Une marque du groupe Lefebvre Sarrut

LEFEBVRE SARRUT



#### 1. INTRODUCTION

### 2. CHOISIR LES AXES STRATÉGIQUES DE SON ÉVOLUTION

- 2.1. Utiliser la technologie pour être plus efficace
- 2.2. Utiliser la technologie pour améliorer les services à la clientèle
- 2.3. Réfléchir à l'impact direct et indirect de l'utilisation croissante des données
- 2.4. Rester au contact des standards du marché

### 3. ORGANISER LE TRAVAIL AU SEIN DU CABINET DE DEMAIN

- 3.1. La priorité des priorités : savoir collaborer
- 3.2. Des compétences additionnelles, oui, mais lesquelles ?
- 3.3. Collaborer différemment : désagrégation, délégation
- 3.4. Une nouvelle génération d'avocats

TABLE DES MATIÈRES

### 4. GOUVERNER ET FINANCER LA TRANSFORMATION DES CABINETS

- 4.1. Ne pas négliger la conduite du changement
- 4.2. Des modèles économiques et capitalistiques encore à inventer

### 5. CONCLUSION: PRÉPARER L'AVENIR

#### 6. ANNEXES

Annexes I : Participants à l'étude qualitative

Annexe II: Glossaire

Annexe III : Étude quantitative

Annexe IV : Étude quantitative – démographie



TABLE DES MATIÈRES









de l'intention à l'action

### PRÉFACE

- 1. INTRODUCTION
- 2. CHOISIR LES AXES STRATÉGIQUES DE SON ÉVOLUTION
- 3. ORGANISER LE TRAVAIL AU SEIN DU CABINET DE DEMAIN
- 4. GOUVERNER ET FINANCER LA TRANSFORMATION DES CABINET
- 5. CONCLUSION : PRÉPARER L'AVENIR
- 6. ANNEXES



Misir Compens

LEFEBVRE SARRUT



Je suis très heureux de vous présenter notre nouvelle étude européenne sur l'innovation dans le secteur juridique, née du dialogue soutenu que nous avons à cœur d'entretenir avec nos clients dans l'ensemble des pays où opère le groupe Lefebvre Sarrut, et de la démarche que nous prônons, grâce à notre connaissance de vos métiers.

L'engagement du groupe Lefebvre Sarrut en matière d'innovation n'est pas nouveau, il fait partie de notre ADN. Leader européen de l'économie de la connaissance dédiée aux professions juridiques, fiscales et réglementaires, nous ambitionnons de continuer plus que jamais à travailler main dans la main avec vous pour anticiper vos besoins et toujours mieux y répondre.

Notre groupe possède une combinaison unique de données inestimable, une technologie intuitive et des services de formation sur mesure adaptés à vos métiers pour améliorer vos performances et vous aider à offrir la meilleure qualité de service à vos propres clients.

J'espère que notre étude sera pour vous source d'inspiration.

Avec le groupe Lefebvre Sarrut, soyez assurés d'avoir à vos côtés un partenaire de l'économie du savoir, clairement engagé à innover afin de rendre l'écosystème professionnel dans lequel nous nous inscrivons plus sûr, plus simple et plus efficace.

Olivier Campenon, Président du groupe Lefebvre Sarrut

PRÉFACE

1. INTRODUCTION

2. CHOISIR LES AXES STRATÉGIQUES DE SON ÉVOLUTION

- 3. ORGANISER LE TRAVAIL AU SEIN DU CABINET DE DEMAIN
- 4. GOUVERNER ET FINANCER LA TRANSFORMATION DES CABINET
- 5. CONCLUSION : PRÉPARER L'AVENIR
- 6. ANNEXES



Onell



### Innover pour rendre chaque jour plus juste

« Jamais la profession d'Avocat n'aura été confrontée à une série de changements aussi nombreux, aussi profonds et aussi simultanés »\* cette première phrase d'un rapport remis au garde des Sceaux sur l'avenir de la profession d'Avocat résume bien la place actuelle de l'innovation dans les préoccupations des professionnels.

Legaltech, blockchain, numérisation et simplification de l'accès au droit pour les praticiens et pour leurs clients, mais également évolution des attentes des clients, demande d'immédiateté, de réactivité, de pédagogie ... autant de changements dans l'environnement de l'Avocat qui l'obligent à innover, à se réinventer quotidiennement.

L'impact du numérique sur les métiers et les organisations n'est pas que technologique.

En changeant les modes de collaboration, en proposant des alternatives plus ou moins abouties selon des tarifications différentes, la numérisation du droit change le rapport à la matière juridique et questionne l'Avocat dans sa pratique et sa posture.

Face à ces défis, Dalloz et le groupe Lefebvre Sarrut sont à vos côtés pour comprendre les évolutions en cours et construire les outils permettant de répondre aux nouvelles attentes de vos clients.

L'étude européenne sur l'innovation dans le domaine juridique est une première pierre permettant d'illustrer les enjeux et de présenter les réponses apportées par les acteurs les plus avancés.

Le regard européen permet de nous comparer à nos voisins en droit continental et d'évaluer les écarts entre les pays en matière de prise en compte de l'innovation et des impacts du numérique.

C'est également le temps de l'action avec la mise en place de services et d'outils permettant d'être visible sur internet, de mieux conseiller et de mieux défendre son client... Les innovations mises en place par Dalloz et le groupe Lefebvre Sarrut sont au service des professionnels du droit et de leurs clients pour offrir à chacun un égal accès à la justice.

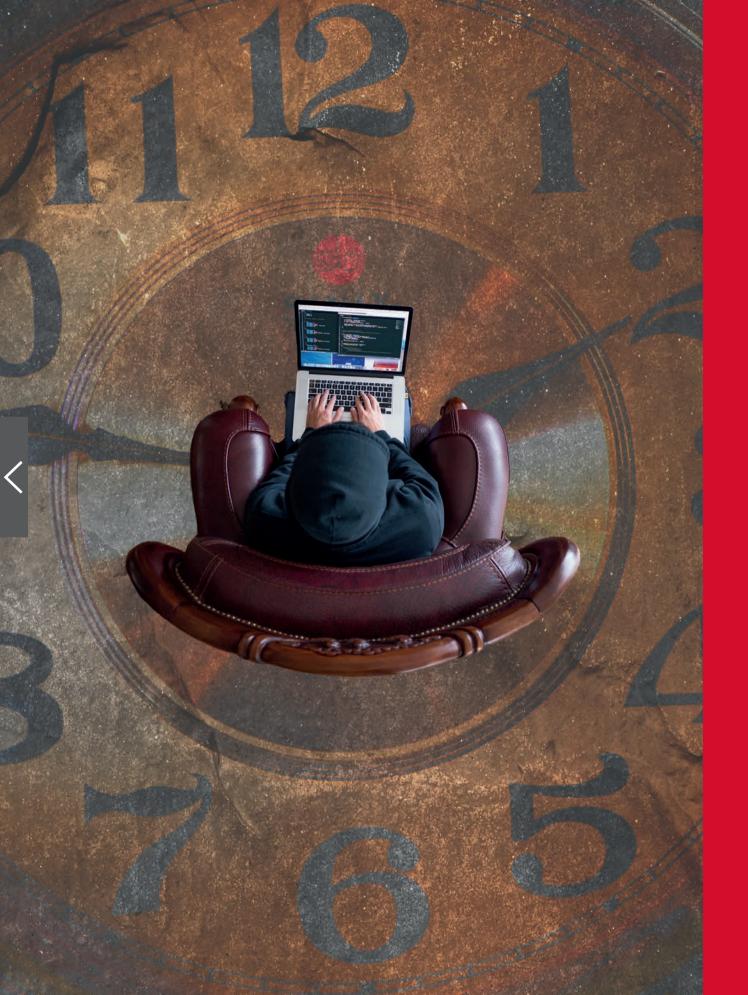
Car n'oublions pas que loin des modes et des vagues, la justice a besoin du temps long et de l'indépendance qui lui permettent de juger.

Ce n'est qu'en concevant des outils technologiques et des innovations respectueuses de la déontologie de l'Avocat et en les mettant au service de la justice que nous pourrons, ensemble, rendre chaque jour plus juste!

Philippe Déroche, Président des Éditions Dalloz Rémi Ramondou, Directeur Marché Praticiens du droit, Éditions Dalloz



<sup>\*</sup> Rapport Haeri remis au garde des Sceaux



### INTRODUCTION

1



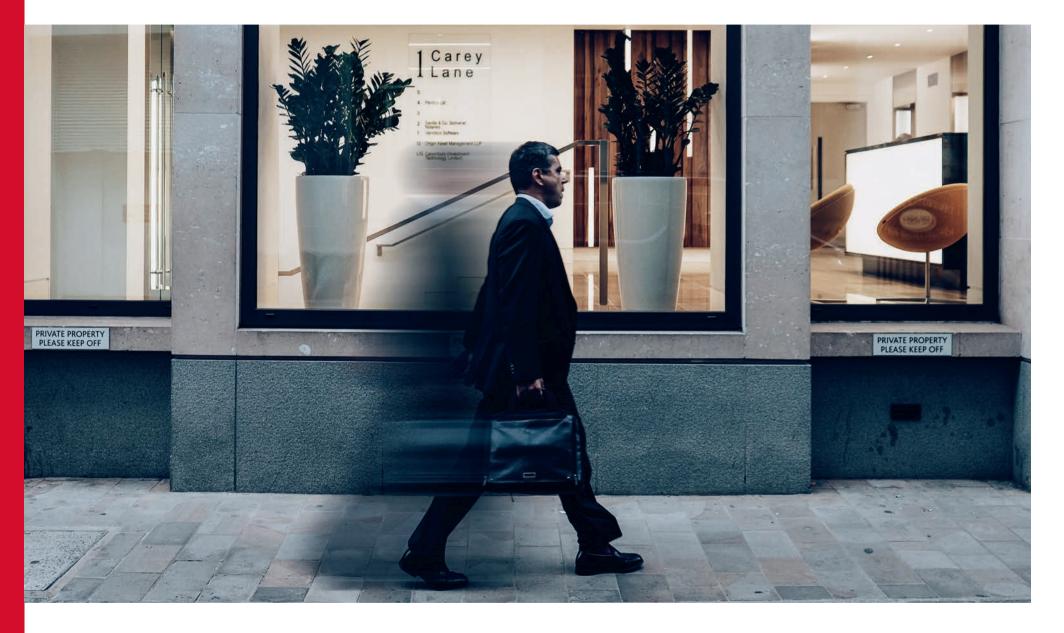


### 1. Introduction

PRÉFACE

1. INTRODUCTION

- 2. CHOISIR LES AXES STRATÉGIQUES DE SON ÉVOLUTION
- 3. ORGANISER LE TRAVAIL AU SEIN DU CABINET DE DEMAIN
- 4. GOUVERNER ET FINANCER LA TRANSFORMATION DES CABINET
- 5. CONCLUSION : PRÉPARER L'AVENIR
- 6. ANNEXES



La profession juridique bruisse de termes qui, quelques années auparavant, lui étaient quasi-inconnus. Incubateurs, hackathons, big data... L'ubiquité de l'innovation dans le secteur juridique a quelque chose d'absolument fascinant. Mais au pays de Descartes, nous ne manquons pas de nous questionner : "Je parle (d'innovation juridique), donc je suis ?" Nous avons besoin, collectivement et individuellement, de repères tangibles. Quels produits, quels nouveaux processus sont des jalons pérennes de la transformation

de la profession d'avocat ? Comment éviter au passage de nous extasier sur d'éphémères lucioles ?

Les Éditions Dalloz souhaitent contribuer à la mise en place de ces repères pour les avocats français. Partenaire historique





1. INTRODUCTION

2. CHOISIR LES AXES STRATÉGIQUES DE SON ÉVOLUTION

3. ORGANISER LE TRAVAIL AU SEIN DU CABINET DE DEMAIN

4. GOUVERNER ET FINANCER LA TRANSFORMATION DES CABINET

5. CONCLUSION : PRÉPARER L'AVENIR

6. ANNEXES

des professionnels, elles ont commandité cette étude, à l'instar d'autres entités du Groupe Lefebvre Sarrut. Une enquête d'envergure a eu lieu en 2018-2019 en Espagne, aux Pays-Bas, et, sur le marché français, pour les notaires, les expertscomptables, les Directions Juridiques et les Directions des Ressources Humaines.

1. Une recherche qualitative basée sur des entretiens approfondis avec des experts du secteur juridique et du monde de l'entreprise dans chaque pays. Ainsi, l'étude spécifique du marché français des avocats, supervisée par les Éditions Dalloz, a récolté les témoignages

de Christiane Féral-Schuhl<sup>1</sup>, Bruno Deffains<sup>2</sup>, Kami Haeri<sup>3</sup>, Louis Degos<sup>4</sup>, Emmanuelle Delnatte<sup>5</sup> et Jean Castelain<sup>6</sup>. En outre, des entretiens approfondis ont été menés avec trois experts internationaux : Jordan Furlong<sup>7</sup>, Charley Moore<sup>8</sup> et Dan Linna<sup>9</sup>. Nous avons complété cette mise en perspective grâce à deux entretiens, avec Rémi Ramondou, qui dirige le marché Avocats aux Éditions Dalloz, et Sumi Saint-Auguste, qui dirige l'Innovation Lab' du Groupe Lefebvre Sarrut.

**2.** Une recherche quantitative réalisée au moyen d'un sondage en

ligne. Cette enquête a été adressée à l'ensemble des professionnels en relation avec le Groupe Lefebvre Sarrut en France, mais aussi en Espagne, aux Pays-Bas, en Belgique et au Luxembourg. 1488 professionnels ont répondu à l'enquête, dont 580 juristes issus de cabinets d'avocats et de Directions Juridiques répartis sur les cinq pays<sup>10</sup>.





- <sup>1</sup> Ch. Féral-Schuhl est Présidente du Conseil National des Barreaux. Notez que les biographies complètes des experts interrogés se trouvent en Annexe I.
- <sup>2</sup> B. Deffains est directeur du Centre de Recherche en Droit et Économie de l'Université Paris II
- <sup>3</sup> K. Haeri est associé au sein du bureau parisien du cabinet Quinn Emanuel.
- <sup>4</sup> L. Degos est associé gérant au sein du bureau parisien du cabinet K&L Gates et président de la Commission prospective & innovation du CNB.
- <sup>5</sup> E. Delnatte est Office Manager au sein du cabinet Herald, et responsable de la coordination du Fonds de dotation "Barreau de Paris Solidarité".
- <sup>6</sup> J. Castelain est associé du cabinet Herald.
- <sup>7</sup> J. Furlong, avocat canadien, exerce actuellement en tant que consultant au sein de sa propre structure, Law21.
- <sup>8</sup> C. Moore est le PDG de Rocket Lawyer Incorporated, qu'il a fondé.
- 9 D. Linna est Professeur de Droit invité à la Northwestern Pritzker School of Law de Chicago, et professeur affilié au Stanford Center for Legal Informatics.



<sup>10</sup> Retrouvez les éléments démographiques détaillés de cette étude quantitative en Annexe IV. La méthodologie utilisée est décrite dans la notice technique située en toute fin de livre.

PRÉFACE

1. INTRODUCTION

2. CHOISIR LES AXES STRATÉGIQUES DE SON ÉVOLUTION

3. ORGANISER LE TRAVAIL AU SEIN DU CABINET DE DEMAIN

4. GOUVERNER ET FINANCER LA TRANSFORMATION DES CABINET

5. CONCLUSION : PRÉPARER L'AVENIR

6. ANNEXES



« Le marché est tellement fragmenté qu'une partie des acteurs a peut-être des difficultés à mettre en place de nouveaux outils. Les outils sont-ils fiables ? Quel accompagnement pour ceux qui doivent et souhaitent s'adapter à cet environnement. »

(Bruno Deffains)

Au fil des pages qui suivent, nous aurons l'opportunité non seulement d'observer les tendances spécifiques aux cabinets d'avocats, mais aussi de les mettre en perspective à l'aune de ces marchés connexes.



« Quand on parle d'innovation pour les avocats, je pense opportunité. On a de nouvelles possibilités d'accéder à une masse de données, une facilitation de certaines tâches et une construction d'un exercice professionnel davantage tourné vers la valeur ajoutée. L'innovation au service d'une meilleure qualité de travail. »

(Christiane Féral-Schuhl)

Vous accompagner efficacement dans votre réflexion sur la mise en œuvre des opportunités de transformation, telle est notre ambition. En 2019, il est en effet plus que jamais à l'ordre du jour de passer de l'intention à l'action dans la mise en place de nouveaux outils et de nouveaux modes opératoires.

Pour construire votre plan d'action et établir vos priorités, vous avez besoin de faits et d'un benchmark européen fiable. Plutôt que le buzz, analysons les tendances lourdes du marché, observons l'écosystème, au premier rang duquel les instances, les éditeurset les acteurs de la Legal Tech. Pour cette étude centrée sur les avocats exerçant en cabinet, les réflexions des experts interrogés sont combinées avec l'analyse quantitative pour fournir un instantané des opportunités, des expériences, des espoirs mais aussi des craintes.

La technologie est bien entendu un vecteur fort de l'innovation juridique. Cependant, les enjeux stratégiques vont







PRÉFACE

1. INTRODUCTION

2. CHOISIR LES AXES STRATÉGIQUES DE SON ÉVOLUTION

3. ORGANISER LE TRAVAIL AU SEIN DU CABINET DE DEMAIN

4. GOUVERNER ET FINANCER LA TRANSFORMATION DES CABINET

5. CONCLUSION : PRÉPARER L'AVENIR

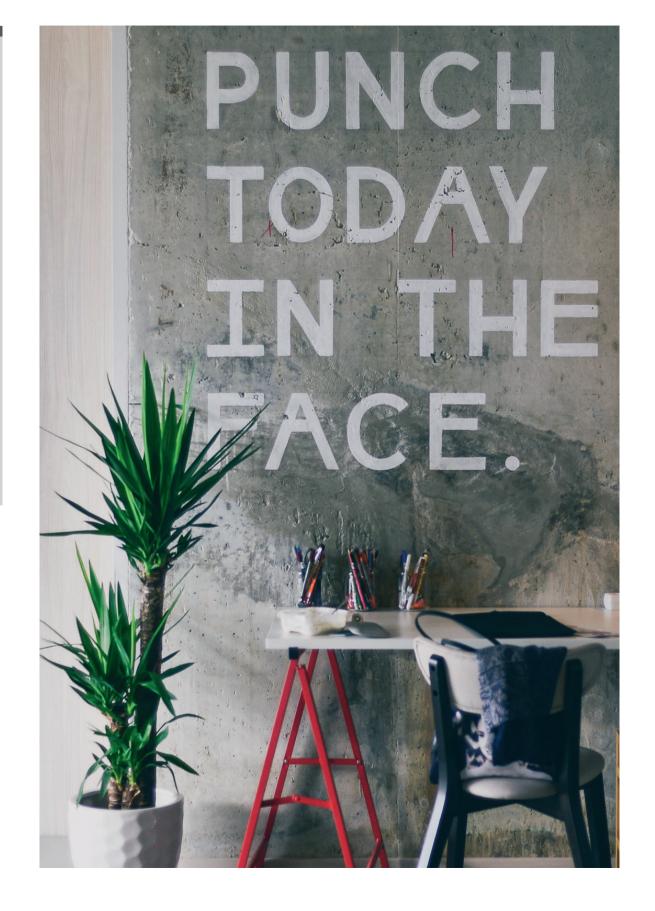
6. ANNEXES

« Le marché va croître. Tous ces nouveaux fournisseurs. nous les appelons concurrence, mais nos clients les appellent "choix", nos clients les appellent "options". Nous devons comprendre et respecter cela, car nos clients vont choisir ces autres fournisseurs à diverses occasions, et ils auront raison de le faire. Nous devons trouver notre place dans ce groupe. »

(Jordan Furlong)

au-delà du prisme des outils et de 'la tech pour la tech'. Il s'agit non seulement de gagner en productivité, de conserver la confiance de ses clients dans un contexte de compétition accrue. Il s'agit en outre d'affûter son sens commercial, tout en préservant la déontologie de la profession... Face à tous ces éléments en mutation, quels leviers devez-vous actionner pour positionner efficacement votre cabinet ?









### CHOISIR LES AXES STRATÉGIQUES DE SON ÉVOLUTION

1. INTRODUCTION

2. CHOISIR LES AXES STRATÉGIQUES DE SON ÉVOLUTION

- 3. ORGANISER LE TRAVAIL AU SEIN DU CABINET DE DEMAIN
- 4. GOUVERNER ET FINANCER LA TRANSFORMATION DES CABINET
- 5. CONCLUSION : PRÉPARER L'AVENIR
- 6. ANNEXES

# 2. Choisir les axes stratégiques de son évolution



« Une grande partie de l'innovation dont nous parlons ne requiert pas l'Intelligence Artificielle et les robots, mais simplement de nous discipliner davantage. Arrêtons d'offrir nos services comme les artisans du début du siècle dernier, et agissons plutôt en ingénieurs. Comment améliorer ce que nous faisons? Comment faire preuve de rigueur? Comment mesurer les résultats et offrir une plus grandevaleur à nos clients? »

(Dan Linna)



Depuis de nombreuses années, le Conseil National des Barreaux a investi afin que la profession soit dotée d'outils qui rendent de plus en plus tangibles la dématérialisation des procédures et la digitalisation des services. Citons par exemple les éléments suivants :

- e-Barreau, incluant des procédures dématérialisées et un accès sécurisé par clé RPVA (Réseau Privé Virtuel des Avocats);
- Espace de travail numérique (cloud privé des avocats), incluant des e-Services spécifiques tels que les achats de timbres fiscaux en

ligne, les envois de recommandés avec accusés de réception électronique;

• e-Conventions d'honoraires, e-Procédure Participative, et au second trimestre 2019, e-Actes d'avocats (création et archivage des actes d'avocats numériques natifs, incluant l'interopérabilité avec Infogreffe et la DGFIP).

Cela ressemble à un inventaire à la Prévert, mais traduit bien une volonté des instances de se saisir de toutes les opportunités de digitaliser progressivement l'ensemble des segments du quotidien de la profession.



- 1. INTRODUCTION
- 2. CHOISIR LES AXES **STRATÉGIQUES** DE SON ÉVOLUTION
- 3. ORGANISER LE TRAVAIL **AU SEIN DU CABINET DE DEMAIN**
- 4. GOUVERNER ET FINANCER LA TRANSFORMATION **DES CABINET**
- 5. CONCLUSION: PRÉPARER L'AVENIR
- 6. ANNEXES

Annuaires/répertoires digitaux permettent d'identifier les avocats en fonction de différents critères. Ils permettent d'augmenter la visibilité des cabinets en plus de leur propre présence sur internet.

### CARTOGRAPHIE DES SOLUTIONS



### SOLUTIONS JURIDIQUES

Solutions logicielles spécialisées pour les services juridiques qui gèrent de façon digitale des aspects particuliers du travail de l'avocat. Elles peuvent être connectées aux solutions de back office pour éviter des doubles saisies, des erreurs et des retards, en tendant toujours plus vers de processus intégrés de bout en bout. Les solutions juridiques peuvent être connectées à un segment du marché en particulier (droit de l'immobilier, droit de la propriété intellectuelle, droit de la famille) ou augmenter certaines pratiques (résolution de disputes, justice prédictive, conformité et gestion des risques).



### CRÉATION DE DOCUMENTS

Solutions permettant la production intelligente de documents juridiques, généralement en assemblant et adaptant des modules préapprouvés au sein du cabinet. Ces outils se sophistiquent et peuvent intégrer des règles de rédaction, des composants de collaboration, et des interfaces vers d'autres applications.



### LEGAL PROCESS OUTSOURCING

Solutions permettant de recourir à des avocats dans le cadre de missions bien délimitées, qui interviennent en appui des avocats du cabinet, par exemple lors d'une phase spécifique du mandat pour lequel le cabinet ne dispose pas des ressources nécessaires pour livrer dans les temps.



### **MARKETPLACES**



### **GESTION DU CABINET**

Applications de back office permettant de mener et d'optimiser la gestion de cabinet comme une entreprise : les briques de comptabilité et finance, de gestion de la relation client, ainsi que les solutions bureautiques et de cybersécurité ont été les premières à se diffuser. Elles sont suivies par des solutions permettant la gestion électronique des documents, ou la gestion de projets juridiques et des services sur des segments plus ponctuels ou transversaux (solutions de dictée, chatbot, signature électronique).



### ANALYSE DE DOCUMENTS ET E-DISCOVERY

Solutions permettant de passer en revue très rapidement de grandes quantités de données disponibles sous divers formats, ainsi que d'extraire les données pertinentes et de créer des rapports automatiquement. Les solutions d'analyse de documents s'effectuent sur des documents bien identifiés; l'e-Discovery en revanche peut repérer des éléments potentiellement disponibles au sein de serveurs ou containers de données.



### BASES DE DONNÉES JURIDIQUES ET BIBLIOTHÈQUES NUMÉRIQUES

Ressources digitalisées permettant l'accès aux ressources documentaires du corpus juridique, qu'elles soient brutes ou augmentées (jurisprudence, commentaires, comparaison).



### SITES DE RECRUTEMENT ET BOURSES D'EMPLOI

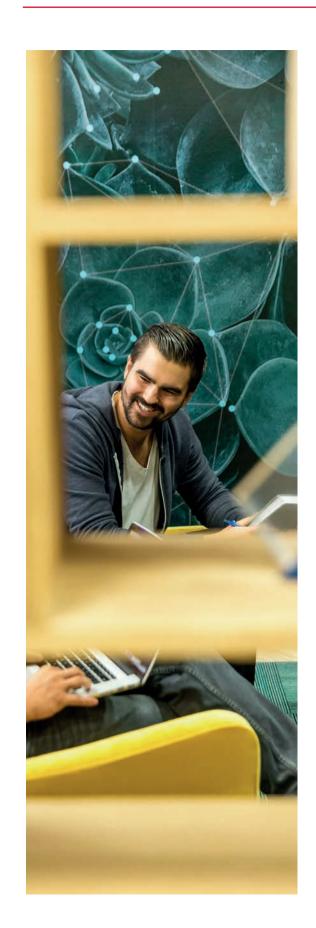
Plateformes spécialisées dans les exigences particulières du marché du travail légal, qu'il s'agisse de pourvoir des postes à long terme, ou d'un besoin de ressources temporaires.



1. INTRODUCTION

2. CHOISIR LES AXES **STRATÉGIQUES** DE SON ÉVOLUTION

- 3. ORGANISER LE TRAVAIL **AU SEIN DU CABINET DE DEMAIN**
- 4. GOUVERNER ET FINANCER LA TRANSFORMATION **DES CABINET**
- 5. CONCLUSION: PRÉPARER L'AVENIR
- 6. ANNEXES



2.1. UTILISER LA TECHNOLOGIE

POUR ÊTRE PLUS EFFICACE



« Nous sommes un pays en avance, la dématérialisation de la justice est en marche depuis longtemps. Nous devrions même avoir une fierté d'avoir porté aussi précocement la dématérialisation. L'accès à la justice via ne seraitce que LegiFrance, cette formidable base de données qui permet d'avoir 24h/24, 7j/7, l'accès à de l'information juridique actualisée, parfaitement intégrée, c'est un luxe dont on ne se rend même plus compte. De la même manière nous accédons au RPVJ via le RPVA depuis plusieurs années. »

(Christiane Féral-Schuhl)

En tant qu'institution, la justice ellemême doit poursuivre son effort vers une mise à niveau de ses standards technologiques. Loin d'être un enjeu franco-français, il faut que les moyens mis en œuvre pour une justice digitale soient à la mesure de la 'prise de conscience' de la nécessité du changement.



« Il y a un contraste saisissant entre le discours et la réalité. l'équipement même de la justice. Avec Word Perfect comme logiciel officiel, il y a un contraste par rapport à l'ambition. Quelques centaines de millions d'euros ont été annoncés pour développer un certain nombre de projets. Il y a une réelle prise de conscience. »

(Bruno Deffains)

### PRÉFACE

- 1. INTRODUCTION
- 2. CHOISIR LES AXES STRATÉGIQUES DE SON ÉVOLUTION
- 3. ORGANISER LE TRAVAIL AU SEIN DU CABINET DE DEMAIN
- 4. GOUVERNER ET FINANCER LA TRANSFORMATION DES CABINET
- 5. CONCLUSION : PRÉPARER L'AVENIR
- 6. ANNEXES

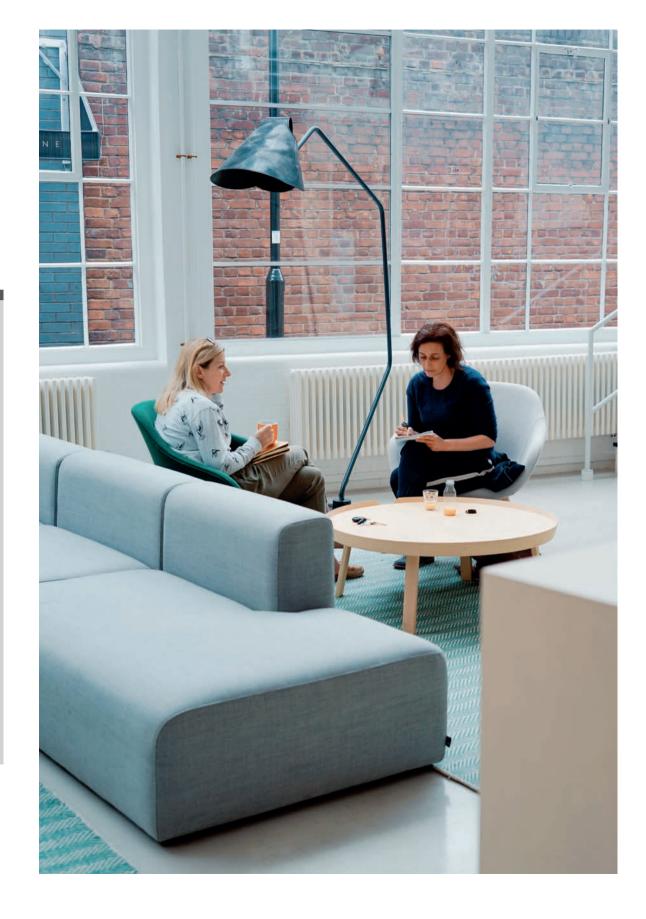
### 2.1. UTILISER LA TECHNOLOGIE POUR ETRE PLUS EFFICACE

Au niveau des cabinets d'avocats, le cœur de la transformation passe par la mise en place de solutions spécifiques complémentaires. La cartographie dans l'infographie [ci-contre/page 19] fournit une grille de lecture des diverses solutions à la disposition des cabinets d'avocats.

« On est vraiment au tout début d'un process. Le 1.0, la génération de documents, est aujourd'hui actif. Le 2.0, le Machine Learning, voit la machine commencer à être capable d'apprendre et de proposer des solutions, avec un soutien quand même fort de l'humain. Et le 3.0, ce sont les solutions d'Intelligence Artificielle. On est quelque part entre le 1 et le 2. »

(Bruno Deffains)







1. INTRODUCTION

2. CHOISIR LES AXES STRATÉGIQUES DE SON ÉVOLUTION

- 3. ORGANISER LE TRAVAIL AU SEIN DU CABINET DE DEMAIN
- 4. GOUVERNER ET FINANCER LA TRANSFORMATION DES CABINET
- 5. CONCLUSION : PRÉPARER L'AVENIR
- 6. ANNEXES



Pour mettre l'évolution de la profession d'avocat en perspective, regardons une étude prospective globale. Dans la version 2018 de son Étude sur le Futur des Emplois (Future of Jobs Survey 2018), le World Economic Forum note une tendance massive. L'ensemble des services professionnels s'oriente vers l'adoption de cinq types d'outils à l'horizon 2022 :

 les outils d'analyse du big data (données utilisateurs et données de l'entreprise) : 85 % des répondants

• l'utilisation du Cloud : 76 %

• les places de marché : 74 %

• les objets connectés (IoT) : 74 %

• le Machine Learning : 74 %

Ce top 5 est à la fois le reflet de la moyenne des réponses de l'ensemble des secteurs analysés par le World Economic Forum, et du secteur des Services Professionnels. La profession d'avocat s'intègre donc dans un mouvement général de développement et de perfectionnement de ces technologies.

Ayant en tête ces vents porteurs au niveau global, nous avons demandé à notre panel de noter sur 10 l'importance accordée à ces technologies sur le marché français. Nous avons obtenu un éventail de réponses très large, largement dépendant de la taille des cabinets, et donc à la fois du type des mandats et de l'organisation de vos structures.

- Les praticiens qui évoluent en solo attribuent en priorité de l'importance à la cybersécurité (6,88/10 en moyenne), à la capacité de produire des documents juridiques de façon assistée et de classifier et chercher les données (6,82/10), puis aux échanges dématérialisés (gestion fiscale automatique / télématique; 6,19/10).
- Les très petites structures (de 2 à 9 personnes) citent en priorité l'automatisation de documents

- juridiques (7,04/10), les systèmes et applications donnant un accès direct aux dossiers et aux projets innovants en cours (6,42/10) et le travail dans le Cloud (6,39/10).
- Les petits et moyens cabinets (de 10 à 49 personnes) expriment des besoins de gestion accrus, accordent de l'importance en priorité aux plateformes numériques partagées avec les clients (7,64/10), aux logiciels de gestion intégrés (ERP, CRM...) (7,13/10), ainsi que, ex aequo avec une note de 6,80/10, à la production automatisée de documents juridiques et à la cybersécurité.
- Les gros cabinets (de 50 à 499 personnes) plébiscitent les data rooms virtuelles (8,5/10), les logiciels de gestion intégrés (ERP, CRM...) (8,25/10) et la production automatisée de documents juridiques (8/10).

Vous trouverez en page 114 l'ensemble de ces résultats.



PRÉFACE

1. INTRODUCTION

2. CHOISIR LES AXES STRATÉGIQUES DE SON ÉVOLUTION

- 3. ORGANISER LE TRAVAIL AU SEIN DU CABINET DE DEMAIN
- 4. GOUVERNER ET FINANCER LA TRANSFORMATION DES CABINET
- 5. CONCLUSION : PRÉPARER L'AVENIR
- 6. ANNEXES

Remarquons que les choix semblent plus affirmés à mesure que la taille des cabinets s'accroît. Les gros cabinets ressentent probablement un besoin accru de gérer leur organisation et leur productivité de façon rationalisée. Ils ont sans doute davantage accès aux ressources humaines et financières pour les mettre en œuvre.

Nous reviendrons sur l'accessibilité. Retenons pour l'instant ce souci, de la part de fournisseurs de solutions, de parvenir à développer des briques d'outils qui permettront de gommer l'effet de taille des cabinets acheteurs. Miser sur des briques de base largement réutilisables d'une juridiction à l'autre est l'une des pistes possibles pour accroître l'accessibilité et donc la diffusion de la technologie au sein des cabinets, en France et au-delà.

« Pour passer à l'échelle, travaillons au développement de solutions européennes. Le concept du juriste augmenté me semble pertinent, et propre à nous pousser à adapter et modéliser des outils pour servir la profession non seulement au meilleur état de l'art mais aussi à un coût raisonnable. »

(Sumi Saint-Auguste)



- 1. INTRODUCTION
- 2. CHOISIR LES AXES STRATÉGIQUES DE SON ÉVOLUTION
- 3. ORGANISER LE TRAVAIL AU SEIN DU CABINET DE DEMAIN
- 4. GOUVERNER ET FINANCER LA TRANSFORMATION DES CABINET
- 5. CONCLUSION : PRÉPARER L'AVENIR
- 6. ANNEXES

À l'autre bout du spectre de l'importance des outils technologiques, notons également ceux pour lesquels vous semblez attacher une moindre priorité. Toutes tailles de cabinets confondues, à l'aube des années 2020, jamais l'intelligence artificielle, les *chabots* et les algorithmes de prédiction ne vous ont semblé aussi accessoires... Il sera intéressant de suivre l'évolution de cette tendance, à contre-courant du volume sonore qui y est lié!

Plus notable encore, vos réponses indiquent un quasi-désintérêt pour les solutions qui permettent d'identifier et de gérer les compétences au sein de votre cabinet. Bien entendu, cela peut s'expliquer pour des structures à taille humaine, selon la périphrase consacrée. Nous restons plus perplexes devant la note de 3,25/10 que les gros cabinets attribuent à l'importance de ces outils 'talents'. Comme nous l'évoquerons plus bas, l'enjeu lié aux ressources humaines est loin d'être négligeable, et il appartient de plein droit aux sujets de la transformation. À l'heure de la concurrence, toutes les assurances en matière de gestion de carrière sont bonnes pour attirer les talents.

Avocats qui parcourez ce benchmark en réfléchissant à vos propres leviers de transformation, n'omettez pas la gestion des compétences!

### La technologie, pour quoi faire ? Une typologie critique

- L'intermédiation : technologies qui répondent à la dissymétrie de l'information concernant le savoir-faire des professions juridiques. « C'est le Trip Advisor du barreau. Il peut y avoir de la désinformation. La profession a déjà répondu avec la plateforme avocats.fr où sont référencés six mille avocats, c'est-à-dire 10 % de la profession »
- La rédaction d'actes juridiques simples : technologies qui occupent le marché entre le petit conseil et le formulaire CERFA, en intégrant graduellement des actes automatisables. « Toutes ces créations d'actes automatisés non seulement enlèvent des parts de marché mais en plus disqualifient l'aspect scientifique des choses. On reçoit de plus en plus de gens qui effectuent leur propre diagnostic... ou croient le faire. »
- La justice prédictive : algorithmes d'aide à la décision. « Peut-être qu'aujourd'hui ces sites fournissent de l'aide à la décision. Ils vont amener vers la transaction, la résolution des litiges sans procès, sans risque. Dans cinq ans ce sera de la négociation, et dans dix ans il faudra expliquer en quoi on s'autorise à sortir du chemin. »
- Le règlement en ligne des litiges : en combinant l'aide à la décision, l'intermédiation, la possibilité de créer des textes juridiques et des interfaces humanisées, on pourrait avoir un mécanisme juridique valable qui permet de sortir une résolution de litige, et qui sera quasiment automatisé.

Merci à Louis Degos pour cette perspective.





PRÉFACE

1. INTRODUCTION

2. CHOISIR LES AXES STRATÉGIQUES DE SON ÉVOLUTION

- 3. ORGANISER LE TRAVAIL AU SEIN DU CABINET DE DEMAIN
- 4. GOUVERNER ET FINANCER LA TRANSFORMATION DES CABINET
- 5. CONCLUSION : PRÉPARER L'AVENIR
- 6. ANNEXES

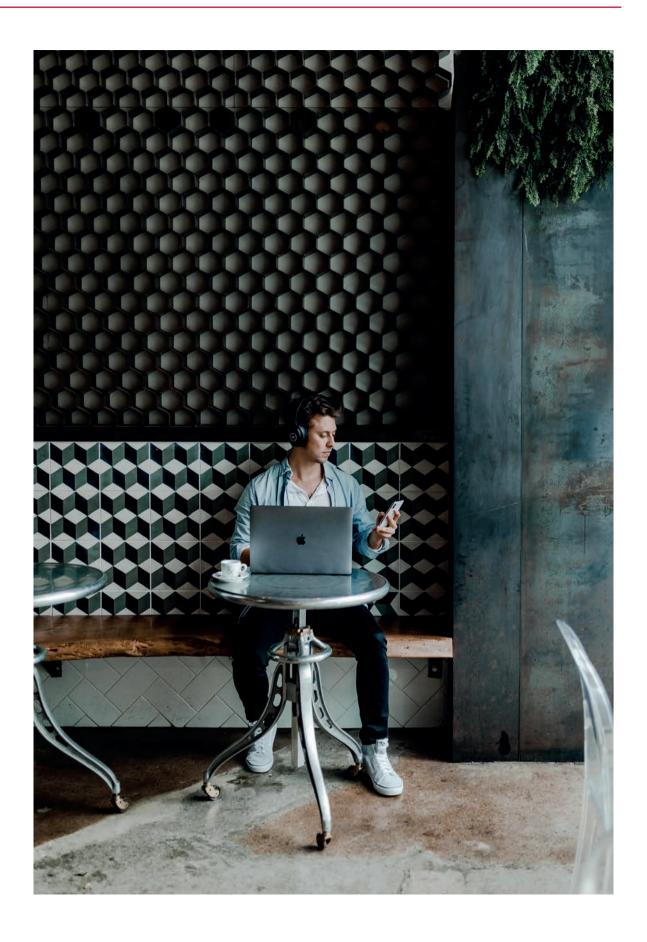
## 2.2. UTILISER LA TECHNOLOGIE POUR AMÉLIORER LES SERVICES À LA CLIENTÈLE

La transformation digitale des cabinets d'avocats prend tout son sens lorsqu'elle s'envisage par rapport à la relation au client. Vous en êtes convaincus, et nos voisins européens le sont également, attribuant une importance de plus de 8/10 à la relation client.

« Côté demande, les attentes du consommateur sont totalement bouleversées. La cash machine ne fonctionne plus, le consommateur n'est plus disposé à payer la même chose pour des prestations pour lesquelles lui-même perçoit un changement. Ce questionnement est relativement classique même s'il est brutal pour le marché du droit. »

(Bruno Deffains)









- 1. INTRODUCTION
- 2. CHOISIR LES AXES STRATÉGIQUES DE SON ÉVOLUTION
- **3. ORGANISER LE TRAVAIL AU SEIN DU CABINET DE** DEMAIN
- 4. GOUVERNER ET FINANCER LA TRANSFORMATION **DES CABINET**
- 5. CONCLUSION: PRÉPARER L'AVENIR
- 6. ANNEXES



### INDICE DE PERCEPTION QUANT A L'IMPACT DE L'INNOVATION SUR LE MODELE ECONOMIQUE Comparaison européenne

Note moyenne, sur une échelle de 1 à 10, 1 signifiant "négligeable" et 10 signifiant "très important".

	France	Espagne	BeLux	Pays-Bas
La qualité de service passe tout autant par la prestation que par la relation client	8,40	8,66	8,14	8,18
La technologie est la clé de l'innovation pour se différencier et gagner en performance, mais l'innovation ne devrait pas être uniquement technologique	7,23	8,02	7,42	7,87
L'intégration de la technologie dans les méthodes de travail n'est pas seulement un moyen d'améliorer les processus mais aussi de faire évoluer les mentalités, les habitudes de travail	6,79	7,82	6,83	7,64
Il est très important de revendiquer des domaines d'expertises très spécifiques pour se différencier sur le marché	6,61	7,73	7,38	7,73
Une partie importante de l'innovation est impulsée par l'évolution des demandes clients mais les cabinets devraient investir dans l'innovation avant même que le client ne formule le besoin	6,60	7,39	7,01	7,62

1. INTRODUCTION

2. CHOISIR LES AXES STRATÉGIQUES DE SON ÉVOLUTION

- 3. ORGANISER LE TRAVAIL AU SEIN DU CABINET DE DEMAIN
- 4. GOUVERNER ET FINANCER LA TRANSFORMATION DES CABINET
- 5. CONCLUSION : PRÉPARER L'AVENIR
- 6. ANNEXES

Être attentif aux besoins du client ne peut passer uniquement par la technologie. Certaines options 'hors tech' sont mises en œuvre depuis de nombreuses années. Ainsi, les cabinets ont structuré leur offre selon les domaines d'expertise, ce qui permet de clarifier et de qualifier les attentes du client. Avec une note de 6,61/10, vous confirmez que revendiquer des domaines d'expertise très spécifiques continue d'avoir un rôle très important. De fait, quel que soit le type de clientèle, entreprises et particuliers, quel que soit le type de pratique (transactions, droit de la famille, conformité, pénal), la mise en avant des expertises reste un pilier incontournable de l'identité du cabinet, et un marqueur fort de son approche marketing.

Mettre en avant son offre d'expertise semble aller de pair avec l'impulsion de l'évolution des demandes du client. Vous attribuez une note quasiment équivalente (6,61 et 6,60/10) à ces deux facettes de la relation client. Il va être intéressant de suivre l'évolution de la tendance du client centric (le fait de construire ou co-construire son offre autour des attentes du client) dans les mois et les années à venir.

« Être 'client-centric', c'est-à-dire centré sur les besoins du client, cela demande à tous un effort avéré et actuel. La boîte à outils du Design Thinking n'est pas encore assimilée : le monde du Droit a tendance à se placer dans la posture du sachant, et à produire un travail autarcique et auto-suffisant »

(Sumi Saint-Auguste)

Prenons un peu de recul et comparons l'ensemble des réponses des avocats français (ci-dessus) à celles de leurs voisins et confrères étrangers. Dans l'ensemble, la perception de l'impact de l'innovation sur le modèle économique est largement positive. Cependant, à une exception près, le sentiment est souvent plus timide dans les réponses

françaises que dans celles de nos voisins européens (parfois un point de différence dans la note sur 10). Différence culturelle ? Sens commercial plus mature ? Beaucoup de facteurs personnels s'agrègent probablement dans ces données. Espérons simplement que l'émulation jouera et que les indices français s'aligneront vers le haut, sur l'enthousiasme de nos voisins.

À quoi les clients sont-ils sensibles ? Nous avons tous en tête un certain nombre de balises à l'aune desquelles nous pouvons évaluer la qualité des services au client :

- Le conseil ciblé, spécialisé ;
- Le fait de recevoir les livrables dans les temps ;
- La transparence sur le processus ;
- La justesse du prix ;
- L'accessibilité, l'expérience utilisateur, la fin de la 'posture du sachant';
- La recherche et la prise en compte du retour client à la fin d'un mandat, ou régulièrement.

Nos grands témoins attestent de ce faisceau d'attentes des clients de la profession :



- 1. INTRODUCTION
- 2. CHOISIR LES AXES STRATÉGIQUES DE SON ÉVOLUTION
- 3. ORGANISER LE TRAVAIL AU SEIN DU CABINET DE DEMAIN
- 4. GOUVERNER ET FINANCER LA TRANSFORMATION DES CABINET
- 5. CONCLUSION : PRÉPARER L'AVENIR
- 6. ANNEXES



« L'avocat était parfois difficile à joindre, il fallait patienter. Sa tarification était parfois aussi un peu complexe et illisible. Le numérique balaye tout ceci. On veut un avocat tout à l'heure, on l'a. On peut quasiment le géolocaliser. Son offre est d'ailleurs beaucoup plus balisée et un peu standardisée. Là où l'avocat s'imaginait en tailleur sur-mesure, une partie de ses activités est suffisamment balisée pour pouvoir lui attribuer un coût fixe.»

(Kami Haeri)



« Les relations les plus fructueuses résultent généralement d'un partenariat entre les cabinets d'avocats et leurs clients pour trouver de nouvelles façons de fournir des services et de résoudre les problèmes. »

(Dan Linna)

« Finalement, tout revient toujours au client, et à la mission de votre compagnie. Vouloir de la technologie pour la technologie, ce n'est jamais une bonne idée. »

(Charley Moore)





1. INTRODUCTION

- 2. CHOISIR LES AXES STRATÉGIQUES DE SON ÉVOLUTION
- 3. ORGANISER LE TRAVAIL AU SEIN DU CABINET DE DEMAIN
- 4. GOUVERNER ET FINANCER LA TRANSFORMATION DES CABINET
- 5. CONCLUSION : PRÉPARER L'AVENIR
- 6. ANNEXES





« On doit être capable de répondre rapidement, répondre dans la journée. Mettre la réponse au niveau souhaité. Vous n'avez peut-être pas besoin de connaître toute la jurisprudence pour avoir la réponse à votre question. L'avocat doit être capable de traiter beaucoup de données très rapidement et avec fiabilité. C'est là que les bases de données sont importantes : être bien outillé, avoir soimême accès à d'autres bons professionnels, être capable de dire « je peux aussi vous apporter une réponse comme la médiation, la procédure collaborative, le droit participatif.» »

(Christiane Féral-Schuhl)



« Je connais très peu de cabinets d'avocats qui mettront un point d'honneur à poser des questions à leurs clients à la fin de chaque mandat. Mais en utilisant ces questions comme une mesure de « nous faisons notre travail. nous réussissons, nous remplissons notre rôle sur le marché », un cabinet attirerait les meilleurs et les plus brillants. Ce serait un phare pour les autres cabinets d'avocats, incarnant ceux qui font les choses correctement, qui ont vraiment compris l'activité des services juridiques. »

(Jordan Furlong)

- 1. INTRODUCTION
- 2. CHOISIR LES AXES STRATÉGIQUES DE SON ÉVOLUTION
- 3. ORGANISER LE TRAVAIL AU SEIN DU CABINET DE DEMAIN
- 4. GOUVERNER ET FINANCER
  LA TRANSFORMATION
  DES CABINET
- 5. CONCLUSION : PRÉPARER L'AVENIR
- 6. ANNEXES



Une analyse exemplaire (et une mise en œuvre profitable!)
des enjeux d'un client



### **CONTEXTE:**

Un grand cabinet d'avocats international a réalisé un coup de maître en écoutant et en analysant les besoins de l'un des clients principaux de son activité de Droit de l'Immobilier en France. Ce client, une étude notariale de grande taille, a fait remonter un enjeu sur la qualité des clauses.



#### **SITUATION INITIALE:**

L'étude faisait systématiquement relire par un cabinet d'avocats les clauses de ses contrats immobiliers, induisant pour les clients de l'étude un coût et un délai que celle-ci cherchait à contenir. Du côté des avocats, comme souvent, ce travail répétitif n'apportait pas de marge extrêmement intéressante, particulièrement en regard d'une contrainte supplémentaire : en facturant la validation des clauses à l'étude notariale, la responsabilité était transférée sur le cabinet d'avocats.



#### **SOLUTION:**

Le cabinet d'avocats a mis en place pour ce client important un outil d'analyse des clauses. En quelques clics, les notaires sont en mesure d'effectuer un diagnostic de la situation par eux-mêmes, et de gérer directement, dans un certain nombre de cas, la production de clauses. Les situations les plus sophistiquées restent transmises aux avocats. De son côté, le cabinet d'avocats a capté 100 % des dossiers immobiliers de cette étude, compensant en volume et en marge la perte relative d'activité sur un segment peu profitable, tout en limitant les risques de transfert de responsabilité.





- 1. INTRODUCTION
- 2. CHOISIR LES AXES STRATÉGIQUES DE SON ÉVOLUTION
- 3. ORGANISER LE TRAVAIL AU SEIN DU CABINET DE DEMAIN
- 4. GOUVERNER ET FINANCER LA TRANSFORMATION DES CABINET
- 5. CONCLUSION : PRÉPARER L'AVENIR
- 6. ANNEXES

### 2.3. RÉFLÉCHIR À L'IMPACT DIRECT ET INDIRECT DE L'UTILISATION CROISSANTE DES DONNEES

Les données, la 'data', sont présentées comme l'or noir des professions du chiffre et du droit. Les exploiter de façon optimale au sein du cabinet, et aligner les processus et des talents à cette utilisation, cela peut représenter un prisme intéressant pour votre stratégie de transformation digitale.

La fusée "data" comporte plusieurs modules. Chacun joue un rôle à différents moments du processus de production des avocats.

### Module 1 -La documentation juridique

L'une des briques de base du savoir des cabinets, c'est bien entendu la documentation juridique. Digitalisée, indexée, instantanée, c'est une forme de donnée qui peut être un facteur différenciant dans la mesure où elle est employée à bon escient, au bon moment, dans les bonnes proportions. En effet, « l'avocat doit être capable de traiter beaucoup de données très rapidement et avec fiabilité. C'est là que les bases de données sont importantes : être bien outillé, avoir soi-même accès à d'autres bons professionnels. » (Christiane Féral-Schuhl)

### Module 2 -Les outils de recherche juridique

À un niveau plus élaboré, les outils de recherche juridique automatisent une partie du travail actuellement effectué par le personnel de la documentation

juridique. Cette automatisation augmente non seulement le nombre de recherches et revues, mais aussi leur vitesse et leur précision. Tout est donnée, et tout est à portée de clic, nous rappelle Jordan Furlong depuis l'autre côté de l'Atlantique : « Par bien des aspects, la e-discovery s'est imposée dans pratiquement tous les segments de la recherche. Toutes les données dont vous avez besoin sont de la documentation. Aujourd'hui quasiment toute la documentation, soit est déjà digitale, soit peut être digitalisée à moindre coût. La mémoire de stockage étant presque gratuite. ». En écho, depuis le marché français, Kami Haeri prévient :

« Les investissements sont absolument indispensables. Il faudra investir sur des outils, des bases de données de plus en plus sophistiquées, de plus en plus précises, pour avoir une actualité juridique et législative à forte valeur ajoutée. Il faudra investir dans l'humain et recruter des personnes qui ont une sensibilité à ces sujets. »

(Kami Haeri)





PRÉFACE

1. INTRODUCTION

2. CHOISIR LES AXES STRATÉGIQUES DE SON ÉVOLUTION

- 3. ORGANISER LE TRAVAIL AU SEIN DU CABINET DE DEMAIN
- 4. GOUVERNER ET FINANCER LA TRANSFORMATION DES CABINET
- 5. CONCLUSION : PRÉPARER L'AVENIR
- 6. ANNEXES

Le cabinet d'avocats ne peut plus se contenter d'être un consommateur de données brutes de documentation juridique. Il doit se positionner également vis-à-vis des outils qui lui permettent d'analyser les données.

La due diligence et l'analyse de documents ont été parmi les premiers segments impactés. « Les données sont moulinées par des machines alors qu'avant, on mettait des armées de jeunes avocats dessus. C'était un travail très fastidieux. » (Louis Degos). Ce qui a changé la donne : considérer les éléments comme des données. et appliquer des processus similaires à des processus de traitement de données ; la capacité à retrouver finement des éléments (documents, chiffres, suites de caractères) qui ne sont pas nécessairement indexés, et potentiellement répartis dans des

conteneurs ou serveurs multiples (données non structurées).

La valeur ajoutée est patente. Dans une étude publiée cet hiver (Lawtech Adoption Research report 2019), la Law Society of England and Wales s'est entretenue avec des cabinets d'avocats de sa juridiction. Pour la revue assistée de documents, par exemple, il en ressort une estimation d'un gain de temps de 20 à 60 %... Nos confrères d'outre-Manche restent cependant prudents, car à qualité finale égale, il est facile de surévaluer la facilité avec laquelle la machine assisterait l'homme. Dans l'enthousiasme général, le temps et la complexité de l'apprentissage de la machine pourrait être sous-évalués.

Les répondants de notre Étude se montrent plus circonspects, en particulier pour des segments

potentiellement suspects de 'hype' (prédictibilité, chatbot, smart contract...). C'est ce que traduit la réponse 'Aucune intention de mettre en œuvre' de plus d'un répondant sur deux. En revanche, les solutions de production de document et de recherche et classification, ainsi que les solutions de e-discovery sont parmi les choix d'équipement forts, au même titre que les solutions plus établies (logiciels de gestion intégrés). Un répondant sur deux (49,2 %) a l'intention de mettre en œuvre un projet de production de documents juridiques ou de recherche, analyse et classification de données - une catégorie d'outils qui devrait devenir la norme si tous ces projets se confirment, car seul environ un cabinet sur cing (22,1 %) n'aurait à terme pas l'intention d'en faire usage.





### PRÉFACE

- 1. INTRODUCTION
- 2. CHOISIR LES AXES STRATÉGIQUES DE SON ÉVOLUTION
- 3. ORGANISER LE TRAVAIL AU SEIN DU CABINET DE DEMAIN
- 4. GOUVERNER ET FINANCER LA TRANSFORMATION DES CABINET
- 5. CONCLUSION : PRÉPARER L'AVENIR
- 6. ANNEXES



### MISE EN ŒUVRE DES NOUVELLES TECHNOLOGIES Ensemble des répondants - France

(Pourcentage de ceux qui déclarent mettre en œuvre les nouvelles technologies citées)

Taille du cabinet	Mise en œuvre	Sera mis en œuvre	Aucune intention de mettre en œuvre
Logiciels de gestion intégrés (ERP, CRM)	33,3 %	39,2 %	27,5 %
Systèmes et applications donnant un accès direct aux dossiers et aux projets innovants en cours	31,9 %	34,5 %	33,6 %
Documents juridiques automatiques / Logiciel de recherche de données, d'analyse et de classification	28,7 %	49,2 %	22,1 %
Plateformes numériques partagées avec les clients (de type e-Discovery, etc.)	25,5 %	35,8 %	38,7 %
Data room	24 %	34 %	42 %
Big data	14,4 %	36,9 %	48,6 %
Smart contract	9,4 %	43,5 %	47,1 %
Intelligence artificielle	8,7 %	38,3 %	53 %
Blockchain	6,5 %	51,4 %	42,1 %
Chatbot	6,3 %	37,5 %	56,3 %
Algorithme de prédiction	3,7 %	43,9 %	52,3 %

- 1. INTRODUCTION
- 2. CHOISIR LES AXES **STRATÉGIQUES** DE SON ÉVOLUTION
- 3. ORGANISER LE TRAVAIL **AU SEIN DU CABINET DE** DEMAIN
- 4. GOUVERNER ET FINANCER LA TRANSFORMATION **DES CABINET**
- 5. CONCLUSION: PRÉPARER L'AVENIR
- 6. ANNEXES

### Module 3 -Analyse de l'activité du cabinet

2.1. UTILISER LA TECHNOLOGIE

POUR ÊTRE PLUS EFFICACE

Grâce à l'utilisation d'analytiques centrés sur l'activité du cabinet (coûts de production, analyses des dépenses juridiques des clients, par exemple), une gamme d'application est en train d'émerger depuis les marchés anglo-saxons.

Utiliser la technologie pour comprendre comment les cabinets d'avocats offrent leurs services à leurs clients. ce n'est pas nouveau! Mais avouonsle, cela s'effectuait généralement de façon plus artisanale et ponctuelle : agréger manuellement les narratifs des factures, en réaliser la synthèse, par exemple pour suivre les grands comptes, se pratique depuis longtemps. Les cabinets peuvent désormais inscrire cet exercice fastidieux sur la durée, en incluant le volume des données, afin de devenir de plus en plus granulaires dans la compréhension de leur offre de services et dans leurs modèles commerciaux

Le volet quantitatif de notre étude ne montre pour l'instant pas une grande priorisation de ces outils de Big Data. En revanche, les grands experts que nous avons interrogés, souvent à l'écoute des signaux faibles, ont bien relevé cette tendance. L'un d'entre eux évoque à mots couverts l'utilisation de ces données pour analyser la politique tarifaire de son cabinet. Pour obtenir une fourchette des prix en fonction de la mission, les algorithmes analysent, pour chaque dossier, le type de production, le temps nécessaire, les ressources attribuées. le coût de production. Ces données,

graduellement modélisées, vont permettre de donner une fourchette de prix en fonction de la mission. En poussant la modélisation plus loin, les données disponibles permettront à terme de prévoir les marges en fonction de la gestion de la relation client.

Ces nouveaux produits et processus impacteront l'organisation du cabinet, et les talents qui y collaborent. Utiliser les données, quel que soit le niveau de sophistication d'analyse souhaité, va requérir une maturité accrue.

« Il y a tant de données disponibles, que lorsqu'on a trouvé un avocat capable de trouver son chemin à travers les quantités d'information, on sait qu'on a trouvé un grand avocat. Il y a d'énormes opportunités pour les avocats de fournir cette valeur ajoutée à travers la technologie. »

(Charley Moore)

En écho, Dan Linna nous avertit sur un impératif émergent : « Nous avons un problème avec les données. Plus spécifiquement, le manque de données... et leur qualité. Nous devons mettre en place tout un cadre opérationnel pour être plus centrés sur l'exploitation des données. » Il va falloir que les cabinets, et tout l'écosystème juridique, développent un sens critique vis-à-vis de la 'data'.

### Module 4 -La génération de données

Enfin, dernier module de notre fusée, la génération des données pourrait également devenir une clé du succès. Encore faut-il que les outils soient employés correctement, en particulier dans le cas des algorithmes qui apprennent et se raffinent à mesure de leur utilisation. Les porteurs de solutions travaillent à la facilité d'utilisation, et incitent les cabinets d'avocats à mettre en place des initiatives d'acculturation. Ce sont les bonnes pratiques qui garantissent en effet des données de qualité.





1. INTRODUCTION

2. CHOISIR LES AXES STRATÉGIQUES DE SON ÉVOLUTION

- 3. ORGANISER LE TRAVAIL AU SEIN DU CABINET DE DEMAIN
- 4. GOUVERNER ET FINANCER LA TRANSFORMATION DES CABINET
- 5. CONCLUSION : PRÉPARER L'AVENIR
- 6. ANNEXES



« Quand les employés aiment utiliser les outils en face d'eux, ils sont plus productifs. Lorsque l'utilisation des outils digitaux s'accroît, le management obtient davantage de données, une meilleure information, et dans ce cadre on peut commencer à obtenir un processus d'optimisation. C'est véritablement un cercle vertueux. »

(Charley Moore)

En résumé, que peut-on tirer de toutes ces données ? Comment les utiliser pour être plus efficace, plus productif ? On peut très concrètement, tout d'abord, utiliser la documentation juridique et les services de production assistée pour améliorer les services à la clientèle. On peut ensuite nettoyer et consulter les données internes pour mieux comprendre son mode opératoire et le rationaliser. On dispose ainsi d'éléments tangibles pour revoir le processus de production du cabinet et sa politique tarifaire.

### 2.4 RESTER AU CONTACT DES STANDARDS DU MARCHÉ

Les deux-tiers (63 %) de nos répondants indiquent qu'ils ont déjà mis en œuvre des pratiques innovantes au sens large, qu'il s'agisse de technologies ou d'autres changements (organisation d'équipe, changements de mode de management, etc.). Cette moyenne cache en réalité des disparités assez fortes selon la taille du cabinet.

### MISE EN OEUVRE DE PRATIQUES INNOVANTES

Avez-vous déjà mis en place des pratiques innovantes au sein de votre cabinet ?

(Pourcentage de répondants - une seule réponse possible)

Taille du cabinet	Oui	Non
Solo	52 %	48 %
2 à 9 personnes	63,8 %	36,2 %
10 à 49 personnes	87,5 %	12,5 %
50 à 499 personnes	83,3 %	16,7 %



PRÉFACE

1. INTRODUCTION

2. CHOISIR LES AXES STRATÉGIQUES DE SON ÉVOLUTION

- 3. ORGANISER LE TRAVAIL AU SEIN DU CABINET DE DEMAIN
- 4. GOUVERNER ET FINANCER LA TRANSFORMATION DES CABINET
- 5. CONCLUSION : PRÉPARER L'AVENIR
- 6. ANNEXES

Ces réponses indiquent qu'il existe un effet de seuil en fonction de la taille du cabinet. S'équiper pour se transformer, s'équiper pour coller aux attentes du marché – qu'il s'agisse de la poussée des clients ou de celle de la concurrence : sur le principe, chacun est d'accord. Mais dès lors qu'il s'agit de décider l'achat de solutions. de prévoir et financer la mise en œuvre de ces pratiques innovantes. de mobiliser des ressources pour les adopter et les enraciner, le coût à l'entrée reste élevé pour de nombreux cabinets. en particulier ceux de petite taille.

Nous avons déjà rappelé le travail des instances pour mettre à disposition des avocats des briques de base qui permettent de gommer l'effet de seuil. D'autres acteurs travaillent à rendre les solutions accessibles, qu'il s'agisse de transformer des structures existantes, comme nous l'indiquent les experts consultés au sein du groupe Lefebyre Sarrut...

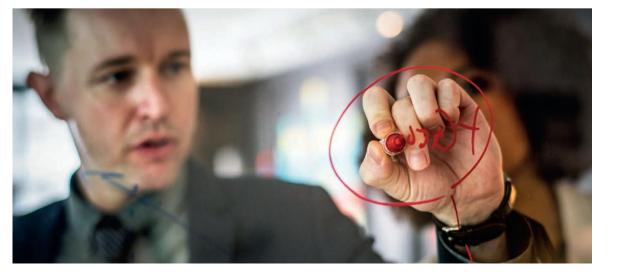
« Ne négligeons pas le risque de fracture au sein de la profession sous l'effet Paris/province, gros cabinets/praticiens en solo et petites structures... Bien qu'il reste difficile de prévoir et de quantifier ces risques, nous travaillons à les identifier et à les prévenir, à notre niveau. En tant qu'éditeur, nous avons un rôle à jouer pour les prévenir et permettre l'accès aux meilleurs standards au plus large pan de la profession. »

(Rémi Ramondou)



« Pour passer à l'échelle, travaillons au développement de solutions européennes. Le concept du juriste augmenté me semble pertinent, et propre à nous pousser à adapter et modéliser des outils pour servir la profession non seulement au meilleur état de l'art mais aussi pour un coût raisonnable. »

(Sumi Saint-Auguste)



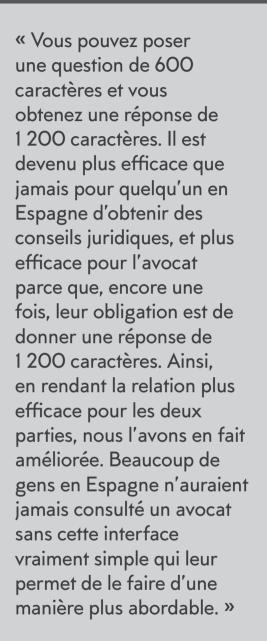
...ou qu'il s'agisse d'explorer de nouvelles lignes de service pour accroître la demande.



1. INTRODUCTION

2. CHOISIR LES AXES STRATÉGIQUES DE SON ÉVOLUTION

- 3. ORGANISER LE TRAVAIL AU SEIN DU CABINET DE DEMAIN
- 4. GOUVERNER ET FINANCER LA TRANSFORMATION DES CABINET
- 5. CONCLUSION : PRÉPARER L'AVENIR
- 6. ANNEXES



(Charley Moore)

En conclusion temporaire sur ce point critique, relevons l'éclairage de l'économiste sur les tendances probables de mutualisation et de diffusion des pratiques innovantes. Bruno Deffains relève deux phénomènes au sein de la profession d'avocat :



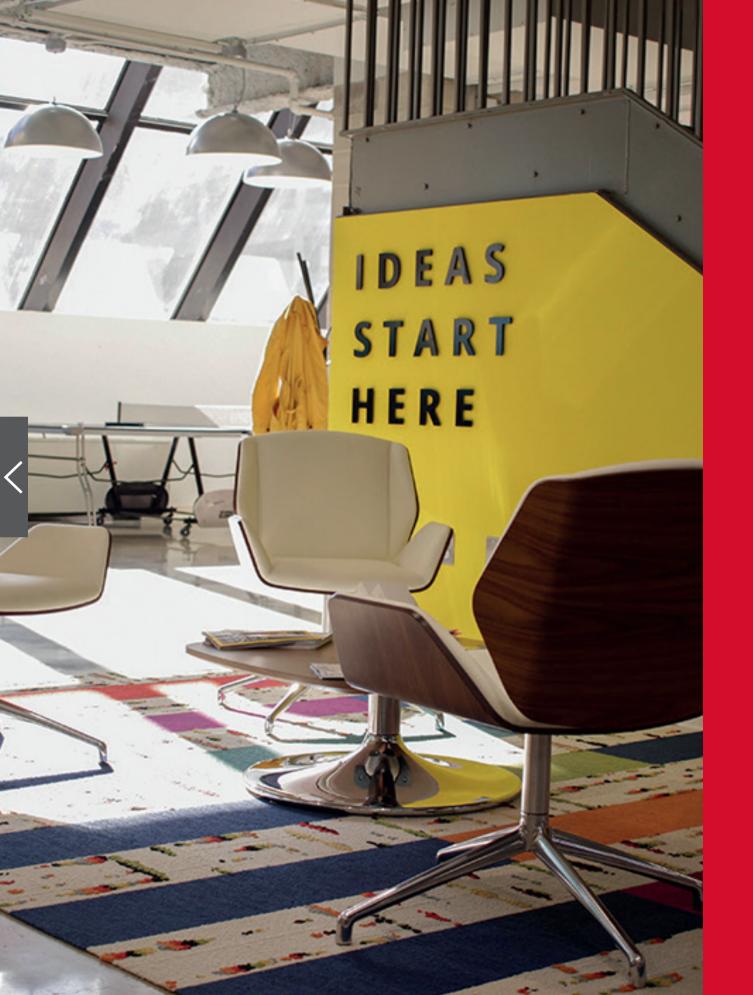
« Le premier, c'est une mutualisation croissante. La logique même du numérique induit le partage, le travail en réseau, la mutualisation, qui facilitent la pénétration de l'invention au sein des structures. Le deuxième phénomène, c'est l'effet de diffusion. Les coûts vont naturellement baisser; les solutions qui sont en train de se mettre en place vont se standardiser. »

(Bruno Deffains)

Il sera intéressant de suivre sur la décennie 2020-2030, l'évolution de la diffusion de l'innovation en fonction de la taille des cabinets. Souhaitons que les nouvelles pratiques se diffusent largement et que les standards communs du marché soient aussi inclusifs que possible.







# ORGANISER LE TRAVAIL AU SEIN DU CABINET DE DEMAIN

1. INTRODUCTION

2. CHOISIR LES AXES **STRATÉGIQUES** DE SON ÉVOLUTION

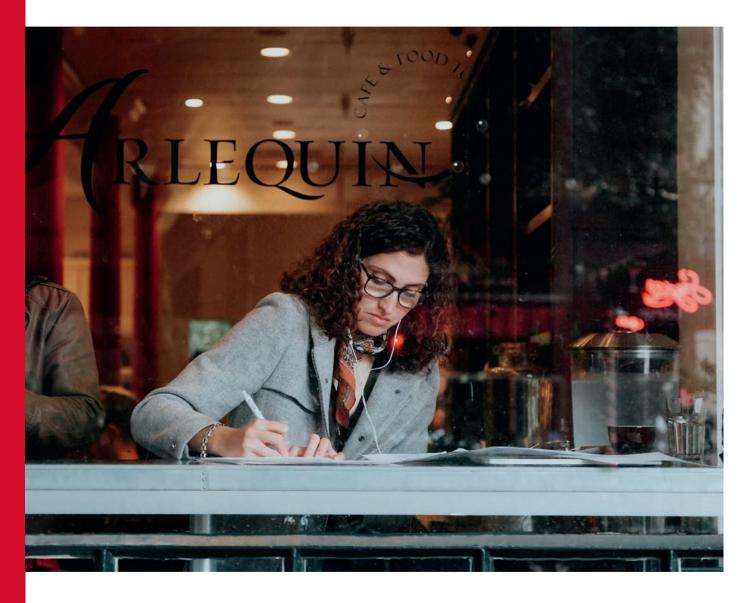
3. ORGANISER LE TRAVAIL **AU SEIN DU CABINET DE** DEMAIN

4. GOUVERNER ET FINANCER LA TRANSFORMATION **DES CABINET** 

5. CONCLUSION: PRÉPARER L'AVENIR

6. ANNEXES

# 3. Organiser le travail au sein du cabinet de demain



Grâce à la technologie, le conseil juridique peut être produit et livré de façon fort variée. Cloud sécurisé, plateformes de collaboration, visioconférence, data rooms électroniques, la palette d'outils est large. Le cabinet d'avocats se virtualise. En se développant, le partage, l'interaction, le travail à distance ont un effet domino. Des besoins en compétences nouvelles, à l'intérieur et à l'extérieur du cabinet. se font ressentir.

« L'avocat de demain sera quelqu'un de disponible, doué d'intelligence émotionnelle et capable de faire toutes les choses qu'une machine ne sait pas faire. Un avocat qui se positionne sur de la forte valeur ajoutée et qui vendra l'humain, le conseil spécifique, la créativité. Ou alors, dans un modèle économique tout aussi respectable, ce sera un avocat qui connaît un secteur, ses prestations et besoins spécifiques, qui créera des outils et services et les vendra à grande échelle à des prix très compétitifs, se positionnant en entrepreneur. »

(Kami Haeri)



1. INTRODUCTION

- 2. CHOISIR LES AXES **STRATÉGIQUES** DE SON ÉVOLUTION
- 3. ORGANISER LE TRAVAIL **AU SEIN DU CABINET DE** DEMAIN
- 4. GOUVERNER ET FINANCER LA TRANSFORMATION **DES CABINET**
- 5. CONCLUSION: PRÉPARER L'AVENIR
- 6. ANNEXES

### **3.1. A PRIORITE DES PRIORITES:** SAVOIR COLLABORER

Interrogé sur les pratiques qui auront le plus d'impact sur la gestion des compétences, notre panel de répondants a mis en avant **l'impératif de collaboration** interne et interprofessionnelle

(7,87/10). Ce premier aspect fait écho à la collaboration avec des profils hétérogènes au sein du cabinet, lui aussi sur le podium de l'impact sur la gestion des compétences de l'innovation (6,99/10). Très naturellement s'insère, en seconde position, la polyvalence et l'agilité des collaborateurs, gage selon nos répondants de qualité accrue (7,58/10).



### INDICE DE PERCEPTION QUANT À L'IMPACT DE L'INNOVATION SUR LA GESTION DES COMPÉTENCES France

Sur une échelle de 1 à 10, 1 signifiant "négligeable" et 10 signifiant "très important" (Moyenne des réponses)

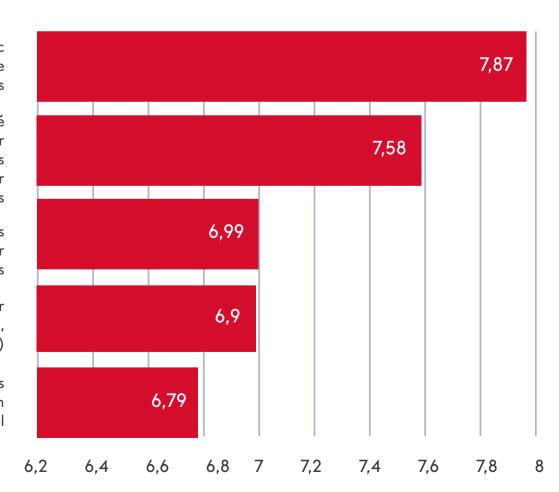
Collaborer en interne ou en externe avec des métiers différents est source de réussite et d'opportunités

Développer la polyvalence et l'agilité des collaborateurs/juristes (sachant gérer des situations complexes et nouvelles en dehors de leur spécialisation) permet d'obtenir de meilleurs résultats sur les dossiers

Faire collaborer des profils hétérogènes et issus de métiers différents permet d'obtenir de meilleurs résultats

Le mode de gestion des cabinets est impacté par l'arrivée de la génération Y (méthodes de travail, besoins en formation, management...)

Former les collaborateurs/juristes aux nouvelles technologies et aux nouveaux modes d'organisation (open space, groupe projet...) est essentiel





- 1. INTRODUCTION
- 2. CHOISIR LES AXES **STRATÉGIQUES** DE SON ÉVOLUTION
- 3. ORGANISER LE TRAVAIL **AU SEIN DU CABINET DE** DEMAIN
- 4. GOUVERNER ET FINANCER LA TRANSFORMATION **DES CABINET**
- 5. CONCLUSION: PRÉPARER L'AVENIR
- 6. ANNEXES



Jordan Furlong exprime à merveille cette expansion du champ des compétences des avocats. Il reconnaît le caractère nécessaire mais non suffisant des capacités d'analyse, de raisonnement, de logique et d'argumentation enseignées « dans toutes les écoles de droit du monde » mais ajoute, en commençant lui aussi par la collaboration :

« Ce dont nous allons avoir besoin maintenant, ce sont des avocats qui sont aussi très compétents en matière de collaboration, c'est-àdire qui sont capables de générer quelque chose de plus que la somme de ses parties; beaucoup plus compétents en technologie; avec un niveau plus élevé de connaissances financières; un sens et une compréhension beaucoup plus profonds du service aux clients; et un esprit d'empathie pour se mettre réellement dans la situation du client... »

(Jordan Furlong)

Un mot encore sur la collaboration. En fonction de la taille des cabinets. on constate des disparités flagrantes entre les intentions de recourir à des compétences extérieures, ou à des compétences connexes au 'pur' juridique au sein des équipes du cabinet. Les données ci-dessous en témoignent très sensiblement : accéder à des talents composites, pluriels, devient impératif dès lors que l'on opère dans une moyenne ou grosse structure. En revanche, les plus petites structures sont plus réservées. Peut-on avancer une hypothèse? Un plus grand cabinet est probablement exposé à une plus grande variété de projets et a besoin de davantage d'amplitude dans sa réserve de compétence...

Mais à supposer que ce soit le cas, est-ce une fatalité, ou une opportunité pour les plus petits cabinets? En s'organisant correctement, avec les moyens technologiques adaptés, les nouveaux modes de travail et de gestion des compétences permettraient à des petites structures d'accéder à davantage de projets multiformes et à valeur ajoutée.





- 1. INTRODUCTION
- 2. CHOISIR LES AXES **STRATÉGIQUES** DE SON ÉVOLUTION
- **3. ORGANISER LE TRAVAIL AU SEIN DU CABINET DE** DEMAIN
- 4. GOUVERNER ET FINANCER LA TRANSFORMATION **DES CABINET**
- 5. CONCLUSION: PRÉPARER L'AVENIR
- 6. ANNEXES



3.1. LA PRIORITÉ DES PRIORITÉS : 3.2. DES COMPÉTENCES ADDITIONNELLES, OUI, MAIS LESQUELLES?

3.3. COLLABORER DIFFÉREMMENT : DÉSAGRÉGATION. DÉLÉGATION

3.4. UNE NOUVELLE GÉNÉRATION D'AVOCATS

### MISE EN ŒUVRE DES NOUVEAUX MODES D'ORGANISATION

### En fonction de la taille du cabinet France

(Pourcentage de ceux qui déclarent connaître les modes d'organisation cités)

	Taille du cabinet	Solo	2 à 9 personnes	10 à 49 personnes	50 à 499 personnes
Collaboration avec des prestataires externes sur des projets ponctuels	Mis en œuvre	57,9	64,7	81,3	83,3
	Sera mis en œuvre	24,6	21,6	12,5	16,7
	Aucune intention de le mettre en œuvre	17,5	13,7	6,3	-
Recours à des équipes pluridisciplinaires (des collaborateurs possédant des profils différents et travaillant en équipe)	Mis en œuvre	15,1	35,4	73,3	80
	Sera mis en œuvre	43,4	33,3	20	20
	Aucune intention de le mettre en œuvre	41,5	31,3	6,7	-







- 1. INTRODUCTION
- 2. CHOISIR LES AXES STRATÉGIQUES DE SON ÉVOLUTION
- 3. ORGANISER LE TRAVAIL AU SEIN DU CABINET DE DEMAIN
- 4. GOUVERNER ET FINANCER LA TRANSFORMATION DES CABINET
- 5. CONCLUSION : PRÉPARER L'AVENIR
- 6. ANNEXES



3.1. LA PRIORITÉ DES PRIORITÉS : 3.2. DES COMPÉTENCES ADDITIONNELLES, SAVOIR COLLABORER OUI, MAIS LESQUELLES ?

3.3. COLLABORER DIFFÉREMMENT : DÉSAGRÉGATION, DÉLÉGATION

3.4. UNE NOUVELLE GÉNÉRATION D'AVOCATS

#### 3.2. DES COMPÉTENCES ADDITIONNELLES, OUI, MAIS LESQUELLES?

#### Les compétences de l'avocat... selon Christiane Féral-Schuhl

Vous avez trois notions, le savoir, le savoir-faire et le savoir-être.

- Le savoir : c'est la qualité de la formation et de l'information. Être abonné aux bonnes bases de données, utiliser l'open data, tous ces outils qui vont permettre d'assurer une veille en permanence.
- ▶ Le savoir-faire : c'est la formation continue. C'est l'essence de la différenciation entre deux avocats. Transformer son savoir et son expérience en un savoir-faire qui lui correspond.
- ▶ Le savoir-être : c'est la mise en œuvre de ses valeurs dans son travail d'avocat. Mettre le curseur au bon niveau pour répondre conformément à ce qui se passe dans le reste de la société.

#### Les compétences de l'avocat... selon Kami Haeri

- ► Comprendre la **technologie et ses enjeux** ; savoir comment fonctionne un algorithme, être capable d'expliquer ce que c'est que la blockchain, comment la crypto monnaie se constitue.
- ▶ Avoir une vraie approche entrepreneuriale de notre activité.
- ▶ Être capable de réimaginer son modèle économique aussi souvent que nécessaire.
- ▶ Avoir une vraie compétence en matière de **management**, savoir organiser physiquement et presque politiquement le flux des informations et le pouvoir au sein de nos entreprises de droit.

On devrait avoir une culture juridique, idéalement une culture économique, voire une culture marketing ; le management est devenu absolument essentiel.

#### Les compétences de l'avocat... selon Dan Linna

Parce que nous formons de futurs avocats, nous devons parier sur ce que nous pensons être des compétences précieuses :

- ► Gestion de projet,
- ► Compréhension des processus,
- ► Leadership,
- ► Compétences de base en **analyse de données**....

#### Les compétences de l'avocat... selon les avocats eux-mêmes, amenés à choisir une compétence en particulier

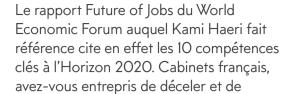
- ▶ 27 % Engagé (partenaire de ses clients, il connaîtra les spécificités de leur activité et saura travailler de façon collaborative et intervenir plus tôt, en interaction)
- ▶ 20 % Entrepreneur (il saura raisonner en termes de gestion des risques et impacts financiers)
- ▶ 19 % Spécialisé (sur une compétence professionnelle, ex. commercial, communicant...)
- ▶ 14 % Augmenté (digitalisé, il saura mettre la technologie au service de son expertise)
- ▶ 14 % Créatif (communicant, il saura faire connaître son expertise et se vendre)
- ▶ 5 % Mobile (il exercera sur un territoire plus large, ira à la rencontre de ses clients)

Source : Étude de 2017 réalisée par l'Institut CSA et l'Observatoire de la profession d'avocat du CNB

1. INTRODUCTION

- 2. CHOISIR LES AXES **STRATÉGIQUES** DE SON ÉVOLUTION
- 3. ORGANISER LE TRAVAIL **AU SEIN DU CABINET DE** DEMAIN
- 4. GOUVERNER ET FINANCER LA TRANSFORMATION **DES CABINET**
- 5. CONCLUSION: PRÉPARER L'AVENIR
- 6. ANNEXES

La généralisation des tâches impliquant la technologie redistribue les cartes des profils de juristes recherchés. On a moins besoin des compétences les moins sophistiquées, les plus répétitives qui sont remplacées par la technologie. En revanche, la demande de compétences cognitives plus avancées, de savoir-être est en hausse



cultiver ces compétences auprès de vos équipes ? Parvenez-vous à les mettre en valeur et à les récompenser, à côté de repères de performances basés sur l'utilisation et le temps facturé ?



« Selon le World Economic Forum, sur les dix qualités que nous devons avoir acquises à l'horizon des dix prochaines années, il n'y a plus une seule qualité de connaissance académique. Le droit, l'économie, la sociologie sont remplacés par la créativité, l'empathie, la capacité à résoudre des problèmes complexes, à travailler en équipe, à créer une identité numérique. »

(Kami Haeri)

## Les 10 compétences clés à l'Horizon 2020 selon le World Economic Forum • 1. Résolution de problèmes complexes • 2. Pensée critique • 3. Créativité • 4. Gestion d'équipe • 5. Coordination avec les autres • 6. Intelligence émotionnelle **✓** • 7. Capacité de jugement et prise de décision • 8. Sens du service • 9. Négociation • 10. Flexibilité cognitive





1. INTRODUCTION

2. CHOISIR LES AXES **STRATÉGIQUES** DE SON ÉVOLUTION

3. ORGANISER LE TRAVAIL **AU SEIN DU CABINET DE** DEMAIN

4. GOUVERNER ET FINANCER LA TRANSFORMATION **DES CABINET** 

5. CONCLUSION: PRÉPARER L'AVENIR

6. ANNEXES

SAVOIR COLLABORER

3.1. LA PRIORITÉ DES PRIORITÉS : 3.2. DES COMPÉTENCES ADDITIONNELLES. **OUI. MAIS LESQUELLES?** 

3.3. COLLABORER DIFFÉREMMENT : DÉSAGRÉGATION. DÉLÉGATION

**3.4. UNE NOUVELLE** GÉNÉRATION D'AVOCATS

Pour équiper le cabinet de compétences complémentaires aux savoirs juridiques, les recruteurs peuvent chercher à recruter des profils à double compétence, par exemple en droit et en génie informatique. À ce sujet, une tendance assez nette

distingue le marché français de celui des Pays-Bas ou de l'Espagne. Deux-tiers des cabinets français (65 %) n'envisagent pas de recruter des avocats disposant d'une double compétence, alors qu'en Espagne et aux Pays-Bas la tendance est nettement

plus équilibrée en faveur des doubles profils. Plus de la moitié des cabinets de nos voisins envisagent de recourir à ce type de recrutement (51,6 % en Espagne, 53,2 % aux Pays-Bas).

### MISE EN ŒUVRE DES NOUVEAUX MODES D'ORGANISATION Comparaison européenne (extrait)

(Pourcentage de ceux qui déclarent connaître les modes d'organisation cités)

Recruter un avocat spécialisé en technologie (avocats titulaires d'un double diplôme en droit et en génie informatique)

	France	Espagne	BeLux	Pays-Bas
Mis en œuvre	10	15,4	9,5	19,1
Sera mis en œuvre	25	36,2	26,7	34
Aucune intention de le mettre en œuvre	65	48,4	63,8	46,8





1. INTRODUCTION

- 2. CHOISIR LES AXES **STRATÉGIQUES** DE SON ÉVOLUTION
- 3. ORGANISER LE TRAVAIL **AU SEIN DU CABINET DE** DEMAIN
- 4. GOUVERNER ET FINANCER LA TRANSFORMATION **DES CABINET**
- 5. CONCLUSION: PRÉPARER L'AVENIR
- 6. ANNEXES

Les cabinets d'avocats voient déjà plus loin que le seul génie informatique pour soutenir leur transformation. Ils acquièrent ou développent des talents qui occupent des fonctions connexes au juridique, avec ou sans formation en droit. Une étude anglo-saxonne récente<sup>11</sup> effectue une projection des compétences nécessaires au sein du cabinet à l'horizon 2020 sur le marché anglais. 90 % des cabinets auront acquis des compétences spécialisées en politique tarifaire (pricing), contre 20 % en 2010. De même, selon cette projection, 78 % intégreront au sein de leur cabinet des compétences de gestion de projet en 2020. contre 10 % en 2010.

#### **3.3 COLLABORER DIFFÉREMMENT:** DÉSAGRÉGATION. **DÉLÉGATION**

SAVOIR COLLABORER

L'organisation du travail est également un enieu fort de la transformation des cabinets. Les tâches récurrentes et séquentielles peuvent faire l'objet d'organisation systématique, aux processus rationnalisés, pour accroître la capacité de production.

Se poser la question des processus de production, c'est repenser l'organisation du travail au sein des équipes. Ce découpage de tâches selon une séquence logique est souvent appelé la désagrégation. Une fois les tâches d'une mission segmentées, elles sont réparties de façon optimale en fonction des compétences et des ressources disponibles. Ces ressources peuvent être soit internes, soit externes, ainsi que nous l'explique Dan Linna.



**OUI. MAIS LESQUELLES?** 

« Nous perdons l'occasion de systématiser le cours normal du travail des entreprises, que les cabinets d'avocats, depuis des décennies, font les uns après les autres de façon séquentielle et linéaire... Les travaux effectués de cette façon n'évoluent pas, et l'incapacité d'accroître votre production va être un énorme problème pour les cabinets d'avocats. La catégorie de technologie que j'appellerais l'amélioration des processus a donc beaucoup de potentiel, mais nous n'y avons pas encore vraiment donné suite. »

(Jordan Furlong)



« Comment désagréger ce travail en morceaux? J'ai peut-être besoin de cet avocat qui est au sommet d'un ensemble de compétences pour certains aspects. Mais il y a probablement beaucoup d'aspects de la transaction ou du litige pour lesquels je n'ai pas besoin d'une spécialisation plus poussée, où je peux envisager de faire appel à un fournisseur de technologie juridique ou à un autre fournisseur de services juridiques, ou je peux utiliser les Big Four, ou je peux faire les choses en interne...»

(Dan Linna)



- 2. CHOISIR LES AXES **STRATÉGIQUES** DE SON ÉVOLUTION
- 3. ORGANISER LE TRAVAIL **AU SEIN DU CABINET DE** DEMAIN
- 4. GOUVERNER ET FINANCER LA TRANSFORMATION **DES CABINET**
- 5. CONCLUSION: PRÉPARER L'AVENIR
- 6. ANNEXES



3.1. LA PRIORITÉ DES PRIORITÉS : 3.2. DES COMPÉTENCES ADDITIONNELLES. **OUI. MAIS LESQUELLES?** 

3.3. COLLABORER DIFFÉREMMENT : DÉSAGRÉGATION, DÉLÉGATION

3.4. UNE NOUVELLE GÉNÉRATION D'AVOCATS



En interne, les outils d'identification et de gestion des compétences permettent une planification efficace. Nous avons malheureusement observé plus tôt que les cabinets d'avocats ne sont généralement pas encore convaincus d'utiliser la technologie pour ce que les Anglo-Saxons appellent le 'workforce planning'. Si la désagrégation s'étend, il deviendra sans doute nécessaire pour certains cabinets qui s'engagent dans cette pratique de penser à s'équiper d'un outil qui assiste et soutient

une répartition fluide des compétences en fonction des dossiers.

Pour ce qui est de la délégation de tâches à des compétences extérieures, la pratique est déjà bien établie, ou en voie de généralisation. Le tableau ci-dessous atteste que la collaboration avec des prestataires externes est de plus en plus courante, et ce, d'autant plus que le cabinet est large.

Quelle est la prochaine frontière dans le domaine de la répartition des compétences ?

Il nous faudra observer non seulement si les pratiques de désagrégation se confirment au sein des cabinets français, et si celle-ci impacte à moyen terme le recours à des compétences externes. Pour coordonner l'ensemble du faisceau des compétences, il est possible que les cabinets recourent dans les années à venir à davantage de technologie. Y aura-t-il une prime aux premiers cabinets qui s'équipent d'outils permettant de gérer la désagrégation de la façon la plus rationnelle et fluide?

### MISE EN ŒUVRE DES NOUVEAUX MODES D'ORGANISATION

En fonction de la taille du cabinet (extrait) France

(Pourcentage de ceux qui déclarent connaître les modes d'organisation cités)

	Taille du cabinet	Solo	2 à 9 personnes	10 à 49 personnes	50 à 499 personnes
Collaboration avec des prestataires externes sur des projets ponctuels	Mis en œuvre	57,9	64,7	81,3	83,3
	Sera mis en œuvre	24,6	21,6	12,5	16,7
	Aucune intention de le mettre en œuvre	17,5	13,7	6,3	-

- 1. INTRODUCTION
- 2. CHOISIR LES AXES **STRATÉGIQUES** DE SON ÉVOLUTION
- 3. ORGANISER LE TRAVAIL **AU SEIN DU CABINET DE** DEMAIN
- 4. GOUVERNER ET FINANCER LA TRANSFORMATION **DES CABINET**
- 5. CONCLUSION: PRÉPARER L'AVENIR
- 6. ANNEXES

#### **3.4 UNE NOUVELLE** GÉNÉRATION D'AVOCATS

SAVOIR COLLABORER

Tout ce qui précède – besoins en compétences nouvelles, nécessité de gérer les ressources humaines de mode projet, etc. – impacte bien entendu les choix en matière de recrutement et de formation.

« Nous avons formé des analystes, des raisonneurs, des rédacteurs, etc. parce que c'est tout ce dont les avocats avaient besoin. Les avocats seront beaucoup plus polyvalents, beaucoup plus multidimensionnels. Et je pense qu'il y a une occasion extraordinaire qui s'offre à tous ceux qui apprennent à créer un système nous permettant de former les avocats à la volée pour qu'ils acquièrent les compétences dont ils ont besoin.»

(Jordan Furlong)



Alors que les connaissances académiques sont indexées et de plus en plus facilement accessibles, tout un pan de l'acquisition de l'expérience est à repenser. Kami Haeri ajoute : « Quid du travail sur la jurisprudence, sur la rédaction de notes, ce lent et assez majestueux apprentissage, dès l'instant où il sera digéré par la machine, préparé par la machine?»

**OUI. MAIS LESQUELLES?** 

La transformation n'est pas nécessairement un mal, répondent d'autres experts :



« La formation ce n'est pas l'intégration de toutes les données, mais la capacité à aller chercher la bonne donnée au bon endroit. L'avantage de l'expérience c'est d'être capable de traiter les données que l'on a soi-même assimilées et d'être capable de décrypter une situation. La stratégie fait partie de ce savoir-faire. »

(Christiane Féral-Schuhl)



« Quelle perspective pour nos étudiants qui vont rentrer dans les cabinets? Ce n'est pas marrant d'être stagiaire pendant quelques années en cabinet d'avocat. De la recherche documentaire jusqu'à pas d'heure, avec des associés qui sont plus pressés les uns que les autres. On ne doit pas avoir peur de la transformation dans la mesure où elle apporte des solutions qui sont préférables pour tout le monde. Même si, en phase d'investissement, les cabinets ne mesurent pas les gains de productivité. Surtout, comme cela signe la fin de la facturation des heures des juniors, ça a tendance à peser. »

(Bruno Deffains)

1. INTRODUCTION

2. CHOISIR LES AXES **STRATÉGIQUES** DE SON ÉVOLUTION

3. ORGANISER LE TRAVAIL **AU SEIN DU CABINET DE** DEMAIN

4. GOUVERNER ET FINANCER LA TRANSFORMATION **DES CABINET** 

5. CONCLUSION: PRÉPARER L'AVENIR

6. ANNEXES

Au sein de l'étude, nous nous sommes interrogés sur un éventuel effet Millennials. L'arrivée dans les cabinets de la génération née au tournant du siècle avec les nouvelles technologies aurait-elle un impact, et de quel ordre? De l'avis de nos experts, il ne semble pas qu'une vague se prépare à submerger les modes et les codes des cabinets – en l'occurrence, rien que les générations actuelles n'auraient déjà anticipé et commencé à préparer.

On surveille actuellement la remise en cause des modèles de carrière basés sur une évolution pyramidale. Des incitations différentes sont expérimentées, pour fournir un parcours de carrière moins linéaire et balisé à ceux qui le souhaitent.

On s'interroge également sur l'adaptation de cette nouvelle cohorte aux codes spécifiques de la profession : « On va devoir surveiller la mise en scène de sa propre vie. L'arrivée de profils habitués ne serait-ce qu'à se géolocaliser, va changer les choses.

« Nos jeunes confrères ne rêvent plus d'être avocats associés. Ce que propose Axiom, c'est une sorte de méga agence d'intérim d'avocats où ceux-ci sont payés à la mission. Ils sont profession libérale mais ils évitent toutes les contraintes. (...) Il faut commencer par là. Comment je vais vivre mieux dans mon travail. dans ma vie. La place du travail change de forme. »

(Bruno Deffains)

Nos métiers impliquent la confidentialité, le secret professionnel. », remarque Louis Degos, qui poursuit : « Au-delà des compétences technologiques, on cherche des avocats qui sont aussi plus matures et plus autonomes – ce qui pose un vrai problème parce que les jeunes qui sortent de l'université sont de moins en moins matures. Ils ont une maturité technologique mais pas une maturité sociétale d'autonomie. Ils sont très assistés »

Ce regard d'une profession sur la génération nouvelle n'est ni propre à 2019, ni spécifique aux avocats. Si l'arrivée des Millennials est un chiffon rouge éditorial pour accélérer la mise en place d'une offre de formation repensée, pourquoi pas ? Reste que le sujet des compétences s'étend à l'ensemble des classes d'âge de la profession. Nos répondants en sont conscients, car ils citent le levier des métiers comme un domaine prioritaire d'intervention pour porter l'innovation, en conjonction avec la technologie.







- 1. INTRODUCTION
- 2. CHOISIR LES AXES STRATÉGIQUES DE SON ÉVOLUTION
- **3. ORGANISER LE TRAVAIL AU SEIN DU CABINET DE DEMAIN**
- 4. GOUVERNER ET FINANCER LA TRANSFORMATION **DES CABINET**
- 5. CONCLUSION: PRÉPARER L'AVENIR
- 6. ANNEXES



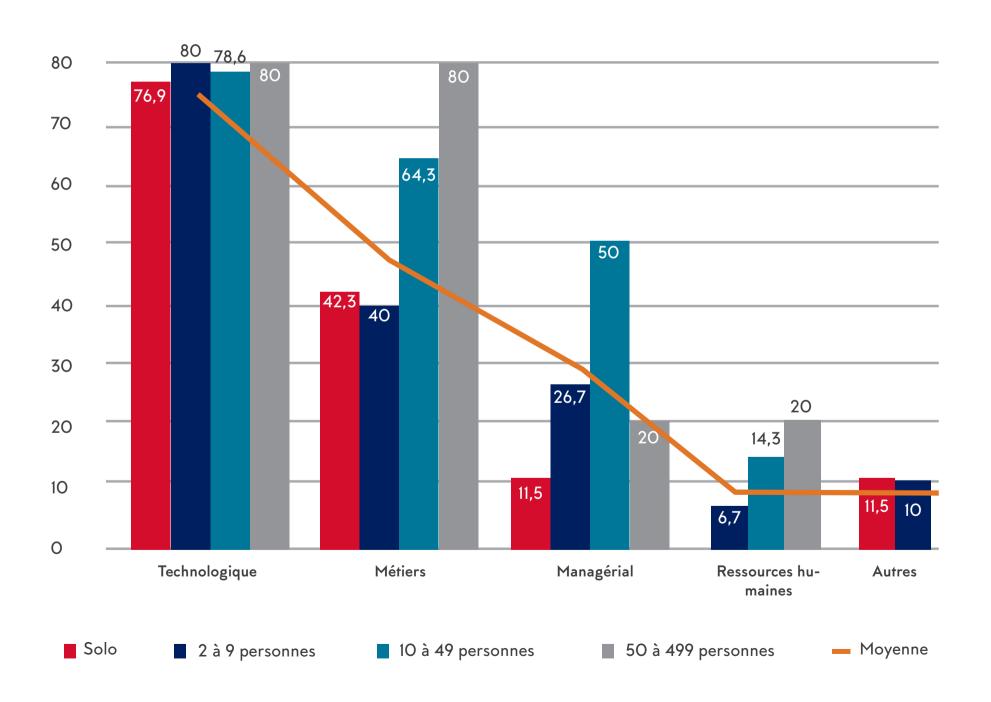
### **OUI, MAIS LESQUELLES?**

#### 3.3. COLLABORER DIFFÉREMMENT : DÉSAGRÉGATION. DÉLÉGATION

#### **3.4. UNE NOUVELLE GÉNÉRATION D'AVOCATS**

### DOMAINES PRIORITAIRES EN MATIÈRE D'INNOVATION France

(Pourcentage de répondants - deux réponses possibles)

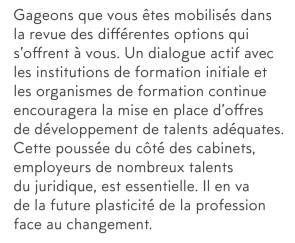


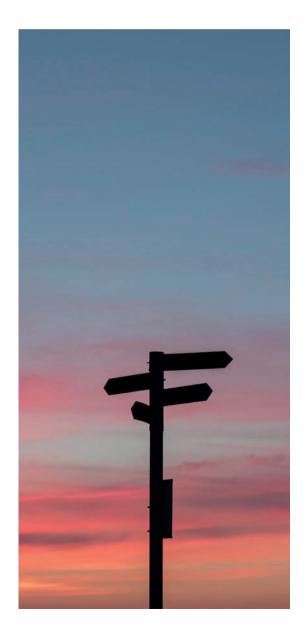


1. INTRODUCTION

2. CHOISIR LES AXES **STRATÉGIQUES** DE SON ÉVOLUTION

- 3. ORGANISER LE TRAVAIL **AU SEIN DU CABINET DE** DEMAIN
- 4. GOUVERNER ET FINANCER LA TRANSFORMATION **DES CABINET**
- 5. CONCLUSION: PRÉPARER L'AVENIR
- 6. ANNEXES





#### **EN RÉSUMÉ:**

- La collaboration au sein des équipes de mon cabinet est-elle optimisée ? Partage de ressources, travail en mode projet, etc.
- Connaît-on et valorise-t-on les compétences complémentaires des avocats et juristes de mon cabinet? Gestion de projet, compétences en management, compétences technologiques, etc.
- Évalue-t-on les 'soft skills' dans le système de revue de performance ? Résolution de problèmes, prise de décision, sens du service et de la négociation, etc.
- A-t-on besoin de renforcer les équipes avec des profils à double compétence ou des spécialistes de fonctions avancées ? Data scientists, spécialistes de la politique tarifaire, etc.
- A-t-on une politique de recours aux compétences extérieures ? Liste de partenaires, alignement sur des conditions de collaboration, etc.
- A-t-on une vision à moyen terme de nos besoins en compétences?
- A-t-on mis en œuvre une politique de mise à jour des compétences pour que l'ensemble des équipes restent intégrées efficacement alors que nos modes de production évoluent et que de nouvelles générations arrivent ?





GOUVERNER ET FINANCER LA TRANSFORMATION DES CABINETS

4



- 1. INTRODUCTION
- 2. CHOISIR LES AXES STRATÉGIQUES DE SON ÉVOLUTION
- 3. ORGANISER LE TRAVAIL AU SEIN DU CABINET DE DEMAIN
- 4. GOUVERNER ET FINANCER LA TRANSFORMATION DES CABINET
- 5. CONCLUSION : PRÉPARER L'AVENIR
- 6. ANNEXES

# 4. Gouverner et financer la transformation des cabinets



« Si vous avez profité personnellement, financièrement et sur le plan du prestige de la façon dont le marché a fonctionné jusqu'à présent, et si la façon dont l'entreprise a fonctionné a été à votre grand avantage, alors il est tout à fait naturel que vous résistiez de toutes vos

forces à tout ce qui pourrait entraîner un changement dans cette ligne de travail. »

(Jordan Furlong)

#### 4.1 NE PAS NÉGLIGER LA CONDUITE DU CHANGEMENT

Un anglicisme se répand sur le marché français, probablement plus rapidement sur le papier que dans les faits : 'embarquer les équipes dans la transformation'.

Dans les cabinets de notre panel de répondants, l'innovation est majoritairement le fait d'un individu ou d'un petit groupe. Les cabinets de petite et moyenne taille ont proportionnellement davantage de personnes dédiées, et donc un accès plus facile, plus de proximité avec les enjeux et les projets en cours ou à venir.

Comment s'impliquer dans la transformation? Quatre cabinets sur cinq ne documentent ni leur stratégie d'innovation, ni leur plan et objectifs pour conduire l'innovation au sein de leur structure.





- 1. INTRODUCTION
- 2. CHOISIR LES AXES STRATÉGIQUES DE SON ÉVOLUTION
- 3. ORGANISER LE TRAVAIL AU SEIN DU CABINET DE DEMAIN
- 4. GOUVERNER ET FINANCER LA TRANSFORMATION DES CABINET
- 5. CONCLUSION : PRÉPARER L'AVENIR
- 6. ANNEXES



## NOMBRE DE PERSONNES ACTIVEMENT IMPLIQUÉES DANS LES PROJETS D'INNOVATION

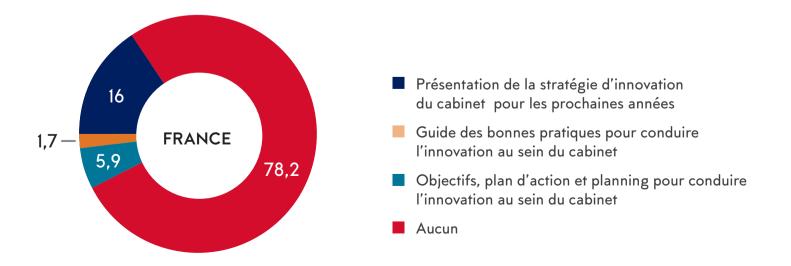
en fonction de la taille du cabinet

(Pourcentage de personnes)

Taille du cabinet	Aucune	Entre 1 et 5 personnes	Entre 6 et 10 personnes	Plus de 10 personnes	Le processus d'innovation est externalisé
Solo	60	38	-	-	2
2 à 9 personnes	31,9	63,8	2,1	-	2,1
10 à 49 personnes	6,3	81,3	12,5	-	-
50 à 499 personnes	16,7	83,3	-	-	-

# EXISTENCE DE DOCUMENTS DÉDIÉS À LA CONDUITE DE L'INNOVATION AU SEIN DU CABINET

(Pourcentage de répondants - plusieurs réponses possibles)



- 2. CHOISIR LES AXES STRATÉGIQUES DE SON ÉVOLUTION
- 3. ORGANISER LE TRAVAIL AU SEIN DU CABINET DE DEMAIN
- 4. GOUVERNER ET FINANCER LA TRANSFORMATION DES CABINET
- 5. CONCLUSION : PRÉPARER L'AVENIR
- 6. ANNEXES

Cette proportion est identique dans d'autres pays européens. Certains de nos experts pointent une faiblesse historique du management des cabinets, qui ne se limite pas à la conduite du changement.

« Nous mesurons le succès par l'argent. "Avons-nous gagné plus d'argent que l'an dernier? Avons-nous généré plus de profits pour nos associés ?" Pour beaucoup de cabinets d'avocats, cela ne va pas beaucoup plus loin que cela. Pour eux, le succès se mesure uniquement en termes financiers. Parfois. nous examinons la part de marché, les classements, les résultats en matière de satisfaction de la clientèle. Mais pour la plupart, cela ne s'est pas vraiment développé au-delà du superficiel. »

(Jordan Furlong)



#### 4.2 DES MODÈLES ÉCONOMIQUES ET CAPITALISTIQUES ENCORE À INVENTER

Sous quelle forme va s'incarner et prospérer la prestation de services juridiques ? Jordan Furlong prédit que ce ne seront pas les cabinets d'avocats que nous connaissons aujourd'hui : « Ce seront de nouveaux cabinets qui seront créés ou essaimés ; ce seront de nouvelles opérations qui seront mises sur pied par des avocats hautement qualifiés et avant-gardistes. »

La dématérialisation complète du cabinet d'avocats n'est peut-être pas pour demain, en tout cas sur le marché français. Cependant, la trame narrative cohérente du fondateur de Rocket Lawyer doit faire réfléchir au changement de modèle :





« Pourquoi avez-vous encore besoin de créer un cabinet d'avocats équipé de grands bureaux luxueux ? Vous pouvez littéralement créer un cabinet d'avocats mondial en utilisant Internet et la technologie moderne (...); vous pouvez acquérir des clients partout dans le monde, travailler en réseau avec des avocats pour obtenir des références sur vos domaines de compétence et les leurs, en vous forgeant une réputation en ligne. »

(Charley Moore)



- 1. INTRODUCTION
- 2. CHOISIR LES AXES STRATÉGIQUES DE SON ÉVOLUTION
- 3. ORGANISER LE TRAVAIL AU SEIN DU CABINET DE DEMAIN
- 4. GOUVERNER ET FINANCER LA TRANSFORMATION DES CABINET
- 5. CONCLUSION : PRÉPARER L'AVENIR
- 6. ANNEXES

Nos experts du marché français annoncent d'inévitables changements de modèles économiques.

« L'écrasement d'un certain nombre de tarifs va enrichir certains avocats mais aussi en appauvrir d'autres. Des acteurs nouveaux, les legal tech, vont proposer de nouveaux services. Ils vont établir un consensus de place. Lorsque deux ou trois offres se consolideront et atteindront un consensus scientifique, elles pèseront sur notre appréciation du droit et des décisions. On peut avoir des craintes pour certains cabinets généralistes qui hésiteront trop longtemps entre un positionnement sur des secteurs à forte valeur ajoutée et sur des activités qui seront destinées au plus grand nombre. »

(Kami Haeri)

Pour financer le développement de solutions innovantes. les cabinets ne comptent généralement pas sur leur budget général. À la question « Avezvous prévu un budget pour l'innovation au sein de votre cabinet cette année?». seul un avocat solo sur dix répond oui ; et la proportion des autres cabinets, toutes tailles confondues, qui n'ont pas de budget dédié, varie entre 66 et 69 %. Lorsque nos répondants ont évoqué les montants en jeu (près de 18 % n'ont pas pu ou voulu évoquer ce sujet), les montants cités nous ont semblé extrêmement faibles : pour 35 % des répondants, le budget innovation ne dépasse pas 10 000 € par an. À l'autre bout du spectre, seuls 3,6 % indiquaient un budget de plus de 100 000 €. Cela met les cabinets dans une position d'acheteurs de solutions déjà amorties, plutôt que de prescripteurs ou de pionniers.

De fait, les premières initiatives sont venues de l'extérieur de la profession. Désormais, « la profession fait en sorte qu'on initie davantage en son sein des entreprises, des legal tech. Elle a invité les avocats de toutes générations à s'approprier ces outils, à travers des incubateurs, à travers un apprentissage nouveau » (Kami Haeri).

Le financement de l'innovation sur fonds propres est difficile à instaurer en l'absence d'incitation à allouer et investir des fonds du cabinet dans l'innovation. Dan Linna relève une stratégie à court terme : « La plupart des associés sont davantage axés sur la réflexion à court terme et la distribution des profits du cabinet. »

Pas de budget, guère d'aventuriers sur le terrain des financements extérieurs... « Les avocats aujourd'hui ont du mal à investir. C'est quand même compliqué de faire une levée de fonds » explique Christiane Féral-Schuhl. Une réflexion est en cours au niveau des instances, pour évaluer comment faire bouger ces lignes :



- 2. CHOISIR LES AXES STRATÉGIQUES DE SON ÉVOLUTION
- 3. ORGANISER LE TRAVAIL AU SEIN DU CABINET DE DEMAIN
- 4. GOUVERNER ET FINANCER LA TRANSFORMATION DES CABINET
- 5. CONCLUSION : PRÉPARER L'AVENIR
- 6. ANNEXES



« Le crowdfunding peut être une voie. On peut imaginer des financements à l'initiative d'autres professions mais de manière individuelle. Pourquoi est-ce qu'un expert-comptable, un notaire, n'aurait pas envie d'investir dans une legal tech d'avocats? Pourquoi est-ce que BPI France subventionnerait une société commerciale et pas un cabinet d'avocat? »

(Christiane Féral-Schuhl)

Plusieurs de nos experts posent également la question de la mutualisation des moyens, tout en notant les obstacles posés sur le plan capitalistique et juridique du regroupement d'avocats.



« Une des raisons pour lesquelles il faudra s'associer, c'est justement pour pouvoir mutualiser les investissements en matière d'innovation. Effectivement, il y aura des coûts fixes incompressibles et incontournables. »

(Kami Haeri)



« Une forme de mutualisation sera nécessaire pour faire face à des dépenses, des investissements technologiques importants. On peut envisager des mutualisations d'association, associations métiers, intra métier ou inter-métiers. »

(Louis Degos)





1. INTRODUCTION

2. CHOISIR LES AXES STRATÉGIQUES DE SON ÉVOLUTION

3. ORGANISER LE TRAVAIL AU SEIN DU CABINET DE DEMAIN

4. GOUVERNER ET FINANCER LA TRANSFORMATION DES CABINET

5. CONCLUSION : PRÉPARER L'AVENIR

6. ANNEXES

En bout de chaîne, une inconnue de taille : l'État. Bruno Deffains rappelle, si cela était nécessaire, que le droit n'est pas un bien standard : « Je ne crois pas au modèle concurrentiel pur pour les professions juridiques. Il s'agit de vendre une prestation avec une caractéristique qu'on appelle celle d'un bien de confiance en économie. »

Des modèles sont à inventer, qui peuvent notamment être portés par des tiers comme les éditeurs, en particulier lorsque l'innovation est centrée sur les données.





« La donnée, l'information, la connaissance, c'est du bien commun ; il faut qu'il y ait une forme de partage. Il y a certainement des solutions que le public peut mettre en place à travers des crédits d'impôt etc., c'est un autre aspect plus prospectif.

(...) Pour ce qui est de la diffusion, soit les professionnels s'organisent avec le renfort de partenariats avec des banques, soit ce sont des logiques financières, soit ce sont des logiques partenariats de type industriel, l'industrie du droit au sens large. Il y a certainement une place pour un business model. »

(Bruno Deffains)

Doit-on tenter de s'organiser selon un modèle d'Airbus du Droit, en dehors des silos de juridiction ? Il s'agirait de mutualiser au maximum tout ce qui peut l'être et d'obtenir des économies d'échelles qui abaisseraient les coûts et donc les prix, rendant l'innovation plus accessible aux cabinets qui n'ont, on l'a vu, qu'un budget annuel modeste ?

« On aurait intérêt à avoir une démarche de consortium sur un plan stratégique, politique, européen. Cependant, cela n'empêche pas de se poser les questions sur le droit de la concurrence, sur le droit de la régulation économique pour définir les cadres. »

(Bruno Deffains)

Dès lors, les décisions des régulateurs vont être suivies avec intérêt par l'ensemble de la profession, notamment concernant les modèles qui impliquent l'utilisation de données publiques. « L'État tâtonne au sujet de la régulation. On perçoit une hésitation entre une version plutôt optimiste, libérale (...), et une approche plus interventionniste, prudente » (Bruno Deffains). Ces arbitrages vont impacter l'orientation de l'innovation sur le marché juridique français dans les années qui viennent.





## CONCLUSION: PRÉPARER L'AVENIR



# 5. Conclusion : préparer l'avenir

PRÉFACE

1. INTRODUCTION

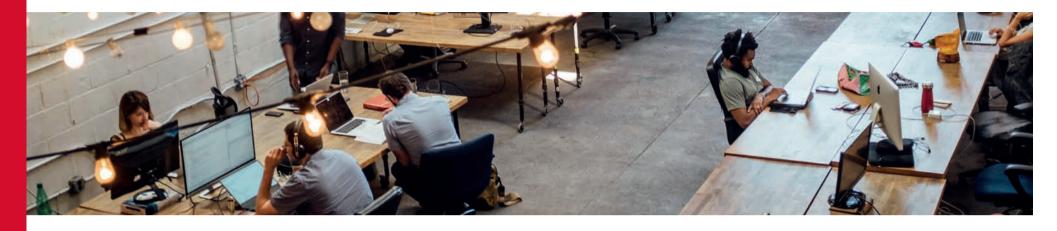
2. CHOISIR LES AXES STRATÉGIQUES DE SON ÉVOLUTION

3. ORGANISER LE TRAVAIL AU SEIN DU CABINET DE DEMAIN

4. GOUVERNER ET FINANCER LA TRANSFORMATION DES CABINET

5. CONCLUSION : PRÉPARER L'AVENIR

6. ANNEXES



« La démarche collective est-elle suffisante? Il y a un an le marché français était bien différent : prise de conscience insuffisante, des ordres qui n'étaient pas à la hauteur des enjeux, des incubateurs incapables de répondre à ce questionnement. Aujourd'hui la prise de conscience est là, avec retard. Les marchés américain et britannique ont clairement une longueur d'avance. Mais la France est entrée dans une phase de consolidation et de rattrapage. »

(Bruno Deffains)

La profession travaille à sa propre transformation à différents niveaux. Face à un enjeu d'obsolescence et à un risque de perte de crédibilité, les instances, éditeurs et porteurs de solutions, se mobilisent pour assurer la pérennité d'une vision de l'avocat fondée sur la continuité de sa mission et de son éthique.

« Il faut convaincre le citoyen qu'il a besoin aussi de la déontologie. C'est toute la problématique aujourd'hui de l'avocat versus les autres acteurs qui viennent se positionner sur ce terrain. Le périmètre du droit : le secret professionnel, la confidentialité mais aussi

l'indépendance, l'absence de conflit d'intérêts, l'assurance responsabilité civile, ce sont ces garanties qui vont être percutantes, mais ce n'est pas la seule réponse qu'on peut apporter. »

(Christiane Féral-Schuhl)

Cela se traduit par le renforcement des structures (incubateur des barreaux, accélérateurs de start-up de la Legal Tech, milieux associatifs, cercles professionnels de réflexion) qui explorent des modèles d'engagement conjoints. Charte avec les Legal Tech, échanges ouverts sur les standards émergents, partage de retour d'expérience ; le marché français bouillonne de créativité pour définir sa propre voie.



2. CHOISIR LES AXES STRATÉGIQUES DE SON ÉVOLUTION

3. ORGANISER LE TRAVAIL AU SEIN DU CABINET DE DEMAIN

4. GOUVERNER ET FINANCER LA TRANSFORMATION DES CABINET

5. CONCLUSION : PRÉPARER L'AVENIR

6. ANNEXES



« La motivation pour développer des solutions ne peut passer par l'impératif du partage des standards. Pourquoi ne pas imaginer une convergence des éditeurs et de l'IT sous la forme d'une 'conférence de consensus', dans laquelle le consensus s'opérerait sur les pratiques, plutôt que sur les normes ? »

(Sumi Saint-Auguste)

L'enjeu actuel porte sur la diffusion et l'imprégnation progressive de ce mouvement à l'ensemble des cabinets français. La vague numérique a impacté les clients des cabinets dix à quinze ans avant les cabinets eux-mêmes. Les données récoltées au cours de cette étude montrent que les avocats ont bien compris que l'inertie devient intenable. Il sera intéressant de pouvoir observer

si des nuances se matérialisent dans le comportement des barreaux d'affaires, et la part de la profession qui travaillent pour des PME, des commerçants, et des particuliers.

Pour autant, quelle que soit la matière au cœur de l'activité des cabinets, chacun est désormais face à l'opportunité de s'engager concrètement pour préparer l'avenir de son cabinet.

Chacun reconnaît le caractère délicat de la mise en œuvre du budget et de ressources alors que le retour sur investissement n'est pas encore matériel. « On est dans une phase de mise en place des nouveaux outils, des nouveaux dispositifs. Pour le moment, les coûts l'emportent » (Bruno Deffains).

Passer de l'intention à l'action, c'est aller au-delà du court terme et des craintes pour planifier et exécuter un projet raisonnable et spécifique de transformation. Nous avons exposé notre panel de répondants à une série de dix propositions, pour savoir lesquelles seraient susceptibles de les freiner dans la conduite de l'innovation. Y figurent en premier lieu les questions de ressources financières et humaines, bien plus que le manque de conviction et la peur de commettre des erreurs. Or les ressources, cela s'organise, cela se gère!



« La profession s'acculture à une nouvelle normalité dans laquelle le client et le numérique sont des paradigmes centraux. Cette logique est associée à une perte d'autorité : les clients demandent toujours plus, pour moins cher. C'est compliqué. Les achats de produits et solutions reflètent ce souci de coller à la demande. »

(Rémi Ramondou)







1. INTRODUCTION

2. CHOISIR LES AXES STRATÉGIQUES DE SON ÉVOLUTION

3. ORGANISER LE TRAVAIL AU SEIN DU CABINET DE DEMAIN

4. GOUVERNER ET FINANCER LA TRANSFORMATION DES CABINET

5. CONCLUSION : PRÉPARER L'AVENIR

6. ANNEXES



Sur une échelle de 1 à 10, 1 signifiant "n'est pas un frein potentiel" et 10 signifiant "est un frein très probable".

	France	Espagne	BeLux	Pays-Bas
Coût élevé des projets d'innovation	6,82	7,46	7,22	6,07
Manque de ressources (humaines) qualifiées	6,53	7,14	6,73	6,25
Priorité donnée à d'autres objectifs	6,13	6,92	6,96	6,85
Incertitude de la demande / Manque d'informations sur le marché / Manque d'informations sur les besoins des collaborateurs/ clients internes	6,1	6,61	5,93	5,31
Trop de dossiers pour atteindre les objectifs d'innovation à court terme	6,03	6,54	6,5	7,05
Manque de systèmes ou d'outils permettant de promouvoir l'innovation	5,83	6,78	6,38	6,44
Aucun moyen efficace de mesurer le retour sur investissement pour le cabinet	5,72	6,45	5,35	5,62
Retour sur investissement récolté trop longtemps après la mise en œuvre	5,39	6,88	5,56	5,45
Résistance interne aux changements	5,27	6,41	6,26	6,2
Crainte de commettre des erreurs	5	6,14	5,2	5,09





1. INTRODUCTION

2. CHOISIR LES AXES STRATÉGIQUES DE SON ÉVOLUTION

3. ORGANISER LE TRAVAIL AU SEIN DU CABINET DE DEMAIN

4. GOUVERNER ET FINANCER LA TRANSFORMATION DES CABINET

5. CONCLUSION : PRÉPARER L'AVENIR

6. ANNEXES

Si l'on regarde pour chaque possible frein, les notes attribuées par chaque pays, on remarque que les répondants de France (avec parfois ceux des Pays-Bas) sont ceux qui notent le moins haut l'impact de possibles freins. Pourquoi ne pas reprendre ce message pragmatique : il est légitime d'avoir des doutes, et si nous ne faisons pas l'autruche, nous pouvons progresser dans la bonne direction.

Passer de l'intention à l'action, c'est ne pas nier les questions que la transformation soulève. Bien au contraire, cela consiste à prendre à bras-le-corps les questions et à apporter des réponses au niveau de son cabinet, de son écosystème de clients, et de la profession. Se contraindre à reformuler les peurs pour en faire des questions stratégiques. Par exemple :



Le coût des projets nous semble trop élevé



Comment nous organiser pour diminuer (mutualiser, répartir) ces coûts ?

Nous n'avons pas de ressources qualifiées pour soutenir notre nouvelle routine



Quelles sont les offres du marché (formation initiale, continue) et à quelle échéance et à quel coût pouvons-nous disposer des compétences nécessaires ?

Nous donnons la priorité à d'autres objectifs

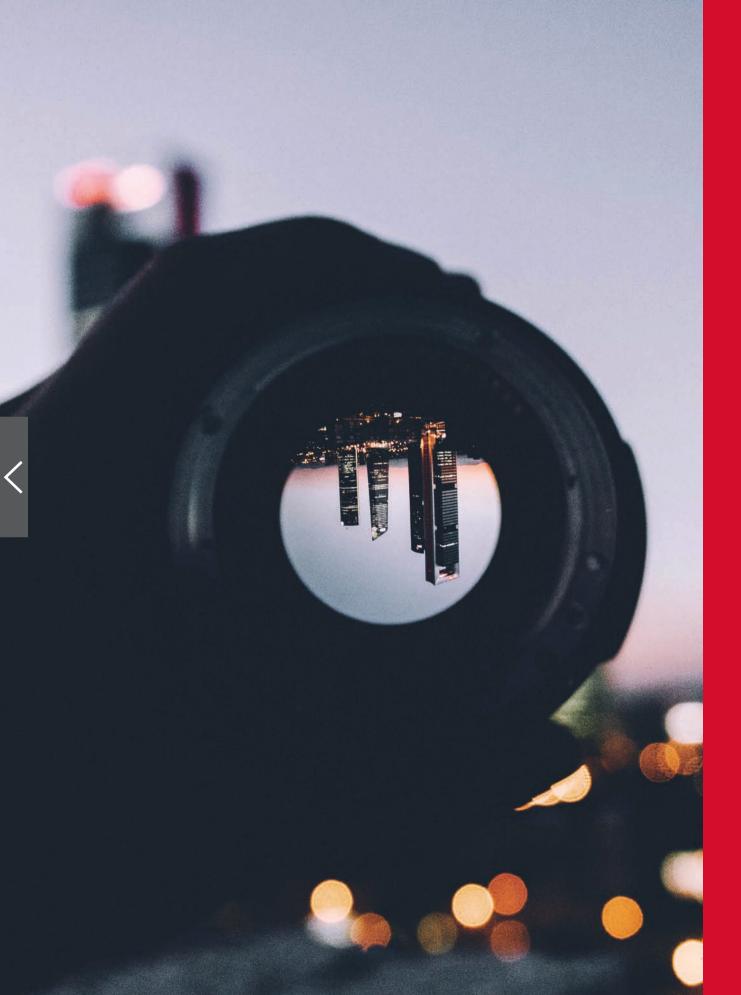


Si nous éludons ce projet de transformation, quel seront l'impact et le coût pour notre structure à la fin de l'année, à 3 ans, à 10 ans ?

Au sein de chaque cabinet, il est important de structurer son effort stratégique, et d'en planifier la mise en œuvre, étape par étape. L'heure est à l'action, mais pas de façon isolée et sporadique. Établissez des cercles de confiance, au sein de votre cabinet et auprès de votre écosystème, pour être accompagnés sur le chemin de la transformation. Échangez, mutualisez! Que 2019 soit une année cinétique pour que votre cabinet soit pleinement en mouvement à l'aube de la décennie 2020-2030.







## ANNEXES

6





# ANNEXE I : PARTICIPANTS À L'ÉTUDE QUALITATIVE

1. INTRODUCTION

2. CHOISIR LES AXES STRATÉGIQUES DE SON ÉVOLUTION

- 3. ORGANISER LE TRAVAIL AU SEIN DU CABINET DE DEMAIN
- 4. GOUVERNER ET FINANCER LA TRANSFORMATION DES CABINET
- 5. CONCLUSION : PRÉPARER L'AVENIR
- 6. ANNEXES

## **Experts France:**



#### **Bruno Deffains**

Professeur de Sciences Economiques à l'Université Panthéon-Assas et Directeur du Centre de Recherches en Economie et Droit

Bruno Deffains est professeur de Sciences Economiques à l'Université Panthéon-Assas et Directeur du Centre de Recherches en Economie et Droit. Il a enseigné dans plusieurs universités (Yale, Columbia, Liverpool, Montréal, Berlin, Amsterdam...). Ses recherches portent en priorité sur l'analyse économique du droit, l'économie de la régulation et l'économie publique. Il a publié près de 200 articles et une dizaine d'ouvrages sur les modes de résolution des conflits, le droit des obligations, le droit des affaires, les relations entre la morale et le droit, les professions réglementées et plus récemment la transformation du marché lié au développement du big data et de l'intelligence artificielle. Il a été Président de l'European Association of Law and Economics de 2011 à 2014. Il est membre de la Commission d'Examen des Pratiques Commerciales et Président de l'Association Française d'Economie et Droit.



#### Christiane Féral-Schuhl

Présidente du Conseil national des barreaux

Depuis plus de 30 ans, elle exerce dans le secteur du droit de l'informatique et des nouvelles technologies. Son cabinet FÉRAL-SCHUHL / SAINTE MARIE, cofondé avec Bruno Grégoire Sainte Marie en 1988, est un acteur reconnu dans son domaine d'activité depuis de nombreuses années. Elle a co-présidé avec M. le député Christian Paul, une commission parlementaire de réflexion et de propositions ad hoc sur « le droit et les libertés à l'âge du numérique » ; cette commission a remis son rapport « Numérique et libertés : un nouvel âge démocratique » à Monsieur le Président de l'Assemblée Nationale, Claude Bartolone, le 8 octobre 2015. Elle exerce les fonctions de médiatrice agréée auprès du Centre de Médiation et d'Arbitrage de Paris (CMAP). Elle est également inscrite sur la liste des médiateurs auprès de l'Organisation Mondiale de la Propriété Intellectuelle (OMPI), ainsi que sur la liste des médiateurs en matière civile, commerciale et travail au Barreau du Québec. Elle est aussi référencée dans l'annuaire du Conseil National de Médiation des Avocats (CNMA) du Conseil National des Barreaux (CNB). Elle pratique la médiation conventionnelle et judiciaire, au plan national et international. Elle a siégé comme membre du Haut Conseil à l'égalité entre les femmes et les hommes (HCEfh) en tant que personnalité qualifiée (2013-2015). Elle est l'auteure de « Cyberdroit : le droit à l'épreuve de l'Internet » (Dalloz Praxis, 7e édition 2018-2019) ainsi que de nombreuses autres publications dans son domaine de spécialité.

1. INTRODUCTION

2. CHOISIR LES AXES **STRATÉGIQUES** DE SON ÉVOLUTION

- 3. ORGANISER LE TRAVAIL **AU SEIN DU CABINET DE** DEMAIN
- 4. GOUVERNER ET FINANCER LA TRANSFORMATION **DES CABINET**
- 5. CONCLUSION: PRÉPARER L'AVENIR
- 6. ANNEXES



**Emmanuelle Delnatte** Secrétaire Générale, Herald

**ANNEXE II: GLOSSAIRE** 

Emmanuelle Delnatte a débuté sa carrière en tant que juriste dans une société de gestion. Titulaire du CAPA, elle a ensuite occupé un poste de chargée de mission à l'accès au droit auprès de l'Ordre des avocats au Barreau de Paris. En 2012, elle a été nommée, à sa création, responsable de la coordination du fonds de dotation « Barreau de Paris Solidarité » destiné à pérenniser et développer le bénévolat des avocats parisiens, promouvoir et soutenir des associations d'intérêt général œuvrant dans le domaine juridique et social. C'est dans ce cadre qu'ont été lancés les Trophées Pro Bono, récompensant annuellement depuis 2012, les initiatives solidaires et engagées des avocats parisiens. Depuis 2016, elle est Secrétaire Générale du cabinet Herald (anciennement Granrut).



Jean Castelain Avocat associé. Herald

Jean Castelain a été Bâtonnier de l'Ordre des avocats du Barreau de Paris (2010-2011) et vice-président du Conseil National des Barreaux (2010-2011). Avocat au Barreau de Paris depuis 1978, il a créé la SCP Castelain & Associés, qui a fusionné avec la SCP Granrut Avocats en 1997, devenue Herald en 2018, dont il est associé. Il est particulièrement reconnu pour son expertise dans les domaines de la propriété littéraire et artistique et des médias. Spécialiste du contentieux et des procédures arbitrales, il intervient pour des sociétés françaises et internationales. L'équipe « propriété intellectuelle - droit d'auteur » qu'il anime est régulièrement classée parmi les meilleures équipes par le LEGAL 500. Il figure dans le « Hall of fame » de LEGAL 500 et a intégré également le palmarès « Best Lawyers ».



Kami Haeri Avocat associé, Quin Emanuel Urquhart & Sullivan

Avocat au Barreau de Paris depuis 1997, Kami Haeri est associé au sein du cabinet Quinn Emanuel Urquhart & Sullivan où il anime l'activité contentieux, pénal des affaires et enquêtes internationales. Kami Haeri a exercé les fonctions de membre du Conseil de l'Ordre de Paris de 2011 à 2013. Il a notamment été en charge des commissions du respect du contradictoire et de l'exercice professionnel. Il s'est particulièrement investi dans les questions de formation. Kami Haeri préside la Commission Ouverte "Contentieux des affaires." Il enseigne "Le règlement des différends" à Sciences-Po Paris, la "Stratégie et tactique du procès" à l'Ecole de Formation du Barreau de Paris et la procédure pénale à l'Université de Cergy. Kami Haeri est également l'un des experts en droit pénal pour l'Institut Montaigne, pour lequel il a rédigé deux rapports : "Comment reformer la garde à vue" (2010) et "Réformer la mise en examen" (2012). En tant qu'avocat, il a donné des conférences sur de nombreux sujets différents notamment la conformité, la responsabilité pénale des personnes morales, les actions collectives, le droit pénal et la transformation numérique dans les professions juridiques. En octobre 2016, le Ministre de la Justice Jean-Jacques Urvoas a chargé Kami Haeri de rédiger un rapport sur "L'avenir de la Profession d'Avocat". Ce rapport couvre des sujets tels que la formation, la transformation numérique de la profession d'avocat, l'inter-professionnalité, le management des cabinets d'avocats.

1. INTRODUCTION

2. CHOISIR LES AXES **STRATÉGIQUES** DE SON ÉVOLUTION

- 3. ORGANISER LE TRAVAIL **AU SEIN DU CABINET DE** DEMAIN
- 4. GOUVERNER ET FINANCER LA TRANSFORMATION **DES CABINET**
- 5. CONCLUSION: PRÉPARER L'AVENIR
- 6. ANNEXES









Louis Degos Avocat associé, K&L Gates

**ANNEXE II: GLOSSAIRE** 

Louis Degos, avocat au Barreau de Paris dirige la pratique Contentieux et Arbitrage au sein du bureau parisien de K&L Gates. Ancien Membre du Conseil de l'Ordre du Barreau de Paris, il est membre élu du Conseil National des Barreaux (CNB) pour deux mandatures consécutives 2015-2017 et, actuellement, 2018-2020. Depuis 2015, il est Président de la Commission Prospective & Innovation du CNB. Il est également directeur-fondateur de la revue Pratique de la prospective et de l'innovation, Lexis Nexis Dans ses domaines d'intervention, Louis Degos a reçu deux accréditations officielles professionnelles délivrées par les autorités nationales : il possède le certificat national de spécialisation en droit de l'arbitrage et l'agrément du Centre National de Médiation des Avocats pour exercer en tant que médiateur. Il exerce en tant qu'avocat, représentant et assistant des clients (entreprises, entités étatiques,...) provenant de zones géographiques et de secteurs économiques très divers. Il est aussi très fréquemment nommé arbitre par les parties ou par les co-arbitres en qualité de Président du Tribunal Arbitral et a toujours eu aussi, depuis 25 ans, une activité de médiateur en particulier dans des litiges internationaux complexes. Il enseigne l'Arbitrage et les ADR en France et à l'étranger.

#### Rémi Ramondou

Directeur marché Avocats et praticiens du droit, Editions Dalloz

Rémi Ramondou est Directeur du marché Avocats et Praticiens du droit des Editions Dalloz. Il est chargé du cours de marketing digital en Master 2 à l'IAE de Lille et au sein du DU Légaltech et numérisation du droit de Paris 2 Panthéon-Assas. Diplômé de l'Essec et de l'IAE, il a commencé sa carrière en créant et développant Chapitre.com puis a exercé des fonctions de direction au sein du groupe Reed Elsevier puis d'Intescia. Membre du Club des juristes, il est un professionnel actif pour accompagner la numérisation des professions juridiques.

#### Sumi Saint Auguste

Responsable Lab Innovation, groupe Lefebvre Sarrut

Sumi Saint Auguste pilote le Lab Innovation du groupe Lefebvre Sarrut, mettant à profit de nombreuses années d'observation du marché français et international du droit au sein de ce groupe, après avoir été libraire puis éditrice en Sciences-Médecine. Outre ses missions de prospective, elle coordonne les travaux de l'accélérateur Lefebvre Sarrut, en partenariat avec Village By CA Paris, qui accompagne quatre start-up sur une verticale RegTech/LegalTech pour une durée de deux ans. Vice-présidente de l'association Open Law, en charge des communs numériques et des programmes Former le juriste de demain et Legal Design, elle contribue activement à l'évolution des perspectives de l'écosystème juridique français vis-à-vis de l'innovation.

# DAIOZ

PRÉFACE

1. INTRODUCTION

2. CHOISIR LES AXES STRATÉGIQUES DE SON ÉVOLUTION

3. ORGANISER LE TRAVAIL AU SEIN DU CABINET DE DEMAIN

4. GOUVERNER ET FINANCER LA TRANSFORMATION DES CABINET

5. CONCLUSION : PRÉPARER L'AVENIR

6. ANNEXES



## **Experts internationaux:**



Charley Moore

**ANNEXE II: GLOSSAIRE** 

Fondateur et PDG de Rocket Lawyer

Charley est le fondateur et PDG de Rocket Lawyer Incorporated. Son entreprise offre des services juridiques de grande valeur à un prix abordable. Aujourd'hui, Rocket Lawyer est l'un des services juridiques les plus utilisés dans le monde, opérant depuis les États-Unis et le Royaume-Uni. Charley Moore s'est engagé dans le droit de l'Internet depuis le début de sa carrière d'avocat au Venture Law Group à Menlo Park, en Californie. Il a représenté Yahoo! (IPO), WebTV Networks (acquis par Microsoft) et Cerent Corporation (acquis par Cisco Systems) au cours des premières étapes critiques de leur existence, et a été le fondateur de Onstation Corporation (acquis par The Cobalt Group).

Linkedin: https://www.linkedin.com/in/charleymoore/ Twitter: @charleymooreesq



#### Daniel W. Linna

Professeur de Droit, co-fondateur du Chicago Legal Innovation & Technology Group

Daniel W. Linna Jr. est professeur de droit invité à la Northwestern Pritzker School of Law. Son enseignement et ses recherches portent sur l'innovation et la technologie, y compris le droit informatique, l'intelligence artificielle, l'analyse de données, le leadership, les opérations et les structures d'innovation. Dan W. Linna est cofondateur du groupe de rencontre Chicago Legal Innovation & Technology. Il a été nommé au Fast Case 50 de 2015 pour avoir tracé une voie nouvelle pour la prestation de services juridiques. En 2018, il a été nommé "Legal Rebel" de l'American Bar Association et a été intronisé "Fellow" du College of Law Practice Management.

Linkedin: https://www.linkedin.com/in/danlinna/ Twitter: @DanLinna



Jordan Furlong est consultant et auteur. Il intervient depuis plusieurs années dans de nombreuses conférences dédiées à l'impact des changements du secteur juridique sur les avocats et les cabinets aux États-Unis, au Canada, en Grande-Bretagne, aux Pays-Bas, en Suède, en Australie et en Nouvelle-Zélande. Ancien rédacteur en chef reconnu de trois périodiques juridiques canadiens, Jordan Furlong est également membre du College of Law Practice Management et codirecteur du conseil consultatif de l'Institute on Legal Innovation and Technology de la Suffolk University Law School. Il est l'auteur de Law Is a Buyer's Market: Building a Client-First Law Firm, et publie régulièrement sur l'évolution du marché juridique sur son site Web, law21.ca.

**Linkedin:** https://www.linkedin.com/in/jordanfurlong/



# ANNEXE II: GLOSSAIRE



- 1. INTRODUCTION
- 2. CHOISIR LES AXES STRATÉGIQUES DE SON ÉVOLUTION
- 3. ORGANISER LE TRAVAIL AU SEIN DU CABINET DE DEMAIN
- 4. GOUVERNER ET FINANCER LA TRANSFORMATION DES CABINET
- 5. CONCLUSION : PRÉPARER L'AVENIR
- 6. ANNEXES



ANNEXES I : PARTICIPANTS
À L'ÉTUDE QUALITATIVE

ANNEXE II : GLOSSAIRE

ANNEXE III : ÉTUDE QUANTITATIVE

ANNEXE IV : ÉTUDE
QUANTITATIVE – DÉMOGRAPHIE

В	
Big Data	Gestion et analyse d'immenses volumes de données qui ne peuvent être traités de manière conventionnelle, car dépassant les limites et les capacités des outils logiciels couramment utilisés pour la saisie, la gestion et le traitement des données. Ce concept inclut les infrastructures technologiques et les services qui ont été créés pour résoudre le traitement d'énormes ensembles de données structurées, non structurées ou semi-structurées.
Blockchain	Une blockchain est une base de données distribuée, et totalement décentralisée, qui comprend des informations cryptées.  Ces informations sécurisées sont stockées dynamiquement sans possibilité de révision ou de modification, et partagées par les participants, qui les valident.  C'est un changement de paradigme basé sur la confiance des participants, la transparence de l'information et la désintermédiation.  Une blockchain peut être publique (chacun a libre accès au registre et participe librement au processus d'approbation), 'de consortium' (les participants au processus d'approbation sont limités et sélectionnés), ou privée (le processus d'approbation est limité à un seul acteur, mais les autorisations de lecture peuvent être publiques).
С	
Chatbots / Bots	Un bot est un logiciel d'intelligence artificielle conçu pour effectuer une série de tâches de façon autonome, sans intervention humaine.  Le modèle le plus fréquent est celui du chatbot, un robot capable de simuler une conversation, couramment utilisé désormais dans des interactions avec des personnes en recherche d'informations simples.
Cloud	Ensemble de programmes et de services hébergés sur un serveur connecté au réseau. Le cloud est accessible depuis n'importe quel ordinateur ou appareil mobile (quel que soit son système d'exploitation) disposant d'une connexion internet, sans y installer d'applications exécutables. Y sont stockées les informations générées par ces mêmes applications ou services.
Coach	Dans le contexte de l'entreprise, le coaching est un partenariat avec des clients ou des collaborateurs dans un processus d'accompagnement qui vise à maximiser leur potentiel personnel et professionnel. Elle induit une posture d'empathie et d'implication personnelle.
Customer Relationship Management (CRM)	Solution de gestion de la relation client, généralement basée sur trois piliers principaux: la gestion commerciale, le marketing et le client. Vient appuyer une stratégie de développement de base de clients et prospects, et de renforcement de la relation et du service client.



- 1. INTRODUCTION
- 2. CHOISIR LES AXES STRATÉGIQUES DE SON ÉVOLUTION
- 3. ORGANISER LE TRAVAIL AU SEIN DU CABINET DE DEMAIN
- 4. GOUVERNER ET FINANCER LA TRANSFORMATION DES CABINET
- 5. CONCLUSION : PRÉPARER L'AVENIR
- 6. ANNEXES



ANNEXES I : PARTICIPANTS
À L'ÉTUDE QUALITATIVE

ANNEXE II : GLOSSAIRE

ANNEXE II : ÉTUDE QUANTITATIVE

ANNEXE IV : ÉTUDE
QUANTITATIVE – DÉMOGRAPHIE

С	
Cybersécurité	Ensemble des politiques, outils, et bonnes pratiques, utilisés pour protéger l'environnement digital, les données et l'infrastructure des systèmes d'information d'une organisation, de ses employés et de ses clients.
D	
Data Scientist	Métier émergent opérant à l'intersection des données de l'entreprise et de sources publiques ou privées disponibles par ailleurs. Le data scientist modélise et donne du sens à ces données, pour informer les décisions stratégiques ou opérationnelles de sa structure. Il combine une expertise statistique et une maîtrise des bases de données avec une connaissance fine de son secteur d'activité.
e-Discovery	Processus par lequel des données électroniques sont recherchées, localisées, sécurisées et examinées, sans que l'on en connaisse l'emplacement précis ni le volume au sein des bases de données ou serveurs.  On peut en particulier recourir à ce processus pour utiliser les données identifiées comme éléments de preuve dans une affaire civile ou pénale, ou encore dans le cadre du RGPD.
E	
Enterprise Resource Planning (ERP)	Un progiciel ERP traite et analyse les données et les processus d'affaires disponibles au sein d'une entreprise. Il permet de rationaliser l'usage des données entre les départements de l'entreprise (données de vente, de facturation, de production). En évitant les silos et en améliorant les processus interdépartementaux, l'ERP contribue à la réduction des coûts de production et à une meilleure productivité.
1	
Intelligence Artificielle (IA)	Technologie qui permet d'automatiser les processus d'affaires en reproduisant les formes et les méthodes de la pensée humaine. En raison de sa complexité, il existe plusieurs sous-catégories d'IA:  1. IA basée sur des arbres de décision ou des règles.  2. IA basée sur l'apprentissage de l'algorithme (voir 'Machine Learning' ci-dessous).  3. Réseaux neuronaux ou apprentissage profond (Deep Learning), un développement des années 2010 nécessitant de très grands volumes de données. La machine est ici programmée pour apprendre à apprendre, et détermine ce qui lui a été présenté après l'avoir analysé, sans intervention préalable.



- 1. INTRODUCTION
- 2. CHOISIR LES AXES STRATÉGIQUES DE SON ÉVOLUTION
- 3. ORGANISER LE TRAVAIL AU SEIN DU CABINET DE DEMAIN
- 4. GOUVERNER ET FINANCER LA TRANSFORMATION DES CABINET
- 5. CONCLUSION : PRÉPARER L'AVENIR
- 6. ANNEXES



ANNEXES I : PARTICIPANTS
À L'ÉTUDE QUALITATIVE

ANNEXE II : GLOSSAIRE

ANNEXE III : ÉTUDE QUANTITATIVE

ANNEXE IV : ÉTUDE
QUANTITATIVE – DÉMOGRAPHIE

J	
Justice Prédictive	Solutions techniques visant à développer des logiciels intuitifs d'aide à la prise de décision en matière de justice. Elles impliquent la mise en place d'un algorithme visant à analyser en masse les données disponibles issues de la jurisprudence, et à en extraire les informations pertinentes à la demande.
L	
Legal Design	Le Legal Design est l'application au monde du droit d'une méthode de conception de produits et de services, le Design Thinking, centrée sur les besoins, exprimés ou non, de l'utilisateur (user-centricity). Pour livrer des produits ou services utiles et fonctionnels, la méthode se concentre sur un groupe d'utilisateurs particuliers (ex. un segment de clients) et implique de fréquents échanges avec ce groupe, qui peut aller jusqu'à un processus de cocréation.
	Utilisation de la technologie dans la prestation de services juridiques pour créer, sous forme de logiciels ou de services en ligne :
	- des applications qui réduisent la nécessité de recourir au secteur juridique traditionnel (ex. création automatique de certains documents) ;
Legal Tech	- des applications qui accélèrent les procédures juridiques en facilitant les échanges entre les professionnels et avec les institutions de justice ;
	- des applications qui facilitent la gestion des tâches des avocats eux-mêmes, réduisant ainsi le temps et le coût lié à l'administratif ;
	- des applications qui simplifient et modifient le mode de contact entre les professionnels du secteur juridique et leurs clients potentiels.
М	
Machine Learning	Le 'Machine Learning' est un domaine de l'intelligence artificielle qui crée des systèmes apprenant automatiquement et s'améliorant à mesure qu'ils sont confrontés à de nouvelles données.  L'apprentissage peut être supervisé (on balise et vérifie la progression de l'apprentissage) ou non-supervisé (automatique). Dans ce dernier cas, la machine qui apprend examine les données, les modélise, calcule les probabilités, et peut graduellement analyser des variations passées et futures.  En cas d'apprentissage supervisé, l'intervention de l'humain est fondamentale, tant au niveau de la programmation que de l'utilisation, pour guider et affiner l'assistance de la machine.



- 1. INTRODUCTION
- 2. CHOISIR LES AXES STRATÉGIQUES DE SON ÉVOLUTION
- 3. ORGANISER LE TRAVAIL AU SEIN DU CABINET DE DEMAIN
- 4. GOUVERNER ET FINANCER LA TRANSFORMATION DES CABINET
- 5. CONCLUSION : PRÉPARER L'AVENIR
- 6. ANNEXES



ANNEXES I : PARTICIPANTS
À L'ÉTUDE QUALITATIVE

ANNEXE II : GLOSSAIRE

ANNEXE III : ÉTUDE QUANTITATIVE

ANNEXE IV : ÉTUDE
QUANTITATIVE – DÉMOGRAPHIE

М	
Méthode Agile	La méthode agile est un ensemble de principes de développement et de gestion de projet qui exige réactivité et flexibilité. Elle permet la livraison rapide de prototypes pour tester et s'adapter aux conditions changeantes du marché ou du secteur.  Le but de la méthode agile est de valider ou invalider ces prototypes. S'ils sont validés, la vitesse de mise sur le marché du nouveau produit ou service est un avantage compétitif important. S'ils sont invalidés, le coût de l'échec est limité, et compensé par une meilleure connaissance du marché.
S	
Services d'Assistance Juridique (ou Paralégal)	Ensemble de tâches de gestion administrative comportant des éléments de nature juridique. Il s'agit généralement de tâches exécutées de façon routinière et répétitive (travail de commodité), déléguées soit à des professionnels dédiés en interne, soit à des structures externes. L'objectif est de permettre aux experts (tels que les avocats) de se concentrer sur le travail le plus spécialisé et donc le plus rentable.
	Forme d'accord entre deux ou plusieurs parties dans lequel les termes et conditions sont réglementés par des clauses, caractérisé par trois aspects fondamentaux :
Smart Contract	1. L'accord possède la capacité de s'auto-exécuter. Le respect ou non des conditions du contrat est déterminé sans l'intervention de tiers, et les termes convenus sont exécutés.
	2. L'accord prend la forme d'un code informatique (et non d'un document écrit) inscrit dans la blockchain à partir de laquelle il est exécuté, ce qui lui confère la propriété de n'être édité par aucune des parties.
	3. Il n'est pas nécessaire qu'un tiers contracte et valide l'accord.
S	
Tableau de Bord des Réseaux Sociaux	Outil de gestion en ligne des interactions sur les réseaux sociaux, agrégeant plusieurs réseaux pour simplifier la production et la publication de messages sur différents canaux. Il permet de se tenir au courant en temps réel de l'activité d'un compte, et d'accéder à des données analytiques simples.



# ANNEXE III : ÉTUDE QUANTITATIVE



1. INTRODUCTION

2. CHOISIR LES AXES STRATÉGIQUES DE SON ÉVOLUTION

- 3. ORGANISER LE TRAVAIL AU SEIN DU CABINET DE DEMAIN
- 4. GOUVERNER ET FINANCER LA TRANSFORMATION DES CABINET
- 5. CONCLUSION : PRÉPARER L'AVENIR
- 6. ANNEXES

ANNEXES I : PARTICIPANTS À L'ÉTUDE QUALITATIVE

ANNEXE II : GLOSSAIRE

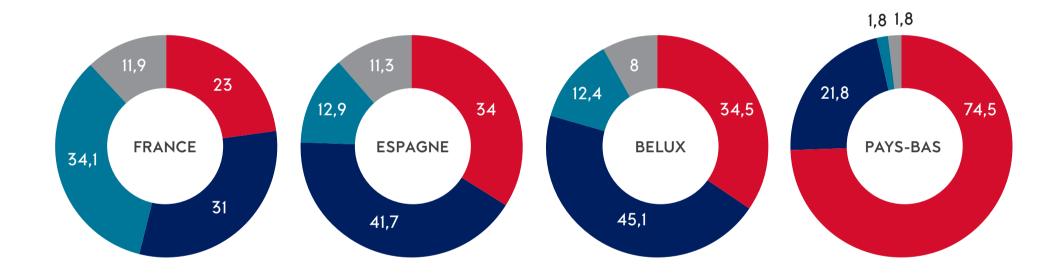
ANNEXE III: ÉTUDE QUANTITATIVE

ANNEXE IV : ÉTUDE QUANTITATIVE – DÉMOGRAPHIE

## PRIORITÉ DONNÉE À L'INNOVATION Comparaison européenne

"Parmi les déclarations suivantes, choisissez celle qui reflète le mieux l'état d'esprit de votre cabinet à l'égard de l'innovation."

(Pourcentage de répondants - une seule réponse possible)



- L'innovation est capitale pour notre cabinet et nous mettons en place des actions innovantes
- L'innovation est importante pour notre cabinet mais les actions innovantes sont à mettre en place
- L'innovation est un axe de développement parmi d'autres pour notre cabinet
- Innover n'est pas à ce jour notre priorité





1. INTRODUCTION

- 2. CHOISIR LES AXES STRATÉGIQUES DE SON ÉVOLUTION
- 3. ORGANISER LE TRAVAIL AU SEIN DU CABINET DE DEMAIN
- 4. GOUVERNER ET FINANCER LA TRANSFORMATION DES CABINET
- 5. CONCLUSION : PRÉPARER L'AVENIR
- 6. ANNEXES



ANNEXES I : PARTICIPANTS À L'ÉTUDE QUALITATIVE

ANNEXE II : GLOSSAIRE

ANNEXE III : ÉTUDE QUANTITATIVE

ANNEXE IV : ÉTUDE QUANTITATIVE – DÉMOGRAPHIE

# PRIORITÉ DONNÉE À L'INNOVATION selon la taille du cabinet

"Parmi les déclarations suivantes, choisissez celle qui reflète le mieux l'état d'esprit de votre cabinet à l'égard de l'innovation."

(Pourcentage de répondants - une seule réponse possible)

Taille de l'étude	Solo	2 à 9 personnes	10 à 49 personnes	50 à 499 personnes
L'innovation est capitale pour notre cabinet et nous mettons en place des actions innovantes	9,8	23,1	68,8	33,3
L'innovation est importante pour notre cabinet mais les actions innovantes sont à mettre en place	34,4	30,8	25	16,7
L'innovation est un axe de développement parmi d'autres pour notre cabinet	37,7	36,5	6,3	50
Innover n'est pas à ce jour notre priorité	18	9,6	-	-



1. INTRODUCTION

2. CHOISIR LES AXES STRATÉGIQUES DE SON ÉVOLUTION

3. ORGANISER LE TRAVAIL AU SEIN DU CABINET DE DEMAIN

4. GOUVERNER ET FINANCER LA TRANSFORMATION DES CABINET

5. CONCLUSION : PRÉPARER L'AVENIR

6. ANNEXES

ANNEXES I : PARTICIPANTS À L'ÉTUDE QUALITATIVE

ANNEXE II : GLOSSAIRE

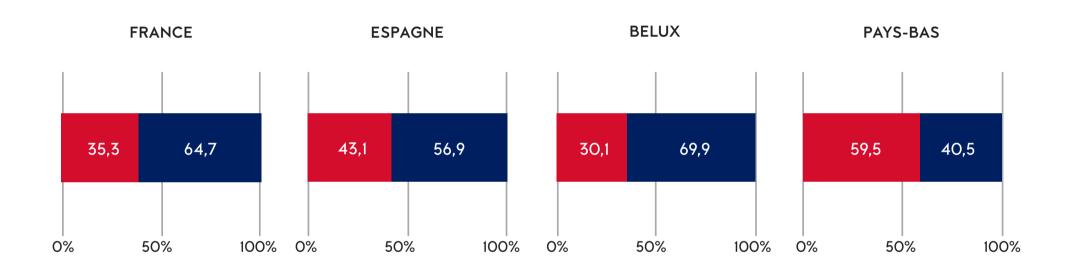
ANNEXE III : ÉTUDE QUANTITATIVE

ANNEXE IV : ÉTUDE QUANTITATIVE – DÉMOGRAPHIE

## PRÉSENCE DE PERSONNEL DÉDIÉ AUX PROCESSUS D'INNOVATION

Comparaison européenne

(Pourcentage de répondants)









1. INTRODUCTION

- 2. CHOISIR LES AXES STRATÉGIQUES DE SON ÉVOLUTION
- 3. ORGANISER LE TRAVAIL AU SEIN DU CABINET DE DEMAIN
- 4. GOUVERNER ET FINANCER LA TRANSFORMATION DES CABINET
- 5. CONCLUSION : PRÉPARER L'AVENIR
- 6. ANNEXES



ANNEXE II: GLOSSAIRE

ANNEXE III : ÉTUDE QUANTITATIVE

ANNEXE IV : ÉTUDE QUANTITATIVE – DÉMOGRAPHIE

# PRÉSENCE DE PERSONNEL DÉDIÉ AUX PROCESSUS D'INNOVATION

selon la taille du cabinet

(Pourcentage de répondants)

Taille du cabinet	Oui	Non
Solo	20	80
2 à 9 personnes	36,2	63,8
10 à 49 personnes	75	25
50 à 499 personnes	50	50





- 1. INTRODUCTION
- 2. CHOISIR LES AXES STRATÉGIQUES DE SON ÉVOLUTION
- 3. ORGANISER LE TRAVAIL AU SEIN DU CABINET DE DEMAIN
- 4. GOUVERNER ET FINANCER LA TRANSFORMATION DES CABINET
- 5. CONCLUSION : PRÉPARER L'AVENIR
- 6. ANNEXES

ANNEXES I : PARTICIPANTS À L'ÉTUDE QUALITATIVE

ANNEXE II : GLOSSAIRE

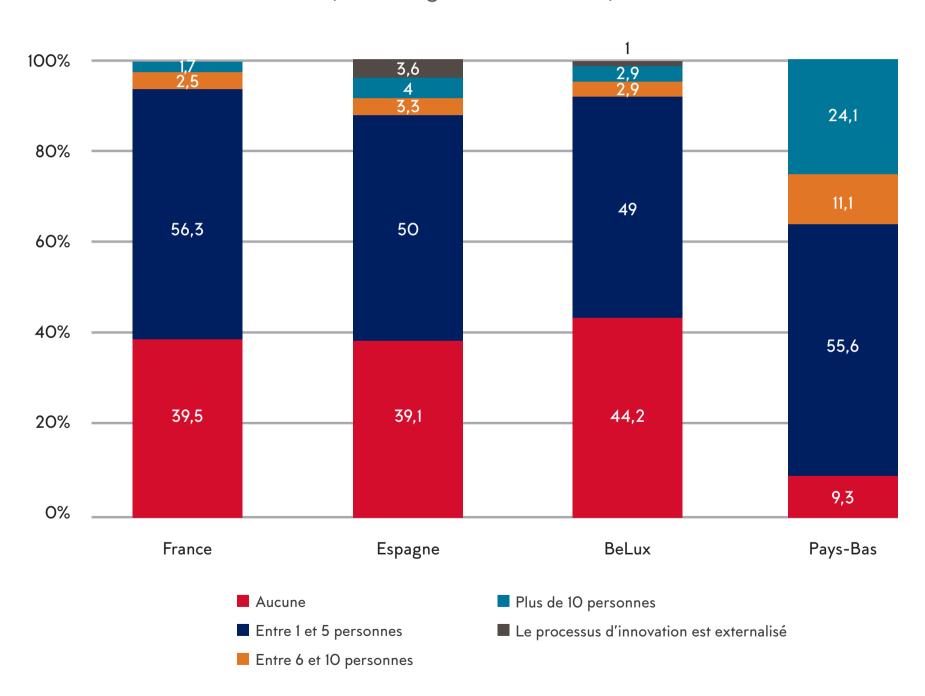
ANNEXE III : ÉTUDE QUANTITATIVE

ANNEXE IV : ÉTUDE QUANTITATIVE – DÉMOGRAPHIE

# NOMBRE DE PERSONNES ACTIVEMENT IMPLIQUÉES DANS LES PROJETS D'INNOVATION

Comparaison européenne

(Pourcentage de collaborateurs)







1. INTRODUCTION

- 2. CHOISIR LES AXES STRATÉGIQUES DE SON ÉVOLUTION
- 3. ORGANISER LE TRAVAIL AU SEIN DU CABINET DE DEMAIN
- 4. GOUVERNER ET FINANCER LA TRANSFORMATION DES CABINET
- 5. CONCLUSION : PRÉPARER L'AVENIR
- 6. ANNEXES



ANNEXE II: GLOSSAIRE

ANNEXE III : ÉTUDE QUANTITATIVE

ANNEXE IV : ÉTUDE QUANTITATIVE – DÉMOGRAPHIE

# NOMBRE DE PERSONNES ACTIVEMENT IMPLIQUÉES DANS LES PROJETS D'INNOVATION

en fonction de la taille du cabinet

(Pourcentage de personnes)

Taille du cabinet	Aucune	Entre 1 et 5 personnes	Entre 6 et 10 personnes	Plus de 10 personnes	Le processus d'innovation est externalisé
Solo	60	38	-	-	2
2 à 9 personnes	31,9	63,8	2,1	-	2,1
10 à 49 personnes	6,3	81,3	12,5	-	-
50 à 499 personnes	16,7	83,3	-	-	-





ANNEXES I : PARTICIPANTS À L'ÉTUDE QUALITATIVE

ANNEXE III : ÉTUDE QUANTITATIVE

# DAIOZ

PRÉFACE

1. INTRODUCTION

2. CHOISIR LES AXES STRATÉGIQUES DE SON ÉVOLUTION

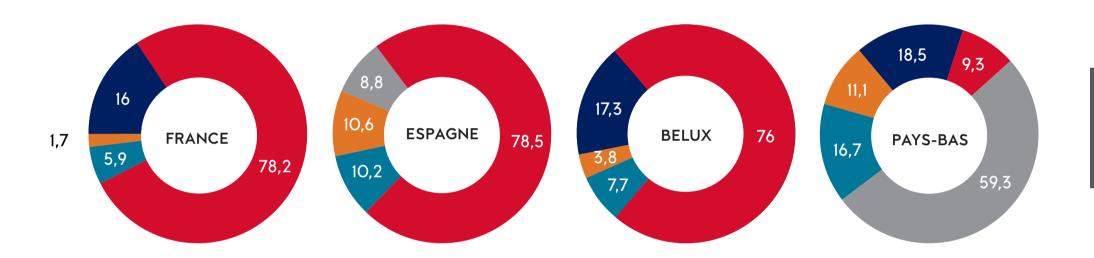
- 3. ORGANISER LE TRAVAIL AU SEIN DU CABINET DE DEMAIN
- 4. GOUVERNER ET FINANCER LA TRANSFORMATION DES CABINET
- 5. CONCLUSION : PRÉPARER L'AVENIR
- 6. ANNEXES

# EXISTENCE DE DOCUMENTS DÉDIÉS À LA CONDUITE DE L'INNOVATION AU SEIN DU CABINET

Comparaison européenne

**ANNEXE II: GLOSSAIRE** 

(Pourcentage de répondants - plusieurs réponses possible)





Guide des bonnes pratiques pour conduire l'innovation au sein du cabinet

Aucun

Autres



Objectifs, plan d'action et planning pour conduire l'innovation au sein du cabinet



1. INTRODUCTION

- 2. CHOISIR LES AXES STRATÉGIQUES DE SON ÉVOLUTION
- 3. ORGANISER LE TRAVAIL AU SEIN DU CABINET DE DEMAIN
- 4. GOUVERNER ET FINANCER LA TRANSFORMATION DES CABINET
- 5. CONCLUSION : PRÉPARER L'AVENIR
- 6. ANNEXES



ANNEXE II: GLOSSAIRE

ANNEXE III : ÉTUDE QUANTITATIVE

ANNEXE IV : ÉTUDE QUANTITATIVE – DÉMOGRAPHIE

# EXISTENCE DE DOCUMENTS DÉDIÉS À LA CONDUITE DE L'INNOVATION AU SEIN DU CABINET

en fonction de la taille du cabinet

(Pourcentage de répondants - plusieurs réponses possibles)

Taille du cabinet	Présentation de la stratégie d'innovation du cabinet pour les prochaines années	Guide des bonnes pratiques pour conduire l'innovation au sein du cabinet	Objectifs, plan d'action et planning pour conduire l'innovation au sein du cabinet	Aucun
Solo	4	2	6	88
2 à 9 personnes	6,4	-	21,3	74,5
10 à 49 personnes	12,5	6,3	31,3	56,3
50 à 499 personnes	-	-	16,7	83,3





- 1. INTRODUCTION
- 2. CHOISIR LES AXES STRATÉGIQUES DE SON ÉVOLUTION
- 3. ORGANISER LE TRAVAIL AU SEIN DU CABINET DE DEMAIN
- 4. GOUVERNER ET FINANCER LA TRANSFORMATION DES CABINET
- 5. CONCLUSION : PRÉPARER L'AVENIR
- 6. ANNEXES



ANNEXES I : PARTICIPANTS À L'ÉTUDE QUALITATIVE

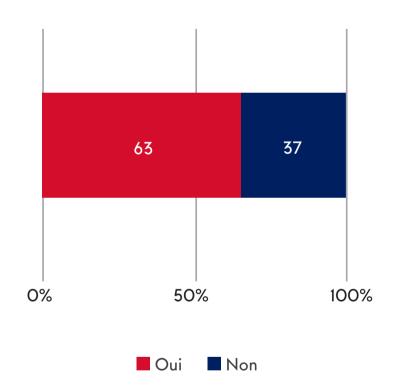
ANNEXE II : GLOSSAIRE

ANNEXE III : ÉTUDE QUANTITATIVE

ANNEXE IV : ÉTUDE QUANTITATIVE – DÉMOGRAPHIE

# MISE EN ŒUVRE DE PRATIQUES INNOVANTES France

Avez-vous déjà mis en place des pratiques innovantes au sein de votre cabinet ? (Pourcentage de répondants - une seule réponse possible)





- 1. INTRODUCTION
- 2. CHOISIR LES AXES STRATÉGIQUES DE SON ÉVOLUTION
- 3. ORGANISER LE TRAVAIL AU SEIN DU CABINET DE DEMAIN
- 4. GOUVERNER ET FINANCER LA TRANSFORMATION DES CABINET
- 5. CONCLUSION : PRÉPARER L'AVENIR
- 6. ANNEXES



ANNEXES I : PARTICIPANTS À L'ÉTUDE QUALITATIVE

ANNEXE II : GLOSSAIRE

ANNEXE III : ÉTUDE QUANTITATIVE

ANNEXE IV : ÉTUDE QUANTITATIVE – DÉMOGRAPHIE

# MISE EN ŒUVRE DE PRATIQUES INNOVANTES France

Avez-vous déjà mis en place des pratiques innovantes au sein de votre cabinet ? (Pourcentage de répondants - une seule réponse possible)

Taille du cabinet	Oui	Non
Solo	52	48
2 à 9 personnes	63,8	36,2
10 à 49 personnes	87,5	12,5
50 à 499 personnes	83,3	16,7



ANNEXE II : GLOSSAIRE

ANNEXE III : ÉTUDE QUANTITATIVE

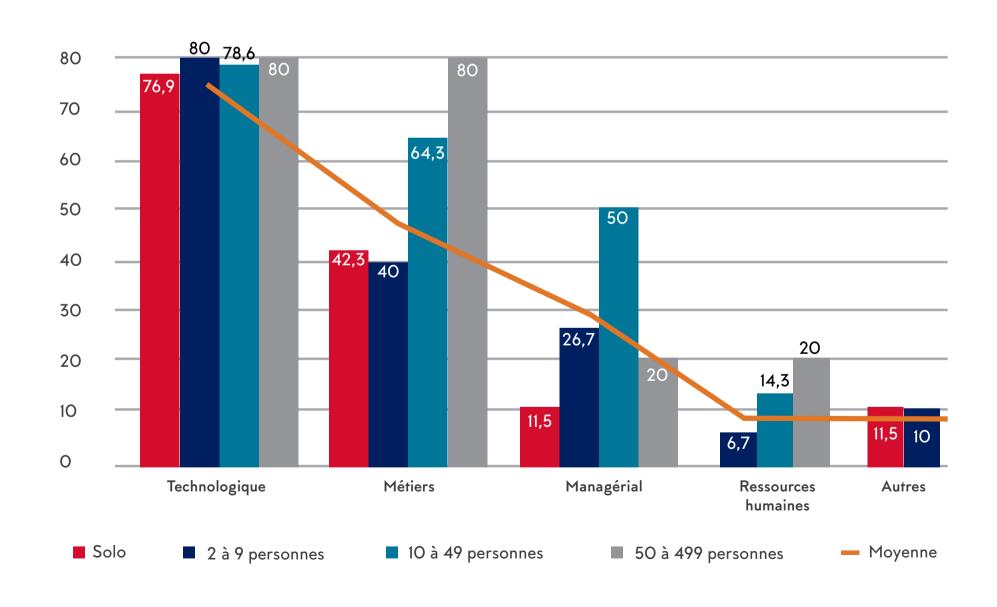
# DAIOZ

## PRÉFACE

- 1. INTRODUCTION
- 2. CHOISIR LES AXES STRATÉGIQUES DE SON ÉVOLUTION
- 3. ORGANISER LE TRAVAIL AU SEIN DU CABINET DE DEMAIN
- 4. GOUVERNER ET FINANCER LA TRANSFORMATION DES CABINET
- 5. CONCLUSION : PRÉPARER L'AVENIR
- 6. ANNEXES

# DOMAINES PRIORITAIRES EN MATIÈRE D'INNOVATION France

(Si oui) Dans quels domaines en priorité? (Pourcentage de répondants - deux réponses possibles)







1. INTRODUCTION

- 2. CHOISIR LES AXES STRATÉGIQUES DE SON ÉVOLUTION
- 3. ORGANISER LE TRAVAIL AU SEIN DU CABINET DE DEMAIN
- 4. GOUVERNER ET FINANCER LA TRANSFORMATION DES CABINET
- 5. CONCLUSION : PRÉPARER L'AVENIR
- 6. ANNEXES

ANNEXES I : PARTICIPANTS À L'ÉTUDE QUALITATIVE

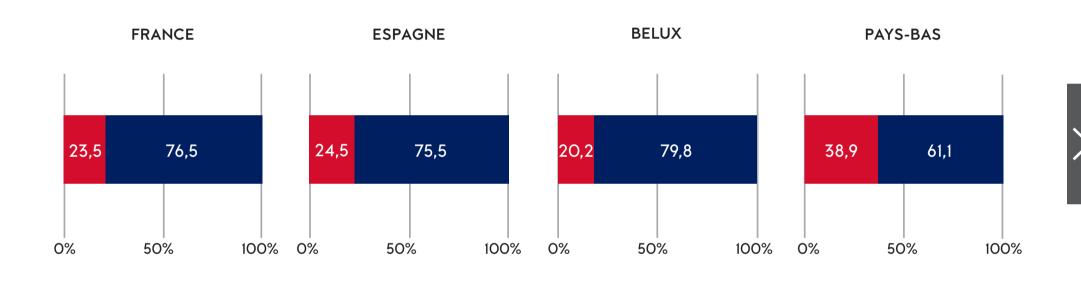
ANNEXE II: GLOSSAIRE

ANNEXE III : ÉTUDE QUANTITATIVE

ANNEXE IV : ÉTUDE QUANTITATIVE – DÉMOGRAPHIE

# EXISTENCE D'UN BUDGET ANNUEL DÉDIÉ À L'INNOVATION Comparaison européenne

Avez-vous prévu un budget pour l'innovation au sein de votre cabinet cette année ? (Pourcentage de répondants - une seule réponse possible)









1. INTRODUCTION

- 2. CHOISIR LES AXES STRATÉGIQUES DE SON ÉVOLUTION
- 3. ORGANISER LE TRAVAIL AU SEIN DU CABINET DE DEMAIN
- 4. GOUVERNER ET FINANCER LA TRANSFORMATION DES CABINET
- 5. CONCLUSION : PRÉPARER L'AVENIR
- 6. ANNEXES



ANNEXE II: GLOSSAIRE

ANNEXE III : ÉTUDE QUANTITATIVE

ANNEXE IV : ÉTUDE QUANTITATIVE – DÉMOGRAPHIE

# EXISTENCE D'UN BUDGET ANNUEL DÉDIÉ À L'INNOVATION en fonction de la taille du cabinet

Avez-vous prévu un budget pour l'innovation au sein de votre cabinet cette année ? (Pourcentage de répondants - une seule réponse possible)

Taille du cabinet	Oui	Non
Solo	10	90
2 à 9 personnes	34	66
10 à 49 personnes	31,3	68,8
50 à 499 personnes	33,3	66,7





- 1. INTRODUCTION
- 2. CHOISIR LES AXES STRATÉGIQUES DE SON ÉVOLUTION
- 3. ORGANISER LE TRAVAIL AU SEIN DU CABINET DE DEMAIN
- 4. GOUVERNER ET FINANCER LA TRANSFORMATION DES CABINET
- 5. CONCLUSION : PRÉPARER L'AVENIR
- 6. ANNEXES



ANNEXES I : PARTICIPANTS À L'ÉTUDE QUALITATIVE

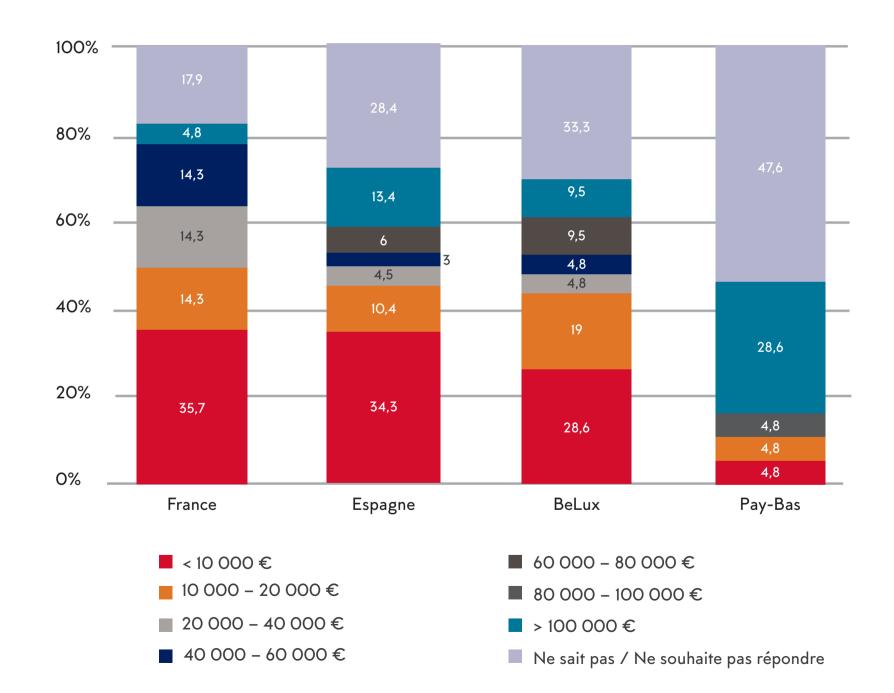
ANNEXE II : GLOSSAIRE

ANNEXE III : ÉTUDE QUANTITATIVE

ANNEXE IV : ÉTUDE QUANTITATIVE – DÉMOGRAPHIE

# BUDGET ANNUEL ACTUELLEMENT DÉDIÉ À L'INNOVATION COMPARAISON EUROPÉENNE

Quel est l'ordre de grandeur de ce budget ? (Pourcentage de répondants - une seule réponse possible)





1. INTRODUCTION

- 2. CHOISIR LES AXES STRATÉGIQUES DE SON ÉVOLUTION
- 3. ORGANISER LE TRAVAIL AU SEIN DU CABINET DE DEMAIN
- 4. GOUVERNER ET FINANCER LA TRANSFORMATION DES CABINET
- 5. CONCLUSION : PRÉPARER L'AVENIR
- 6. ANNEXES



ANNEXE II: GLOSSAIRE

ANNEXE III : ÉTUDE QUANTITATIVE

ANNEXE IV : ÉTUDE QUANTITATIVE – DÉMOGRAPHIE

# BUDGET ANNUEL ACTUELLEMENT DÉDIÉ À L'INNOVATION En fonction de la taille du cabinet

Quel est l'ordre de grandeur de ce budget ? (Pourcentage de répondants - une seule réponse possible)

Taille du cabinet	Solo	2 à 9 personnes	10 à 49 personnes	50 à 499 personnes
< €10,000	100	31,3	-	-
€10,000 - €20,000	-	25	-	-
€20,000 - €40,000	-	12,5	40	-
€40,000 - €60,000	-	18,8	-	50
€60,000 - €80,000	-	-	-	-
€80,000 - €100,000	-	-	-	-
€100,000 +	-	6,3	-	-
Je ne sais pas /Je préfère ne pas répondre	-	6,3	60	50





1. INTRODUCTION

- 2. CHOISIR LES AXES STRATÉGIQUES DE SON ÉVOLUTION
- 3. ORGANISER LE TRAVAIL AU SEIN DU CABINET DE DEMAIN
- 4. GOUVERNER ET FINANCER LA TRANSFORMATION DES CABINET
- 5. CONCLUSION : PRÉPARER L'AVENIR
- 6. ANNEXES



ANNEXES I : PARTICIPANTS À L'ÉTUDE QUALITATIVE

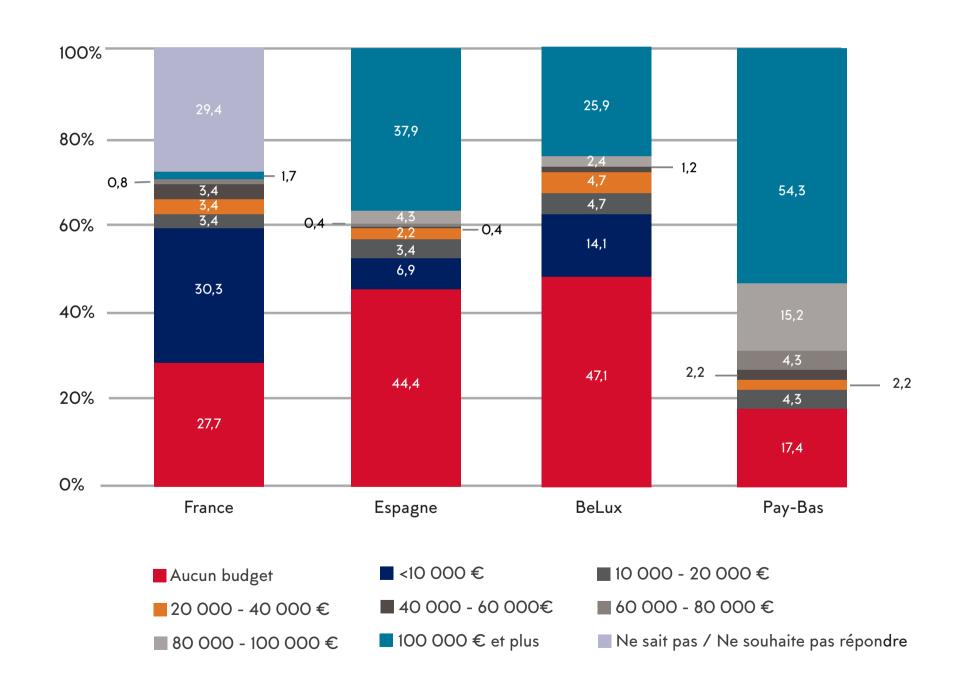
ANNEXE II: GLOSSAIRE

ANNEXE III : ÉTUDE QUANTITATIVE

ANNEXE IV : ÉTUDE QUANTITATIVE – DÉMOGRAPHIE

# BUDGET DÉDIÉ À L'INNOVATION DANS L'EXERCICE SUIVANT Comparaison européenne

Quel montant avez-vous prévu pour l'année prochaine ? (Pourcentage de répondants - une seule réponse possible)



1. INTRODUCTION

- 2. CHOISIR LES AXES STRATÉGIQUES DE SON ÉVOLUTION
- 3. ORGANISER LE TRAVAIL **AU SEIN DU CABINET DE** DEMAIN
- 4. GOUVERNER ET FINANCER LA TRANSFORMATION **DES CABINET**
- 5. CONCLUSION: PRÉPARER L'AVENIR
- 6. ANNEXES

# BUDGET DÉDIÉ À L'INNOVATION DANS L'EXERCICE SUIVANT en fonction de la taille du cabinet

ANNEXE II: GLOSSAIRE

Quel montant avez-vous prévu pour l'année prochaine? (Pourcentage de répondants - une seule réponse possible)

Taille du cabinet	Solo	2 à 9 personnes	10 à 49 personnes	50 à 499 personnes
Aucun budget	38	21,3	12,5	33,3
< €10,000	44	27,7	6,3	-
€10,000 - €20,000	-	6,4	6,3	-
€20,000 - €40,000	-	6,4	6,3	-
€40,000 - €60,000	-	6,4	-	16,7
€60,000 - €80,000	-	2,1	-	-
€80,000 - €100,000	-	-	-	-
€100,000 +	2	2,1	-	-
Je ne sais pas / Je préfère ne pas répondre	16	27,7	68,8	50



1. INTRODUCTION

- 2. CHOISIR LES AXES STRATÉGIQUES DE SON ÉVOLUTION
- 3. ORGANISER LE TRAVAIL AU SEIN DU CABINET DE DEMAIN
- 4. GOUVERNER ET FINANCER LA TRANSFORMATION DES CABINET
- 5. CONCLUSION : PRÉPARER L'AVENIR
- 6. ANNEXES

ANNEXES I : PARTICIPANTS À L'ÉTUDE QUALITATIVE

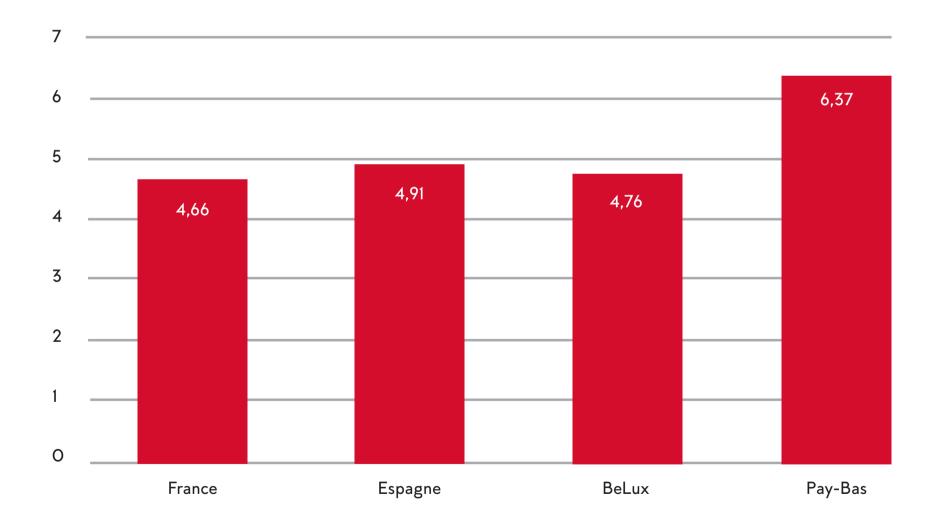
ANNEXE II: GLOSSAIRE

ANNEXE III : ÉTUDE QUANTITATIVE

ANNEXE IV : ÉTUDE QUANTITATIVE – DÉMOGRAPHIE

# INDICE DE SATISFACTION SUR LA CONDUITE DE L'INNOVATION Comparaison européenne

Sur une échelle de 1 à 10, 1 signifiant "pas du tout satisfait" et 10 signifiant "très satisfait" (Moyenne des réponses)







1. INTRODUCTION

2. CHOISIR LES AXES STRATÉGIQUES DE SON ÉVOLUTION

- 3. ORGANISER LE TRAVAIL AU SEIN DU CABINET DE DEMAIN
- 4. GOUVERNER ET FINANCER LA TRANSFORMATION DES CABINET
- 5. CONCLUSION : PRÉPARER L'AVENIR
- 6. ANNEXES

ANNEXES I : PARTICIPANTS À L'ÉTUDE QUALITATIVE

ANNEXE II: GLOSSAIRE

ANNEXE III : ÉTUDE QUANTITATIVE

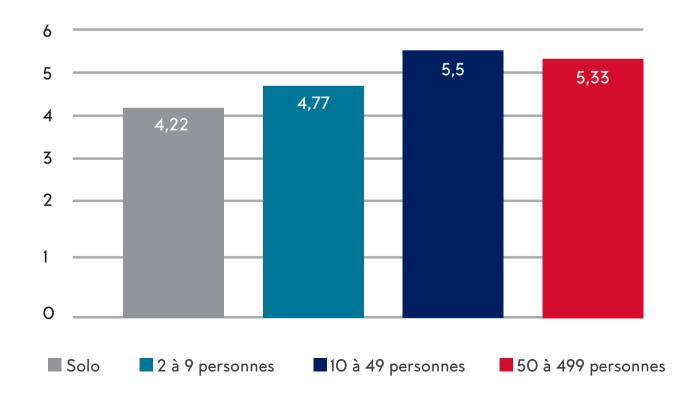
ANNEXE IV : ÉTUDE QUANTITATIVE – DÉMOGRAPHIE

# INDICE DE SATISFACTION SUR LA CONDUITE DE L'INNOVATION

# en fonction de la taille du cabinet

Sur une échelle de 1 à 10, 1 signifiant "pas du tout satisfait" et 10 signifiant "très satisfait" (Moyenne des réponses)

Taille du cabinet	Moyenne
Solo	4,22
2 à 9 personnes	4,77
10 à 49 personnes	5,5
50 à 499 personnes	5,33





100%

# DAIOZ

### PRÉFACE

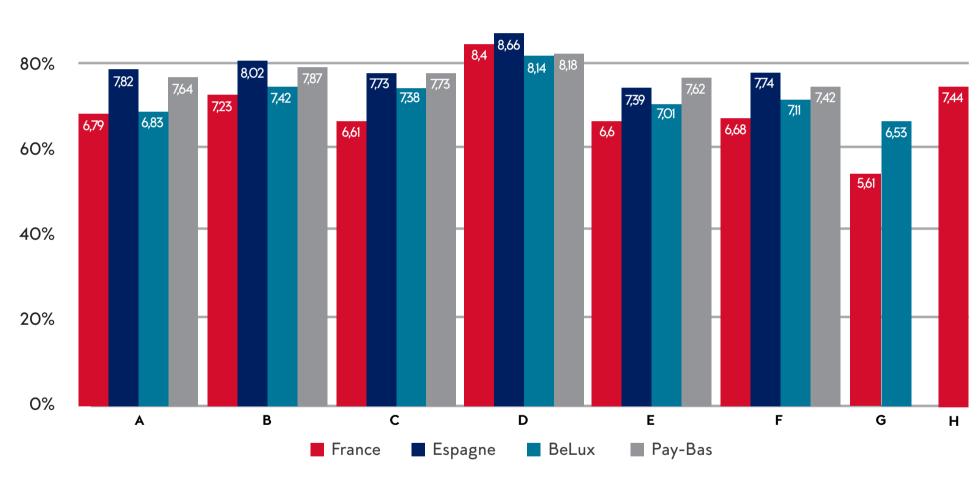
- 1. INTRODUCTION
- 2. CHOISIR LES AXES STRATÉGIQUES DE SON ÉVOLUTION
- 3. ORGANISER LE TRAVAIL AU SEIN DU CABINET DE DEMAIN
- 4. GOUVERNER ET FINANCER LA TRANSFORMATION DES CABINET
- 5. CONCLUSION : PRÉPARER L'AVENIR
- 6. ANNEXES

# 仚



# Comparaison européenne

Sur une échelle de 1 à 10, 1 signifiant "négligeable" et 10 signifiant "très important". (Moyenne des réponses)



- A. L'intégration de la technologie dans les méthodes de travail n'est pas seulement un moyen d'améliorer les processus mais aussi de faire évoluer les mentalités, les habitudes de travail
- B. La technologie est la clé de l'innovation pour se différencier et gagner en performance, mais l'innovation ne devrait pas être uniquement technologique
- C. Le travail collaboratif est la clé pour offrir un service spécialisé et à valeur ajoutée
- D. La qualité de service passe tout autant par la prestation que par la relation client

- E. Une partie importante de l'innovation est impulsée par l'évolution des demandes clients mais les cabinets devraient investir dans l'innovation avant même que le client ne formule le besoin
- F. L'évolution constante des technologies offre de nouvelles opportunités professionnelles.
- G. La technologie est la clé pour se différencier sur le marché, pour améliorer les résultats et développer l'image du cabinet
- H. Il est très important de revendiquer des domaines d'expertises très spécifiques pour se différencier sur le marché



1. INTRODUCTION

- 2. CHOISIR LES AXES STRATÉGIQUES DE SON ÉVOLUTION
- 3. ORGANISER LE TRAVAIL AU SEIN DU CABINET DE DEMAIN
- 4. GOUVERNER ET FINANCER LA TRANSFORMATION DES CABINET
- 5. CONCLUSION : PRÉPARER L'AVENIR
- 6. ANNEXES

ANNEXES I : PARTICIPANTS À L'ÉTUDE QUALITATIVE

ANNEXE II: GLOSSAIRE

ANNEXE III: ÉTUDE QUANTITATIVE

ANNEXE IV : ÉTUDE QUANTITATIVE – DÉMOGRAPHIE

# INDICE DE PERCEPTION QUANT À L'IMPACT DE L'INNOVATION SUR LA GESTION DES COMPÉTENCES France

Sur une échelle de 1 à 10, 1 signifiant "négligeable" et 10 signifiant "très important". (Moyenne des réponses)

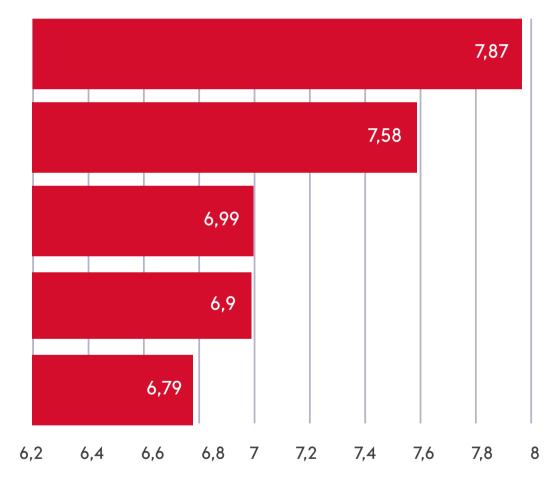
Collaborer en interne ou en externe avec des métiers différents est source de réussite et d'opportunités

Développer la polyvalence et l'agilité des collaborateurs/juristes (sachant gérer des situations complexes et nouvelles en dehors de leur spécialisation) permet d'obtenir de meilleurs résultats sur les dossiers

Faire collaborer des profils hétérogènes et issus de métiers différents permet d'obtenir de meilleurs résultats

Le mode de gestion des cabinets est impacté par l'arrivée de la génération Y (méthodes de travail, besoins en formation, management...)

Former les collaborateurs/juristes aux nouvelles technologies et aux nouveaux modes d'organisation (open space, groupe projet...) est essentiel







1. INTRODUCTION

2. CHOISIR LES AXES STRATÉGIQUES DE SON ÉVOLUTION

- 3. ORGANISER LE TRAVAIL AU SEIN DU CABINET DE DEMAIN
- 4. GOUVERNER ET FINANCER
  LA TRANSFORMATION
  DES CABINET
- 5. CONCLUSION : PRÉPARER L'AVENIR
- 6. ANNEXES

ANNEXES I : PARTICIPANTS À L'ÉTUDE QUALITATIVE

ANNEXE II : GLOSSAIRE

ANNEXE III: ÉTUDE QUANTITATIVE

ANNEXE IV : ÉTUDE QUANTITATIVE – DÉMOGRAPHIE

# INDICE DE PERCEPTION DE L'IMPACT DES NOUVELLES TECHNOLOGIES SUR LA PROFESSION France

Sur une échelle de 1 à 10, 1 signifiant "négligeable" et 10 signifiant "très important". (Moyenne des réponses)

Un cabinet d'avocats doit mesurer la satisfaction de ses clients avec des logiciels informatiques (système de net promoter score)

Avec les nouvelles technologies, le cabinet d'avocats de demain sera plus accessible et proposera des services et tarifications standardisées

L'intelligence artificielle avec l'arrivée de la justice prédictive va faciliter et améliorer la prise de décision des cabinets d'avocats dans la gestion de leurs dossiers clients et l'exercice de leur devoir de conseil

La blockchain va permettre aux juristes de travailler de manière plus sécurisée avec leurs clients internes et externes, et de gagner du temps sur leurs dossiers

Un cabinet d'avocats se doit d'être équipé d'un logiciel de gestion de sa base de données clients pour fidéliser sa clientèle

La blockchain (technologie de stockage et de transmission d'informations, sécurisée, et fonctionnant sans organe central de contrôle) va impacter le secteur juridique au sens large

Les outils numériques (site internet, applications, blogs, réseaux sociaux) sont des sources de contacts et d'opportunités pour accroître sa clientèle

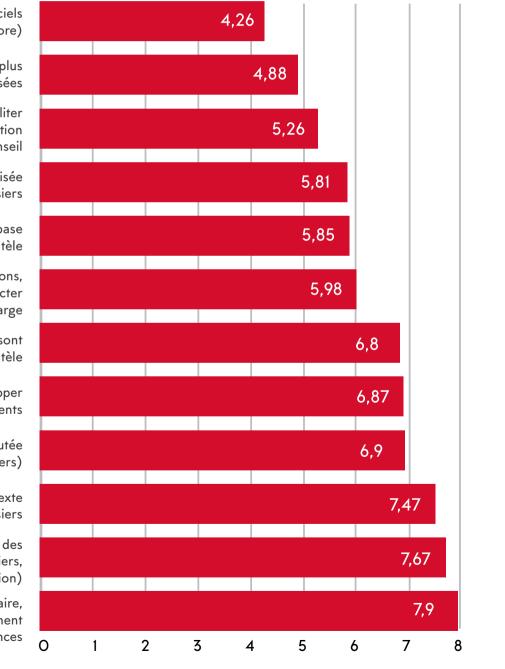
En règle générale, les cabinets d'avocats savent entretenir et développer une relation durable avec leurs clients

La technologie permet de se concentrer sur les tâches à forte valeur ajoutée (conseil aux clients, plaidoirie au tribunal et préparation des dossiers)

La cybersécurité est un enjeu important dans un contexte de digitalisation des dossiers

Le numérique change et va continuer de modifier la culture et la structure des cabinets d'avocats (méthodologie de travail, organisation des métiers, modes de communication)

L'utilisation de bases de données numériques (fonds documentaire, actualités juridiques, outils pratiques) améliore considérablement la productivité des cabinets et permet d'obtenir de meilleurs performances





**ANNEXES I: PARTICIPANTS** 

À L'ÉTUDE QUALITATIVE

PRÉFACE

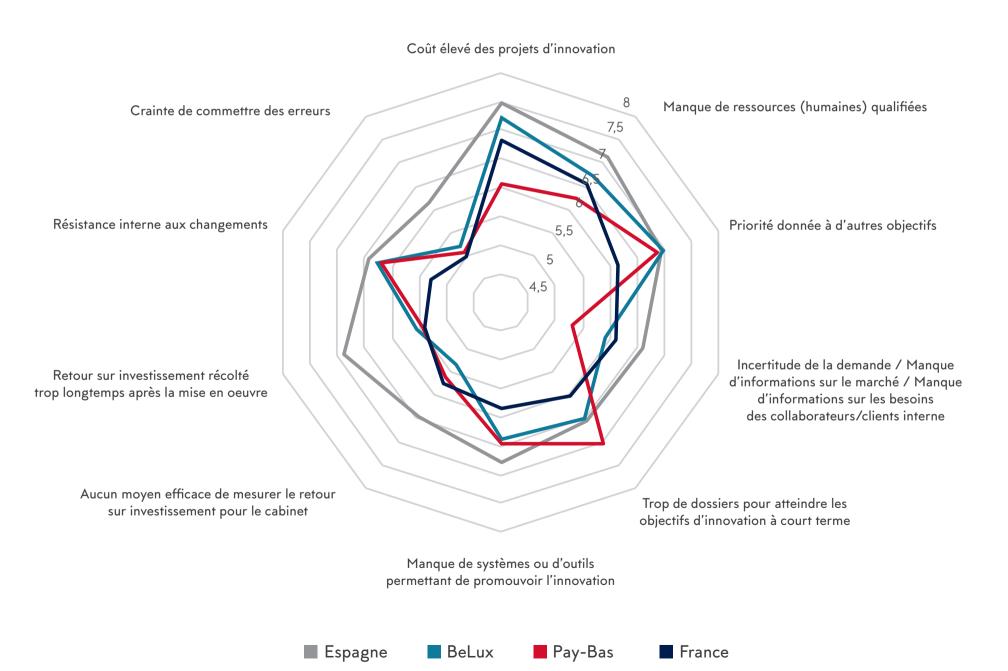
1. INTRODUCTION

2. CHOISIR LES AXES **STRATÉGIQUES** DE SON ÉVOLUTION

- 3. ORGANISER LE TRAVAIL **AU SEIN DU CABINET DE DEMAIN**
- 4. GOUVERNER ET FINANCER LA TRANSFORMATION **DES CABINET**
- 5. CONCLUSION: PRÉPARER L'AVENIR
- 6. ANNEXES

# PRINCIPAUX FREINS À LA CONDUITE DE L'INNOVATION Comparaison européenne

Sur une échelle de 1 à 10, 1 signifiant "n'est pas un frein potentiel" et 10 signifiant "est un frein très probable".







ANNEXE II: GLOSSAIRE

ANNEXE III : ÉTUDE QUANTITATIVE

PRÉFACE

1. INTRODUCTION

- 2. CHOISIR LES AXES STRATÉGIQUES DE SON ÉVOLUTION
- **3. ORGANISER LE TRAVAIL AU SEIN DU CABINET DE** DEMAIN
- 4. GOUVERNER ET FINANCER LA TRANSFORMATION **DES CABINET**
- 5. CONCLUSION: PRÉPARER L'AVENIR
- 6. ANNEXES

# PRINCIPAUX FREINS À LA CONDUITE DE L'INNOVATION En fonction de la taille du cabinet

Sur une échelle de 1 à 10, 1 signifiant "n'est pas un frein potentiel" et 10 signifiant "est un frein très probable".

Taille du cabinet	Solo	2 à 9 personnes	10 à 49 personnes	50 à 499 personnes
Trop de dossiers pour atteindre les objectifs d'innovation à court terme	6,21	5,98	6,25	4
Priorité donnée à d'autres objectifs	6,28	5,94	6,69	4,83
Résistance interne aux changements	5,2	4,87	6,13	7,17
Manque de systèmes ou d'outils permettant de promouvoir l'innovation	5,93	5,58	6	6,5
Crainte de commettre des erreurs	5,79	4,17	4,81	4,67
Retour sur investissement récolté trop longtemps après la mise en oeuvre	6,03	4,69	5,56	4,5
Coût élevé des projets d'innovation	7,61	6,17	5,94	6,83
Manque de ressources (humaines) qualifiées	6,9	5,92	6,63	7,67





1. INTRODUCTION

- 2. CHOISIR LES AXES STRATÉGIQUES DE SON ÉVOLUTION
- 3. ORGANISER LE TRAVAIL AU SEIN DU CABINET DE DEMAIN
- 4. GOUVERNER ET FINANCER LA TRANSFORMATION DES CABINET
- 5. CONCLUSION : PRÉPARER L'AVENIR
- 6. ANNEXES



ANNEXE II: GLOSSAIRE

ANNEXE III : ÉTUDE QUANTITATIVE

ANNEXE IV : ÉTUDE QUANTITATIVE – DÉMOGRAPHIE

# CONNAISSANCE DES NOUVEAUX MODES D'ORGANISATION en fonction de la taille du cabinet

(Pourcentage de répondants connaissant les modes d'organisation cités)

Taille du cabinet	Solo	2 à 9 personnes	10 à 49 personnes	50 à 499 personnes
Collaboration avec des prestataires externes sur des projets ponctuels	6,6	1,9	-	-
Externalisation de tâches à faible valeur ajoutée	14,8	5,8	-	-
Recours à des équipes pluridisciplinaires (des collaborateurs possédant des profils différents et travaillant en équipe)	13,1	7,7	6,3	16,7
Avocat spécialisé en technologie (avocats titulaires d'un double diplôme en droit et en génie informatique)	16,4	7,7	-	16,7
Mode de gestion du cabinet centré sur la performance et la recherche de solutions	8,2	7,7	6,3	16,7





1. INTRODUCTION

- 2. CHOISIR LES AXES STRATÉGIQUES DE SON ÉVOLUTION
- 3. ORGANISER LE TRAVAIL AU SEIN DU CABINET DE DEMAIN
- 4. GOUVERNER ET FINANCER LA TRANSFORMATION DES CABINET
- 5. CONCLUSION : PRÉPARER L'AVENIR
- 6. ANNEXES

ANNEXES I : PARTICIPANTS À L'ÉTUDE QUALITATIVE

ANNEXE II: GLOSSAIRE

ANNEXE III : ÉTUDE QUANTITATIVE

ANNEXE IV : ÉTUDE QUANTITATIVE – DÉMOGRAPHIE

# IMPORTANCE DES NOUVEAUX MODES D'ORGANISATION

en fonction de la taille du cabinet

Sur une échelle de 1 à 10, 1 signifiant "négligeable" et 10 signifiant "très important". (Moyenne des réponses de ceux qui déclarent connaître les modes d'organisation cités)

Taille du cabinet	Solo	2 à 9 personnes	10 à 49 personnes	50 à 499 personnes
Collaboration avec des prestataires externes sur des projets ponctuels	7,16	7	6,5	5,83
Externalisation de tâches à faible valeur ajoutée	5,71	5,33	5,94	5,5
Recours à des équipes pluridisciplinaires (des collaborateurs possédant des profils différents et travaillant en équipe)	6,04	6,56	7,93	8,6
Avocat spécialisé en technologie (avocats titulaires d'un double diplôme en droit et en génie informatique	3,88	4,52	5,88	5,2
Mode de gestion du cabinet centré sur la performance et la recherche de solutions	5,29	6,6	6,8	7





1. INTRODUCTION

- 2. CHOISIR LES AXES STRATÉGIQUES DE SON ÉVOLUTION
- 3. ORGANISER LE TRAVAIL AU SEIN DU CABINET DE DEMAIN
- 4. GOUVERNER ET FINANCER LA TRANSFORMATION DES CABINET
- 5. CONCLUSION : PRÉPARER L'AVENIR
- 6. ANNEXES



ANNEXE II: GLOSSAIRE

ANNEXE III : ÉTUDE QUANTITATIVE

ANNEXE IV : ÉTUDE QUANTITATIVE – DÉMOGRAPHIE

# MISE EN ŒUVRE DES NOUVEAUX MODES D'ORGANISATION Comparaison européenne

(Pourcentage de ceux qui déclarent connaître les modes d'organisation cités)

		France	Espagne	BeLux	Pays-Bas
	Mis en œuvre	64,6	62,1	55,3	42,2
Collaboration avec des prestataires externes sur des projets ponctuels	Sera mis en œuvre	21,5	22	24,3	40
	Aucune intention de le mettre en œuvre	13,8	16	20,4	17,8
	Mis en œuvre	38,2	40,4	38,7	45,8
Externalisation de tâches à faible valeur ajoutée	Sera mis en œuvre	26,8	23	22,6	39,6
,	Aucune intention de le mettre en œuvre	35	36,7	38,7	14,6
Recours à des équipes	Mis en œuvre	33,1	36,1	30,4	36,7
pluridisciplinaires (des collaborateurs possédant des profils	Sera mis en œuvre	35,5	37,1	32,4	51
collaborateurs possédant des profils différents et travaillant en équipe)	Aucune intention de le mettre en œuvre	31,4	26,8	37,3	12,2
Avocat spécialisé en technologie	Mis en œuvre	10	15,4	9,5	19,1
(avocats titulaires d'un double diplôme en droit et en génie	Sera mis en œuvre	25	36,2	26,7	34
informatique)	Aucune intention de le mettre en œuvre	65	48,4	63,8	46,8
	Mis en œuvre	37,1	-	-	-
Mode de gestion du cabinet centré sur la performance et la recherche	Sera mis en œuvre	33,9	-	_	-
de solutions	Aucune intention de le mettre en œuvre	29	-	-	-





- 1. INTRODUCTION
- 2. CHOISIR LES AXES STRATÉGIQUES DE SON ÉVOLUTION
- 3. ORGANISER LE TRAVAIL AU SEIN DU CABINET DE DEMAIN
- 4. GOUVERNER ET FINANCER LA TRANSFORMATION DES CABINET
- 5. CONCLUSION : PRÉPARER L'AVENIR
- 6. ANNEXES



ANNEXES I : PARTICIPANTS À L'ÉTUDE QUALITATIVE

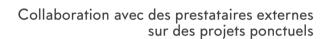
ANNEXE II : GLOSSAIRE

ANNEXE III: ÉTUDE QUANTITATIVE

ANNEXE IV : ÉTUDE QUANTITATIVE – DÉMOGRAPHIE

# MISE EN ŒUVRE DES NOUVEAUX MODES D'ORGANISATION France

(Pourcentage de ceux qui déclarent connaître les modes d'organisation cités)

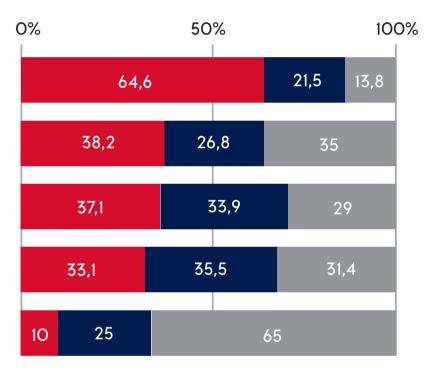


Externalisation de tâches à faible valeur ajoutée

Mode de gestion du cabinet centré sur la performance et la recherche de solutions

Recours à des équipes pluridisciplinaires (des collaborateurs possédant des profils différents et travaillant en équipe)

Avocat spécialisé en technologie (avocats titulaires d'un double diplôme en droit et en génie informatique)



Mis en œuvre

Sera mis en œuvre

Aucune intention de le mettre en œuvre



1. INTRODUCTION

- 2. CHOISIR LES AXES STRATÉGIQUES DE SON ÉVOLUTION
- 3. ORGANISER LE TRAVAIL AU SEIN DU CABINET DE DEMAIN
- 4. GOUVERNER ET FINANCER LA TRANSFORMATION DES CABINET
- 5. CONCLUSION : PRÉPARER L'AVENIR
- 6. ANNEXES



ANNEXE II: GLOSSAIRE

ANNEXE III : ÉTUDE QUANTITATIVE

ANNEXE IV : ÉTUDE QUANTITATIVE – DÉMOGRAPHIE

# MISE EN ŒUVRE DES NOUVEAUX MODES D'ORGANISATION en fonction de la taille du cabinet

(Pourcentage de ceux qui déclarent connaître les modes d'organisation cités)

	Taille du cabinet	Solo	2 à 9 personnes	10 à 49 personnes	50 à 499 personnes
Collaboration avec des prestataires externes sur des projets ponctuels	Mis en œuvre	57,9	64,7	81,3	83,3
	Sera mis en œuvre	24,6	21,6	12,5	16,7
	Aucune intention de le mettre en œuvre	17,5	13,7	6,3	-
	Mis en œuvre	36,5	36,7	56,3	16,7
Externalisation de tâches à faible valeur ajoutée	Sera mis en œuvre	25	34,7	12,5	16,7
	Aucune intention de le mettre en œuvre	38,5	28,6	31,3	66,7
Recours à des équipes	Mis en œuvre	15,1	35,4	73,3	80
pluridisciplinaires (des collaborateurs possédant des profils différents	Sera mis en œuvre	43,4	33,3	20	20
et travaillant en équipe)	Aucune intention de le mettre en œuvre	41,5	31,3	81,3 12,5 6,3 56,3 12,5 31,3 73,3	-
Compétences technologiques	Mis en œuvre	11,8	6,3	12,5	20
(collaborateurs ayant des expériences significatives dans le domaine des nouvelles technologies)	Sera mis en œuvre	21,6	29,2	18,8	40
	Aucune intention de le mettre en œuvre	66,7	64,6	68,8	40
Culture d'entreprise orientée performance = modèles d'entreprise basés sur les actions permettant de trouver des solutions	Mis en œuvre	26,8	41,7	46,7	80
	Sera mis en œuvre	26,8	41,7	40	20
	Aucune intention de le mettre en œuvre	46,4	16,7	13,3	-





- 2. CHOISIR LES AXES STRATÉGIQUES DE SON ÉVOLUTION
- 3. ORGANISER LE TRAVAIL AU SEIN DU CABINET DE DEMAIN
- 4. GOUVERNER ET FINANCER LA TRANSFORMATION DES CABINET
- 5. CONCLUSION : PRÉPARER L'AVENIR
- 6. ANNEXES



ANNEXE II: GLOSSAIRE

ANNEXE III : ÉTUDE QUANTITATIVE

ANNEXE IV : ÉTUDE QUANTITATIVE – DÉMOGRAPHIE

# CONNAISSANCE DES NOUVELLES TECHNOLOGIES

en fonction de la taille du cabinet

(Pourcentage de répondants connaissant les technologies citées)

Taille du cabinet	Solo	2 à 9 personnes	10 à 49 personnes	50 à 499 personnes
Systèmes et applications donnant un accès direct aux dossiers et aux projets innovants en cours	18	3,8	12,5	16,7
Intelligence artificielle	21,3	7,7	6,3	33,3
Blockchain	23	23,1	12,5	-
Big data	18	21,2	6,3	16,7
Travail dans le Cloud	11,5	5,8	12,5	-
Gestion fiscale automatique / télématique	13,1	13,5	12,5	-
Cybersécurité (échanges encryptés)	16,4	11,5	6,3	33,3
Chatbot	54,1	32,7	18,8	33,3
Algorithme de prédiction	23	21,2	6,3	33,3
Logiciels de gestion intégrés (ERP, CRM)	36,1	15,4	6,3	33,3
Smart contract	47,5	28,8	18,8	50
Data room	36,1	19,2	6,3	33,3
Plateformes numériques partagées avec les clients (de type e-Discovery, etc. )	31,1	13,5	12,5	16,7
Documents juridiques automatiques / Logiciel de recherche de données, d'analyse et de classification	9,8	11,5	6,3	-
Outil d'identification et de gestion de compétences au sein du cabinet	27,9	23,1	12,5	33,3



- 1. INTRODUCTION
- 2. CHOISIR LES AXES STRATÉGIQUES DE SON ÉVOLUTION
- 3. ORGANISER LE TRAVAIL AU SEIN DU CABINET DE DEMAIN
- 4. GOUVERNER ET FINANCER LA TRANSFORMATION DES CABINET
- 5. CONCLUSION : PRÉPARER L'AVENIR
- 6. ANNEXES



ANNEXE II: GLOSSAIRE

ANNEXE III : ÉTUDE QUANTITATIVE

ANNEXE IV : ÉTUDE QUANTITATIVE – DÉMOGRAPHIE

# IMPORTANCE DES NOUVELLES TECHNOLOGIES

# en fonction de la taille du cabinet

Sur une échelle de 1 à 10, 1 signifiant "négligeable" et 10 signifiant "très important". (Moyenne des réponses de ceux qui déclarent connaître les technologies citées)

Taille du cabinet	Solo	2 à 9 personnes	10 à 49 personnes	50 à 499 personnes
Systèmes et applications donnant un accès direct aux dossiers et aux projets innovants en cours	5,6	6,42	6,57	5,6
Intelligence artificielle	4,77	5,31	5,27	4,75
Blockchain	5,23	5,18	5,14	7,17
Big data	5,14	5,44	5,4	6,8
Travail dans le Cloud	5,98	6,39	6,79	5,33
Gestion fiscale automatique / télématique	6,19	6	5,86	5,33
Cybersécurité (échanges encryptés)	6,88	6,07	6,8	7
Chatbot	4,46	4,77	5,08	6
Algorithme de prédiction	4,62	5,05	5,2	5,75
Logiciels de gestion intégrés (ERP, CRM)	6	6,32	7,13	8,25
Smart contract	5,19	5,89	5,46	7,67
Data room	5,56	6,26	5,87	8,5
Plateformes numériques partagées avec les clients (de type e-Discovery, etc.)	5,48	6,18	7,64	7,4
Documents juridiques automatiques / Logiciel de recherche de données, d'analyse et de classification	6,82	7,04	6,8	8
Outil d'identification et de gestion de compétences au sein du cabinet	4,02	3,88	4,36	3,25





- 1. INTRODUCTION
- 2. CHOISIR LES AXES STRATÉGIQUES DE SON ÉVOLUTION
- 3. ORGANISER LE TRAVAIL AU SEIN DU CABINET DE DEMAIN
- 4. GOUVERNER ET FINANCER LA TRANSFORMATION DES CABINET
- 5. CONCLUSION : PRÉPARER L'AVENIR
- 6. ANNEXES



ANNEXES I : PARTICIPANTS À L'ÉTUDE QUALITATIVE

ANNEXE II : GLOSSAIRE ANNEX

ANNEXE III : ÉTUDE QUANTITATIVE

ANNEXE IV : ÉTUDE QUANTITATIVE – DÉMOGRAPHIE

# MISE EN ŒUVRE DES NOUVELLES TECHNOLOGIES

# Comparaison européenne

(Pourcentage de ceux qui déclarent connaître les modes d'organisation cités)

		France	Espagne	BeLux	Pay-Bas
Systèmes et applications donnant	Mis en œuvre	31,9	33,2	47,2	31,8
un accès direct aux dossiers	Sera mis en œuvre	34,5	43,9	26,9	50
et aux projets innovants en cours	Aucune intention de le mettre en œuvre	33,6	22,9	25,9	18,2
	Mis en œuvre	8,7	9,6	8,3	12,8
Intelligence artificielle	Sera mis en œuvre	38,3	47,8	44,8	61,5
	Aucune intention de le mettre en œuvre	53	42,6	46,9	25,6
	Mis en œuvre	6,5	9,1	3,7	5,6
Blockchain	Sera mis en œuvre	51,4	47,2	37,8	58,3
	Aucune intention de le mettre en œuvre	42,1	42,6	58,5	36,1
	Mis en œuvre	14,4	16,7	18,4	18,9
Big data	Sera mis en œuvre	36,9	50,8	39,1	56,8
	Aucune intention de le mettre en œuvre	48,6	32,5	42,5	24,3
	Mis en œuvre	39,8	54,5	56,4	71,4
Travail dans le Cloud	Sera mis en œuvre	30,9	35,1	25,7	19
	Aucune intention de le mettre en œuvre	29,3	10,4	17,8	9,5
	Mis en œuvre	22,9	40,9	28,3	22
Gestion fiscale automatique / télématique	Sera mis en œuvre	39,8	38,3	45,5	58,5
·	Aucune intention de le mettre en œuvre	37,3	20,8	26,3	19,5
	Mis en œuvre	27,6	41,7	31,6	48,8
Cybersécurité (échanges encryptés)	Sera mis en œuvre	49,1	46,2	42,9	48,8
, , , , , , , , , , , , , , , , , , , ,	Aucune intention de le mettre en œuvre	23,3	12	25,5	2,4
	Mis en œuvre	6,3	10,4	40,6	12,5
Chatbot	Sera mis en œuvre	37,5	46,6	21,9	46,9
	Aucune intention de le mettre en œuvre	56,3	42,9	37,5	40,6
	Mis en œuvre	3,7	7,7	4,9	10,8
Algorithme de prédiction	Sera mis en œuvre	43,9	45,2	28,4	48,6
Germane are pressuren	Aucune intention de le mettre en œuvre	52,3	47,1	66,7	40,5
	Mis en œuvre	33,3	31,1	14,3	3,1
Logiciels de gestion intégrés (ERP, CRM)	Sera mis en œuvre	39,2	42,5	41,4	56,3
Logiciois de gosilon imogras (Litti, Orti im)	Aucune intention de le mettre en œuvre	27,5	26,4	44,3	40,6
	Mis en œuvre	9,4	13	4,5	-
Smart contract	Sera mis en œuvre	43,5	52,2	44,8	_
Smarr comract	Aucune intention de le mettre en œuvre	47,1	34,8	50,7	_
	Mis en œuvre	24	31,0	30,7	
Data room	Sera mis en œuvre	34	-	-	-
Data 100111	Aucune intention de le mettre en œuvre	42	-	-	-
		25,5	-	-	
Plateformes numériques partagées avec	Mis en œuvre Sera mis en œuvre		-	-	-
les clients (de type e-Discovery, etc.)		35,8 38,7	-	-	-
B	Aucune intention de le mettre en œuvre	· · · · · · · · · · · · · · · · · · ·	-	-	
Documents juridiques automatiques /	Mis en œuvre	28,7	-	-	-
Logiciel de recherche de données, d'analyse et de classification	Sera mis en œuvre	49,2	-	-	-
et de classification	Aucune intention de le mettre en œuvre	22,1	-	-	-
Outil d'identification et de gestion	Mis en œuvre	3,9	-	-	-
de compétences au sein du cabinet	Sera mis en œuvre	23,5	-	-	-
1	Aucune intention de le mettre en œuvre	72,5	-	-	



- 1. INTRODUCTION
- 2. CHOISIR LES AXES STRATÉGIQUES DE SON ÉVOLUTION
- 3. ORGANISER LE TRAVAIL AU SEIN DU CABINET DE DEMAIN
- 4. GOUVERNER ET FINANCER LA TRANSFORMATION DES CABINET
- 5. CONCLUSION : PRÉPARER L'AVENIR
- 6. ANNEXES

ANNEXES I : PARTICIPANTS À L'ÉTUDE QUALITATIVE

Mis en œuvre

ANNEXE II : GLOSSAIRE

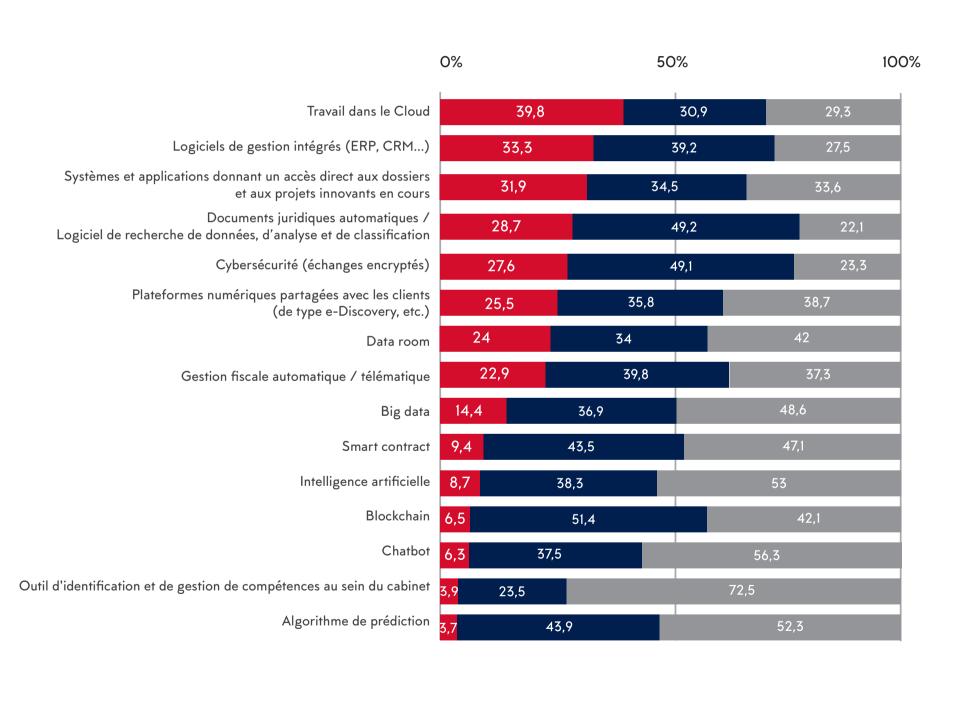
ANNEXE III: ÉTUDE QUANTITATIVE

ANNEXE IV : ÉTUDE QUANTITATIVE – DÉMOGRAPHIE

Aucune intention de le mettre en œuvre

# MISE EN ŒUVRE DES NOUVELLES TECHNOLOGIES France

(Pourcentage de ceux qui déclarent connaître les technologies citées)



Sera mis en œuvre





1. INTRODUCTION

2. CHOISIR LES AXES STRATÉGIQUES DE SON ÉVOLUTION

- 3. ORGANISER LE TRAVAIL AU SEIN DU CABINET DE DEMAIN
- 4. GOUVERNER ET FINANCER LA TRANSFORMATION DES CABINET
- 5. CONCLUSION : PRÉPARER L'AVENIR
- 6. ANNEXES



ANNEXES I : PARTICIPANTS
À L'ÉTUDE QUALITATIVE

ANNEXE II : GLOSSAIRE

E ,

ANNEXE III : ÉTUDE QUANTITATIVE

ANNEXE IV : ÉTUDE QUANTITATIVE – DÉMOGRAPHIE

# MISE EN ŒUVRE DES NOUVELLES TECHNOLOGIES

# en fonction de la taille du cabinet

(Pourcentage de ceux qui déclarent connaître les modes d'organisation cités)

	Taille du cabinet	Solo	2 à 9	10 à 49	50 à 499
	rame da casmer	50.0	personnes	personnes	personnes
Systèmes et applications qui permettent	Mis en œuvre	20	34	57,1	60
aux utilisateurs d'avoir un accès direct aux	Sera mis en œuvre	36	36	21,4	40
dossiers et aux projets innovants en cours	Aucune intention de le mettre en œuvre	44	30	21,4	_
Intelligence artificielle (Machine Learning, Deep Learning, etc.)	Mis en œuvre	8,3	6,3	20	-
	Sera mis en œuvre	31,3	41,7	40	75
	Aucune intention de le mettre en œuvre	60,4	52,1	40	25
	Mis en œuvre	2,1	7,5	14,3	16,7
Block-chain	Sera mis en œuvre	44,7	57,5	42,9	83,3
	Aucune intention de le mettre en œuvre	53,2	35	42,9	-
	Mis en œuvre	8	19,5	13,3	40
Big data	Sera mis en œuvre	32	41,5	33,3	60
	Aucune intention de le mettre en œuvre	60	39	53,3	_
	Mis en œuvre	24,1	53,1	64,3	16,7
Travail dans le Cloud	Sera mis en œuvre	33,3	26,5	28,6	50
	Aucune intention de le mettre en œuvre	42,6	20,4	7,1	33,3
	Mis en œuvre	17	20	57,1	16,7
Gestion fiscale automatique / télématique	Sera mis en œuvre	43,4	37,8	28,6	50
, ,	Aucune intention de le mettre en œuvre	39,6	42,2	14,3	33,3
	Mis en œuvre	13,7	34,8	53,3	25
Cyber sécurité dans les échanges	Sera mis en œuvre	56,9	43,5	33,3	75
(informations encryptées)	Aucune intention de le mettre en œuvre	29,4	21,7	13,3	_
	Mis en œuvre	_	14,3	_	_
Technologie chatbot	Sera mis en œuvre	25	37,1	61,5	50
5	Aucune intention de le mettre en œuvre	75	48,6	38,5	50
	Mis en œuvre	2,1	7,3	_	_
Algorithme de prédiction	Sera mis en œuvre	36,2	41,5	60	100
0 1	Aucune intention de le mettre en œuvre	61,7	51,2	40	_
	Mis en œuvre	17,9	36,4	60	50
Logiciels de gestion intégrés	Sera mis en œuvre	43,6	34,1	40	50
(ERP, CRM, BBDD)	Aucune intention de le mettre en œuvre	38,5	29,5	_	_
	Mis en œuvre	6,3	13,5	7,7	_
Smart contracts	Sera mis en œuvre	31,3	45,9	53,8	100
	Aucune intention de le mettre en œuvre	62,5	40,5	38,5	
	Mis en œuvre	5,1	33,3	40	50
Data-room	Sera mis en œuvre	38,5	33,3	20	50
Bala 100m	Aucune intention de le mettre en œuvre	56,4	33,3	40	-
Documents juridiques automatiques / Logiciel de recherche de données, d'analyse et de classification	Mis en œuvre	11,9	24,4	57,1	60
	Sera mis en œuvre	31	44,4	21,4	40
	Aucune intention de le mettre en œuvre	57,1	31,1	21,4	-
Documents juridiques automatiques /	Mis en œuvre	20	39,1	33,3	16,7
Logiciel de recherche de données,	Sera mis en œuvre	50,9	43,4	46,7	83,3
d'analyse et de classification	Aucune intention de le mettre en œuvre	29,1	17,4	20	-
·	Mis en œuvre	2,3	7,5		_
Outil de découverte de "talents"	Sera mis en œuvre	22,7	7,5 17,5	35,7	50
au sein de l'entreprise	Aucune intention de le mettre en œuvre	75	75	64,3	50
	Auguste intention de le filetife en œuvie	,,,		<b>∪</b> -⊤,∪	

ANNEXE II: GLOSSAIRE

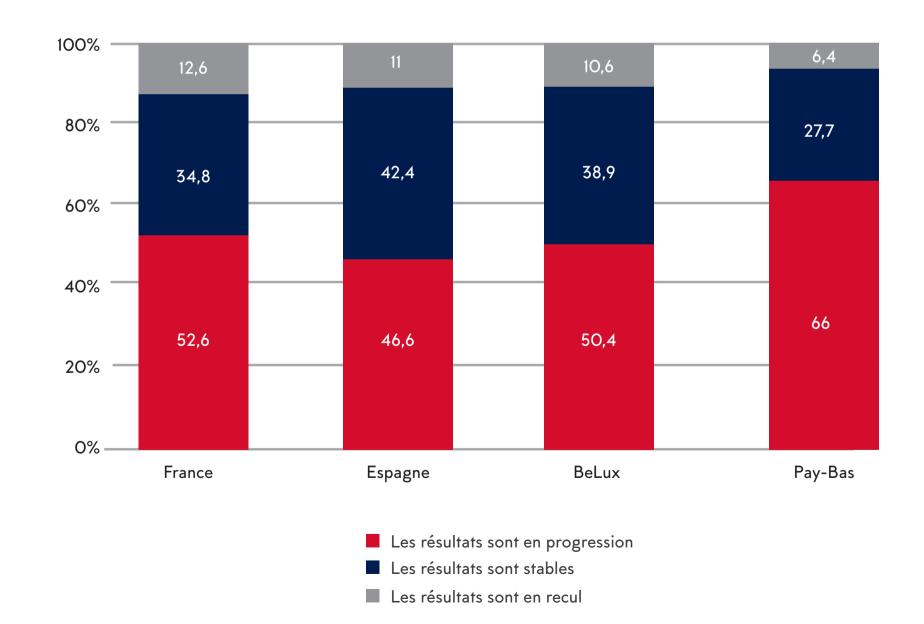
# DAIOZ

# PRÉFACE

- 1. INTRODUCTION
- 2. CHOISIR LES AXES STRATÉGIQUES DE SON ÉVOLUTION
- 3. ORGANISER LE TRAVAIL AU SEIN DU CABINET DE DEMAIN
- 4. GOUVERNER ET FINANCER LA TRANSFORMATION DES CABINET
- 5. CONCLUSION : PRÉPARER L'AVENIR
- 6. ANNEXES

# PERCEPTION DE L'ÉVOLUTION DES RÉSULTATS DU CABINET SUR L'ANNÉE EN COURS

# Comparaison européenne







ANNEXE II : GLOSSAIRE

ANNEXE III : ÉTUDE QUANTITATIVE

# DAIOZ

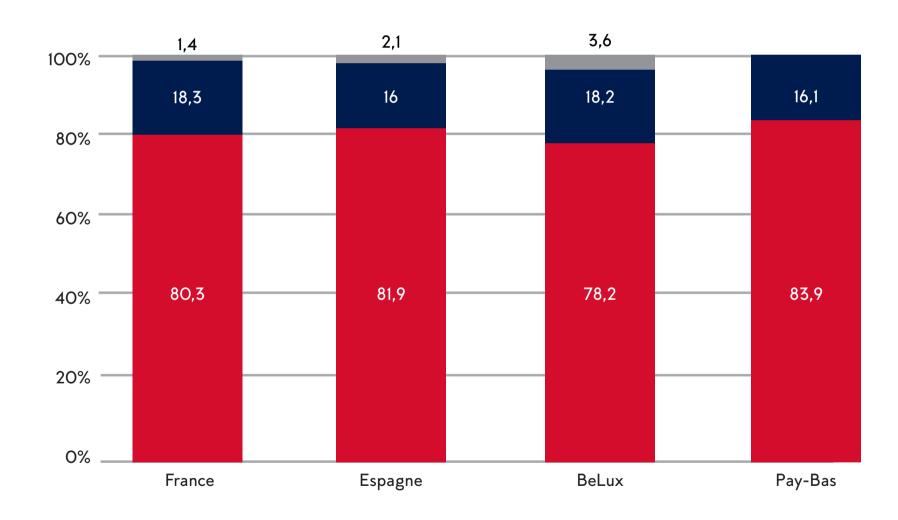
PRÉFACE

1. INTRODUCTION

- 2. CHOISIR LES AXES STRATÉGIQUES DE SON ÉVOLUTION
- 3. ORGANISER LE TRAVAIL AU SEIN DU CABINET DE DEMAIN
- 4. GOUVERNER ET FINANCER LA TRANSFORMATION DES CABINET
- 5. CONCLUSION : PRÉPARER L'AVENIR
- 6. ANNEXES



Comparaison européenne



- Les résultats sont en progression et progresseront à l'avenir
- Les résultats sont en progression et vont rester stables à l'avenir
- Les résultats sont en progression et vont diminuer à l'avenir



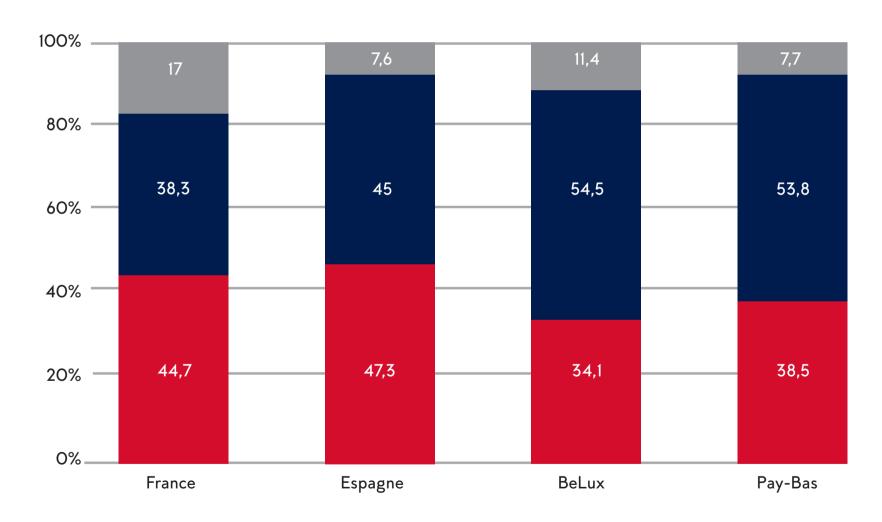
# DAIOZ

### PRÉFACE

- 1. INTRODUCTION
- 2. CHOISIR LES AXES STRATÉGIQUES DE SON ÉVOLUTION
- 3. ORGANISER LE TRAVAIL AU SEIN DU CABINET DE DEMAIN
- 4. GOUVERNER ET FINANCER LA TRANSFORMATION DES CABINET
- 5. CONCLUSION : PRÉPARER L'AVENIR
- 6. ANNEXES

# PERCEPTION DE L'ÉVOLUTION DES RÉSULTATS DU CABINET DANS LES PROCHAINES ANNÉES (PARMI LES CABINETS AYANT DÉCLARÉ UNE STAGNATION SUR L'ANNÉE EN COURS)

Comparaison européenne



- Les résultats sont stables et progresseront à l'avenir
- Les résultats sont en progression et vont rester stables à l'avenir
- Les résultats sont en progression et vont diminuer à l'avenir



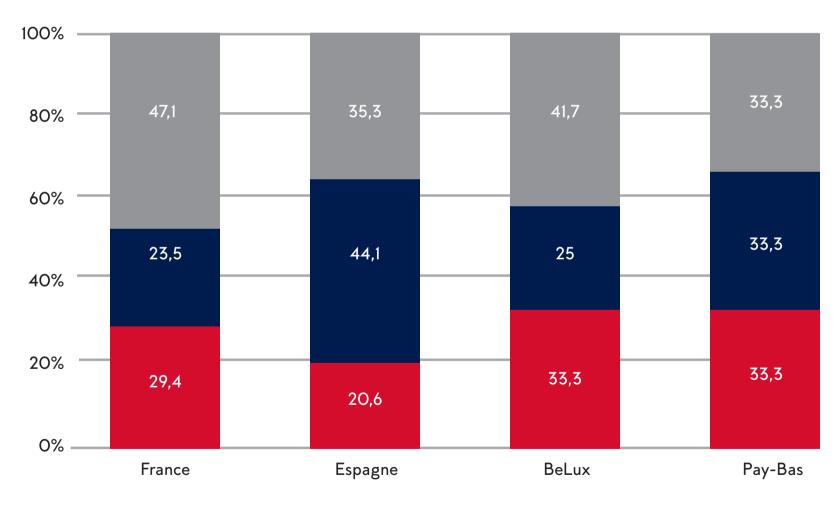
# DAIOZ

### PRÉFACE

- 1. INTRODUCTION
- 2. CHOISIR LES AXES STRATÉGIQUES DE SON ÉVOLUTION
- 3. ORGANISER LE TRAVAIL AU SEIN DU CABINET DE DEMAIN
- 4. GOUVERNER ET FINANCER LA TRANSFORMATION DES CABINET
- 5. CONCLUSION : PRÉPARER L'AVENIR
- 6. ANNEXES

# PERCEPTION DE L'ÉVOLUTION DES RÉSULTATS DU CABINET DANS LES PROCHAINES ANNÉES (PARMI LES CABINETS AYANT DÉCLARÉ UNE RÉGRESSION SUR L'ANNÉE EN COURS)

Comparaison européenne



- Les résultats sont en recul et progresseront à l'avenir
- Les résultats sont en recul et vont rester stables à l'avenir
- Les résultats sont en recul et vont diminuer à l'avenir





# ANNEXE IV: ÉTUDE QUANTITATIVE – DÉMOGRAPHIE



- 1. INTRODUCTION
- 2. CHOISIR LES AXES STRATÉGIQUES DE SON ÉVOLUTION
- 3. ORGANISER LE TRAVAIL AU SEIN DU CABINET DE DEMAIN
- 4. GOUVERNER ET FINANCER LA TRANSFORMATION DES CABINET
- 5. CONCLUSION : PRÉPARER L'AVENIR
- 6. ANNEXES



ANNEXES I : PARTICIPANTS À L'ÉTUDE QUALITATIVE

ANNEXE II : GLOSSAIRE

ANNEXE III : ÉTUDE QUANTITATIVE

ANNEXE IV : ÉTUDE QUANTITATIVE – DÉMOGRAPHIE

## ÉCHANTILLON INTERROGÉ

Taille du cabinet	Base
Aucun collaborateur	61
1 à 9 collaborateur(s)	52
10 à 49 collaborateurs	16
50 à 499 collaborateurs	6

À L'ÉTUDE QUALITATIVE

### PRÉFACE

1. INTRODUCTION

- 2. CHOISIR LES AXES STRATÉGIQUES DE SON ÉVOLUTION
- **3. ORGANISER LE TRAVAIL AU SEIN DU CABINET DE** DEMAIN
- 4. GOUVERNER ET FINANCER LA TRANSFORMATION **DES CABINET**
- 5. CONCLUSION: PRÉPARER L'AVENIR
- 6. ANNEXES



	France	Espagne	BeLux	Pays-Bas
Cabinet d'avocat	99,3	-	-	-
Cabinet d'avocats	-	62,1	-	-
Cabinet indépendant ou de niche	-	6,5	-	-
Département juridique	-	4,5	-	-
Bureau de conseil juridique	-	14,2	-	-
Avocat indépendant	-	-	31,8	-
Cabinet d'avocats	-	-	63,7	-
Entreprise	-	_	2,7	-
Cabinet d'avocats	-	-	-	38,2
Bureau de conseil juridique	-	-	-	12,7
Département juridique	-	-	-	16,4
Structure à but non lucratif	-	-	-	16,4
Cabinet indépendant ou de niche	-	-	-	1,8
Autres	0,7	12,6	1,8	14,5



À L'ÉTUDE QUALITATIVE

ANNEXE II: GLOSSAIRE

# DAIOZ

### PRÉFACE

1. INTRODUCTION

2. CHOISIR LES AXES STRATÉGIQUES DE SON ÉVOLUTION

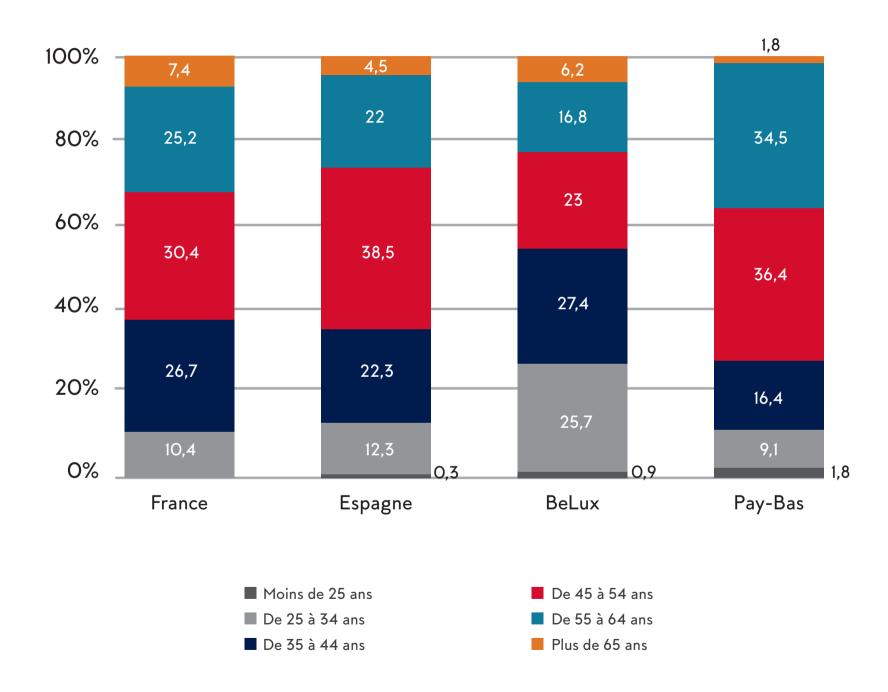
3. ORGANISER LE TRAVAIL AU SEIN DU CABINET DE DEMAIN

4. GOUVERNER ET FINANCER LA TRANSFORMATION DES CABINET

5. CONCLUSION : PRÉPARER L'AVENIR

6. ANNEXES

### RÉPARTITION PAR TRANCHES D'ÂGE





À L'ÉTUDE QUALITATIVE

#### PRÉFACE

- 1. INTRODUCTION
- 2. CHOISIR LES AXES STRATÉGIQUES DE SON ÉVOLUTION
- 3. ORGANISER LE TRAVAIL AU SEIN DU CABINET DE DEMAIN
- 4. GOUVERNER ET FINANCER LA TRANSFORMATION DES CABINET
- 5. CONCLUSION : PRÉPARER L'AVENIR
- 6. ANNEXES

# FONCTIONS EXERCÉES AU SEIN DU CABINET

	France	Espagne	BeLux	Pays-Bas
Associé	43	-	-	-
Avocat indépendant	54,1	-	-	-
Avocat salarié	2,2	-	-	-
Associé / Partenaire	-	32	-	-
Avocat	-	37,9	-	-
Directeur de Département	-	6,1	-	-
Chargé de communication	-	0,3	-	-
Associé	-	-	30	-
Collaborateur	-	-	4	-
Partner	-	-	38	-
Avocat stagiaire	-	-	-	7,3
Avocat	-	-	-	9,1
Avocat senior	-	-	-	5,5
Associé	-	-	-	12,7
Chef de section	-	-	-	1,8
Knowledge Manager	-	-	-	1,8
Directeur des affaires Juridiques	-	-	-	1,8
Juriste d'entreprise				12,7
Autres	0,7	23,6	28	47,3



1. INTRODUCTION

- 2. CHOISIR LES AXES STRATÉGIQUES DE SON ÉVOLUTION
- 3. ORGANISER LE TRAVAIL AU SEIN DU CABINET DE DEMAIN
- 4. GOUVERNER ET FINANCER LA TRANSFORMATION DES CABINET
- 5. CONCLUSION : PRÉPARER L'AVENIR
- 6. ANNEXES



ANNEXE II: GLOSSAIRE

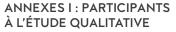
ANNEXE III : ÉTUDE QUANTITATIVE

ANNEXE IV : ÉTUDE QUANTITATIVE – DÉMOGRAPHIE

### **RÉPARTITION PAR GENRE**

	France	Espagne	BeLux	Pays-Bas
Femme	51,9	37,5	31	47,3
Homme	48,1	62,1	69	52,7
Ne souhaite pas répondre	-	0,3	-	-





ANNEXE II : GLOSSAIRE

# DAIOZ

### PRÉFACE

1. INTRODUCTION

- 2. CHOISIR LES AXES STRATÉGIQUES DE SON ÉVOLUTION
- 3. ORGANISER LE TRAVAIL AU SEIN DU CABINET DE DEMAIN
- 4. GOUVERNER ET FINANCER LA TRANSFORMATION DES CABINET
- 5. CONCLUSION : PRÉPARER L'AVENIR
- 6. ANNEXES

## RÉPARTITION PAR NIVEAU D'EXPÉRIENCE

	France	Espagne	BeLux	Pays-Bas
Moins d'un an	-	0,3	2,7	1,8
De 1 à 2 ans	2,2	2,6	2,7	3,6
De 3 à 5 ans	8,9	6,5	13,3	3,6
De 6 à 10 ans	10,4	10	8,8	10,9
De 11 à 15 ans	15,6	12,6	13,3	18,2
Plus de 16 ans	63	68	59,3	61,8



- 1. INTRODUCTION
- 2. CHOISIR LES AXES STRATÉGIQUES DE SON ÉVOLUTION
- 3. ORGANISER LE TRAVAIL AU SEIN DU CABINET DE DEMAIN
- 4. GOUVERNER ET FINANCER LA TRANSFORMATION DES CABINET
- 5. CONCLUSION : PRÉPARER L'AVENIR
- 6. ANNEXES



### **DOMAINES D'EXPERTISE**

(Pourcentage de répondants - Plusieurs réponses possibles)

	\	. our comage ac repon	danis	Trusteurs repetities pe	,3316103	,	
France		Espagne		Belgium		Pays-Bas	
Administratif	17,8	Fiscal / tax	23	Fiscal / tax law	15,9	Person and family law	14,5
Affaires	43	Accounting	9,1	Accounting	-	Labour law	67,3
Civil	53,3	Labour	31,7	Labour law	19,5	Social law	27,3
Européen – international	20	Commercial	34,3	Commercial law	26,5	Procesrecht	18,2
Immobilier	31,1	Patents and Trade Marks	4,9	Patents and Trade Marks	4,4	Criminal law	7,3
Pénal	17	Urban / real estate	21,7	Real estate	14,2	Procurement law	7,3
Social	39,3	Administrative	32,7	Administrative law	18,6	European and	12,7
Fiscal	17	Procedural	36,9	Procedural law	10,6	international law	9,1
Autres	20,7	Civil	64,1	Civil law	32,7	Health Care law	
		Criminal	36,6	Criminal law	14,2	Rental law	12,7
		Compliance	12	Compliance		Insolvency law	14,5
		New technologies	9,1	New technologies	5,3	Juvenile law	3,6
		Autres	55,1	Luxembourg		Letselschade	5,5
				Fiscal / tax law	9,7	Notarieelrecht	5,5
				Accounting	0,9	Corporate law	34,5
				Labour law	5,3	Administrative law	30,9
				Commercial law	23,9	Immigration law	5,5
				Patents and Trade Marks	5,3	Goederenrecht	9,1
				Real estate	10,6	Civil service law	10,9
				Administrative law	9,7	Autres	41,8
				Procedural law	6,2		
				Civil law	23,9		
				Criminal law	12,4		
				Compliance	-		
				New technologies	3,5		
				Autres	31,9		

# DAIOZ

### PRÉFACE

1. INTRODUCTION

- 2. CHOISIR LES AXES STRATÉGIQUES DE SON ÉVOLUTION
- 3. ORGANISER LE TRAVAIL AU SEIN DU CABINET DE DEMAIN
- 4. GOUVERNER ET FINANCER LA TRANSFORMATION DES CABINET
- 5. CONCLUSION : PRÉPARER L'AVENIR
- 6. ANNEXES



	France	Espagne	BeLux	Pays-Bas
Aucun collaborateur	45,2	-	-	-
1 à 9 collaborateur(s)	38,5	-	-	-
10 à 49 collaborateurs	11,9	-	-	-
50 à 499 collaborateurs	4,4	-	-	-
1 person	-	32,4	26,5	18,2
From 2 to 9 employees	-	50,2	41,6	16,4
From 10 to 19 employees	-	7,1	19,5	9,1
From 20 to 99 employees	-	5,8	6,2	21,8
More than 100 employees	-	4,5	6,2	34,5





- 1. INTRODUCTION
- 2. CHOISIR LES AXES STRATÉGIQUES DE SON ÉVOLUTION
- 3. ORGANISER LE TRAVAIL AU SEIN DU CABINET DE DEMAIN
- 4. GOUVERNER ET FINANCER LA TRANSFORMATION DES CABINET
- 5. CONCLUSION : PRÉPARER L'AVENIR
- 6. ANNEXES



ANNEXE II: GLOSSAIRE

ANNEXE III : ÉTUDE QUANTITATIVE

ANNEXE IV : ÉTUDE QUANTITATIVE – DÉMOGRAPHIE

### CHIFFRE D'AFFAIRES ANNUEL DU CABINET

### Chiffre d'affaires annuel du cabinet

France			Espagne	BeLux	Pays-Bas
< 50 000 €	14,1	< 100 000 €	41,1	18,6	7,3
Entre 50 000 € et 100000€	20	Entre 100 000 € et 300 000 €	17,5	24,8	9,1
Entre 100 000 € et 250 000 €	19,3	Entre 300 000 € et 500 000 €	6,8	4,4	9,1
Entre 250 000 € et 500 000 €	14,1	Entre 500 000 € et 1 000 000 €	4,5	10,6	1,8
Entre 500 000 € et 1 000 000 €	8,1	Entre 1 000 000 € et 6 000 000 €	5,8	17,7	20
> à 1 000 000 €	24,4	> 600 000 000 €	4,2	3,5	21,8
		Ne sait pas / Ne souhaite pas répondre	20,1	20,3	30,9





- 1. INTRODUCTION
- 2. CHOISIR LES AXES STRATÉGIQUES DE SON ÉVOLUTION
- 3. ORGANISER LE TRAVAIL AU SEIN DU CABINET DE DEMAIN
- 4. GOUVERNER ET FINANCER LA TRANSFORMATION DES CABINET
- 5. CONCLUSION : PRÉPARER L'AVENIR
- 6. ANNEXES



ANNEXE II: GLOSSAIRE

ANNEXE III : ÉTUDE QUANTITATIVE

ANNEXE IV : ÉTUDE QUANTITATIVE – DÉMOGRAPHIE

### OPTION PRINCIPALE DE FACTURATION

(Pourcentage de répondants - une seule réponse possible)

	France	Espagne	BeLux	Pays-Bas
Taux horaire	49,6	4,5	77,9	41,8
Forfait projet	44,4	37,9	8,8	10,9
Forfait projet + bonus sur résul- tat	-	32,4	5,3	9,1
Forfait par période (trimestriel, annuel)	-	9,4	-	5,5
Forfait période (trimestriel, an- nuel) + bonus sur résultat	-	8,4	6,2	9,1
Appel d'offres	-	7,4	1,8	3,6
Autre	3,7	-	-	20
Ne souhaite pas répondre	2,2	-	-	-

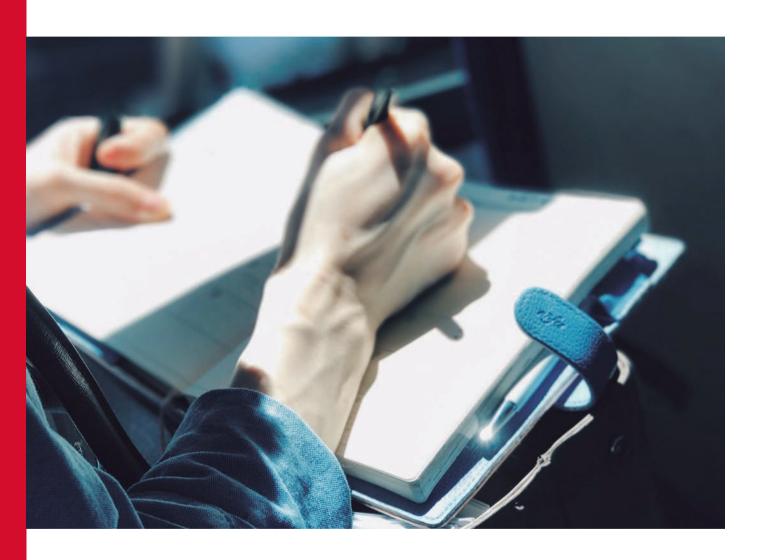


### FICHE TECHNIQUE

**PRÉFACE** 

1. INTRODUCTION

- 2. CHOISIR LES AXES STRATÉGIQUES DE SON ÉVOLUTION
- **3. ORGANISER LE TRAVAIL AU SEIN DU CABINET DE DEMAIN**
- 4. GOUVERNER ET FINANCER LA TRANSFORMATION **DES CABINET**
- 5. CONCLUSION: PRÉPARER L'AVENIR
- 6. ANNEXES



**ANNEXES I: PARTICIPANTS** 

À L'ÉTUDE QUALITATIVE

L'étude a été réalisée en deux phases consécutives en 2018 :

- PHASE 1: recherche qualitative basée sur des entretiens approfondis avec des experts du secteur juridique et du monde de l'entreprise dans chaque pays. En outre, des entretiens approfondis ont été menés avec trois experts internationaux.
- PHASE 2 : recherche quantitative réalisée au moyen d'un sondage en ligne d'une durée d'environ 30 minutes. Cette enquête a été adressée à l'ensemble des professionnels en relation avec le groupe Lefebvre Sarrut.



# DAIOZ

#### PRÉFACE

- 1. INTRODUCTION
- 2. CHOISIR LES AXES STRATÉGIQUES DE SON ÉVOLUTION
- 3. ORGANISER LE TRAVAIL AU SEIN DU CABINET DE DEMAIN
- 4. GOUVERNER ET FINANCER LA TRANSFORMATION DES CABINET
- 5. CONCLUSION : PRÉPARER L'AVENIR
- 6. ANNEXES



	Recherche qualitative	Recherche quantitative		
_	44	310 avocats	(EE + 5,68 % ; base 102 000)	
Espagne	11 entretiens	248 conseils	(EE + 6,35 % ; base 80 000)	
France				
F / .		129 directions des ressources humaines	(EE + 8,76 % ; base 13 000)	
Enfreprises	Entreprises 6 entretiens	102 directions juridiques	(EE + 9,87 % ; base 17 000)	
Notaires	5 entretiens	97 notaires	(EE + 10,11 % ; base 12 227)	
Avocats	5 entretiens	135 avocats	(EE + 8,57 % ; base 68 000)	
Experts-comptables	5 entretiens	80 experts-comptables	(EE + 11,16 % ; base 20 000)	
BeLux		113 avocats	(EE + 9,38 % ; base 21 500)	
(Belgique et 6 entretiens Luxembourg)		119 conseils	(EE + 9,17 % ; base 16 000)	
D P.	8 entretiens	55 avocats	(EE + 13,46 % ; base 17 000)	
Pays-Bas 8	o entretiens	100 conseils	(EE + 9,98 % ; base 25 000)	

EE: erreur d'échantillonnage statistiquement supposée pour P/Q = 50%, avec une confiance de 95% pour les bases correspondant à chaque marché.



À L'ÉTUDE QUALITATIVE

#### PRÉFACE

- 1. INTRODUCTION
- 2. CHOISIR LES AXES STRATÉGIQUES DE SON ÉVOLUTION
- 3. ORGANISER LE TRAVAIL AU SEIN DU CABINET DE DEMAIN
- 4. GOUVERNER ET FINANCER LA TRANSFORMATION DES CABINET
- 5. CONCLUSION : PRÉPARER L'AVENIR
- 6. ANNEXES



- Citi Private Bank and Hildebrandt Consulting, The Legal Market in 2019 and Beyond, 2019
- Conseil National des Barreaux, L'Observatoire des Avocats, Étude 'Les Avocats et le Numérique', 2017
- Markus Hartung et Nicole Zobel, Legal Tech 2019: 100 Angebote für Rechtsanwälte Eine Marktübersicht (100 offres pour les avocats un aperçu du marché), Freie Fachinformationen GmbH
- Résolution du Conseil National des Barreaux, 'Financement des Cabinets d'Avocats' adoptée par l'Assemblée générale du 17 novembre 2017
- The Law Society of England and Wales, The Law Tech Adoption Research 2019, 2019
- World Economic Forum, Centre for the New Economy and Society, The Future of Jobs, 2018





Publication : groupe Lefebvre Sarrut

Gestion et coordination de projet : groupe Lefebvre Sarrut

Coordination éditoriale et stratégique : Bleu de Prusse

Design : Hakawati Café

Institut de recherche : Psyma



# DAIOZ

