

LAWYERSNOW

L'AVOCAT LUXEMBOURGEOIS ENTREPRENEUR

24 DÉCEMBRE 2024

CONFÉRENCE DU
JEUNE BARREAU
DE LUXEMBOURG



Voyage dans l'esprit des Legal Ops



« Interview »

Entretien avec
Monsieur le Bâtonnier,
Me Albert Moro
p.2



« Organisation »

Voyage dans l'esprit
des Legal Ops
p.8



« Ressources humaines »

L'emploi aujourd'hui :
une obligation de moyen
plus que de résultat ?
p.19

Comment consolider l'héritage familial ?



Profitez d'une expertise globale en planification patrimoniale, incluant la gestion d'actifs internationaux, la planification successorale du patrimoine privé et professionnel, et la préservation d'un héritage pour les générations futures.

bil.com/entrepreneur

Tout commence par une conversation





- SOMMAIRE -

	Sommaire	1
	Interview	2
	Entretien avec Monsieur le Bâtonnier, Me Albert Moro	
	Organisation	8
	Voyage dans l'esprit des Legal Ops, <i>Quentin Ramaget</i>	
	Ressources humaines	19
	L'emploi aujourd'hui : une obligation de moyen plus que de résultat ?, <i>Marjorie Lambeaux</i>	

Éditeurs responsables
Marc-Olivier Liffrange
Dorian Grégoire

Gérants
Nicolas Buck
Marc-Olivier Liffrange

Siège Social
1, rue Pletzer
L-8080 Bertrange
TVA L U 21011575
T: +352 26 31 64 - 1
F: +542 26 31 64 - 9
www.legitech.lu

Régie publicitaire
advertising@legitech.lu

Abréviation recommandée
LawyersNow

ISSN
2658-9729

Conception
lola strategy&design

Mise en page
Matthieu Lepoutre

Impression
Reka

Tout droit de reproduction, de traduction, d'adaptation par tous procédés, réservés pour tous pays. Il est strictement défendu de reproduire, partiellement ou totalement, la présente publication sous quelle forme que ce soit et de quelque manière que ce soit, sauf autorisation écrite et expresse de l'éditeur.

Disclaimer: Conformément à l'article 66 de la loi modifiée du 8 juin 2004 sur la liberté d'expression dans les médias, il est porté à la connaissance du lecteur que la société éditrice la revue est détenue directement par la société à responsabilité limitée IVB, dont la participation excède 25 % et contrôlée par M. Nicolas Buck, entrepreneur demeurant à Luxembourg.



INTERVIEW

Entretien avec Monsieur le
Bâtonnier, Me Albert Moro

**ENTRETIEN
AVEC MONSIEUR
LE BÂTONNIER,
ME ALBERT MORO**



– INTERVIEW –

LawyersNow : Quelles sont vos priorités en tant que nouveau bâtonnier du Barreau de Luxembourg et quelles actions immédiates comptez-vous mettre en œuvre pour renforcer l'institution ?

Je ne suis pas d'avis qu'il existe un besoin immédiat de renforcer l'institution qu'est l'Ordre des Avocats du Barreau de Luxembourg.

Au contraire, le Barreau est reconnu pour le rôle qu'il joue dans la défense des intérêts du justiciable, et il est un interlocuteur qui est respecté tant par les autorités judiciaires que par les autorités politiques. Ceci se manifeste notamment par le fait que le Barreau est régulièrement sollicité pour rédiger des avis sur des projets de lois.

Mais ce respect ne va pas de soi et se mérite.

C'est pour cette raison que le Conseil de l'Ordre doit à tout moment être vigilant et doit intervenir à chaque fois que les intérêts des justiciables ou l'État de droit sont menacés.

Il doit de même assurer que les principes essentiels de notre profession sont respectés par les avocats.

Quant aux priorités du nouveau Conseil de l'Ordre, une des pre-

mières priorités sera le respect du *secret professionnel*.

Ce secret professionnel est malheureusement de plus en plus souvent attaqué, et ceci même au Luxembourg.

Ainsi s'est ouvert il y a quelques années un débat (à notre avis inutile et erroné) pour savoir si le secret professionnel s'applique à tous les domaines d'intervention des avocats et dans toutes les matières du droit.

Ainsi, certains voulaient prétendre que le secret professionnel devait uniquement s'appliquer lorsque l'avocat intervient dans le cadre d'une défense en justice, et que le secret professionnel ne devrait pas protéger le conseil juridique, du moins pas dans toutes les matières du droit.

Le Barreau de Luxembourg ne partage, et n'a jamais partagé, cette vue des choses, raison pour laquelle il intervient régulièrement dans des

procédures judiciaires pour protéger le secret professionnel.

Ainsi, il est intervenu récemment dans une procédure devant les juridictions administratives nationales, et ensuite devant la Cour de Justice de l'Union Européenne (la CJUE), dans le cadre de laquelle la Cour administrative a posé des questions préjudicielles à la CJUE relatives à l'étendue du secret professionnel de l'avocat.

La CJUE a rendu en date du 26 septembre 2024 son arrêt, qui est sans aucune ambiguïté. La CJUE a retenu que le secret professionnel s'applique dans toutes les matières du droit, et peu importe que l'avocat intervienne en tant que conseil juridique ou en tant que représentant du client en justice.

Nous espérons que cet arrêt mettra une fois pour toutes fin à ce débat et à cette distinction erronée concernant le champ d'application du secret professionnel.

« Quant aux priorités du nouveau Conseil de l'Ordre, une des premières priorités sera le respect du secret professionnel »



La question du respect du secret professionnel se pose en particulier lors des perquisitions dans les études d'avocats, lorsque ces perquisitions concernent le client de l'avocat.

À l'heure actuelle, le droit luxembourgeois ne prévoit pas de procédure spécifique pour les perquisitions. Il est uniquement prévu que le bâtonnier ou le représentant du bâtonnier doit être convoqué aux perquisitions.

La réalité est cependant que si, lors de la perquisition, le bâtonnier ou son représentant fait valoir qu'une information ou un document ne doit pas être saisi parce qu'il est couvert par le secret professionnel qui protège le client, et si cette position n'est pas partagée par le juge d'instruction ou les officiers de police judiciaire, le document ou l'information sera néanmoins saisi. Dans ce cas, le justiciable, de même que le Barreau, peuvent évidemment exercer des recours, mais il est un fait qu'aussi longtemps que le recours sera pendant, l'information ou le document se trouvera dans le dossier pénal à disposition des enquêteurs, du Parquet et du juge d'instruction.

Pour cette raison, sous le bâtonnat de Maître Pit Reckinger, le Conseil de l'Ordre a élaboré une proposition de loi pour créer des règles qui protègent le secret professionnel lors des perquisitions dans les études d'avocats.

Le Conseil de l'Ordre a soumis cette proposition de loi à Madame la Ministre de la Justice, et un des objectifs du Conseil de l'Ordre sera de convaincre les autorités poli-

« Un autre chantier est celui de la digitalisation de la justice »

tiques et les autorités judiciaires de l'importance de ce texte et de le faire adopter rapidement.

Un autre chantier est celui de la *digitalisation de la justice*.

Le projet *Paperless Justice* est en cours depuis des années, mais l'Ordre des Avocats estime qu'il n'est pas assez ambitieux et ne progresse pas assez rapidement.

À l'heure actuelle, le dépôt électronique des requêtes en justice n'est prévu que pour un nombre très limité de procédures et encore dans des conditions assez restrictives.

Le Barreau veut qu'à terme le dépôt des actes de procédure et la communication entre les juridictions et les avocats, ainsi qu'avec les administrations, puissent se faire par voie digitale.

Cela représentera un gain de temps et d'efficacité, et donc de coûts non seulement pour le justiciable, mais également pour l'État.

Il faudra créer des plateformes sécurisées tant du côté du Barreau que du côté des juridictions et des administrations pour permettre ces échanges.

Le Conseil de l'Ordre actuel a décidé de s'engager de façon proactive dans ce projet en s'inspirant notamment des systèmes qui existent déjà (notamment en Belgique et à la CJUE). Il ne sert en

effet à rien de vouloir « réinventer la roue ».

Ainsi, le Conseil de l'Ordre précédent avait organisé une réunion avec les magistrats et les représentants des administrations lors de laquelle des avocats belges ont pu présenter les plateformes et les systèmes qui ont été créés, surtout par l'OBFG et l'OBV, et qui fonctionnent bien.

C'était impressionnant, et le Conseil de l'Ordre actuel veut œuvrer pour s'inspirer (notamment) de ce modèle afin d'aboutir une fois pour toutes à une véritable « Paperless Justice ».

L'*intelligence artificielle* occupera également le Conseil de l'Ordre. Nous y reviendrons ci-après.

Nous avons ensuite dû constater que de plus en plus d'avocats se trouvent en situation de détresse.

Le nombre d'avocats qui sont inscrits au Barreau de Luxembourg continue à augmenter, ce qui est une bonne chose, mais le volume d'affaires n'a pas augmenté de la même façon.

Des avocats se retrouvent dans une situation de détresse qui peut être d'ordre économique, mais également d'ordre psychologique.

Par ailleurs, les phénomènes de harcèlement ne se sont pas non plus arrêtés aux portes du Bar-

reau, et en tant que Barreau nous devons lutter contre ces comportements.

Pour cette raison, l'ancienne bâtonnière, Maître Valérie Dupong, a créé il y a quelques années le service « Écoute » pour venir en aide aux avocats, que ce soit sur le plan organisationnel, sur le plan financier ou autres.

Le service a été accueilli très favorablement par les avocats, mais à l'heure actuelle il reste assez peu connu et utilisé par ces derniers.

L'actuel Conseil de l'Ordre s'est donc fixé comme objectif de développer la visibilité du service « Écoute » et des services offerts, puisqu'il s'agit d'un outil important pour venir en aide aux avocats.

Enfin, un autre projet qui tient à cœur au Conseil de l'Ordre est celui d'élargir l'offre de *services de consultations juridiques gratuites*.

À l'heure actuelle, des consultations juridiques sont offertes toutes les semaines dans les juridictions à Luxembourg, mais de tels services de consultations juridiques n'existent pas dans d'autres villes.

Le Conseil de l'Ordre réfléchit, en collaboration avec la Conférence du Jeune Barreau, à étendre ce service.

Au niveau interne, le Conseil de l'Ordre veut également réfléchir à une *réforme de la procédure de taxation des honoraires des avocats*.

En effet, à l'heure actuelle, la taxation lie l'avocat, mais n'a que la valeur d'un avis pour le justiciable. C'est une solution manifestement insatisfaisante.

Ainsi, si le client de l'avocat refuse de payer la note d'honoraires, l'avocat devra engager, après la procédure de taxation, encore une procédure de recouvrement de ses honoraires devant les juridictions.

Le Conseil de l'Ordre veut dès lors réfléchir à une procédure qui permettra de disposer d'une décision de taxation qui sera obligatoire non seulement pour l'avocat, mais également pour le client de l'avocat. Un degré d'appel serait également prévu.

Le Barreau grandit, et doit faire face à de plus en plus de défis.

Nous ne pouvons pas nier que, malgré toute la bonne volonté du personnel de la Maison de l'Avocat, nos confrères et nos consœurs doivent parfois attendre trop longtemps pour obtenir une réponse à une plainte, une décision d'arbitrage ou un avis de taxation.

Le seul remède à ce constat est de continuer à professionnaliser nos

services. Il convient de continuellement améliorer l'efficacité des moyens et procédures de l'Ordre, mais il faut aussi se rendre à l'évidence que nous devons augmenter les effectifs et l'infrastructure de la Maison de l'Avocat et à professionnaliser nos services.

Ceci a évidemment un coût, raison pour laquelle le Conseil de l'Ordre va réfléchir à une *réforme des cotisations*.

Je suis personnellement persuadé que les plus grandes études seront disposées à payer un montant de cotisation plus important, aussi longtemps qu'il y aura un « retour sur investissement », à savoir aussi longtemps que les services rendus par les organes du Barreau seront à la hauteur.

Face aux défis actuels rencontrés par les avocats luxembourgeois, notamment en matière de régulation internationale et de compliance, quelles mesures envisagez-vous pour les soutenir efficacement ?

La meilleure, et probablement la seule réponse à ce défi, est la formation continue.

Cette obligation de formation continue existe depuis très longtemps pour les avocats, mais elle devient de plus en plus importante, comme d'ailleurs dans d'autres professions.

Je voudrais rappeler à cet endroit qu'un avocat n'a pas le droit d'accepter un dossier pour lequel il ne dispose pas des connaissances suffisantes. C'est une règle qui est destinée à protéger le justiciable.

**« Le Barreau grandit,
et doit faire face
à de plus en plus de défis »**



« Il est un fait que l'intelligence artificielle a également fait son entrée dans le domaine juridique »

La formation continue relève tout d'abord de la responsabilité personnelle de l'avocat.

Ceci n'empêche pas que le Conseil de l'Ordre organise depuis des années, avec le soutien très important et très efficace de la Conférence du Jeune Barreau, de nombreuses formations sur de multiples sujets qui peuvent être de nature juridique, mais porter également sur ce qu'on appelle des *soft skills*.

Il ne faut pas non plus oublier le rôle important joué dans ce contexte par la Commission de Contrôle du Barreau de Luxembourg (CCBL) qui organise régulièrement des formations en matière d'AML et qui, pour l'année prochaine, a d'ores et déjà prévu un cycle de formations qui comportera une formation par mois sur le sujet.

De même, lorsque la CCBL réalise des contrôles dans les études, ces contrôles n'ont pas comme première finalité de sanctionner les études, mais de les rendre attentives aux lacunes qui peuvent le cas échéant exister dans leurs procédures et la mise en œuvre de celles-ci, et de les conseiller pour y remédier.

Le développement des nouvelles technologies, telles que l'intelligence artificielle, impacte de plus en plus la profession d'avocat.

Comment percevez-vous cette évolution et quelle place souhaitez-vous lui donner dans les cabinets d'avocats luxembourgeois ?

Il est un fait que l'intelligence artificielle a également fait son entrée dans le domaine juridique.

C'est une bonne chose, et une opportunité tant pour les avocats que pour les magistrats. Mais il convient évidemment de prévoir des garde-fous.

Ainsi, il faudra s'assurer que la justice continuera à être rendue par des humains, et que l'utilisation des outils d'intelligence artificielle se fera en conformité avec les principes essentiels de la profession d'avocat, et notamment dans le respect du secret professionnel.

À la fin du Bâtonnat de Maître Reckinger a ainsi été créée par le Conseil de l'Ordre une commission intelligence artificielle qui regroupe des avocats spécialisés en la matière.

Cette commission a reçu entre autres pour mission d'analyser les défis que présentent les outils d'intelligence artificielle, de proposer des règles minimales qui seront à respecter lors de l'utilisation de ces outils par les avocats, mais également de réfléchir à comment le Barreau pourra éviter une fracture technologique entre les petites et

les grandes études. C'est un sujet important, puisqu'il faudra à tout prix éviter que l'intelligence artificielle soit réservée à quelques « *happy few* » et, au contraire, il faudra trouver les moyens pour que ces outils puissent être utilisés par tous.

Comment le Barreau de Luxembourg s'adapte-t-il aux évolutions législatives européennes, telles que la directive AML, et quelles sont vos priorités en matière de conformité ?

Il va sans dire que le Barreau de Luxembourg doit à tout moment se conformer aux évolutions législatives européennes et notamment, mais pas seulement, dans la matière de la lutte contre le blanchiment et le financement du terrorisme.

En 2020 a été créée la CCBL, qui a parmi ses fonctions de suivre ces évolutions.

Des membres de la CCBL font également partie du Comité de prévention du blanchiment et du financement du terrorisme, ainsi que du Comité de suivi des sanctions, comités qui ont été mis en place par les autorités politiques.

Dans le même ordre d'idées, le Barreau a des échanges réguliers avec d'autres organismes d'auto-régulation, tels que la Chambre des Notaires, l'IRE, l'OEC, de même qu'avec d'autres autorités de contrôle comme la CSSF et l'AED.

L'Ordre des Avocats a ensuite investi en 2023 dans un logiciel informatique de gestion des risques en matière de lutte contre le blan-

chiment et le financement du terrorisme qui est dénommé « STRIX AML ».

Ce module permet à l'heure actuelle à l'Ordre des Avocats d'évaluer les risques tant au niveau de la profession qu'au niveau des études (sur base des réponses fournies par les études aux questionnaires « off-site » qui sont obligatoires).

Enfin, le Barreau est également en train de négocier l'acquisition d'une plateforme de *e-learning* dans la matière de l'AML et des sanctions.

Le Barreau est en outre représenté dans les comités d'experts (dans une multitude de domaines de droit) au sein du CCBE (Conseil des Barreaux européens), ce qui permet d'être informé très en amont de toute nouvelle initiative au niveau européen.

La diversité et l'égalité au sein de la profession d'avocat sont des sujets de plus en plus importants. Quels efforts le Barreau de Luxembourg entreprend-il pour garantir une plus grande inclusion et équité ?

Le respect de la diversité et de l'égalité concerne le monde des avocats, mais nécessite tout d'abord une prise de conscience au niveau de la société et de chaque personne individuellement (prise de conscience qui heureusement s'installe de plus en plus).

Le respect de la parité dans les fonctions dirigeantes au sein des études reste une responsabilité des études, mais le Barreau peut y contribuer par des initiatives en matière de formation et d'expression par ses instances dirigeantes, notamment

à travers ce type de publication. Je constate avec satisfaction que beaucoup d'études sont dirigées ou co-dirigées par des femmes.

Je constate ensuite que le Barreau est actuellement composé de 51 % d'avocats et 49 % d'avocates.

De même, en ce qui concerne la diversité, 65 nationalités sont représentées au Barreau, ce qui est tout simplement exceptionnel pour une profession.

En ce qui concerne les instances ordinales, nous essayons, à chaque fois que nous sommes approchés pour proposer des candidats pour rejoindre une commission, de respecter dans la mesure du possible la parité. De même siègent au sein du Conseil de l'Ordre sept avocates sur quinze membres.

Le manque d'inclusion et de parité se manifeste parfois par du harcèlement, qu'il soit d'ordre sexuel ou moral.

Chaque fois que le Conseil de l'Ordre a été informé de tels faits, il est intervenu immédiatement avec la sévérité requise.

De même, le service « Écoute », que j'ai mentionné ci-dessus, permet aux avocats victimes de trouver une aide, et j'invite tout avocat qui est victime de tels actes à se manifester auprès de l'« Écoute » ou des autorités ordinales.

L'« Écoute » a prévu de préparer, ensemble avec la Conférence du Jeune Barreau, un questionnaire qui sera envoyé à tous les avocats. Les questions porteront sur les discriminations subies, les défis,

voire les obstacles, rencontrés par les avocats qui ont bénéficié d'un congé de maternité ou d'un congé parental. Ce projet nous permettra de mieux cerner les besoins actuels des avocats en la matière et d'essayer de proposer des solutions.

Et enfin, il ne faut pas oublier la ligne éthique (« *whistleblowing* ») que le Barreau a mise en place.

Avec la digitalisation croissante des services juridiques et de la justice, comment envisagez-vous l'évolution du rôle de l'avocat à Luxembourg dans les années à venir ?

J'ai déjà abordé le sujet de la digitalisation des services juridiques et de la justice, ainsi que de l'incidence de l'intelligence artificielle.

Il me semble que le rôle de l'avocat va forcément évoluer, puisque certaines tâches, plus basiques ou répétitives, pourront être réalisées par l'intelligence artificielle.

Cela ne signifie cependant pas, à mon avis, que le besoin en avocats « qualifiés » diminuera. Le rôle de l'avocat va évoluer. Ainsi, pour les productions générées par l'intelligence artificielle, un avocat qualifié devra toujours vérifier les résultats générés.

L'utilisation de l'intelligence artificielle aura également comme effet positif que l'avocat pourra se concentrer sur les questions de droit, ce qui est de l'essence même de sa profession. Les tâches à valeur ajoutée limitée disparaîtront au profit de la technicité des missions des avocats.



VOYAGE DANS L'ESPRIT DES LEGAL OPS



Quentin Ramaget
Président-fondateur
Legal Design
quentin@legal-jedi.com



– ORGANISATION –

Si la traduction française « Opérations Juridiques » ou « Gestion Opérationnelle du Département Juridique » ne vous dit rien, peut-être avez-vous déjà entendu parler des « Legal Operations » ou « Legal Ops » ?

Mais qu'est-ce qu'un Legal Ops exactement ? Quelle est cette profession, d'origine américaine, qui se répand peu à peu en Europe, dans les grands groupes d'abord puis dans de plus en plus d'entreprises et dans les diverses professions du droit ? Les Legal Ops sont-ils des professionnels du droit un peu originaux ? Finalement, est-ce uniquement une profession ou plutôt un état d'esprit ?

Je vous invite dans cet article à découvrir qui ils sont, ce qu'ils font et surtout ce qu'ils peuvent apporter aux avocats de la place luxembourgeoise.

Alors, prêts pour un voyage dans l'esprit des Legal Ops ?

I. UN VOYAGE GÉOGRAPHIQUE ET FONCTIONNEL

A_ LES ORIGINES

Le business sur le Vieux Continent est souvent assez différent de ce qui se fait outre-Atlantique. Parfois en bien, parfois en moins bien.

Mais, il faut bien l'avouer, en matière de business du droit, les Américains ont plus d'un train d'avance. Tandis que la taille du marché mondial des services juridiques est estimée à 786,51 milliards de dollars en 2024 et devrait atteindre 981,08 milliards d'ici 2029¹, les Américains ont compris bien avant nous qu'il s'agissait bel et bien d'un business. Et qui dit business dit concurrence, dit spécialistes de l'optimisation, de l'efficacité et de l'excellence opérationnelle appliquée au secteur concerné, à savoir le juridique ici.

Et c'est ainsi qu'en 2010, Stéphanie Corey, une des premières « Legal Ops Manager » de la Silicon Valley, ayant travaillé chez HP de 1999 à 2010, a fondé, avec entre autres Connie Brenton, le *Corporate Legal Operations Consortium* ou CLOC, qui compte plus de 6 000 membres à travers le monde aujourd'hui.

Le CLOC donne une définition assez claire de ce que sont les Legal Ops : « Les "opérations juridiques" (ou "Legal Ops") décrivent un ensemble de processus et d'activités, ainsi que les professionnels qui permettent aux services juridiques de servir leurs clients plus efficacement en appliquant des pratiques commerciales et techniques à la prestation de services juridiques. Les opérations juridiques incluent

la planification stratégique, la gestion financière, la gestion de projet et l'expertise technologique qui permettent aux professionnels du droit de se concentrer sur la fourniture de conseils juridiques. »

De son côté, l'*Association of Corporate Counsel* (ACC) définit des Legal Ops comme « la fonction qui, au sein de la direction juridique, est responsable de la fourniture efficace et efficiente de services juridiques à l'entreprise. Le personnel dédié aux opérations juridiques se concentre sur l'optimisation de l'utilisation des personnes, des processus et de la technologie, en tirant parti des données pour éclairer la prise de décision et la gestion des performances ».

Ces définitions, bien qu'assez larges, donnent une première idée du rôle des Legal Ops qui interviennent donc en support de la fonction juridique pour œuvrer à sa performance.

Pour avoir une vision un peu plus précise de ce que les Legal Ops incluent, le CLOC a créé

1. <https://www.mordorintelligence.com/fr/industry-reports/legal-services-market>



le « Core 12 » représentant les 12 principaux domaines d'intervention des Legal Ops.

Si le Legal Ops est souvent assimilé à la digitalisation de la fonction juridique, on y découvre que son spectre d'intervention est en réalité très large. De la stratégie à la gestion de la connaissance en passant par la gestion de projet et la finance, ses attributions sont très complexes et variées.

Tandis que certains Legal Ops sont plutôt généralistes, le marché américain a vu se développer de véritables équipes de Legal Ops,

composées de spécialistes dans les différents domaines. On y trouve des experts de la gestion de projets, de l'informatique, du *matter management* ou encore du *e-billing*.

Les missions des Legal Ops, leur nombre et leur éventuelle spécialisation dépendent aussi et surtout de l'entreprise dans laquelle ils interviennent, chacune ayant ses propres besoins et ses propres défis.

B_DES ÉTATS-UNIS À L'EUROPE

Vous pensez bien qu'après un certain temps d'observation – de

presque dix ou quinze ans tout de même – la France a fini par suivre le modèle américain. C'est ainsi que les Legal Ops ont commencé à doucement se répandre, jusqu'à être présents dans 30 % des entreprises du CAC 40. Ils ont ensuite gagné le secteur des services, voyant ainsi les premiers Big 4 se doter d'équipes dédiées au conseil en legal operations, suivis par des cabinets plus petits et même des entrepreneurs individuels, souvent d'anciens directeurs ou directrices juridiques reconvertis. Le modèle de Manager de Transition est également très prisé des Legal Ops à la française.

« les Legal Ops occupent une place de plus en plus importante dans l'écosystème juridique français »

Mais le Legal Ops made in Europe a forcément ses spécificités. L'approche américaine, pour sa part, fait vraiment la distinction entre les professionnels du droit d'un côté et les Legal Ops de l'autre, de sorte que de nombreux Legal Ops n'ont pas de background juridique mais plutôt des compétences business. Sur le Vieux Continent, l'approche reste encore très liée au droit. Les Legal Ops sont pour la plupart des juristes ou des avocats qui avaient envie de s'aventurer là où les plus traditionnels ne vont pas naturellement, d'explorer les aspects plus digitaux ou commerciaux des services juridiques.

Qu'importe le background, me direz-vous, l'essentiel est d'arriver au même résultat. Et en termes de résultats, les Legal Ops à la française sont loin d'être à la traîne. C'est ainsi que les directions juridiques de groupes comme Dassault, Leroy Merlin, FNAC-Darty ou encore Decathlon se sont totalement transformées et digitalisées sous l'impulsion des Legal Ops, suivies de près par les directions juridiques de groupes plus petits et de tous les secteurs.

Si certains ne sont pas encore familiers avec le terme de Legal Ops ou ont du mal à cerner ce que cela englobe exactement, on peut néanmoins observer que les Legal Ops occupent une place de plus en

plus importante dans l'écosystème juridique français. Pour preuve, une première formation certifiante a été créée par l'EDHEC Augmented Law Institute (Formation Legal Operations – All.legal) et une seconde est désormais proposée par Lamy Liaison (Formation Legal Ops' : legal operations – Lamy Formation).

Du côté des associations professionnelles, le fameux CLOC dispose d'un large réseau en Europe, tandis que l'Association Française des Juristes d'Entreprise (AFJE) s'est dotée d'une commission dédiée aux Legal Ops.

On pourra enfin noter la sortie toute fraîche (28 octobre 2024) du premier livre francophone sur le sujet : *Legal Operations : Efficience, process, digitalisation et intelligence artificielle au sein des directions juridiques*, écrit par Émilie Calame, CEO de Calame, un cabinet de Legal Ops français et publié par LexisNexis et l'AFJE.

Pas de doute donc, les Legal Ops ont bien trouvé leur place !

C_DES DIRECTIONS JURIDIQUES AUX AUTRES MÉTIERS DU DROIT

Et les avocats alors ? Car si, comme je l'espère, vous comprenez un peu mieux, après ces quelques lignes,

qui ils sont, il n'empêche qu'il est toujours question de direction juridique et pas de cabinets d'avocats. Rassurez-vous, nous y venons.

De la même manière que l'Europe a longuement observé les Legal Ops aux États-Unis avant de les déployer sur son territoire, les autres métiers du droit semblent avoir observé ce qui se passait du côté des directions juridiques avant de commencer l'intégration de cette nouvelle fonction en interne.

Aujourd'hui, ce sont les cabinets d'avocats, les études notariales, les commissaires de justice, les formateurs et même les experts-comptables qui ont franchi le pas et commencent déjà à tirer les bénéfices du changement.

Cette introduction, plus tardive certes, mais introduction tout de même, des Legal Ops dans les autres professions juridiques s'explique selon moi par deux critères principaux : une plus grande résistance au changement d'une part et une réponse nécessaire à l'évolution du marché du droit d'autre part. Nous reviendrons en détail sur ces deux critères et posons tout de suite le constat qui peut parfois fâcher : les avocats, comme d'autres professionnels du droit tels les notaires, ont une plus grande résistance au changement, due en grande partie à un plus grand attachement aux traditions, aux habitudes et au fameux « on a toujours fait comme ça ».

Mais encore une fois, qu'importe, l'essentiel est d'en prendre conscience et d'amorcer la transformation au bon moment et dans les meilleures conditions.



D_ET LE LUXEMBOURG DANS TOUT CELA ?

Maintenant que nous avons vu comment les Legal Ops ont gagné l'Europe et la France d'un point de vue territorial et les autres professions du droit d'un point de vue fonctionnel, il est temps de faire un petit zoom sur le Luxembourg.

Avec plus de 3 000 avocats inscrits au barreau, et au moins autant de « juristes » dans les différentes entreprises du pays, le marché luxembourgeois des services juridiques est à la fois très important et très dynamique.

Et pourtant, après une recherche affinée de « Legal Ops » au Luxembourg sur LinkedIn, les résultats vraiment pertinents se comptent sur les doigts d'une main (et je représente déjà un doigt). Cela ne signifie pas forcément qu'il n'y a pas davantage de Legal Ops au Luxembourg. En effet, on peut voir sur le marché français que de nombreux juristes ou avocats ont les missions d'un Legal Ops sans en avoir le titre pour autant, celui-ci ne s'étant démocratisé qu'après le développement de la fonction.

Je ne doute donc pas qu'il y ait, dans les cabinets d'avocats ou les équipes juridiques des entreprises luxembourgeoises, des profils correspondant en partie ou en totalité à celui d'un Legal Ops, mais ils n'apparaissent pas encore comme

véritablement Legal Ops dans les recherches.

En attendant, il n'en demeure pas moins qu'avec pas plus de cinq Legal Ops « officiels » pour un marché aussi important et dynamique, le Luxembourg ne semble pas encore au niveau de ses voisins français, belge ou allemand sur le sujet. Mais je suis sûr qu'après la lecture de cet article, nous pourrions compter sur les doigts de deux mains, puis qu'ils se développeront également au Luxembourg.

II. QUE FAIT LE LEGAL OPS CONCRÈTEMENT ?

Après avoir voyagé dans leur histoire, après avoir vu comment ils se sont répandus peu à peu dans les différents secteurs et les différents métiers du droit, il est temps de rentrer dans le vif du sujet.

Le Legal Ops, que fait-il concrètement ?

A_IL NE FAIT PAS DU DROIT

Pour répondre à cette question, il est essentiel de tout de suite briser une idée reçue : le Legal Ops n'est pas un professionnel DU droit. Et j'insiste bien sur le « DU ». Il faut en effet séparer le fond et la forme.

Le fond, c'est le travail du professionnel du droit. Qu'il soit avocat, juriste ou notaire, il est la compétence technique. Il incarne la technicité du droit. Et le Legal Ops n'a

aucunement vocation à empiéter sur ce territoire. Le Legal Ops ne fera pas du droit. Sauf si, bien sûr, il a la double casquette, mais mettons de côté les exceptions.

La forme, c'est la façon de délivrer le droit. C'est l'ensemble des outils, moyens, process et compétences utilisés par les professionnels du droit pour rendre leurs services juridiques, que ce soit aux clients internes ou externes.

Essayons d'illustrer cela simplement. Imaginons que le travail de l'avocat est un objet sur un site de e-commerce. C'est un objet qui a donc une valeur et qui est vendu par l'avocat au consommateur. Cet objet n'est fabriqué que par l'avocat et le Legal Ops ne touchera pas à l'objet en lui-même. En revanche, le Legal Ops va travailler sur le site de e-commerce pour que l'expérience client soit optimale, il va travailler sur la chaîne de production pour la rendre la plus efficace possible, il va travailler sur la chaîne d'approvisionnement, sur le service client, sur le SAV, bref sur tout ce qui s'articule autour de la vente de l'objet. L'objectif de cela ? Maximiser dans le même temps la satisfaction du client et la marge du vendeur.

Le Legal Ops est donc au service du professionnel du droit. Il l'accompagne dans sa façon de travailler et non dans son travail en lui-même.

À présent que la distinction est claire, nous pouvons regarder d'un peu plus près comment le Legal Ops opère en pratique et ce qu'il peut apporter à l'avocat.

**« le Legal Ops n'est pas
un professionnel DU droit »**

« le Legal Ops va apporter de la pluridisciplinarité et de la transversalité au travail de l'avocat »

B_PLURIDISCIPLINARITÉ ET TRANSVERSALITÉ

Je l'ai dit, l'avocat est le technicien du droit, il est l'expert de son domaine. Mais qui dit expert dit généralement que cela a nécessité un apprentissage théorique important doublé d'une pratique rigoureuse dans son domaine de spécialité.

Et comme nous sommes tous humains et que les journées ne font que 24h, cela laisse peu de temps pour les choses « annexes ». Techniques commerciales, management, technologie et outils digitaux, gestion de projet, tous ces sujets ne sont que peu ou pas enseignés et pratiqués. Or ils forment une partie intégrante du métier d'avocat.

C'est justement là qu'intervient le Legal Ops. Grâce à ses compétences « autres » que juridiques, mais totalement complémentaires, le Legal Ops va apporter de la pluridisciplinarité et de la transversalité au travail de l'avocat. Il va, grâce au recul qu'il a sur le fond, pouvoir améliorer la forme.

Le Legal Ops est en effet pluridisciplinaire. Contrairement aux États-Unis, où certains sont hyper-spécialisés (matter manage-

ment, e-billing, e-discovery, tech, etc.), l'avantage du Legal Ops à l'européenne est qu'il reste encore assez généraliste et bénéficie donc d'une palette de compétences variées. Et il va mettre ces différentes compétences complémentaires au service du professionnel du droit. Il va l'aider par exemple à mieux valoriser ses services en créant de nouvelles offres et en faisant appel à des compétences relevant plus du marketing que du droit. Il va l'aider à mieux gérer les dossiers complexes grâce à des méthodologies et des outils propres à la gestion de projet. Il va l'aider à gagner en efficacité et en sécurité en automatisant les tâches chronophages et à faible valeur ajoutée. Des métiers spécialisés ont d'ailleurs vu le jour dans le domaine de l'automatisation, avec les *Legal Engineers* ou les *Legal Prompt Engineers* dans le domaine de l'IA.

En plus de la pluridisciplinarité, le Legal Ops va également apporter de la transversalité. Car le droit seul n'existe pas vraiment. L'avocat ne fait pas du droit pour faire du droit. Selon le domaine de spécialité, le droit est au service du commerce, des affaires, de la finance, du travail, de la santé, de tous les aspects de la vie personnelle et professionnelle finalement. Il est donc essentiel de replacer le droit dans une

démarche et une dynamique plus globale. Là encore, le Legal Ops va trouver sa place. Il va participer à l'interconnexion entre l'avocat et les autres parties prenantes. Grâce à une meilleure gestion de la connaissance, grâce au déploiement de formations adaptées, grâce à la mise en place de solutions collaboratives, le Legal Ops va contribuer à sortir le technicien du droit de l'isolement pour mieux l'intégrer dans un projet transverse et global.

Bien entendu, pluridisciplinarité et transversalité peuvent être les compétences de l'avocat ou du juriste. Et ce sont des compétences d'ailleurs de plus en plus recherchées, au-delà des pures compétences techniques. Mais le Legal Ops va apporter un certain recul, une certaine neutralité aussi vis-à-vis du fond du droit, qui vont lui permettre de mieux identifier les points de friction et les axes d'amélioration.

Nous illustrerons tout cela avec un exemple très concret en fin d'article, après avoir bien identifié la mission et les atouts du Legal Ops.

C_DE LA TECH MAIS PAS QUE

Le Legal Ops est parfois réduit au seul champ digital. Il est un peu le geek qui a une appétence prononcée pour les outils digitaux dernier cri.

Certes le digital occupe une place importante dans la mission du Legal Ops, favorisé par la multiplication des solutions dédiées aux professionnels du droit – les Legal-tech – et par la place exponentielle qu'occupe à présent l'intelligence artificielle générative dans l'esprit de... tout le monde.



Mais réduire le Legal Ops à ses compétences digitales, c'est mettre la cerise sur le gâteau avant d'avoir confectionné le gâteau. Comme l'indique très bien l'*Association of Corporate Counsel* dans sa définition des Legal Ops, « ils se concentrent sur l'optimisation de l'utilisation des personnes, des processus et de la technologie ».

Trois mots : personnes, processus et technologie. Indissociables, oui, mais surtout à prendre dans cet ordre précis. Car un bon Legal Ops sera nécessairement celui qui déploie une stratégie respectant cet ordre-là.

Humain pour commencer. Car il n'est point de transformation digitale possible sans une transformation humaine. Cette transformation humaine, c'est la culture de l'entreprise. Qu'il s'agisse d'un cabinet d'avocats ou d'une direction juridique, il faut avant tout préparer un terrain fertile pour que les graines de la digitalisation puissent pousser sereinement. Le Legal Ops va donc jouer un rôle essentiel dans le diagnostic de la maturité digitale de l'entreprise et dans l'élaboration d'un plan de transformation qui s'articulera autour d'une culture de l'innovation et du changement. Je le disais plus haut dans cet article, les Legal Ops sont arrivés en cabinet d'avocats plus tardivement à cause d'une plus grande résistance au changement. Mais la résistance au changement n'est pas une fatalité, elle ne signifie pas l'impossibilité de changer. Le Legal Ops, par des actions de sensibilisation au changement, par des actions de formation, par des ateliers collectifs, va peu à peu développer une culture propice au changement.

« Un élément commun va être au cœur de la stratégie du Legal Ops : la DATA »

Une fois cette culture créée, le Legal Ops va pouvoir s'attaquer aux processus. C'est-à-dire aux méthodes. Exemple très concret, le passage à la signature électronique. L'outil a certes évolué puisque l'on est passé d'une signature manuscrite avec un stylo à une signature digitale, mais c'est avant tout un changement de méthodologie. C'est le processus de validation d'un document qui a changé, c'est l'organisation des closing qui s'est transformée avec le passage à la signature électronique. Et si le Covid a entraîné une adoption extrêmement rapide et massive de la signature électronique par les entreprises et les cabinets d'avocats, beaucoup font désormais appel à des Legal Ops pour structurer cette nouvelle méthode de travail. Sélection de la solution la plus appropriée (le choc du confinement n'avait pas tellement laissé le temps à la sélection pointilleuse), mise en place d'une politique de signature électronique, formation des utilisateurs sont autant de missions que les Legal Ops accomplissent. C'est ainsi que l'ensemble des processus ou des méthodes vont être analysés par le Legal Ops afin d'être simplifiés, optimisés et sécurisés.

Et enfin vient la tech ! Bien que pas tout à fait. Je suis sûr que par tech vous pensez tout de suite à l'adoption de nouveaux outils. C'est normal. Mais tech, cela signifie aussi savoir faire mieux avec l'existant. Il

est fort probable que vous travaillez sous Microsoft 365 dans votre quotidien. Mais quel pourcentage des fonctionnalités utilisez-vous vraiment ? En étant généreux, je dirais à peine 1 %. N'y voyez pas une critique, je dois à peine dépasser les 2 %. L'objectif n'est bien sûr pas d'atteindre les 100 % car toutes les fonctionnalités ne sont pas utiles à votre activité. En revanche, il en existe certainement quelques-unes qui vous feraient gagner un temps précieux et qui ne nécessitent aucun investissement puisque vous payez déjà votre abonnement à Microsoft, à Google ou à un autre prestataire de suite bureautique. Le Legal Ops va donc jouer un rôle déterminant pour optimiser l'utilisation de la tech actuelle, avant d'éventuellement préconiser l'adoption de nouveaux outils pour répondre à un besoin qu'il aura clairement identifié.

Sur la tech toujours, et lorsqu'il s'agit d'adopter de nouvelles technologies, le Legal Ops aura pour mission de bien identifier le besoin, d'élaborer un cahier des charges le plus précis possible pour ensuite sélectionner la bonne solution et être le chef de chantier tout au long de son déploiement.

D_LA DATA AU CŒUR DE TOUT

Qu'il s'agisse d'humain, de processus ou de tech, un élément commun va être au cœur de la stratégie du Legal Ops : la DATA.

Si l'argent est le nerf de la guerre, la Data est désormais le nerf de l'efficacité et de l'excellence opérationnelle. Pas de données, pas d'analyses, pas d'objectifs (ou KPIs), pas de progrès. Fort heureusement, la technologie permet de récolter de la donnée comme jamais auparavant. Temps nécessaire à la rédaction d'un contrat, nombre de NDA qui dévient du standard, temps moyen de signature, tout est de la donnée. À ce titre, l'ouvrage *Legal Operations KPIs: the Professional's Handbook to Operational Excellence* de Mori Kabiri dresse une liste incroyable de toutes les données qui peuvent être utilisées et de leur utilisation dans des KPIs (*Key Performance Indicators*) aussi variés que pertinents.

Ce sont ces données que le Legal Ops va structurer, analyser, traduire en termes de KPIs (*Key Performance Indicators*) et valoriser dans des outils de suivi.

Je ne m'étendrai pas sur le sujet de l'IA tant il est couvert par tous et partout, mais je me permets un petit détour pour souligner que la donnée prend davantage d'importance avec l'IA car elle en est le moteur. Pas de bras, pas de chocolat ; pas de donnée, pas d'IA. C'est aussi simple que cela. Si l'intégration de l'IA dans votre quotidien est donc dans vos projets, regardez attentivement la situation de vos données, au sens le plus large, pour vous assurer que l'IA aura de quoi tourner.

III. POURQUOI INTÉGRER UN LEGAL OPS ?

J'espère qu'après toutes ces lignes – et encore j'ai essayé de faire

court – vous voyez un peu mieux en quoi consiste la mission du Legal Ops. La question à présent est de savoir pourquoi. Quel est réellement l'intérêt d'intégrer un Legal Ops, qu'allez-vous y gagner ?

Pour répondre à ces questions, je vais essayer de vous illustrer le cercle vertueux entre efficacité, valeur et bien-être que le Legal Ops (s'il effectue bien son travail) peut instaurer.

A_EFFICIENCE

Vous l'avez remarqué, les termes « optimisation », « efficacité » ou « amélioration » ont été utilisés à plusieurs reprises dans cet article. C'est normal puisqu'un des trois objectifs majeurs recherchés par le Legal Ops est l'efficacité.

Par son action tant au niveau humain que méthodologique ou digital, le Legal Ops va œuvrer à perfectionner et à huiler l'ensemble de la chaîne de production de vos services juridiques. C'est pour cela d'ailleurs que de nombreux Legal Ops se forment et utilisent les méthodes du Lean, du Six Sigma ou des deux dans leur approche.

D'un côté, le Lean Management, qui est une philosophie de gestion qui vise à éliminer les gaspillages et à optimiser les processus de production afin d'améliorer la qualité du produit, de réduire les coûts et d'accroître la satisfaction du client. De l'autre côté, le Six Sigma est une approche statistique visant à réduire la variabilité des processus de production afin d'améliorer la qualité du produit. C'est ici que la Data, la standardisation, l'automatisation prennent toute leur place.

Si ces méthodologies ont été initialement utilisées dans l'industrie, elles occupent une place de plus en plus importante dans les services, y compris les services juridiques, où elles sont utilisées ensemble dans une méthode dite « Lean Six Sigma ».

B_VALEUR

J'évoquais précédemment les deux critères qui expliquent l'apparition plus tardive des Legal Ops dans les cabinets d'avocats. Nous avons vu l'aspect lié à la résistance au changement, voyons à présent le second : une réponse nécessaire à l'évolution du marché.

Par leur travail effectué au sein des directions juridiques, les Legal Ops ont permis deux choses : une plus grande autonomie et efficacité des directions juridiques elles-mêmes et une optimisation de leurs coûts, dont les frais de conseils représentent une part importante. Les directions juridiques se sont donc dotées de moyens et d'outils permettant une optimisation et un meilleur contrôle de leurs dépenses en frais de conseils. Et donc une surveillance accrue de votre travail d'avocat.

Face à cela, deux réactions apparaissent nécessaires de la part de ces conseils. La première est une mise à niveau en termes d'efficacité et plus particulièrement de digitalisation. Il est en effet difficilement concevable pour une direction juridique digitalisée de devoir utiliser des méthodes plus « artisanales » dans ses relations avec ses conseils. Si la production de documents est automatisée au sein de la direction juridique, elle peut en attendre au-



tant de ses conseils. Si la direction juridique utilise des logiciels collaboratifs pour ses workflows ou la gestion de ses contrats, elle peut s'attendre à ce que ses conseils adoptent des outils ou proposent des solutions équivalentes.

Il y a donc une première nécessité d'adaptation de la part des avocats pour s'aligner sur les nouveaux usages et outils.

La seconde porte directement sur les coûts. Grâce à des outils de suivi de plus en plus pointus, les directions juridiques sont en mesure d'évaluer avec précision la valeur des services juridiques qu'elles demandent à leur conseil. Et lorsqu'une direction juridique est en mesure de connaître cette valeur, elle est en mesure de refuser ce qui irait au-delà. Et, avouons-le, tous les services n'ont pas la même valeur. Le conseil stratégique que peut apporter l'avocat à une direction juridique a bien plus de valeur que le temps de coordination entre des parties prenantes ou le temps d'accomplissement des formalités obligatoires, quand bien même ces dernières seraient plus longues que le conseil stratégique.

Ainsi, il apparaît essentiel pour les cabinets d'avocats de pouvoir eux aussi mesurer la valeur des services et proposer à leurs clients des offres prenant cette valeur en compte. Les tâches à forte valeur ajoutée doivent être dûment valorisées et même mises en avant dans l'offre de services de l'avocat, tandis que les tâches à faible valeur ajoutée doivent être au maximum standardisées, fluidifiées ou automatisées. Nous imaginons de moins en moins un avocat expérimenté, au taux horaire de quelques

centaines d'euros, passer du temps à la rédaction de documents très standards et le facturer ainsi au client. Et cela n'est pas plus agréable pour le client que pour l'avocat qui a consacré du temps à une tâche assez banale alors que son expérience pourrait être utilisée à des fins plus valorisantes.

Qu'il s'agisse de l'alignement en termes de digitalisation ou de la définition de la juste valeur des services juridiques, le Legal Ops va permettre aux avocats d'apporter une réponse aux nouvelles exigences des clients et d'améliorer ainsi leur satisfaction.

C_BIEN-ÊTRE

Pour terminer, il reste un objectif essentiel dans la mission du Legal Ops, mais qui n'est que trop peu mis en avant, c'est celui du bien-être. Car tout ce que nous venons de voir jusqu'ici a une conséquence indirecte mais majeure : une amélioration du bien-être des collaborateurs.

À l'heure où la recherche de sens et d'intérêt dans le travail, où la recherche d'équilibre entre vie pro et vie perso sont des facteurs clefs dans le recrutement et la fidélisation des collaborateurs et où la juste valorisation du travail est déterminante, être en mesure d'améliorer le bien-être des avocats est

tout sauf anecdotique.

Grâce au développement d'une culture de l'innovation, grâce à l'utilisation d'outils modernes et intuitifs, grâce à un recentrage sur les tâches à forte valeur ajoutée, ce sont les « clients » internes qui voient leur satisfaction grandir, dans le même temps que les clients externes.

Il ne faut donc pas négliger l'impact sur cette dimension profondément humaine et managériale de la mission du Legal Ops.

IV. CAS PRATIQUE

Nous avons beau essayer de mettre des mots pour tenter d'expliquer le large éventail de compétences et les avantages que représentent les Legal Ops pour les avocats, rien ne vaut un petit cas pratique. Je prendrai donc un exemple assez simple puisé dans le domaine du corporate, car il m'est davantage familier pour y avoir travaillé quelques années. La description est volontairement simplifiée et grossière pour mieux illustrer le propos. N'y voyez aucun cliché ou critique.

Imaginons à présent que vous êtes un cabinet disposant d'un service corporate. Parmi vos différents services, vous proposez bien entendu d'aider vos clients dans leurs

« Il ne faut donc pas négliger l'impact sur cette dimension profondément humaine et managériale de la mission du Legal Ops »

projets de constitution de sociétés luxembourgeoises. On prendra ici le cas d'une S. à r.l. très standard. Cette prestation, dont vous vous chargez de A à Z avec les autres parties prenantes (banque, notaire, etc.), est facturée au temps passé, et sur base de précédents dossiers similaires, vous annoncez à vos clients une estimation d'honoraires entre 5 000 euros et 8 000 euros, sachant que vous finissez souvent plus proche des 8 000 euros, ou même au-delà car il y a toujours des imprévus et le temps d'onboarding du client n'est pas facturé. Vous avez quelque part dans vos dossiers un ou plusieurs modèles de statuts standards de S. à r.l. couvrant les quelques spécificités (un ou plusieurs associés, différents types d'apports, etc.). Vos process internes imposent une revue à quatre yeux sur tous les documents envoyés au client. Enfin, l'équipe en charge d'un tel dossier est généralement constituée d'un junior associate, d'un senior associate et d'un partner en charge.

À présent, voici une liste non exhaustive et purement illustrative des différentes actions que peut mener un Legal Ops, classée par

catégories, pour vous permettre de délivrer le même service mais de façon tout à fait différente et valorisante.

Offre et commercialisation :

- Création d'une offre forfaitaire et tout-inclus pour la constitution de S. à r.l. « classique ». Le prix du forfait est basé sur une analyse poussée de tous les autres dossiers similaires. Ainsi, sauf réel imprévu majeur, pas de surprise ni pour le client ni pour vous ;
- Création d'un document de support, utilisant les méthodes du Legal Design et du langage clair (deux autres compétences du Legal Ops que nous n'avons pas eu le temps de creuser), présentant les principales caractéristiques et le fonctionnement de la S. à r.l. Le document est envoyé au client en amont du dossier, lui permettant ainsi d'évacuer de nombreuses interrogations et de cibler ses questions lors des premiers échanges concrets. Vous économisez ainsi du temps passé à répondre aux questions de base ;
- Pour aller plus loin, on peut même imaginer un chatbot sur le site du cabinet répondant aux questions élémentaires (capital minimum,

règles de quorum et de majorité, représentation, etc.), collectant les premières informations essentielles et présentant les différentes offres.

Expérience client :

- Création d'un espace client, sur lequel le client pourra (i) compléter le parcours d'engagement, (ii) compléter le parcours AML/KYC, (iii) suivre l'avancement de son dossier, (iv) recevoir les projets de documents pour les revoir, les commenter puis les signer et (v) suivre le statut des honoraires et de la facturation ;
- Les différentes étapes et délais de la constitution d'une S. à r.l. auront été paramétrés dans l'interface client, de sorte que le client puisse en prendre connaissance à tout moment et effectuer son propre suivi en interne ;
- L'espace client disposera également de solutions de communication entre le client et l'équipe en charge du projet : canal de chat, prise de RDV téléphonique ou prise de rendez-vous physique si besoin est ;
- Utilisation du Legal Design et du langage clair dans un maximum de documents internes (lettre





« Sa mission sera vraiment déterminée par les besoins spécifiques du cabinet, le domaine d'expertise ou la typologie des clients et des dossiers »

d'engagement, terms of business, etc.), y compris dans les statuts standards ou autres documents délivrés au client, qui sera ravi de comprendre plus facilement tout ce qui est écrit ;

- Création d'un questionnaire de satisfaction client en fin de dossier. Car, non, ce n'est pas réservé au e-commerce ou au tourisme. Collecter les avis des clients permet une amélioration constante des services.

Process et outils internes :

- Création d'un modèle automatisé de statuts standards. Le modèle est préalablement rafraîchi, intègre les dernières mises à jour réglementaires et est rédigé en langage clair. Le modèle est ainsi figé et ne bouge plus, seules les variables propres à chaque cas sont intégrées. Un questionnaire permettant de compléter automatiquement les statuts et les documents annexes (procuration, DBO, etc.) est complété en ligne par le client pour partie et par les avocats pour les parties plus techniques ;
- Création d'un workflow automatisé. Les projets de documents sont générés, mis dans le système. Le senior associate ou le partner revoit numériquement (sachant que seules les variables sont à revoir), puis le document est envoyé via le même outil au client pour sa revue. Une fois validé, un processus de signature élec-

tronique permet de signer tous les documents nécessaires ;

- Les documents AML/KYC collectés lors de l'onboarding et les documents juridiques signés sont regroupés dans un dossier dédié, de sorte que l'envoi à la banque et au notaire est simplifié ;
- Les documents les plus simples ou les formalités requises sont confiés au secrétariat juridique ou « paralégal » s'il y en a. Le junior associate est quant à lui impliqué sur la partie conseil du client, lui permettant de gagner en expérience ;
- Sur votre forfait, à 6 000 euros disons, vous n'aurez donc consacré pas plus de 1 000 euros à la production des documents, le reste ayant pu être utilisé pour apporter des conseils stratégiques et à forte valeur ajoutée au client.

Cette liste n'est bien sûr qu'une simple illustration de ce qu'un Legal Ops peut apporter en cabinet d'avocats. Sa mission sera vraiment déterminée par les besoins spécifiques du cabinet, le domaine d'expertise ou la typologie des clients et des dossiers.

CONCLUSION

Si les Legal Ops ont mis un peu de temps à arriver en Europe, et un peu plus encore à intégrer les cabinets d'avocats, leur impact sur la trans-

formation de ces derniers semble évident. Ainsi, les plus gros cabinets disposent déjà d'un ou plusieurs Legal Ops (ou équivalent) dans leurs rangs, leur permettant d'accroître leur avantage concurrentiel.

Mais cela ne signifie en rien que les plus petites structures n'ont pas un rôle à jouer. Car s'il faut comprendre une chose à propos des Legal Ops, c'est qu'il s'agit bien plus d'un état d'esprit que d'une fonction à proprement parler. Une grande partie des Legal Ops ignorent d'ailleurs qu'ils sont Legal Ops ou n'en ont pas pris le titre. J'ai moi-même exercé une partie des fonctions de Legal Ops pendant plusieurs années avant même de découvrir le terme de Legal Ops pour la première fois.

Par conséquent, inutile de vous lancer immédiatement dans l'embauche d'un Legal Ops en CDI à plein temps. Cela pourrait même être plus coûteux que bénéfique selon la taille de votre cabinet et vos besoins. De plus, si la mission du Legal Ops peut être très large et conséquente au début, elle peut ensuite diminuer au fur et à mesure que la transformation du cabinet progresse.

N'hésitez donc pas à faire appel à de l'aide externe de manière ciblée, et dans le meilleur des cas à regarder dans vos ressources internes. Les principales compétences du Legal Ops étant la curiosité, l'ouverture d'esprit et un brin de folie, peut-être découvrirez-vous dans vos effectifs des talents cachés qui seront ravis d'exprimer ces compétences à temps plein ou partiellement, pour un projet spécifique ou à durée indéterminée.



L'EMPLOI AUJOURD'HUI : UNE OBLIGATION DE MOYEN PLUS QUE DE RÉSULTAT ?



Marjorie Lambeaux
Managing Partner
Axis Group
marjorie.lambeaux@axis.eu

Le marché du travail est un écosystème dynamique influencé non seulement par les évolutions économiques et technologiques, mais aussi par les attentes et les perspectives variées des différentes générations de travailleurs.

Pour les employeurs, il est donc crucial de reconnaître et de s'adapter à ces différences générationnelles afin de créer des environnements de travail qui non seulement attirent mais aussi retiennent des équipes diversifiées et talentueuses.



– RESSOURCES HUMAINES –

Aujourd'hui, trois, voire quatre générations doivent collaborer au sein d'une même société, ce qui représente un véritable défi d'alignement des cultures d'entreprises et des valeurs.

Pour démarrer cet article, décrivons brièvement les attentes de ces différentes générations :

1_Les Baby-Boomers (nés entre 1946 et 1964)

Les baby-boomers, qui approchent de la retraite ou qui y sont déjà, ont généralement valorisé la stabilité et la loyauté envers leur employeur. Ayant grandi à une époque où l'emploi à vie était courant, ils expriment souvent un besoin de structure et de hiérarchie claires. Leur priorité : générer des revenus.

2_La Génération X (nés entre 1965 et 1980)

La génération X est souvent caractérisée par des traits professionnels distincts qui ont été façonnés par des contextes économiques, sociaux et technologiques différents. La génération X se caractérise par son indépendance, sa capacité d'adaptation et son orientation vers les résultats. Ces travailleurs sont autonomes, fiables et valorisent l'éthique professionnelle. Leur objectif principal : faire carrière.

3_Les Milléniaux ou Génération Y (nés entre 1981 et 1996)

Les milléniaux ont grandi avec Internet et la mondialisation. Leur approche du travail reflète ces influences : une exigence de flexibilité, une recherche de sens et d'impact dans leurs opportunités professionnelles et une culture d'entreprise en phase avec leurs valeurs. Ils veillent d'abord à équilibrer ambition personnelle et vie professionnelle, tout en exerçant un travail stimulant et épanouissant.

4_La Génération Z (nés entre 1997 et 2012)

La génération Z, nouvellement arrivée sur le marché du travail, fait preuve d'autonomie tout en étant ouverte à la collaboration. Leurs attentes vis-à-vis du monde professionnel sont très différentes de celles de leurs aînés. Moins intéressés par l'avancement hiérarchique, ils ne s'identifient pas à leurs intitulés de postes et montrent peu de fidélité envers leurs employeurs. En tant que digital natives, ils privilégient les environnements technologiques performants qui facilitent la collaboration et la productivité. Ils sont également en quête de parcours professionnels personnalisables qui leur permettent d'explorer différents rôles et responsabilités. Une culture d'entreprise éthique et durable est essentielle à leurs yeux.

I. LES TROIS DIMENSIONS CLÉS DES ATTENTES DES EMPLOYÉS

Pour simplifier, on peut regrouper ces attentes spécifiques autour de trois grandes dimensions :

L'intellectuel :

Cette dimension comprend en substance la description de fonction, la correspondance au diplôme et aux compétences, la croissance possible dans l'entreprise, les possibilités d'apprentissage et les diverses responsabilités.

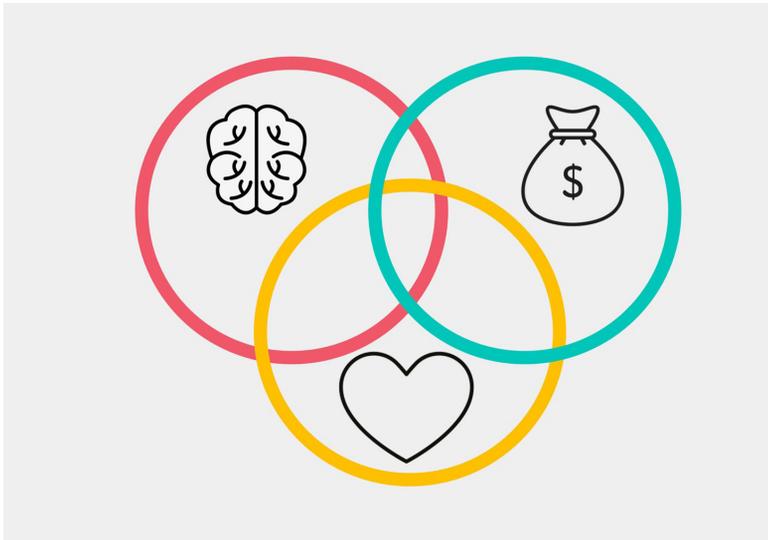
L'argent :

Au-delà du simple salaire, cette dimension englobe la compensation financière globale, l'équité salariale, la sécurité économique et les opportunités d'évolution.

Le cœur :

La dimension du cœur dans un emploi représente l'aspect émotionnel et humain qui lie un individu à son travail. Elle englobe des éléments tels que le sens, les valeurs, l'impact social et environnemental, l'épanouissement personnel, la santé mentale, le style de leadership et les relations interpersonnelles.

Pour les baby-boomers et la génération X, la satisfaction des deux premières dimensions était souvent suffisante pour garantir une collaboration à moyen ou long terme au sein de l'entreprise.



C'est à partir de la génération Y que s'est ajoutée la dimension du « Cœur », devenant une condition nécessaire pour l'engagement et la rétention des employés.

II. UN CHANGEMENT DE PARADIGME POST-PANDÉMIQUE

Avant la pandémie, les différences générationnelles étaient plus marquées. Cependant, la crise sanitaire a redéfini les priorités, notamment en mettant l'accent sur la santé mentale et physique, ainsi que sur l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle, grâce au télétravail. Aujourd'hui, bien que certaines disparités demeurent, les attentes des différentes générations se sont rapprochées.

Un employeur qui s'efforce de répondre à ces trois dimensions lors du positionnement de sa marque employeur, de sa politique d'engagement et de ses opportunités d'évolution aura plus de chances de réussir à attirer et fidéliser les talents, tout en limitant le turnover.

III. RECOMMANDATIONS POUR LES ENTREPRISES

Pour répondre efficacement à ces attentes, la première démarche est d'établir un diagnostic précis de ce qui compose chaque dimension et d'analyser ensuite ce qu'il faut conserver, adapter, commencer ou arrêter en termes de processus, postures et objectifs. Bien que la liste des actions à entreprendre puisse sembler longue ou coûteuse, initier le changement est souvent déjà suffisant pour inspirer confiance aux employés, actuels et futurs.

Voici quelques thèmes à explorer, en impliquant tous les intervenants concernés :

- Comment l'entreprise valorise-t-elle l'autonomie dans l'organisation des tâches ?
- Quelles sont les attentes réelles des employés envers l'entreprise ?
- Quels outils technologiques sont mis à disposition ?
- Quelles sont les offres de formation et de développement des compétences ?

- Quelle est la personnalisation possible du parcours professionnel ?
- Quelle flexibilité est proposée dans l'organisation du travail ?
- L'entreprise favorise-t-elle le bien-être et la santé mentale des employés ?
- Quel est l'engagement social et environnemental de l'entreprise ?
- Quels moyens sont mis en place pour encourager la collaboration ?
- Le leadership est-il participatif et inspirant ?
- Le management pratique-t-il une communication ouverte avec des retours réguliers ?

Conclusion : obligation de moyens ou de résultats ?

Pour conclure, la question posée dans le titre trouve sa réponse dans une évolution des attentes, non limitée à la génération Z.

Aujourd'hui, le travail est souvent perçu comme un moyen d'assurer un équilibre de vie plus épanouissant, au-delà du cadre professionnel.

Également, si le succès professionnel était historiquement uniquement mesuré par des éléments tangibles, l'on observe aujourd'hui que le processus et l'engagement sont désormais aussi valorisés que le résultat final. Cela implique une reconnaissance des compétences, de l'innovation et de l'engagement que chaque employé apporte à l'entreprise, qu'il ait 55 ou 23 ans.

En adoptant ce nouveau paradigme, les entreprises pourront mieux répondre aux besoins de leurs employés, assurer leur productivité sur le long terme et garantir une croissance durable.



Le comité de la CJBL



La Conférence du Jeune Barreau de Luxembourg est une association fondée en 1923 dont sont membres les avocats ayant moins de 11 ans d'ancienneté.

Les missions

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

Actualités

L'année judiciaire 2024-2025 a bel et bien débuté alors que la CJBL a d'ores et déjà eu l'occasion de proposer de nombreux événements aux membres de la famille judiciaire.

Dans le cadre de sa mission de formation, la CJBL a pu organiser notamment les conférences et formations suivantes :

La conférence « **Salarié ou indépendant : avantage ou risque ?** »,

qui a été organisée en collaboration avec l'Employment Law Specialists Association (ELSA) et qui a eu lieu le 1^{er} octobre 2024 à l'auditorium de notre partenaire **University of Luxembourg Competence Centre** ;

La formation « **curateurs de faillite** », qui a été organisée ensemble avec l'Association Luxembourgeoise des Mandataires de Justice (ALMJ) et qui s'est déroulée du 21 au 24 octobre 2024 autour de 8 séances dont l'objectif était de familiariser les novices qui n'acceptent pas habituellement des mandats de curateur de faillite à la matière ;

La traditionnelle conférence consacrée à **l'actualité de jurisprudence en droit du travail**, qui a été tenue le 5 novembre 2024 par **Maître Jean-Luc Putz** à l'auditorium de notre partenaire **LALUX** ;

La conférence « **Bien-Être des Avocats - Santé et Équilibre au cœur de la performance** », qui a été organisée en collaboration avec la cellule « Écoute » du Bar-

reau de Luxembourg et qui a eu lieu le 26 novembre 2024 à l'auditorium de notre partenaire **University of Luxembourg Competence Centre**.

D'autres conférences et formations seront organisées tout au long de l'année 2025.

En parallèle de son programme de formation professionnelle, la CJBL a organisé la traditionnelle **Boum de bienvenue** dans le cadre de l'assermentation tenue le 19 septembre 2024, une visite culturelle en date du 10 octobre 2024, une **dégustation de vins** en collaboration avec notre partenaire **Bernard-Massard** en date du 7 novembre 2024 et le traditionnel **Tournoi de Quilles** qui a eu lieu le 21 novembre 2024. L'assermentation du 5 décembre ainsi que la **Boum de Noël** sont venues clôturer en beauté cette première partie d'année judiciaire.

D'autres événements confraternels seront organisés lors de la se-

Avec le soutien de nos partenaires:





Photo de la conférence « Salarié ou indépendant : avantage ou risque ? »



Photo de la Boum de bienvenue



Photo de la visite culturelle des casemates

conde partie de l'année judiciaire 2024-2025.

L'année 2025 sera notamment marquée par la **revue satirique du 22 mai 2025**. Dans ce cadre, un **appel à volontaires** a été adressé à l'ensemble de nos membres afin de constituer un **comité élargi** en vue de l'organisation de cet événement. La revue satirique s'annonce des plus prometteuses !

À côté de la revue satirique, l'on retrouvera les événements phares de la CJBL tels que le quiz du juriste, la Boum de carnaval ou encore le concours national d'éloquence.

Afin d'entretenir ses bonnes relations avec les barreaux étrangers, la Conférence du Jeune Barreau de Luxembourg a eu l'occasion de se rendre aux rentrées solennelles des **barreaux de Montréal et Québec** mais également à la rentrée solennelle du **barreau néerlandophone de Bruxelles, du barreau de Genève, du barreau de Flandre occidentale, du barreau d'Anvers, du barreau de Gand, du barreau de Lille, du barreau de Montpellier, du barreau de Liège, du barreau des Hauts-de-Seine et du barreau de Paris**. La CJBL a également été présente à la **Conference of the European Lawyers' Profession** à

Berlin et au gala des juristes de **Cologne**.

La rentrée solennelle du barreau des Hauts-de-Seine a également été l'occasion pour Me Sarah Noville, membre du comité de la CJBL, de participer avec brio au concours d'éloquence organisé à cette occasion.

Enfin, la CJBL est également fière d'avoir pu collaborer avec le barreau du Luxembourg dans le cadre de la tenue de la journée européenne de l'avocat mais également d'avoir participé à l'ANELD Carrer Day.



Photo de la Rentrée du barreau de Gand



Photo de la Rentrée du barreau de Flandre occidentale



Photo de la délégation luxembourgeoise à la Rentrée du barreau néerlandophone de Bruxelles



Photo de l'ANELD Carrer Day

INFORMATIONS RELATIVES À NOS ÉVÉNEMENTS ET CONFÉRENCES

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

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

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

La CJBL vous souhaite de belles fêtes et une bonne année 2025 !

La CJBL remercie chaleureusement ses partenaires pour leur soutien continu.

SAISON 2024/2025

LUNDI 27 JANVIER 2025

19h30 Philharmonie Luxembourg, Salle de musique de chambre

Alexander Hülshoff, violoncelle
Andreas Frölich, piano

„WIE MELODIEN ZIEHT ES MIR LEISE DURCH DEN SINN“

Oeuvres de Claude Debussy, Franz Schubert, Wolfgang Amadeus Mozart / Fritz Kreisler et Ernest Bloch



LUNDI 3 FEVRIER 2025

19h30 Philharmonie Luxembourg, Grand Auditorium

Kit Armstrong, orgue
Solistes Européens, Luxembourg
Christoph König, direction

« L'ORGUE À LA FRANÇAISE »

Oeuvres de Charles Marie Widor,
Gabriel Fauré, Francis Poulenc, Charles Gounod et Ravel

LUNDI 31 MARS 2025

19h30 Philharmonie Luxembourg, Grand Auditorium

Katia et Marielle Labèque, piano
Solistes Européens, Luxembourg
Christoph König, direction

« CONCERT-SURPRISE : LES TROIS MOZART / LE MOZART DES CARAÏBES »

Oeuvres de Claude Debussy, Franz Schubert, Wolfgang Amadeus Mozart /
Fritz Kreisler et Ernest Bloch



REMISE DE 10%
POUR L'ACHAT DE BILLETS
D'AU MOINS 2 CONCERTS



REMISE DE 15%
POUR L'ACHAT DE BILLETS
DES 3 CONCERTS



WINDESHAUSEN

LUXEMBOURG

LA TANZANITE

Joyau du Kilimandjaro,
1000 fois plus rare que le diamant,
convoitée en joaillerie pour
sa couleur intense bleu-violacée.



Bague d'exception en or blanc 18 carats sertie d'une majestueuse Tanzanite
taille poire de 6,94 carats, réhaussée de 269 diamants taille brillant d'un total de
2,83 carats ainsi que de deux diamants blancs taille poire d'un total de 1,03 carats.



CITY CONCORDE - 80 ROUTE DE LONGWY
L-8060 BERTRANGE
00352 27 44 95 91
INFOCITY@WINDESHAUSEN.LU

