

LAWYERSNOW

L'AVOCAT LUXEMBOURGEOIS ENTREPRENEUR



17 AVRIL 2023

CONFÉRENCE DU
JEUNE BARREAU
DE LUXEMBOURG



Le *Community Building* comme nouvelle stratégie de haute performance



« Organisation »

La place des émotions dans le
métier d'avocat

p. 12



« Innovation »

Opportunités et défis de
l'intelligence artificielle pour les
cabinets d'avocats

p. 17



« Chronique »

Onboarding : remettre l'individu au
cœur de l'intégration !

p. 23

SOLISTES EUROPÉENS LUXEMBOURG

EUROPEAN ORCHESTRA

SAISON 2022/2023

SEL C CAMERATA IV

LUNDI 8 MAI 2023

19h30 Philharmonie Luxembourg
Salle de Musique de Chambre

Quattro Celli SEL

Alexander Kaganovsky, Mikael Ericsson
Stéphane Giampellegrini, Anik Schwall
violoncelles

« AUF DER ANDEREN SEITE DES CELLOS »

RÉSERVEZ VIA LE QR CODE ET BÉNÉFICIEZ D'UNE
REMISE DE 20€ PAR PLACE

Quelle que soit l'occasion,
partagez les émotions musicales
des Solistes Européens, Luxembourg



Renseignements: 46 27 65

30%
de remise
inclus



– SOMMAIRE –

	Sommaire	1
	Organisation	2
	Le <i>Community Building</i> comme nouvelle stratégie de haute performance, <i>Marie-Andrea Manaigo et Pascal Jossi</i>	2
	La place des émotions dans le métier d'avocat, <i>Séverine Evrard</i>	12
	Innovation	17
	Opportunités et défis de l'intelligence artificielle pour les cabinets d'avocats, <i>Hoi Thu Nguyen Doan</i>	
	Chronique	23
	Onboarding : remettre l'individu au cœur de l'intégration !, <i>Caroline Lamboley</i>	

Éditeurs responsables
Marc-Olivier Lifrange
Dorian Grégoire

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

Gérants
Nicolas Buck
Marc-Olivier Lifrange

Siège Social
10, A, Z.A.I Bourmicht
L-8070 Bertrange
TVA L U 21011575
T: +352 26 31 64 - 1
F: +542 26 31 64 - 9
www.legitech.lu

Régie publicitaire
advertising@legitech.lu

Abréviation recommandée
LawyersNow

ISSN
2658-9729

Conception
lola strategy&design

Mise en page
Matthieu Lepoutre

Impression
Reka

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

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



LE COMMUNITY BUILDING COMME NOUVELLE STRATÉGIE DE HAUTE PERFORMANCE



Marie-Andrea Manaigo
Consultante en culture d'entreprise avec une formation en droit



Pascal Jossi
Consultant en culture d'entreprise avec une formation en éducation et en sciences du travail

**Comment pouvons-nous
devenir meilleurs dans ce
que nous faisons ?**



– ORGANISATION –

Alors que le leadership centré sur le business, comme la réflexion stratégique et la compréhension financière, restera toujours essentiel, les compétences de leadership axées sur l'humain deviennent de plus en plus importantes et s'établissent même comme une *Unique Selling Proposition* pour des nouveaux arrivants.

Réunissant plus de vingt ans d'expérience et de connaissances dans divers secteurs d'activité, y compris les cabinets d'avocats, soul.com aide à transformer les individus et leurs organisations en *community*.

Dans un tel environnement, les individus coopèrent et apprennent naturellement ensemble, multipliant ainsi leurs forces et leur créativité. Ils sont en relation les uns avec les autres d'une manière qui favorise la confiance, la collaboration et le soutien mutuel.

Un sentiment de *community* rend toute organisation bien plus efficace et efficiente. C'est la clé pour devenir une équipe et une organisation performantes.

LE COMMUNITY BUILDING : UN OUTIL PERTINENT POUR LES CABINETS D'AVOCATS ?

Vos collaborateurs le veulent

Nous vivons des temps extrêmement imprévisibles et complexes et avons constaté depuis un certain temps un passage d'un marché favorable aux employeurs à des pouvoirs de négociation de plus en plus forts des employés : des demandes d'un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée, à des demandes de mission et de valeur dans le travail, et depuis la pandémie une demande croissante de New Work avec de nouvelles formes de travail et de modèles de temps de travail. Les leaders se voient contraints d'agir et de s'adapter, faute de quoi ils seront confrontés à une dissatisfaction croissante et de forts taux de rotation des employés.

Alors que les cabinets d'avocats ne peuvent pas bouleverser leurs *business model* pour satisfaire toutes les nouvelles exigences d'équilibre entre vie professionnelle et vie privée (ce qui peut être plus facile

dans d'autres secteurs), et que la définition du travail d'un avocat semble clair dès le départ, les dirigeants ont quand même les moyens de rendre leurs cabinets d'avocats plus performants en établissant un environnement de confiance, de collaboration et de soutien mutuel.

En fin de compte, un puissant moteur de motivation permettant de réaliser son plein potentiel ne se trouve pas dans des avantages offerts (incitations financières, déjeuners, *happy hours* ou voyages de ski), mais dans une bonne culture d'entreprise.

Votre business le veut

Le lieu de travail doit être un environnement positif dans lequel les collaborateurs ressentent un sentiment de *community* de manière à ce que tout le monde en sorte gagnant : en créant un environnement de travail positif qui valorise et soutient ses collaborateurs, un cabinet d'avocats peut cultiver une culture d'excellence et obtenir un plus grand succès financier et commercial. Les exemples suivants illustrent les résultats d'un environnement de *community*.

Collaboration accrue : Un fort sentiment de *community* peut encourager les avocats à travailler

**« Le lieu de travail doit être un
environnement positif »**



ensemble de manière plus efficace, en partageant leur expertise et leurs ressources pour atteindre des objectifs communs.

Amélioration de la communication : Lorsque les avocats ressentent un sentiment de *community*, ils sont plus susceptibles de communiquer ouvertement et honnêtement les uns avec les autres, ce qui peut conduire à de meilleures prises de décision et à une résolution de problèmes plus efficace.

Responsabilité accrue : Lorsque les avocats ont le sentiment de faire partie d'une *community*, ils sont plus susceptibles de se tenir eux-mêmes et leurs collègues res-

ponsables de la réalisation de leurs objectifs et de la fourniture d'un travail de qualité supérieure.

Meilleure rétention : Un sentiment de *community* peut aider à créer un environnement de travail positif qui favorise la fidélité et l'engagement des avocats, ce qui peut conduire à de meilleurs taux de rétention.

Motivation accrue : Lorsque les avocats ont le sentiment de faire partie d'une *community* qui valorise leurs contributions, ils sont plus susceptibles d'être motivés à atteindre un haut niveau de performance et à relever de nouveaux défis.

Amélioration du bien-être : Un fort sentiment d'appartenance à une *community* peut créer un environnement de travail favorable et inclusif qui favorise le bien-être et réduit le stress, ce qui se traduit par une amélioration des performances et de la productivité.

COMMENT FAIRE DU COMMUNITY BUILDING ?

Transformer votre équipe ou votre organisation en *community* n'est pas simplement un projet mais un processus. Comme pour tout processus, il y a des étapes à prendre en compte, similaires à un *step-plan*.

Prérequis pour le *community building* : un sentiment d'unité

Pour faire du *community building*, il faut un sentiment d'unité. L'unité – qui n'est pas synonyme d'uniformité – peut être assimilée à un cercle à quatre étapes, allant de l'extérieur vers le centre :

1_ Unité dans l'action : Travailler ensemble en unité signifie qu'une

« Transformer votre équipe ou votre organisation en *community* n'est pas simplement un projet mais un processus »



équipe est unie dans l'action. Chaque membre de l'équipe contribue pleinement en fonction de ses talents et capacités. Les individus se soutiennent mutuellement.

2_ Unité de pensée : Le manque d'engagement ou d'implication de certains individus de l'équipe est souvent dû à un manque d'unité de pensée. Être uni dans l'action nécessite une forte unité de pensée. Il s'agit d'être sur la même longueur d'onde quant à la façon d'effectuer le travail. Chaque membre de l'équipe comprend les stratégies et les approches et s'engage à les mettre en œuvre.

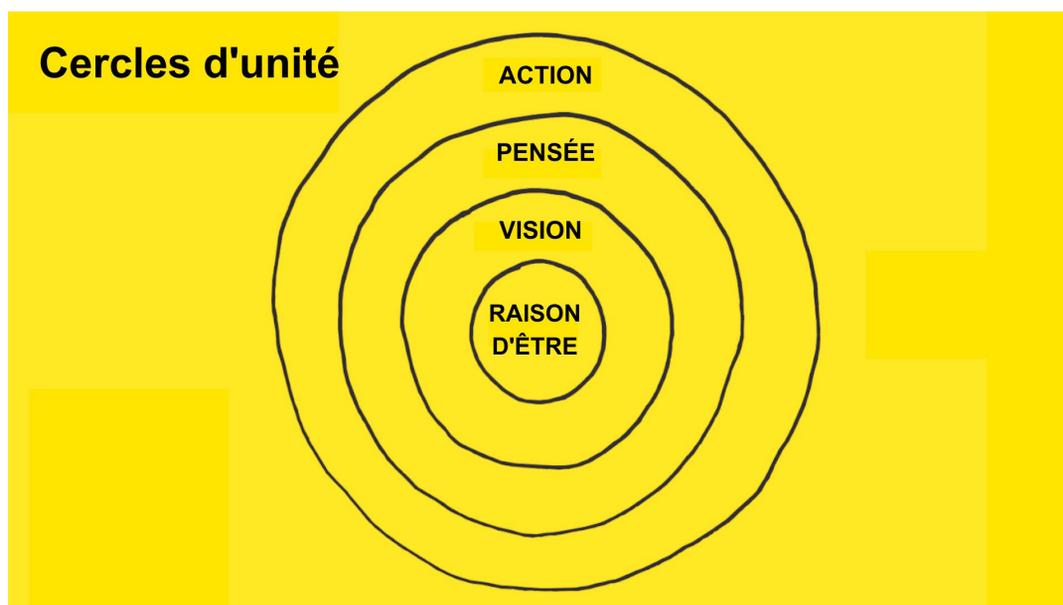
3_ Unité de vision : Pour parvenir à l'unité de pensée, une équipe doit avoir quelque chose de plus fondamental : l'unité de vision.

Tout le monde lit-il la réalité de la même manière et partage-t-il une vision pour l'avenir ? Si une équipe ne parvient pas à se mettre d'accord, par le biais d'une consultation, sur la manière de réaliser le travail, c'est très probablement parce qu'il n'y a pas suffisamment d'unité de vision.

4_ Unité de raison d'être : L'unité de raison d'être se situe au niveau le plus fondamental. Il s'agit de la motivation sous-jacente qui

guide les actions ou objectifs d'une organisation. Lorsqu'une équipe éprouve des difficultés au niveau de l'unité de vision, elle doit consolider son unité de raison d'être. Qu'est-ce qui unit l'équipe en premier lieu ? Lorsque les organisations trouvent leur raison d'être, elles deviennent l'aimant de l'unité. L'unité de raison d'être est nécessaire à l'unité d'action. Devenir une organisation très performante implique d'être une organisation déterminée.

« Lorsque les organisations trouvent leur raison d'être, elles deviennent l'aimant de l'unité »



Source : Fundaec.org.



« L'expérience montre que le changement organisationnel commence par des conversations »

La pratique du *community building* : des conversations significatives

Comment promouvoir l'unité dans votre cabinet d'avocats ? Comment identifier, parmi les quatre étapes, celles où l'unité est fragile, où elle conduit à des malentendus et où elle inhibe les performances ?

L'expérience montre que le changement organisationnel commence par des conversations. Ces conversations génèrent une compréhension partagée entre les personnes, conduisent à de nouvelles perspectives, modifient les modèles mentaux et créent de l'enthousiasme pour que l'action ait lieu.

À l'instar des étapes de l'unité, ces conversations devraient comporter différentes étapes ou phases. Chaque étape s'appuie sur l'autre, ce qui rend la conversation significative.

Les étapes de conversations significatives

Créez des espaces qui permettent à vos équipes d'explorer les étapes et les questions suivantes dans leurs conversations :

_Élever l'âme : Quels sont les sujets auxquels chaque membre de l'équipe peut s'identifier et qui créent un engouement collectif ? Comment pouvons-nous inviter les autres à s'exprimer librement, tout

en étant sincères et respectueux les uns envers les autres ? Lorsque nous avons créé une telle atmosphère, nous sommes en mesure de remettre en question nos propres hypothèses sans nous mettre sur la défensive ou nous blesser.

_Remettre en question les hypothèses : Nous basons nos observations et nos conclusions sur nos suppositions de ce qui est vrai. Quelles sont nos hypothèses sur cette situation ou ce sujet ? Sont-elles vraies ? Pouvons-nous rendre nos hypothèses explicites afin de les explorer ensemble ? Ce faisant, nous donnons aux autres la permission de faire de même. Une conversation où les fausses hypothèses ne sont pas remises en question n'aboutira pas à une avancée dans la réflexion.

_Réorienter la perspective : comment pouvons-nous envisager la question ou la situation sous des angles différents ? Quelles hypothèses sont plus valables que celles que nous avons au départ ? En quoi cela change-t-il notre façon d'envisager la question ?

_Élargir la conscience : Si nous sommes capables d'adopter une nouvelle perspective, qu'est-ce que cela signifie pour la façon dont nous faisons les choses actuellement ? Quelles sont les implications de cette façon de penser ?

Partageons-nous tous cette nouvelle compréhension ?

_Focaliser les énergies : Alors que la compréhension collective s'accroît, quelles mesures pratiques pouvons-nous prendre pour traduire nos nouvelles idées en actions ?

Ces étapes peuvent être exprimées par des mots ou même par le langage non verbal, comme un regard ou une expression d'enthousiasme.

CONVERSATIONS SIGNIFICATIVES – UN OUTIL POUR UN ENVIRONNEMENT DE CONFIANCE

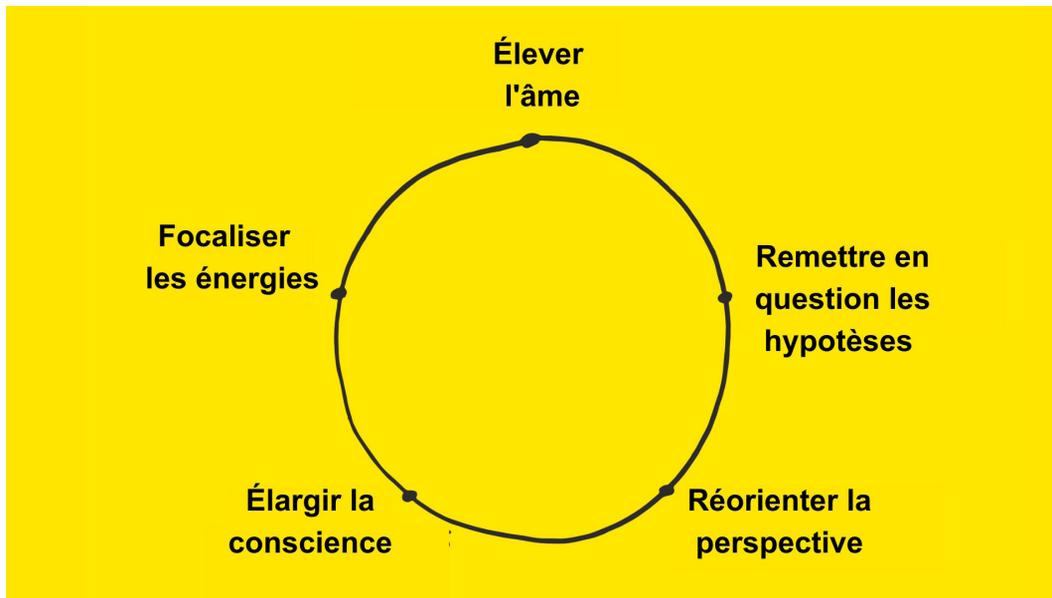
Avoir des conversations significatives peut sembler anodin ou même négligeable pour transformer une équipe ou une organisation.

Soul.com a développé des cartes systémiques pour vous aider à comprendre de quelle manière des conversations significatives contribuent à la création d'un environnement de confiance dans votre cabinet.

Nous avons découvert qu'il existe deux systèmes puissants qui fonctionnent comme des spirales :

1_La spirale vicieuse – une perte de confiance continue : Nous observons ici que lorsque la confiance diminue, nous avons naturellement tendance à prendre de la distance. Nous avons tendance à nous dissocier de ce qui se passe parce que nous le désapprouvons.

Comme vous pouvez le voir sur la carte systémique, dans le cadre de la boucle de communication, nous pouvons devenir cyniques dans notre langage ou commen-



« Une bonne politique de rétention s'adosse à une connaissance concrète »

cer à nous plaindre ou à bavarder sur ce qui n'est pas bon et à nous concentrer sur les défauts des autres. Nous devenons critiques les uns envers les autres et un climat de méfiance s'installe.

Dans le cadre de la boucle d'action, la distance crée un sentiment de passivité ou d'inertie. Pourquoi ferais-je un effort alors que ma contribution n'a de toute façon aucune importance ? Chaque fois que j'en parle, on m'ignore ou, pire encore, on veut me remettre « à ma place ». Lorsqu'une telle passivité perdure, nous développons l'apathie. Nous ne nous sentons plus vraiment concernés. Nous commençons

à croire que la situation ne peut être changée et que les autres sont à blâmer. Cela renforce le sentiment de méfiance.

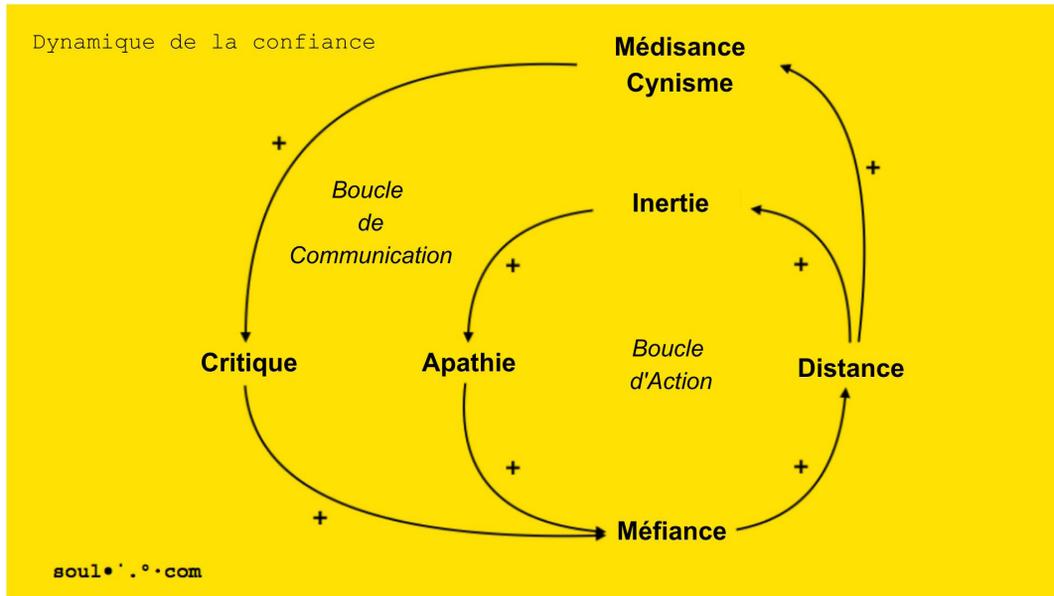
Et attention : notre niveau de méfiance est comme un seau qui se remplit d'eau. Lorsqu'il est plein, l'eau commence à déborder. Lorsque la méfiance atteint ce niveau, nous abandonnons et partons.

2. La spirale vertueuse – un niveau de confiance toujours plus élevé :

En revanche, les conversations significatives se présentent comme un point de levier efficace pour faire basculer la dynamique de la spirale vicieuse

vers une spirale vertueuse de confiance. À partir de là, nous pouvons commencer à partager une vision et à fixer des objectifs ensemble, ce qui nous aide à apprendre en tant que collectif tout en apprenant à poser les bonnes questions. Nous prenons confiance en nous-mêmes et dans la nouvelle réalité émergente que nous sommes en train de créer.

Logiquement, davantage de personnes s'impliquent et commencent à agir, ce qui est essentiel. La confiance pour la confiance n'est pas un vecteur de changement, elle doit se manifester par des actions significatives. En agissant ensemble, nous commençons à nous accompagner et à nous soutenir mutuellement. Ce qui, à son tour, renforce la confiance mutuelle.



COMMENT COMMENCER ?

Les avocats sont très doués pour résoudre des problèmes complexes en les décomposant systématiquement en éléments plus petits. Soul.com aborde le processus de *community building* d'une manière similaire.

Par exemple, lorsque vous regardez le cercle de l'unité avec les différentes étapes de l'unité, commencez par le cercle extérieur et posez-vous les questions suivantes à vous-même et à votre équipe : Y a-t-il unité dans l'action dans mon équipe Comment se manifeste-t-elle ? Que se passerait-il si nous pouvions améliorer le stade de l'unité en action ?

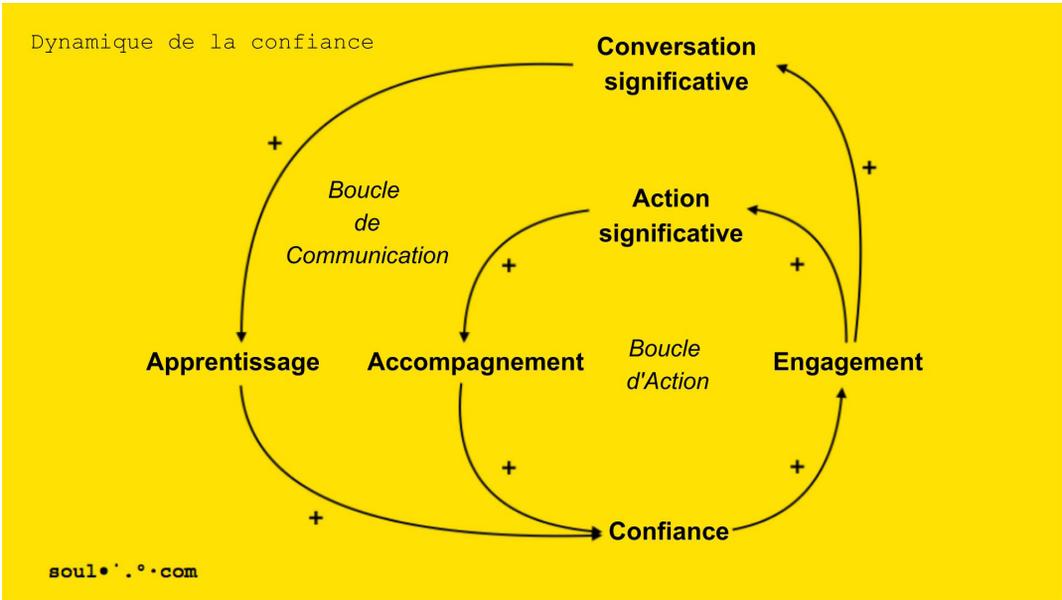
Si vous avez du mal à répondre à ces questions, cela signifie probablement qu'il y a un manque d'unité dans la pensée. Vous pouvez alors

commencer à poser les mêmes questions pour ce niveau d'unité afin de découvrir d'éventuelles déficiences. Cet exercice peut être répété systématiquement jusqu'à ce que vous atteigniez le stade sur lequel vous pensez devoir travailler en priorité.

Lorsque vous avez ces conversations avec votre équipe, utilisez le modèle de conversations significatives décrit ci-dessus.

Sans surprise, l'une des étapes les plus difficiles des conversations significatives est celle de la remise en question des hypothèses. C'est pourtant là que se trouve la clé du changement organisationnel. Les hypothèses sont des croyances qui sont souvent considérées comme allant de soi et qui ne sont pas nécessairement fondées sur des faits ou des preuves. Elles peuvent être profondément ancrées dans la culture, les pratiques et les processus décisionnels d'une organi-

« Sans surprise, l'une des étapes les plus difficiles des conversations significatives est celle de la remise en question des hypothèses »





sation. La remise en question de ces hypothèses peut ouvrir de nouvelles possibilités, idées et perspectives susceptibles de conduire à des changements transformateurs.

Dans la nature, nous constatons que les écosystèmes endommagés sont restaurés de manière progressive. Dans un paysage érodé, par exemple, seuls quelques petits brins d'herbe émergent pour survivre dans des conditions difficiles. Grâce à leur présence, d'autres brins d'herbe peuvent pousser, chacun apportant son soutien et son aide aux autres. Peu à peu, des plantes plus sophistiquées sont capables de s'enraciner, renforçant ainsi les conditions nécessaires à l'établissement d'autres formes de vie.

Les conversations significatives sont comme ces premiers brins

d'herbe. Au début, elles sont souvent spontanées et ponctuelles. Ensuite, elles sont plus systématiques et délibérées. Plus nous parviendrons à avoir des conversations constructives avec les autres et plus nous impliquerons de personnes dans ces conversations, plus les changements de paysage au sein de nos organisations seront rapides.

Soul.com est une société internationale de consulting et de formation axée sur le renforcement des capacités des personnes à prendre en charge leur propre développement en devenant une *community*.

Nous avons deux décennies d'expérience dans la transformation des entreprises en *community*. Nous pensons que lorsqu'une organisation travaille en tant que *commu-*

nity, elle libère le potentiel le plus élevé de l'entreprise. Nous pensons que les hypothèses actuelles sur le leadership, le rôle des entreprises et la motivation des personnes devront être remises en question et qu'une nouvelle éthique du travail devra émerger pour permettre aux personnes de vivre une vie cohérente et significative.

Le concept innovant et efficace de soul.com nous a amenés à travailler avec des clients du monde entier et nous a donné l'occasion de partager nos idées et nos solutions avec un public varié, y compris lors de conférences TED. Si vous êtes intéressé.e par nos services, consultez notre site web à l'adresse <https://www.soul.com/> ou contactez nos consultants directement via LinkedIn.

SUCCESSION

Planification successorale : anticiper sereinement l'après.

Il est important de thématiser le plus tôt possible la transmission d'une entreprise pour prévenir les problèmes et les litiges. Ceci fait, il est important pour l'entrepreneur de poser les jalons correspondants en matière de succession.

TEXTE Marc Glesener, texte traduit de l'allemand

PHOTO Bénédicte Elikann, Head of Wealth Planning à la BIL.

Lorsque l'on parle de succession, beaucoup de gens pensent : « *Cela peut attendre* ». Malheureusement, ce n'est que lorsque des difficultés surviennent que l'on prend pleinement la mesure d'une absence de planification en amont du décès. C'est particulièrement vrai pour les entrepreneurs.

Pour Bénédicte Elikann, juriste fiscaliste aguerrie et *Head of Wealth Planning* à la BIL, il est recommandé de se pencher rapidement et en détail sur les questions liées au règlement de la succession. C'est particulièrement vrai lorsqu'il y a une transmission d'entreprise en jeu. Contrairement à des pays comme la France, il n'existe pas de règles spécifiques dans la loi fiscale luxembourgeoise. C'est pourquoi il est si important, en tant qu'entrepreneur, de s'occuper de son vivant de la gestion de sa succession afin de protéger l'avenir de son entreprise. À l'instar d'une succession classique, cela implique de se familiariser avec le cadre juridique qui s'applique et de définir précisément la manière dont la transmission de l'entreprise est envisagée.



© Steve Eastwood

Sur ce point, l'aide d'experts externes peut s'avérer très profitable.

Bénédicte Elikann souligne encore l'importance des règles fiscales en matière de succession et insiste sur la nécessité d'intégrer avec soin ce volet dans la planification. « *Dans ces matières, il est indispensable d'être en capacité de comprendre quelles règles s'appliquent, dans quelles conditions, comment et où* », explique l'experte en droit fiscal.

Il faut également savoir qu'il existe des règles spécifiques à chaque pays. Dans le cadre d'une succession, la loi luxembourgeoise prévoit en premier lieu la liquidation du régime matrimonial. L'objectif est de déterminer à quel partenaire ou conjoint appartiennent les biens et dans quelle proportion. Une fois cette question résolue, le partage des biens entre les différents héritiers peut

commencer. La suite de la succession dépend donc, au Luxembourg, du régime matrimonial pour lequel les conjoints ont opté de leur vivant. S'il s'agit du régime dit de la communauté universelle avec attribution au conjoint survivant de l'intégralité de la communauté (clause de survie), le conjoint survivant hérite de la totalité du patrimoine du défunt. Outre la communauté universelle, il existe au Luxembourg deux autres régimes : la séparation de biens pure et simple, ou le régime de la communauté légale, c'est-à-dire la communauté réduite aux acquêts qui distingue entre le patrimoine commun des époux et le patrimoine propre à chacun.

Pour en savoir davantage sur le sujet, découvrez notre dossier complet sous mymag.wort.lu ou par QR-Code. N'hésitez pas non plus à contacter directement votre conseiller BIL.





LA PLACE DES ÉMOTIONS DANS LE MÉTIER D'AVOCAT

Il y a peu, un confrère me confiait son amour du métier et sa lassitude.

« Tu sais, même si j'adore notre métier, j'envisage de raccrocher la robe. Je suis fatigué des contraintes liées à notre profession et du peu de légèreté que j'y trouve. Bien sûr, il y a les difficultés systémiques liées à l'appauvrissement des moyens consacrés au système judiciaire mais ce qui me fatigue le plus ce sont les rapports avec les clients, les collaborateurs et les confrères. Je n'en peux plus du stress, des nuits où je dors mal et de la tension que je ressens en permanence. Malgré les années, je ne parviens pas à couper et je pense à mes dossiers même lorsque je ne suis pas au bureau. »



Séverine Evrard
Avocate et médiatrice agréée
Signataire de la charte de droit
collaboratif

Il se pourrait qu'à l'image de ce confrère, vous adoriez votre métier mais que vous ayez envisagé, à plusieurs moments de votre carrière, de le quitter ; ou que motivé par le fait d'aider vos clients vous vous sentiez envahi par ses émotions au point de porter cette charge émotionnelle dont vous parvenez difficilement à vous débarrasser ; ou encore que vous adressiez des mails à vos clients pour obtenir les pièces complémentaires en vue de constituer un dossier probant auxquels il ne répond pas, ce qui vous énerve au plus haut point.

Et s'il était possible de continuer à exercer le métier d'avocat avec le même plaisir qu'au début de votre carrière ? Et si vous pouviez envisager de régler les conflits de vos clients sans être épuisé et las ? Et s'il était possible de gérer le contentieux avec plus de douceur et plus d'humanité, pour une plus grande satisfaction ?

LE CLIENT, UNE PERSONNE EN ÉTAT DE VULNÉRABILITÉ

Lorsque le client fait la démarche de nous consulter, il se trouve en état de vulnérabilité, que cet état soit conscientisé ou qu'il ne le soit pas.

Naturellement, la vulnérabilité apparaît évidente dans le cas d'un divorce ou d'une poursuite pénale qui peut entraîner une peine d'emprisonnement, mais elle peut également exister chez un client qui a une idée géniale et qui consulte l'avocat pour la concrétiser, très pris émotionnellement par la perspective que cette idée lui soit ravie par un tiers ou par la possibilité d'un échec financier. Pour d'autres clients encore, le seul fait de n'avoir

pas pu régler eux-mêmes le problème et de devoir consulter un avocat est en soi un aveu de faiblesse qu'ils vivent difficilement.

Dans notre pratique classique du métier, nous excellons à analyser le problème, à trouver la solution juridique et à imaginer l'argumentaire à présenter au juge en cas de procédure judiciaire. Mais cette approche est-elle encore suffisante aujourd'hui ?

L'avocat peut-il continuer à exercer son métier en se concentrant sur les aspects légaux et en laissant de côté la charge émotionnelle plus ou moins intense que véhicule tout dossier qui lui est confié ?

Et s'il décide de prendre en considération les aspects émotionnels du dossier, comment peut-il gérer ceux-ci sans en subir le poids et sans les inclure à son détriment ?

Nous avons été formés au droit, à la technique du droit et nous sommes des experts en la matière. Nous nous focalisons sur les aspects juridiques convaincus qu'apporter une solution juridique au conflit résoudra le conflit. En réalité, il n'en est rien, à tout le moins, dans la plupart des cas, cela ne suffit pas.

En agissant de la sorte, l'avocat occulte la partie la plus importante du dossier qui nécessairement agit en lame de fond et se manifeste de diverses manières au cours de la gestion du dossier de son client au détriment de son bien-être personnel.

ET SI ON REPLAÇAIT L'HUMAIN AU CENTRE DE NOTRE MÉTIER ?

Avez-vous une idée de la place que les émotions occupent dans nos vies ?

L'émotion est une réaction physiologique que ressent un individu en réaction à un stimulus, qu'il soit extérieur ou intérieur. Il est extérieur lorsqu'il s'agit d'une parole qui nous est adressée par un tiers ou de l'attitude d'autrui à notre égard ou encore d'un événement lié à l'environnement. Le stimulus intérieur est une pensée qui nous traverse l'esprit ou qui se fait insistante. Le mot vient du latin *ex movere* qui signifie littéralement « bouger de ». L'émotion est donc ce qui va nous mettre en mouvement et guider notre action d'une situation initiale vers une situation nouvelle.

Les émotions occupent donc une place centrale dans notre vie, que nous le voulions ou pas. Exercer

« Et s'il était possible de continuer à exercer le métier d'avocat avec le même plaisir qu'au début de votre carrière ? »



notre métier en niant cette réalité appauvrit notre pratique et nous amène nécessairement à en subir les écueils.

Ma proposition est d'inclure les émotions dans notre métier et de laisser une place à la vulnérabilité du client. Ce faisant, nous redonnons une place à l'aventure humaine qui le caractérise car le dossier, avant d'être un problème juridique, n'est-il pas avant tout un enjeu personnel du client qui le met dans l'inconfort ?

Pour ce faire, je nous invite à repenser la relation avocat-client. Au lieu d'appréhender le dossier du client sous l'angle d'un problème juridique à résoudre, je propose de partir du client et de ses besoins pour comprendre ce qu'il recherche et qui est essentiel pour lui dans sa démarche vers l'avocat. Cela implique de consacrer du temps à écouter le client, son vécu et ses aspirations de manière à pouvoir comprendre ses besoins et déterminer ses attentes à l'égard de l'avocat.

L'ÉCOUTE ACTIVE, UNE DES CLÉS POUR L'AVOCAT

Des études de notre activité cérébrale ont été réalisées, desquelles il ressort que notre cerveau produit entre 10 000 et 60 000 pensées par jour. Soit, sur la base de 30 000 pensées par jour, 12,47 pensées par seconde. Et lorsque nous écoutons autrui, nous avons une tendance naturelle à analyser son propos en fonction de ce qui nous est connu et de préparer la réplique surtout en cas de désaccord. Dans notre métier, cette tendance est naturellement renforcée et valorisée. C'est

dire combien écouter réellement autrui peut se révéler un exercice périlleux : lorsque le client nous expose son problème, n'avons-nous pas déjà une idée très claire de la solution juridique possible avant qu'il ait exprimé sa demande ?

L'écoute active nous invite à une posture opposée. Il s'agit de se concentrer sur les propos d'autrui en vue de comprendre son monde et de lui permettre de se sentir compris. Elle comporte quatre étapes : 1) une écoute en pleine présence, 2) le questionnement en vue de recueillir des informations et de bien comprendre notre interlocuteur, 3) la reformulation qui consiste à reprendre les propos d'autrui, sans les déformer et 4) la validation par autrui de notre compréhension de ce qu'il a exprimé.

Il est saisissant de constater combien la pratique de l'écoute active permet à l'avocat à la fois de donner une place aux émotions et à la vulnérabilité du client et à la fois de créer une relation de confiance avec son client et d'apaiser la charge émotionnelle qu'il porte.

En aidant son client à apaiser cette charge émotionnelle, l'avocat lui permet d'être plus au clair par rapport à ses réelles aspirations dans la gestion du dossier et par conséquent dans le mandat qui lui est confié. Il donne également une place active à son client dans la résolution du conflit pour lequel le client le consulte. Cette place ac-

tive que l'avocat donne à son client augmente la qualité de la collaboration entre le client et l'avocat dans la gestion du dossier.

En quoi cela aidera-t-il notre confrère à mieux dormir et à continuer notre métier ? me questionnez-vous.

LA MAÎTRISE DES ÉMOTIONS

Il y a beaucoup à dire sur les émotions, à commencer par le fait que c'est un domaine auquel la science s'intéresse depuis peu. Ensuite, « maîtrise » des émotions ne veut pas dire « contrôle » des émotions. Là où le contrôle des émotions les nie et les refoule, ce qui ne fait que les renforcer, la maîtrise des émotions nous enjoint de les conscientiser et de les accueillir de manière à ne plus en être le jouet mais à en faire des alliées.

C'est naturellement un domaine très vaste, et dans le cadre de cet article, je voudrais vous sensibiliser à la mécanique des émotions dans la relation avocat-client en vous invitant à distinguer trois profils d'émotions :

- les émotions spontanées

Lorsqu'un client nous explique les raisons pour lesquelles il nous consulte et plus précisément son vécu de la situation conflictuelle, il est possible que nous ressentions spontanément des émotions. Le client lui ne semble pas habité par la tristesse, la colère ou la peur au

« L'écoute active nous invite à une posture opposée »



moment où il nous parle mais son récit nous fait réagir. Ces émotions-là, chez l'avocat, sont des émotions spontanées.

▪ Les émotions miroir

Un client qui nous partage son problème peut être agité émotionnellement. Tel un client qui a été blessé à la suite d'un accident et qui fond en larmes en revenant sur les circonstances de celui-ci. Cette évocation peut nous toucher et nous faire ressentir également de la tristesse. Ainsi, les émotions que ressent notre client au moment où il se confie à nous peuvent susciter cette même émotion chez nous ou éventuellement faire émerger une émotion qui n'est pas nécessairement la même que celle que ressent le client. Nous pourrions par exemple ressentir de la colère quant au contexte

vécu par le client alors que celui-ci exprime de la tristesse. Les émotions ainsi ressenties par l'un et par l'autre sont des « émotions miroir ».

▪ Les émotions sur stimulation

Ce type de profil se présente lorsque le client nous fait part de son récit avec une forte empreinte émotionnelle. Il a vécu la situation avec beaucoup de colère et, lorsqu'il nous la raconte, il tient à nous entraîner dans son émotion. Il est important pour lui, parce qu'il est en colère, que son avocat en

éprouve également. Il interprète ce mimétisme émotionnel comme un gage de confiance et une garantie qu'il est compris et soutenu par son avocat dans le combat qu'il entend mener.

Connaître ces profils et en avoir conscience au moment où ils se présentent nous permet de mesurer ce qui est à l'œuvre dans la relation avec nos clients sur le plan émotionnel et, ensuite, de nous positionner par rapport à cet événement de manière à ne pas subir cette charge émotionnelle qui lui appartient.

« Un client qui nous partage son problème peut être agité émotionnellement »

« L'émotion (colère, peur, tristesse) est l'expression d'un besoin non rencontré »

QUELS SONT LES OUTILS QUE L'AVOCAT PEUT UTILISER À CE MOMENT-LÀ ?

Avant tout, l'avocat est invité à œuvrer à ses propres émotions de manière à ce qu'il soit le moins réactif aux émotions de son client. Ensuite, il nommera à son client l'émotion exprimée par celui-ci. Le client pourra ainsi en prendre conscience et se sentira reconnu non seulement par rapport aux faits qu'il décrit mais également par rapport à son ressenti dans la situation. La reconnaissance de son émotion lui permettra de ne pas s'y accrocher et de s'apaiser.

L'émotion (colère, peur, tristesse) est l'expression d'un besoin non rencontré. Une fois l'émotion identifiée, l'avocat pourra interroger son client sur le besoin qui n'est pas rencontré et envisager avec lui la réponse que le client souhaite y apporter pour se sentir mieux, que cette réponse soit juridique ou non.

Le fait d'avoir laissé au client cet espace de parole et de lui avoir permis de conscientiser son émotion et son besoin aura permis au client de progresser dans la résolution du conflit car il aura pris conscience d'éléments qui, jusque-là, n'étaient peut-être ni conscientisés ni nommés. À ce stade, étant reconnu, il est déjà moins réactif. La charge émotionnelle qu'il portait baisse sensiblement et l'avocat n'en est plus victime.

Il existe d'autres clés dans la gestion émotionnelle. L'écoute active est celle que je souhaitais mettre en avant dans le présent article.

Y A-T-IL UN AVENIR POUR LE MÉTIER D'AVOCAT À CÔTÉ DE L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE ?

C'est une question que nous sommes tous amenés à nous poser actuellement dans la mesure où le legaltech est amené à occuper davantage de place dans notre profession. Les banques de données, les algorithmes et la documentation jurisprudentielle digitale notamment seront de plus en plus accessibles. Ces données constitueront des outils qui permettront à nos clients et à nous-mêmes d'avoir des réponses rapides et fiables aux questions juridiques que nous nous posons.

La spécificité de l'exercice classique de notre métier, l'expertise juridique, est un pan appelé à être délégué à l'intelligence artificielle.

COMMENT ASSURER LA CONTINUITÉ DE NOTRE PROFESSION ?

À mon sens, en replaçant l'humain au centre de notre métier. Qu'il s'agisse de l'avocat ou du client, chacun d'eux a pu m'exprimer son souhait de vivre la gestion du conflit et sa résolution autrement. Et cet autrement traduisait le désir d'une plus grande humanité. La réponse à cet appel viendra de notre

capacité à développer nos compétences relationnelles et de communication, lesquelles soutiendront notre expertise légale, précieuse dans notre service au client. Elle viendra également d'une meilleure connaissance de qui nous sommes à titre personnel et individuel afin de servir notre métier dans le sens de l'apaisement du conflit. À ce titre, inclure la dimension émotionnelle est incontournable.

Pratiquant mon métier dans cette dimension depuis plusieurs années, j'y ai retrouvé du sens, de la motivation et de la joie – qui n'avaient certes pas disparus mais qui s'étaient sérieusement étioilés à certains moments. Je porte toujours la robe et avec d'autant plus d'enthousiasme que j'exerce mon métier de manière alignée.



Découvrez l'ouvrage *De justice à justesse : être avocat autrement* du même auteur, publié aux éditions Anthemis : <https://www.anthemis.be/shop/product/justesse-de-justice-a-justesse-etre-avocat-autrement-14004#attr=14613,14614,14814>

OPPORTUNITÉS ET DÉFIS DE L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE POUR LES CABINETS D'AVOCATS



Conséquence de la digitalisation, l'omniprésence de données générées de manière croissante par un grand nombre de dispositifs connectés (ou « Internet of Things » / « IOT »), trop volumineuses et complexes pour être traitées par l'esprit humain seul (ou « *Big Data* »), est devenue caractéristique des activités économiques et techniques du XXI^e siècle.



Hoai Thu Nguyen Doan
Senior Economist
Chambre de Commerce du Luxembourg
(experte en nouvelles technologies,
Intelligence artificielle et double transition
verte et digitale)



– INNOVATION –

Leur exploitation, rendue possible par des algorithmes de la technologie de l'intelligence artificielle (ci-après « IA »), est à l'origine d'une nouvelle révolution industrielle qui bouleverse en profondeur l'ensemble des secteurs économiques, dont celui des services juridiques.

UNE DEMANDE TRANSFORMÉE PAR LA DIGITALISATION

De nos jours, il est difficile pour les professionnels des services juridiques d'ignorer l'impact de la digitalisation sur leur métier. Le réflexe des justiciables de se tourner vers Internet pour trouver des réponses à leurs questions juridiques, la demande de prestations à distance (qui a augmenté de 25 %¹ suite aux confinements liés à la pandémie de Covid-19) et l'existence de systèmes de comparaison et de notation de services en ligne sont autant d'exemples qui montrent la nécessité d'adapter l'offre de services aux évolutions technologiques actuelles. En 2016 déjà, le rapport *The Future Trends for Legal Services* de Deloitte citait la digitalisation de l'économie comme

un des quatre principaux moteurs de changement du secteur des services juridiques.

LA GESTION D'UNE MASSE DE DONNÉES EN CROISSANCE EXPONENTIELLE

L'intégration progressive des technologies digitales, concomitante à la baisse du coût de la collecte, du stockage et du traitement des données, a fait émerger la « datasphère », environnement où mondes numérique et physique s'entrelacent. Dans ce contexte, l'information, souvent désignée comme le « nouvel or du XXI^e » siècle, constitue une ressource précieuse.

Les professionnels des services juridiques, dans le cadre de leur pratique, jonglent quotidiennement avec une profusion de données. Les textes de lois avec lesquels ils doivent par exemple composer sont nombreux. À titre d'indication, il y en a environ 7000 en France et 5500 en Allemagne. Parmi ceux-ci, certains existent depuis plus de cent ans tandis que d'autres ne sont nés que depuis quelques jours.

Certains sont toujours en vigueur, mais ne sont jamais appliqués et d'autres font l'objet de fréquents amendements et se chevauchent avec les précédents. Aux textes de loi s'ajoutent notamment la jurisprudence, les articles de doctrine, les ouvrages, les guides, les recommandations des diverses autorités, les différentes revues pratiques, etc.

Avec la digitalisation croissante de l'économie et de la société, le volume total des informations stockées au niveau mondial dans les systèmes informatiques a été multiplié par 32 entre 2010 et 2020, et devrait encore tripler d'ici 2025, selon les prévisions de l'International Data Group, et ce, en grande partie en raison de la croissance de l'IOT. Il est ainsi raisonnable de s'attendre à une trajectoire similaire de la quantité générale de données que devront gérer les professionnels des services juridiques. C'est ainsi que 72 % des avocats interrogés lors d'une étude réalisée au niveau mondial par Wolters Kluwer déclarent s'inquiéter de la complexité et de la quantité croissante des documents qu'ils doivent analyser.

« L'intégration progressive des technologies digitales, [...], a fait émerger la "datasphère" »

1. 2022 Legal Trends Report, Clio Manage (fournisseur de logiciels juridiques).

LE GAIN DE PRODUCTIVITÉ, UN ENJEU MAJEUR DANS LE SECTEUR DES SERVICES JURIDIQUES

Le rapport 2022 *Legal Technology Trends and Predictions*, réalisé par Gartner au niveau mondial, révèle par ailleurs que 68 % des avocats déclarent avoir des difficultés à gérer leur charge de travail depuis 2020 et 50 % ont avoué, un an plus tard, être sujets à un certain épuisement par rapport à cette situation. Il existe donc un phénomène d'engorgement qui ne peut être indéfiniment résolu via l'augmentation des effectifs ou du temps de travail, et ce d'autant plus que les ressources des acteurs économiques ont été rognées par la succession de chocs conjoncturels (ex. : pandémie de Covid-19, conflit russo-ukrainien) et que la main-d'œuvre qualifiée constitue un des défis les plus cités par les employeurs luxembourgeois dans le cadre de leur développement, selon le *Baromètre de l'économie* de la Chambre de commerce.

Dans ce cadre, l'amélioration de la productivité des services juridiques constitue un enjeu clé du secteur et l'introduction de nouvelles technologies, telles que celles relatives à l'IA, apparaît comme une solution de plus en plus séduisante.

L'IA, UNE RÉVOLUTION TECHNOLOGIQUE IMPACTANTE

L'IA se définit comme « l'ensemble des théories et des techniques mises en œuvre en vue de réaliser des machines capables de simuler l'intelligence », selon l'*Encyclopédie Larousse*. Elle constitue un terme générique qui couvre un large éventail de technologies des plus anciennes aux plus nouvelles, et dont, souvent, le seul point com-

mun réside dans le fait d'être guidées par des objectifs définis par la main humaine tout en jouissant d'un certain degré d'autonomie dans leurs actions.

À l'instar de la « fée électricité » qui apporta des bouleversements considérables au cours du XIX^e siècle, l'IA constitue un tournant technologique majeur qui transforme drastiquement l'économie dans son ensemble. Son déploiement provoque l'apparition de nouvelles industries, de nouveaux biens et services et de nouveaux processus à l'origine d'avantages compétitifs significatifs. C'est ainsi qu'une étude réalisée par McKinsey (*Crossing the frontier collection*) en 2018 montre que l'utilisation des outils d'IA a le potentiel de générer annuellement de 3,5 à 5,8 trillions de dollars dans 19 secteurs (ex. : transport, santé, énergie, secteur public...).

LES NOMBREUX BÉNÉFICES DE L'IA POUR LES ENTREPRISES

L'utilisation des applications relatives à l'IA comporte de nombreux avantages pour les entreprises de toutes tailles et de tous secteurs. Elle permet entre autres d'améliorer les processus de prise de décision, de sécuriser et d'augmenter les revenus tout en réduisant les coûts, d'optimiser l'ensemble des processus de production, de réaliser des gains de productivité et de saisir de nouvelles opportunités d'affaires. En outre, comme l'IA sera à terme présente dans tous les pans de l'économie, les premières entreprises à l'intégrer dans leur stratégie de développement profiteront d'un bonus de compétitivité par rapport à leurs concurrentes, le fameux « *first mover advantage* ».

Ainsi, selon l'étude *The State of AI* in 2021, réalisée au niveau mondial par le cabinet McKinsey en 2020, 67 % des organisations interrogées ont constaté une augmentation de leurs revenus d'au moins 5 %, directement attribuable à l'intégration de l'IA. De même, 79 % ont déclaré une réduction de leurs coûts d'au moins 10 % grâce à la mise en place de cette technologie.

LE RECOURS À L'IA GAGNE EN POPULARITÉ AU LUXEMBOURG

Au Luxembourg, une étude² de PriceWaterhouseCoopers révèle que les entreprises seraient de plus en plus conscientes du pouvoir que confèrent la collecte et l'analyse des données, ce pourquoi elles se sont efforcées, ces dernières années, de mettre les données au cœur du processus de prise de décision. Ainsi, en 2021, plus de trois quarts des entreprises luxembourgeoises sélectionnées selon un échantillon représentatif de l'économie grand-ducale et interrogées utilisent l'IA, planifient de le faire ou y réfléchissent.

LES SERVICES JURIDIQUES : UNE ADOPTION TECHNOLOGIQUE RELATIVEMENT LENTE

Du côté des métiers relatifs aux services juridiques - dont celui d'avocat -, force est de constater, traditionnellement, une intégration plutôt lente des nouvelles technologies. La *Bloomberg Law Survey*, réalisée en 2019, avance quatre raisons principales pour expliquer cette inertie : l'aversion au

2. PRICEWATERHOUSECOOPERS (PwC), *Use of Data Analytics and Artificial Intelligence in 2021*, septembre 2021.



risque (ex. : cybersécurité) dans un métier à forte responsabilité par rapport au client, le manque de ressources dans un secteur très compétitif, la difficulté à former le personnel à l'usage des nouveaux outils ainsi que le manque de connaissances techniques pour choisir les solutions idoines.

Le marché mondial des technologies juridiques a néanmoins progressé ces dernières années. D'après les estimations de Statista, il a généré des revenus de 27,6 milliards USD en 2021 et devrait poursuivre sa croissance pour atteindre environ 35,6 milliards d'USD en 2027.

LA LEGALTECH, UNE PANOPLIE D'OUTILS POUR EXÉCUTER DES TÂCHES VARIÉES

Contraction des mots « legal » et « technology », la legaltech (aussi connue sous le nom de « technologie juridique ») désigne tantôt l'usage des technologies (dont les plus récentes s'appuient sur l'IA) dans le cadre des services juridiques, tantôt les start-ups exerçant dans ce domaine.

La legaltech met à disposition des professionnels du monde juridique un large éventail d'outils permettant la réalisation de tâches va-

riées. Selon les résultats d'un sondage mondial auquel ont participé 190 professionnels du secteur juridique en mars 2022 (source : Statista), les cinq applications de legaltech les plus utilisées sont celles qui servent à soutenir la facturation (79 % des répondants l'utilisent), les recherches juridiques (70 %), le « time keeping » (69 %), les signatures électroniques (63 %) et le stockage des données dans le cloud (62 %).

Les applications les plus récentes de legaltech intègrent la technologie d'IA et la classification réalisée par l'Université de Stanford les regroupe notamment sous neuf catégories :

- « *Analytics* » : Les outils d'analyse juridique reposant sur l'IA permettent de prendre des décisions plus affinées, car fondées sur des quantités importantes de données. Dans le cadre des services juridiques, ils peuvent par exemple permettre de parcourir en quelques instants des données de milliers d'affaires et ainsi obtenir des statistiques sur les décisions des tribunaux aux fins d'évaluer le montant des indemnités, de dommages et intérêts ou encore d'un règlement à l'amiable.

- « *Compliance* » : Ces outils permettent notamment d'automatiser la détection des risques de non-respect des réglementations.

- « *Document automation* » : Ces outils utilisent les documents juridiques déjà existants dans l'entreprise (ex. : contrats, conventions d'achat, baux, licences, etc.) pour générer des modèles pouvant servir de base pour produire de nouveaux documents juridiques (ex. : contrats, statuts, etc.). Il en est de même pour les documents judiciaires (ex. : pour l'introduction d'une action en justice sans ministère d'avocat...).

- « *Legal education* » : Cela correspond à l'usage des nouvelles technologies pour soutenir l'enseignement du droit.

- « *Legal research* » : Ces outils visent à faciliter les recherches juridiques et comprennent par exemple les moteurs de recherche spécialisés qui permettent d'agrégier les décisions de justice et de croiser les données.

- « *Platforms* » : Cette catégorie désigne les outils qui permettent d'offrir des services légaux digitalisés.

- « *Online dispute resolution* » : Le règlement des différends en ligne fait référence à des processus alternatifs de règlement des différends qui ont recours aux nouvelles technologies. Il s'agit d'un ensemble de processus qui permettent de résoudre les différends par le biais d'outils en ligne tels qu'Internet ou toute autre forme de technologie qui permet une communication virtuelle sans

« La legaltech met à disposition des professionnels du monde juridique un large éventail d'outils permettant la réalisation de tâches variées »

exiger que les parties soient réunies dans une pièce.

- « *Management* » : Les outils de cette catégorie facilitent l'exécution des tâches classiques qui font partie du quotidien d'une entreprise et comprennent par exemple les logiciels de facturation, les outils collaboratifs, les dispositifs de signature électronique, etc.
- « *E-discovery* » : Cela correspond à l'exploitation de l'IA via des logiciels qui facilitent le processus de recherche, de localisation et de sécurisation des preuves digitales (ex. : emails, fichiers stockés sur ordinateurs, bases de données, etc.) pouvant être utilisées dans les procédures judiciaires.

L'IA, UNE OPPORTUNITÉ POUR LA PROFESSION D'AVOCAT

À leur stade de développement actuel, les outils d'IA s'avèrent particulièrement efficaces dans le domaine des services juridiques pour rechercher, compiler et analyser les données, exécuter des tâches simples ainsi que standardiser et automatiser des travaux routiniers. En effet, selon une étude réalisée par McKinsey en 2021, l'utilisation des technologies juridiques est notamment susceptible de réduire de 25 % le temps passé par un avocat pour créer, analyser et gérer des documents légaux. Les heures non facturables au client, telles que celles liées au marketing, à la gestion du temps de travail ou encore à la comptabilité peuvent ainsi être remplacées par des activités à plus forte valeur ajoutée qui génèrent un meilleur rendement ou encore donner accès à un meilleur

« L'IA constitue une technologie en cours de développement qui comporte encore de nombreux défis »

équilibre entre vie professionnelle et vie privée.

Le gain de productivité engendré par l'usage de l'IA conduit à une réduction des coûts de production ainsi qu'à une meilleure compétitivité pour l'étude. Cela permet de se concentrer sur des prestations à valeur ajoutée à des prix plus abordables pour les justiciables, d'où une démocratisation de l'accès au droit et à la justice. Cette configuration peut, en outre, amener à repenser le business model des cabinets d'avocats, traditionnellement basé sur des honoraires facturés au prorata du nombre d'heures travaillées sur un dossier.

L'IA NE REMPLACERA PAS L'AVOCAT

COIN, développée par J.P. Morgan, est une IA qui permet de réaliser en quelques secondes, un travail qui prendrait, selon la firme, environ 360 000 heures à une équipe traditionnelle d'avocats. Bien qu'impressionnante, cette innovation n'annonce pour autant pas le remplacement de la main-d'œuvre humaine par la machine. Malgré leur polyvalence, les outils d'IA ne couvrent pas encore tout l'éventail des services pouvant être réalisés par un avocat en chair et en os. S'ils peuvent significativement contribuer aux tâches « basiques » relatives aux métiers juridiques, leur usage doit être complété par une intervention humaine. Si l'IA est extrêmement performante

pour traiter des données, la mise en contexte et la validation des faits, l'expertise métier, le bon sens, l'empathie ainsi que la relation client (piliers indispensables à l'exercice du métier d'avocat) ne font pas partie de ses capacités actuelles. C'est ainsi que l'usage de l'IA suscite par exemple de fortes polémiques dans le cadre des affaires pénales, où le bon sens et le contexte sont requis pour comprendre la portée d'un événement et délivrer un jugement équitable.

LES PHÉNOMÈNES DE « BIAIS » ET DE « BOÎTE NOIRE »

L'IA constitue une technologie en cours de développement qui comporte encore de nombreux défis, parmi lesquels deux s'illustrent comme particulièrement critiques tant en termes d'éthique que de sécurité juridique, dès lors que la solution produite par l'IA est utilisée pour générer des droits et obligations juridiques.

Le premier, appelé le « biais » ou encore phénomène de « trash-in, trash-out », est le principe selon lequel les algorithmes d'IA n'ont pas ce que nous appelons communément le « bon sens » : ils fonctionnent par corrélations statistiques sans vérifier si ces dernières obéissent à une logique, ce qui pourrait générer des biais dangereusement discriminatoires. Ainsi, le site d'investigation *ProPublica* a démontré en 2016 qu'un outil de



« L'usage de l'IA en général et de la legaltech en particulier comporte des bénéfices indéniables pour les professionnels des services légaux »

prédiction de la récidive vendu à des tribunaux américains diagnostiquait un taux de récidive deux fois plus élevé pour les Noirs que pour les Blancs alors qu'officiellement la couleur de peau n'était pas un critère considéré. Néanmoins, en raison de l'accumulation de facteurs tels qu'un héritage de discriminations historiques, l'IA a surévalué la probabilité de récidive pour les populations noires.

Le deuxième obstacle à surmonter pour pouvoir étendre l'usage de l'IA se nomme le phénomène de « boîte noire » (« *black box* »). Si la technique du « *machine learning* » a permis des avancées considérables dans l'IA, elle comporte néanmoins un inconvénient majeur : l'opacité de son fonctionnement. Si les données qu'on utilise pour nourrir l'IA ainsi que ses réponses sont clairement visibles, il reste toutefois une zone d'ombre sur la façon dont les données sont traitées par la machine pour aboutir à ce résultat. Les fondations pour rendre un jugement équitable ne sont donc pas assez solides dans ce contexte.

DES CONSEILS ET OUTILS À PORTÉE DE MAIN POUR PROFITER DES BÉNÉFICES DE L'IA

Si la technologie d'IA en général ainsi que les applications y relatives doivent encore être perfectionnées, il n'en reste pas moins

qu'elles font déjà l'objet d'une révolution industrielle : il y aura des « *early adopters* », des « *followers* » et des « *late comers* », dont la survie sur une scène économique compétitive sera plus ou moins aisée selon leur niveau de préparation.

Consciente de cela, la Chambre de commerce, partenaire de l'économie luxembourgeoise, a lancé plusieurs initiatives pour aider à négocier le virage technologique des données. Elle a ainsi publié l'Actualité & tendances n° 27 « *IA et Big Data : guide pour naviguer dans la future data-driven economy luxembourgeoise* »³ (disponible gratuitement), qui a pour vocation d'expliquer le b.a-ba de l'IA et du « *Big Data* » en théorie comme en pratique. Pour ce dernier aspect, la publication s'appuie notamment sur des études chiffrées ainsi que des entretiens avec divers acteurs de l'écosystème scientifique, économique, social et technique luxembourgeois. En outre, la Chambre de commerce met aussi à disposition des guides pratiques pour faciliter l'usage des outils digitaux (ex. : guide sur la facturation électronique⁴, guide sur la cybersécurité⁵) et organise des événements (ex. : cycle de conférences « *Ready4AI* »)⁶ pour aider les entreprises à intégrer les nouvelles tendances technologiques et économiques. Elle a aussi dévelop-

pé de nombreuses formations (de niveau débutant ou plus avancé) relatives aux données et technologies associées via sa *House of Training*, comme par exemple le module « *Technologies émergentes – IoT, Cloud Computing, Blockchain, IA et plus* »⁷, destiné à un public généraliste.

L'usage de l'IA en général et de la legaltech en particulier comporte des bénéfices indéniables pour les professionnels des services légaux même s'il ne couvre pour l'instant pas toutes les activités liées à ces métiers. Cependant, l'IA pourrait être une réponse réelle à certains défis récurrents du secteur des services juridiques tels que la difficulté à trouver de la main-d'œuvre qualifiée, l'augmentation de la quantité de données à traiter et l'optimisation des coûts de production.

3. <https://www.cc.lu/toute-linformation/publications/detail/actualite-tendances-n27-intelligence-artificielle-big-data-guide-pour-naviguer-dans-la-future-data-driven-economy-luxembourgeoise>

4. https://www.cc.lu/toute-linformation/publications/detail/guide-pratique-facturation-electronique-comment-la-mettre-en-place-dans-mon-entreprise?tx_ccpublications_publications%5Bpage%5D=1&cHash=efcc92a278e9b20161b9394843071dde

5. https://www.cc.lu/toute-linformation/publications/detail/guide-pratique-cybersecurite-comprendre-se-preparer-et-savoir-reagir-en-cas-dattaque?tx_ccpublications_publications%5Bpage%5D=1&cHash=efcc92a278e9b20161b9394843071dde

6. <https://www.cc.lu/toute-linformation/actualites/detail/lancement-dune-nouvelle-serie-de-conferences-sur-lintelligence-artificielle-votre-entreprise-est-elle-ready4ai>

7. <https://www.houseoftraining.lu/training/technologies-emergentes-iot-cloud-computing-blockchain-ia-et-plus-8005>



ONBOARDING : REMETTRE L'INDIVIDU AU CŒUR DE L'INTÉGRATION !



Caroline Lamboley
Chasseur de têtes
Lamboley Executive
Search

Une journée d'accueil, une liasse de documents à remplir, un sac de goodies en guise de welcome : si votre programme d'onboarding se résume à ces éléments, il est sans doute temps de revoir votre copie !

Un processus d'intégration médiocre ou de masse entraîne une perte de confiance des collaborateurs dans leur nouveau rôle, une dégradation de leur niveau d'engagement et un risque accru de les voir quitter le navire prématurément.



- CHRONIQUE -

Après avoir mis tous les efforts dans un processus de recrutement efficace, il est essentiel d'accueillir les nouveaux employés et de préparer les équipes à le faire. La nouvelle recrue doit disposer de tous les outils nécessaires pour commencer sa mission. Il doit se sentir le bienvenu. Bien sûr, le département RH ou son manager auront également prévu de le présenter aux équipes, voire d'organiser un déjeuner pour l'informer et répondre aux questions pratiques. Que se passe-t-il ensuite ?

REPENSER NOS PROCESSUS D'INTÉGRATION

Le premier jour de travail dans une nouvelle organisation est généralement organisé autour de la présentation des employés à l'environnement de travail et à la culture de l'entreprise. En plus de la longue liste de formulaires à remplir, les nouveaux employés apprennent pourquoi l'organisation qu'ils ont rejointe est unique. Ils découvrent les fondateurs de l'entreprise, ses valeurs et les raisons pour lesquelles ils doivent être fiers d'en faire partie. L'objectif primordial est de montrer aux nouveaux employés le fonctionnement de l'entreprise et de leur inculquer un sentiment de fierté à l'égard de leur nouvelle affiliation. Dans de nombreuses organisations, les processus d'intégration

ont un thème commun : assimiler les nouveaux employés à la culture organisationnelle. Cette approche est courante et est utile tant elle permet aux nouveaux arrivants de s'intégrer et de se conformer aux normes organisationnelles. Pour les dirigeants, cette étape permet de rendre compte d'un certain niveau d'exigence sur ce qu'ils peuvent attendre des nouveaux arrivants.

Toutefois, ces méthodes standardisées d'intégration comportent des points de développement. D'abord, elles supposent que les valeurs organisationnelles doivent être enseignées et adoptées par les nouveaux arrivants. Cela crée une première tension. En effet, lorsque les nouveaux arrivants sont conditionnés en vue de souscrire à l'identité d'une organisation, on attend d'eux qu'ils minimisent leur propre identité, du moins lorsqu'ils sont au travail. Mais subordonner son identité et ses perspectives ne constitue pas forcément une solution optimale à long terme, ni pour l'organisation ni pour l'employé, car supprimer son identité est source de frustration.

De plus, les nouveaux arrivants peuvent ne pas intérioriser les valeurs de l'organisation, même s'ils semblent s'y conformer par des comportements extérieurs.

Au-delà de la conformité, l'entreprise a besoin de l'engagement des employés si elle souhaite qu'ils contribuent de leur propre chef et de manière non programmée à sa croissance. Les pratiques de socialisation qui amènent les nouveaux arrivants à se comporter de manière contraire à leurs propres valeurs peuvent ne pas être durables, car elles n'engagent pas pleinement l'employé et n'abordent pas les questions plus larges de l'épuisement émotionnel et de l'insatisfaction professionnelle.

VERS UNE EXPÉRIENCE PERSONNALISÉE

La mise en place d'une intégration personnalisée consiste à encourager les nouveaux arrivants à exprimer leurs points de vue et leurs points forts sur le lieu de travail dès le départ. Bien entendu, cette démarche nécessite de coordonner leurs activités avec leurs managers.

Lorsque le processus d'onboarding est axé sur l'identité individuelle, les employés sont beaucoup moins susceptibles de quitter leur emploi au cours des six premiers mois que les employés des deux autres approches d'intégration. En effet, cette approche tend à augmenter l'engagement et la satisfaction au travail. De fait, les taux de démission sont plus faibles et les niveaux de performance sont plus élevés.



**« En donnant aux nouveaux arrivants
la possibilité de s'exprimer,
l'entreprise assure la promotion de
l'estime de soi et de l'expression
personnelle des employés »**

En donnant aux nouveaux arrivants la possibilité de s'exprimer, l'entreprise assure la promotion de l'estime de soi et de l'expression personnelle des employés. Par exemple, les personnes qui modifient ou minimisent leurs propres valeurs pour s'intégrer à la culture dominante de l'organisation

peuvent éprouver un sentiment d'aliénation. Cela les oblige à détourner des ressources cognitives pour faire face au conflit d'identité. L'expression authentique de soi est associée à une réduction de l'épuisement émotionnel et de l'anxiété. Ce point est crucial car les employés épuisés émotionnellement

sont moins susceptibles de remplir leur mission. À l'inverse, les personnes qui ont le sentiment d'agir de manière authentique sont plus susceptibles d'attribuer leur comportement à leurs propres actions plutôt que de blâmer la situation. Ils sont plus enclins à investir de l'énergie dans leur environnement de travail.

Rejoindre une nouvelle entreprise constitue une occasion extraordinaire d'établir un lien avec ses collègues et de donner à voir qui l'on est vraiment. La meilleure façon pour les organisations d'atteindre cet objectif est que les managers encouragent les employés à mettre à profit leurs qualités distinctives dès le début, au quotidien.



PROGRAMME PRÉVISIONNEL CJBL

La fin d'année judiciaire approche de nouveau à grands pas. Le calendrier de la Conférence du Jeune Barreau continue à être bien chargé pour la fin de l'année judiciaire 2022-2023.

LES CONFÉRENCES ET FORMATIONS

En février et mars 2023, la Conférence du Jeune Barreau a proposé les conférences suivantes :

_ en date du 7 février 2023 une **conférence d'introduction au droit des faillites** permettant aux participants de comprendre les tenants et aboutissants d'une procédure de faillite a été tenue par Me Philippe Sylvestre ;

_ en date du 9 mars 2023, la conférence « **Plus jamais 100 nous** » a été organisée à l'occasion du centenaire de l'assermentation de la première femme au Barreau de Luxembourg, sous forme d'une table ronde à laquelle Madame la Ministre de la Justice Sam Tanson, Me Valérie Dupong, Me Manou Hoss, Me Élisabeth

Margue et Prof. Dr. Skerdilajda Zanaj ont assisté et qui a été modérée par Me Gilles Dall'Agnol ;

_ en date du 14 mars 2023 a eu lieu une **conférence sur les actualités en droit du travail**, tenue par Me Jean-Luc Putz ;

_ en date du 21 mars 2023 a eu lieu la conférence intitulée « **L'intelligence artificielle et la profession d'avocat** », tenue par Me Vincent Wellens et Monsieur Marc Giombetti ; et

_ en date du 29 mars 2023 a eu lieu une conférence intitulée « **La justice restaurative dans le système pénal luxembourgeois : un défi innovant** », tenue par Me Anne Hertzog et Madame Jessica Luisi.

La Conférence du Jeune Barreau continue à proposer les conférences suivantes aux avocats jusqu'au début des vacances judiciaires :

_ en date du 18 avril 2023 aura lieu une **conférence sur le rapport et la réduction en droits des successions**, tenue par Me Max Lehnen ;

_ en date du 20 avril 2023 aura lieu

un **séminaire sur les procédures d'insolvabilité** en collaboration avec l'Association Luxembourgeoise des Mandataires de Justice (ALMJ) ;

_ en date du 25 avril 2023 aura lieu une **conférence sur le burn-out** tenue par Madame Patrizia Thiry ;

_ en date du 4 mai 2023 aura lieu une **conférence en matière de droit des obligations**, tenue par Me Alex Engel et Prof. Pascal Ancel ; et

_ en date du 20 juin 2023 aura lieu une **conférence sur la réforme de la Constitution**, tenue par Me Patrick Kirsch et Monsieur Charles Margue.

D'autres conférences et formations sont déjà planifiées pour l'année judiciaire 2023-2024. Comme d'habitude, nos membres seront informés des événements par voie de courriel et sur notre site www.cjbl.lu.

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

Avec le soutien de nos partenaires:





ÉVÉNEMENTS CONFRATERNELS

Du côté festif, la Conférence du Jeune Barreau a organisé sa traditionnelle soirée de Carnaval en date du 23 février 2023.

En mars, la Conférence a invité les membres de la famille judiciaire à la 28^e édition de son week-end ski. Nous avons conquis le domaine Serfaus-Fiss-Ladis avec succès et tous les participants sont revenus sains et saufs !

La Conférence du Jeune Barreau se réjouit d'inviter le grand public judiciaire à assister à sa traditionnelle **Revue du Barreau**, qui aura lieu le 11 mai 2023.

Dans les événements festifs à venir, la Conférence du Jeune Barreau est fière de vous confirmer que :

le traditionnel **match de football entre le Barreau et la magistrature** aura lieu le 25 mai 2022 à Berbourg ;

qu'auront lieu le 16 juin 2023 les festivités autour des **100 ans de**

la Conférence du Jeune Barreau de Luxembourg ; et que l'**assemblée générale de la CJBL** et la **Soirée du Président** se tiendront le 13 juillet 2023.

REPRÉSENTATION INTERNATIONALE

Avant la fin de cette année judiciaire, les membres du comité vont encore se déplacer en Belgique (Bruxelles, Charleroi, Namur, Tournai, Brabant wallon, Dinant), à Montréal et au Québec pour participer aux **rentrées solennelles des barreaux respectifs**. Il reste encore quelques mois avant d'entamer les vacances judiciaires et nous espérons voir tous les membres de la famille judiciaire à l'un ou l'autre de nos événements ! Cela dit, le futur Président est d'ores et déjà en train de concocter un beau programme pour l'année prochaine !

INFORMATIONS RELATIVES À NOS ÉVÉNEMENTS ET CONFÉRENCES

Nous vous rappelons que nos événements ne sont pas limités aux membres de la CJBL - tous les membres du Barreau et de la famille judiciaire sont cordialement invités à y participer ! Afin d'avoir une meilleure vue de nos missions, tâches et événements et de vous inscrire aux événements, n'hésitez pas à consulter notre site internet (www.cjbl.lu).

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

Denis COLIN

PRÉCIS DE DROIT COMPTABLE ET ASPECTS FISCAUX

- Édition 2023 -

*Intègre l'ensemble des évolutions législatives,
réglementaires et doctrinales*

NOUVEAUTÉ



89 € TTC
150 pages

Pour toute commande :
contact@legitech.lu
www.legitech.lu

LEGITECH
éditeur juridique

Run for
charity

Locationpartner:



LUXEMBOURG TIMES
www.luxtimes.lu
businessrun 23



Finish &
Party at
d'Coque

5 km
Business
Run

21 SEPTEMBER 2023 | 7 P.M.

LUXEMBOURG TIMES



CHAMBRE DES SALARIÉS
LUXEMBOURG



MERBAG



WAGNERTECH

ALLES AUS ENGER HAND.

jobs.lu

More infos on www.business-run.lu | Follow us now on [businessrun.luxemburg](https://www.facebook.com/businessrun.luxemburg) [@business.run](https://www.instagram.com/@business.run)

PROMOCULTURE

Votre librairie **juridique, technique et scientifique** à Luxembourg !

Outre notre stock d'ouvrages juridiques et fiscaux luxembourgeois et internationaux, nous vous proposons **un service de gestion d'abonnements** avec un large choix de revues et mises à jour.



Nous restons à votre disposition pour toutes informations supplémentaires ou commandes.

Découvrez l'intégralité de notre catalogue sur www.livres.lu
ou contactez-nous au **+352 48 06 91** ou par email à info@promoculture.lu
Adresse : 14, rue André Duchscher, 1424 Luxembourg

PERIODIQUE

POST
LUXEMBOURG

Envois non distribuables à retourner à:
L-3290 BETTEMBOURG

PORT PAYÉ
PS/760

