps passé dans les embouteillages 28
■ Limites 28
Un espace moins calme 28
Un lieu non confidentiel 28
Une activité dématérialisée 29
Un frein au développement 29
E. *Coworking* et aides publiques 29
■ En Wallonie 30
Chèques-entreprises 30

- À Bruxelles 31
  Subside à la formation 31
  Subside à la consultance 31

II. Le *coworking* et les avocats 32
A. La fin programmée de l'avocat ? 32
- S'ouvrir à d'autres compétences 34
- Repenser la structure traditionnelle d'exercice 35
- À quoi ressemblera l'avocat de demain ? 36

B. Le *coworking* pour avocats existe déjà 37
- Situation en France 37
- Situation en Belgique 39
- Situation en Suisse 39

C. Les avantages du *coworking* pour les avocats 40
- Fin de l'isolement et création de synergies 40
- Économie des coûts d'exploitation du cabinet 42
- Flexibilité dans les modes de collaboration 42
- Économie du temps consacré à la gestion 42
- Solutions de mobilité 43
- Positionnement en termes de durabilité 43

D. Les inconvénients du *coworking* pour les avocats 44
- Limitation aux débutants 44
- Impossibilité de se concentrer 44
- Impossibilité d'y garantir l'indépendance et le secret professionnel 44
- Solution temporaire 45

E. Le *coworking* comme vecteur de changement, de collaboration et de digitalisation 46
- Le changement 46
- La collaboration 46
- La digitalisation 49

F. Quels obstacles déontologiques ? 50
- Le cabinet 51
- Le secret professionnel 53
- Le conflit d'intérêts 55
- Conclusion 60

G. Un sondage sur le *coworking* 61
1. Taille du cabinet 61
2. Spécialisation 61
3. Avocats conseils, avocats judiciaires 62
4. Nature des services prestés 62
5. Défis rencontrés 62
6. Configuration du *coworking* 63
7. Services mutualisés 63
8. Options d'occupation 63
9. Mode de travail en *coworking* 64
10. Coût mensuel du bureau par avocat 64

III. Recommandations 65
A. Des espaces de *coworking* professionnels 65
B. Le soutien des ordres 67

- Encourager et communiquer sur ce nouveau mode de travailler ensemble 67
- Être acteur dans l'organisation ou le choix de l'espace de *coworking* 67

C. Une plateforme de services mutualisés 68
D. La collaboration avec les universités 69
E. Une académie digitale pour avocats 70

Conclusion 72

Annexes 73
A. Les espaces de *coworking* à Bruxelles 73
B. Les espaces de *coworking* en Wallonie 74
C. Résumé des services mutualisés 75

LE

COWORKING

Une solution pour l'avocat du futur ?

Plus qu'un simple espace de travail, le coworking représente un vecteur de transformation et de digitalisation de la profession pour les avocats. Il leur apporte un nouveau mode de travail collaboratif avec leurs clients, mais également un certain épanouissement professionnel.

La profession d'avocat est aujourd'hui confrontée à la somme de tous les défis, rappelle Kami Haeri dans son rapport sur l'avenir de la profession. Il suggère que la profession emprunte à certains secteurs particulièrement innovants des méthodes de travail et d'organisation professionnelle et concentre ses efforts vers une conduite du changement.

L'avocat fait notamment face à deux défis importants : la gestion du temps et de l'argent.

Le coworking peut-il, dans cet environnement, représenter une alternative au mode de fonctionnement actuel d'un cabinet d'avocats ?

Plusieurs questions sous-tendent à cette nouvelle localisation de l'activité. Va-t-elle engendrer des économies dans les frais de locaux et soutenir le lancement de la carrière des jeunes ? Permettra-t-elle de sortir les avocats de leur isolement ? Favorisera-t-elle des synergies avec d'autres professions et d'autres secteurs ? Aidera-t-elle la profession à se digitaliser ?

C'est à ces questions que tente de répondre le présent rapport commandé par Avocats.be.

Cette étude, qui reçoit le soutien de la Région Wallonne, de Digital Wallonia et de la Région de Bruxelles-Capitale, est construite en trois parties :

1. La définition du coworking. Cette étude aborde le contexte des nouvelles formes de travail, l'historique et les développements du coworking dans le monde, à Bruxelles et en Wallonie, puis présente ses avantages, ses inconvénients et son mode de fonctionnement.
2. Le coworking et les avocats. Le rapport se penche ensuite sur le contexte de la révolution numérique, les projets de coworking dédiés aux avocats, les questions relatives à la déontologie ainsi que les nouveaux modes de collaboration.
3. Le rapport se conclut par cinq recommandations.

Stanislas van Wassenhove avocat au barreau de Bruxelles, a été fondateur et managing partner durant 14 ans du cabinet belgo-luxembourgeois de l'alliance CMS et a publié un livre sur le management des cabinets d'avocats aux Editions Anthemis en 2013. Il est l'auteur de ce rapport, en collaboration avec **Olivier Haenecour** avocat au barreau de Mons et ancien bâtonnier, et **Adrien van den Branden** avocat au barreau de Bruxelles, spécialiste du droit des TIC et membre de l'incubateur d'Avocats.be.

COWORKING
ISBN : 978-2-8072-0513-0

ANTHEMIS

Stanislas van Wassenhove — LE COWORKING — Une solution pour l'avocat du futur ?

ANTHEMIS