

# LAWYERS NOW

L'AVOCAT LUXEMBOURGEOIS ENTREPRENEUR

# 21 MARS 2024

CONFÉRENCE DU  
JEUNE BARREAU  
DE LUXEMBOURG



## L'intelligence artificielle dans le secteur juridique : mythes et réalité



### « Organisation »

Vous connaissez l'IA,  
mais si on tentait l'AI ?

*p.5*



### « Interview »

Quo vadis,  
profession d'avocat ?

*p.22*



### « Organisation »

Les 5 erreurs à éviter avant de  
s'associer en tant qu'avocat

*p.25*

# Pour un printemps en musique

SOLISTES  
EUROPÉENS  
LUXEMBOURG

EUROPEAN ORCHESTRA

## LUNDI 29 AVRIL 2024

19h30 Philharmonie Luxembourg, Salle de Musique de Chambre

**Yanis Grisó**, violon  
**Anik Schwall**, violoncelle  
**Christoph König**, piano

 Ius Laboris Luxembourg Global HR Lawyers  
**Castegnaro**

**LEGH**  
éditeur juridique

### ROMANTISME CHEZ LES CLASSIQUES

Robert Schumann (1810-1856) : Phantasiestücke op. 88  
Claude Debussy (1862-1918) : Trio en sol majeur  
Ludwig van Beethoven (1770-1827) : Trio en do mineur op. 1 n°3

Vente libre auprès de luxembourgticket



## LUNDI 13 MAI 2024

19h30 Philharmonie Luxembourg, Grand Auditorium

**Olli Mustonen**, piano  
**Solistes Européens, Luxembourg / Christoph König**, direction

**IQEQ**  
Know how Know you

### DANCE

Antonín Dvořák (1841-1904) : Danses Slaves nos 1, 4 et 7 op. 46  
Ottorino Respighi (1879-1936) : Concerto in modo misolidio pour piano  
Johannes Brahms (1833-1897) : Symphonie n°4 en mi mineur op. 98

Vente libre auprès de luxembourgticket





## - SOMMAIRE -

	<b>Sommaire</b> .....	1
	<b>Actualités</b> ..... La Conférence du Jeune Barreau de Luxembourg	2
	<b>Organisation</b> ..... Vous connaissez l'IA, mais si on tentait l'AI ?, <i>Anne-Séverine Le Doaré</i>	5
	<b>Innovation</b> ..... L'intelligence artificielle dans le secteur juridique : mythes et réalité, <i>Philippe Claudon et Bruno Deffains</i>	11
	<b>interview</b> ..... <i>Quo vadis, profession d'avocat ?</i> , <i>Guy Caslegnar</i>	22
	<b>Organisation</b> ..... Les 5 erreurs à éviter avant de s'associer en tant qu'avocat, <i>Carine Deville</i>	25

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

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

**Gérants**  
Nicolas Buck  
Marc-Olivier Liffrange

**Siège Social (Nouveau)**  
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.



Le comité de la CJBL



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

## Les missions

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

## Actualités

Le calendrier de la CJBL a été bien chargé en ce début de l'année 2024.

La CJBL a notamment organisé les conférences suivantes :

– « **Aspects pratiques de la procédure pénale – du premier interrogatoire jusqu'au procès pénal** » qui a été tenue, le 1<sup>er</sup> février 2024 par **Maîtres Suzy Gomes Matos et Frank Rollinger** à l'auditorium de notre partenaire **BGL BNP Paribas** ;

– « **Interaction entre opérateurs et autorités de poursuite – comment les opérateurs télécoms, bancaires et financiers interagissent-ils avec les demandes croissantes du juge et de la police ?** » qui a été coorganisée avec la Conférence Saint-Yves et Post Luxembourg, et tenue en date du 6 février 2024 par le **Premier commissaire divisionnaire Yves Marson**, chef de la section Formation, Appui et Méthodologie de la Police Grand-Ducale, **Madame l'attachée Nathalie Steffen**, section Formation, Appui et Méthodologie de la Police Grand-Ducale, **Madame Natacha Trunkwald**, Chef de Département Juridique, Post Luxembourg et **Maître Michel Meyers**, avocat à la Cour, Allen & Overy à l'auditorium de la Post Luxembourg ;

– « **Les droits de l'enfant en contexte migratoire** » qui a été tenue, le 8 février 2024 par **Maître Catherine Warin et Madame Anke Vandereet** de l'association Passerell à l'**Université de Luxembourg**, ceci en

présence de l'Obudsman Claudia Monti ainsi que de l'Ombudsman fir Kanner a Jugendlecher (OKAJU) Charel Schmit ;

– « **Regard critique sur des ajustements de la procédure de la faillite** » qui a été tenue, le 22 février 2024 par **Maître Yann Baden** à l'auditorium de notre partenaire **BGL BNP Paribas** ;

– « **Les procédures de réorganisation judiciaire : zones d'ombre et lacunes** » qui a été tenue, le 5 mars 2024 par **Maîtres Alain Rukavina, Pierre Schleimer et Lena Wanlin** à l'auditorium de notre partenaire **LALUX**.

– En parallèle de son programme de formation professionnelle, la CJBL a organisé le « **Juris'Quiz** » en date du 24 janvier 2024, la « **Soirée de Carnaval** » en date du 29 février 2024 ainsi que le « **Week-end de ski** » qui a eu lieu du 21 mars au 24 mars 2024 aux Portes du Soleil, Morzine (France).

– D'autres conférences, formations et événements conviviaux seront organisés par la CJBL dans les

Avec le soutien de nos partenaires:



## SAVE THE DATE

14 juin 2024

Rentrée du  
Barreau de  
Luxembourg

INVITATION À VENIR

Barreau  
de LuxembourgCONFÉRENCE DU  
JEUNE BARREAU  
DE LUXEMBOURG

mois à venir. Consultez notre site [www.cjbl.lu](http://www.cjbl.lu) pour rester au courant des actualités.

Dès à présent, il y a lieu de noter la date de l'événement phare de cette année judiciaire : La **Rentrée du Barreau de Luxembourg** aura lieu le **14 juin 2024**.

Dans le cadre de la représentation internationale, les membres du comité de la CJBL se sont par ailleurs déplacés à **Liège, Bruxelles, Lausanne** et **Namur** pour participer aux rentrées des barreaux respectifs. **Maître Géraldine Mersch**, Présidente sortante du comité de la CJBL, a dignement représenté le Barreau de Luxembourg au concours de plaidoirie international organisé par la Conférence du jeune barreau de Bruxelles.



Photo de la conférence « Aspects pratiques de la procédure pénale – du premier interrogatoire jusqu'au procès pénal »



Photo de la conférence « Interaction entre opérateurs et autorités de poursuite – comment les opérateurs télécoms, bancaires et financiers interagissent-ils avec les demandes croissantes du juge et de la police ? »



Photo de la soirée « Juris'Quiz » organisée au Kessel



Maître Géraldine Mersch lors de sa plaidoirie au concours de plaidoirie surréaliste organisé par la Conférence du jeune barreau de Bruxelles



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

## INFORMATIONS RELATIVES À NOS ÉVÉNEMENTS ET CONFÉRENCES

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

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

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

La CJBL remercie chaleureusement ses partenaires pour leur soutien continu.



# VOUS CONNAISSEZ L'IA, MAIS SI ON TENTAIT L'AI ?

Il n'est plus besoin de définir ce que représente l'acronyme IA, tant celui-ci nous est devenu familier depuis ces deux dernières années. Mais pour les besoins de la cause, je tente l'expérience : l'intelligence artificielle ou IA (donc) est l'ensemble de programmes complexes capables de simuler certains traits de l'intelligence humaine...



*Anne-Séverine Le Doaré*  
Coach associée de LEXD -  
Praticienne *Appreciative Inquiry*



## - ORGANISATION -

Outil de productivité incroyable, cette intelligence est capable d'accomplir des tâches répétitives et à faible valeur ajoutée mais également des tâches dites cognitives et créatrices de valeurs. Pour la fan d'*Austin Powers* que je suis, l'IA serait un peu un mini-me 😊.

En 2023, une enquête réalisée par Septeo auprès d'avocats français révélait que seulement 36 % des avocats interrogés intégraient déjà de l'intelligence artificielle à leur process.

Compte tenu de la présence récente sur le marché de logiciels intégrant l'IA ou de l'accès facilité à ChatGPT, ce pourcentage paraît cependant relativement élevé.

### **L'IA PEUT-ELLE VOUS AIDER À CONSTRUIRE LA VISION DE VOTRE CABINET ?**

Pour autant, est-ce que l'IA peut bâtir la vision de votre cabinet ? De votre exercice ? Est-ce qu'elle

va créer votre stratégie ? Est-ce qu'elle va pouvoir être utile pour déceler les potentiels talents dont vous disposez au sein de votre équipe ? Est-ce qu'elle va vous permettre de créer du lien, avec vos associés ou collaborateurs, avec vos clients ?

Certes, vous pourrez, dans votre prochaine demande à ChatGPT, lui demander de vous fournir un plan stratégique pour le développement de votre cabinet, mais – j'en ai bien évidemment tenté l'expérience – la réponse qui vous sera faite sera basique.

À la manière d'un cours de classe élémentaire que vous auriez appris par cœur et dont vous listeriez les points les plus importants lors de votre récitation, ChatGPT vous offrira les bases élémentaires à suivre pour mettre en place une stratégie... mais je doute fort que ce plan à lui seul vous aiguille vers une culture d'entreprise forte et des équipes engagées.

Le constat, à ce stade, est donc clair : l'IA est aujourd'hui indéniablement présente et utile pour vous tous, avocates et avocats, elle est technologique et analytique, mais elle ne remplace pas la valorisation de vos compétences comportementales et interpersonnelles, loin de là !

Développer des process utilisant l'IA sans intégrer de profonds changements au sein de la culture de votre cabinet est pour moi, selon l'expression française, « donner un coup d'épée dans l'eau » : c'est bien mais ça ne va pas nécessairement vous apporter tous les bénéfices attendus.

### **ALORS, COMMENT FAIRE POUR QUE CET IA, CE MINI-ME, VOUS PERMETTE DE DISPOSER D'UN CABINET 3.0 ET D'AVOCATES ET AVOCATES ENGAGÉS ?**

Utilisons l'AI ! Je ne plaisante pas, il existe bel et bien un outil, à mon sens indispensable, lorsque l'on développe l'IA, c'est l'AI.

L'AI est l'acronyme utilisé pour « *Appreciative Inquiry* » ou « enquête appréciative », en français.

L'AI est un outil d'accompagnement stratégique, dont les origines remontent aux années 1980 et qui consiste à rechercher les ressources qui animent les personnes,

**« L'AI est l'acronyme utilisé pour "*Appreciative Inquiry*" ou "enquête appréciative", en français »**



leurs organisations et les opportunités qui les entourent.

Dans une de ses premières présentations, David Cooperrider (professeur à la Weatherhead School of Management de la Case Western Reserve University) dira que « les systèmes humains ne sont pas des machines inertes ni des problèmes mécaniques à résoudre, mais des systèmes vivants ».

Insatisfait des méthodes traditionnelles de changement organisationnel, qui se concentrent principalement sur la résolution de problèmes et les déficiences d'un processus, Cooperrider a construit une approche plus positive : l'*Appreciative Inquiry*.

**L'IDÉE EST DE SORTIR DE LA NOTION DE PROBLÈME À RÉSOUDRE POUR SE CONCENTRER SUR DES PRATIQUES QUI PERMETTENT LA RÉUSSITE.**

Lorsque je pose la question à un client sur la manière dont nous pouvons l'accompagner, généralement la première réponse est : « voyez-vous, là j'ai ce problème... ».

La première de nos interactions sera donc de parler d'un problème et de définir ce point de douleur que le client voudrait voir disparaître.

Or c'est exactement ce que l'AI ne fait pas : se focaliser sur le problème ! Et ça fonctionne.

Alors que la mise en place de l'IA peut créer un certain nombre de situations problématiques, il me paraissait donc intéressant de proposer un outil d'accompagnement stratégique permettant de remé-

dier à ceux-ci grâce à une approche innovante et positive.

La mise en place de l'IA nécessite une culture forte au sein du cabinet, le processus de l'AI permet le développement de cette culture, aussi AI et IA permettent ensemble d'avoir un cabinet efficace et performant, tant pour les avocates et avocats qui y exercent leur profession que pour leurs clients.

**1\_L'IMPORTANT DE DISPOSER D'UNE CULTURE FORTE LORSQUE L'IA INTÈGRE LES CABINETS**

En stratégie, la culture représente l'ensemble des croyances, valeurs, pratiques, rituels et normes partagés au sein d'une organisation ou d'un cabinet d'avocats. Elle va influencer la manière dont les avocats et avocates interagissent entre eux et avec les clients ainsi que la manière dont ils ou elles perçoivent leur travail.

La culture pourrait être le ciment qui tient et qui engage les membres du cabinet. Un cabinet dont les associés sont représentés par des avocates et des avocats à pourcentage égal démontre une culture de parité. Un cabinet qui a mis en place un programme de mentoring démontre une culture portée sur la transmission... Vous comprenez l'idée.

La culture, c'est la représentation combinée des valeurs et de la vision.

**« La culture pourrait être le ciment qui tient et qui engage les membres du cabinet »**

Intégrer l'IA dans un cabinet implique que celui-ci ait une culture qui valorise le changement et l'innovation. Si la culture est résistante au changement, l'intégration sera plus difficile et moins efficace.

En 2022, une enquête menée par Wolters Kluwer<sup>1</sup>, rapportait que seulement 34 % du personnel des cabinets était capable d'exploiter la technologie.

Mais cette même étude note que 83 % des avocats déclarent qu'il est très important de travailler dans un cabinet qui exploite pleinement la technologie.

En 2023, 25 % des avocats considéraient l'IA comme une menace et 26 % comme à la fois une menace et une opportunité.

Ces statistiques nous fournissent des renseignements sur la rapidité de progression de l'IA et la relative lenteur de l'adaptation des avocats à ce processus.

Ces chiffres nous renseignent également sur la résistance au changement que la culture des cabinets peut renfermer.

1. L'enquête rassemble les points de vue de 751 professionnels du droit dans 10 pays européens et aux États-Unis. Elle examine les difficultés et les tendances qui marquent l'avenir du droit, alors que les organisations s'efforcent de prospérer dans la nouvelle normalité.



**« En impliquant, grâce à cet outil,  
l'ensemble des membres du cabinet,  
l'Appreciative Inquiry  
permet également de renforcer  
leur engagement et leur sentiment  
d'appartenance »**

Une culture qui favorise la collaboration et l'apprentissage facilite l'intégration efficace de l'IA dans les processus de travail. À l'inverse, une culture qui ne favorise pas l'apprentissage et la créativité diminue les chances de son organisation d'adopter de nouveaux processus et d'attirer des compétences différentes.

L'intégration de l'IA dans un cabinet d'avocats peut entraîner des changements significatifs dans les processus de travail et les rôles de chacun.

Là encore, une culture d'entreprise forte qui valorise la communication ouverte peut aider à gérer ces changements de manière plus fluide.

Décider d'intégrer l'IA dans un cabinet, sans se poser au préalable la question de la culture de celui-ci vis-à-vis du changement, de la collaboration et de l'apprentissage, retarde l'impact de cette innovation.

Quel outil face à l'IA pourrait permettre de développer cette culture forte, un apprentissage continu, la

collaboration interne, la communication ouverte, l'adaptabilité et la résilience ?

**2\_L'AI COMME OUTIL DE  
DÉVELOPPEMENT D'UNE  
CULTURE DU CHANGEMENT  
ET DE L'ADAPTATION À LA  
TECHNOLOGIE ?**

« L'AI est une approche qui dirige l'attention sur ce qui a de la valeur, sur les forces, les atouts, les réussites [...] il s'agit de considérer ce qui fonctionne bien et ce qui est efficace<sup>2</sup>. »

L'idée principale de l'utilisation de l'AI dans un contexte d'IA est de permettre le changement et la transformation non plus sous l'angle des difficultés mais sous celui de ce qui fonctionne.

*Promouvoir une culture du changement grâce à de nouveaux indicateurs clés de performance (au-delà des traditionnels indicateurs financiers, organisationnels ou commerciaux) tels que l'aptitude à la coopération, la qualité de la communication, l'engagement des avocates et avocats du cabinet, est un enjeu majeur de l'AI.*

Ainsi, le processus d'*Appreciative Inquiry*, encourage les membres du cabinet à créer une vision partagée de l'avenir.

Si l'introduction de l'IA peut créer une menace pour certains, le processus AI permet au contraire de questionner positivement l'usage de la technologie dans l'amélioration de leur performance.

En impliquant, grâce à cet outil, l'ensemble des membres du cabinet, l'*Appreciative Inquiry* permet également de renforcer leur engagement et leur sentiment d'appartenance.

Le processus AI, se développe en 5 phases, dites des 5D :

- *Define* : clarifier l'objet de l'enquête, quel est le projet sur lequel on souhaite se concentrer.
- *Discover* : explorer et identifier, là où le cabinet atteint son potentiel. Des interviews sont menées dans toutes les fonctions du cabinet, pour cette exploration.
- *Dream* : comment serait le cabinet s'il capitalisait sur ses points forts ?
- *Design* : quelle serait la stratégie à élaborer pour atteindre cette vision ?
- *Destiny* : mise en place du plan d'action conçu.

Ces cinq phases sont menées en interne par un groupe formé par les avocates et avocats exerçant

2. J.-C. BARRALIS et S. PROUST (dir.), *Le grand livre de l'Appreciative Inquiry : concepts, méthodes et applications*, Malakoff, InterÉditions, 2021.



dans le cabinet et encadrés par un praticien formé à la méthode.

Parce que l'IA et les enjeux liés au développement de nouvelles compétences (et également de rétention des talents) nécessitent de faire preuve de créativité, l'avocat 3.0 doit disposer de plusieurs

casquettes, dont celle d'être son propre consultant.

Comprendre comment son cabinet s'adapte à l'IA, comment les avocats et avocates l'utilisent, quelles sont les réticences à dépasser et les expériences communes positives, permet indéniablement de

construire une culture forte de changement et d'adaptation à cette technologie.

*L'AI et l'IA, deux outils au service d'un cabinet performant, flexible et attractant.*



IA

# L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE DANS LE SECTEUR JURIDIQUE : MYTHES ET RÉALITÉ



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



*Bruno Deffains*  
Professeur à l'Université  
Paris Panthéon Assas et  
Avocat chez De Gaulle  
Fleurance & Associés



## – INNOVATION –

À l'ère du numérique, l'intégration de l'intelligence artificielle (IA) transforme radicalement divers secteurs, y compris le domaine juridique. Cet article explore l'impact profond de l'IA sur la pratique du droit, mettant en lumière les opportunités et les défis que cela représente pour les professionnels. En nous concentrant sur des exemples concrets et des études de cas, nous dévoilons comment l'IA redéfinit l'efficacité des processus, la gestion de la relation client et la prise de décision juridique. Cette analyse pragmatique vise à équiper les avocats et les « entreprises du droit » avec les connaissances nécessaires pour naviguer dans cette nouvelle ère, où la technologie devient un allié indispensable dans l'augmentation de la valeur ajoutée des services juridiques.

Le fait de confier des masses de données considérables à l'IA bouleverse clairement notre accès à la connaissance, voire aux conditions de production du savoir. Le droit n'échappe pas à cette révolution. Pour autant, ces progrès fantastiques dans la science des données ne doivent pas conduire à un déterminisme juridique réductionniste. Les acteurs du marché du droit doivent en prendre conscience pour que l'appropriation des outils tels que ChatGPT s'inscrive plus dans une logique

d'aide à la décision que dans une logique substitutive s'agissant du travail des juristes.

### L\_ À L'INTERNATIONAL

Les juristes peuvent espérer retirer de l'IA un certain nombre d'avantages. L'outil ambitionne d'être utilisé pour les aider à automatiser certaines tâches, à améliorer l'efficacité de leurs processus et à mieux servir leurs clients. À défaut de pouvoir être exhaustif, on imagine des applications immédiates :

- analyse des documents juridiques : utilisation pour analyser des documents juridiques tels que des contrats, des accords ou des clauses spécifiques, ce qui peut aider les juristes à gagner du temps et, potentiellement, à réduire les erreurs humaines ;

- recherche juridique : utilisation pour aider les juristes à trouver rapidement des informations juridiques pertinentes en répondant à des questions spécifiques. Cela peut être particulièrement utile dans le cadre de litiges ou d'autres affaires juridiques complexes ;

- relation client : utilisation potentielle pour créer des chatbots juridiques qui pourraient aider les clients à obtenir des informations juridiques de base de manière à

améliorer l'expérience client et réduire la charge de travail des juristes, bien évidemment dans le respect des obligations légales et déontologiques ;

- formation : utilisation pour créer des programmes de formation en ligne pour les avocats et les autres professionnels du droit. Ces programmes peuvent être personnalisés en fonction des besoins spécifiques des juristes.

Au-delà de ces considérations générales, on peut d'ores et déjà observer des réalisations concrètes qui ne vont pas sans soulever de nombreux débats s'agissant de la pratique des professionnels du droit, de l'organisation du système judiciaire ou encore de la formation des juristes.

Les entreprises du droit utilisent des technologies basées sur l'IA pour réaliser des tâches diversifiées (recherche, rédaction de documents...). Elles développent aussi des applications pour analyser les clauses contractuelles et les informations financières dans les documents juridiques afin de déterminer les risques de non-conformité réglementaire.

S'agissant de ChatGPT, Allen & Overy a lancé dès février 2023 le « co-pilot » Harvey de manière à



## « L'objectif est d'aider les avocats, les start-up, les petites et moyennes entreprises et les particuliers à gagner du temps en générant des documents juridiques précis et complets »

aider les avocats à effectuer des recherches et des *due diligences* en utilisant des instructions en langage naturel, en exploitant le modèle d'OpenAI. Fondé en 2022 par Winston Weinberg, Harvey est une version de ChatGPT qui a été entraînée sur l'ensemble du corpus d'Internet mais aussi avec des données spécifiques au secteur juridique. Harvey a reçu 5 millions de dollars d'investissement d'OpenAI et a travaillé avec plusieurs cabinets d'avocats, dont A & O, en version bêta. Le modèle, qui a été déployé par A & O dans ses 43 bureaux, permet d'automatiser divers aspects du travail juridique, tels que l'analyse de contrats, la *due diligence*, les litiges ou la conformité réglementaire. À noter que Harvey peut générer des recommandations sans nécessiter une formation particulière.

Contrairement à la plupart des offres technologiques juridiques basées sur l'IA à ce jour, Harvey ne nécessite pas beaucoup de travail pour être opérationnel. Il est intégré aux flux des activités en étant capable de générer toutes sortes de documents juridiques. Interrogé sur les processus en place pour détecter les erreurs, A & O précise qu'un avocat est toujours impliqué dans la revue des résultats.

Outre un signal fort quant au fait de se situer à la pointe de la technologie, il ne fait guère de doute que l'outil puisse être utile pour générer automatiquement des actes de procédure (des assignations par exemple) ou remplacer des tâches simples et chronophages. Mais on est en droit de se demander jusqu'où peut aller cette efficacité. Nous y reviendrons.

Un autre exemple est Lawdroid Copilot, un outil de rédaction de documents juridiques développé par Lawdroid, une entreprise spécialisée dans l'automatisation des services juridiques. Cet outil utilise GPT 3 pour générer des documents juridiques tels que des contrats, des accords de confidentialité en fonction des informations fournies par l'utilisateur. Lawdroid Copilot fonctionne en posant des questions à l'utilisateur sur les détails du document qu'il souhaite créer. En utilisant des algorithmes de traitement du langage naturel, il peut comprendre les réponses de l'utilisateur et générer un document juridique personnalisé en fonction des paramètres fournis. L'objectif est d'aider les avocats, les start-up, les petites et moyennes entreprises et les particuliers à gagner du temps en générant des documents juridiques

précis et complets. Concernant les avocats, LawDroid Copilot entend offrir de nombreux avantages : gain de temps, précision (détection d'erreurs et d'incohérences dans les documents juridiques), cohérence (en termes de style et de formatage des documents juridiques), accessibilité (possibilité de travailler à tout moment et de n'importe où), réduction des coûts.

Les choses vont très vite et certains juges semblent disposés à utiliser ChatGPT pour prendre leur décision. Dès le printemps 2023, un juge colombien a ainsi annoncé avoir utilisé l'outil pour statuer sur une affaire concernant un enfant autiste<sup>1</sup>. Il insiste toutefois sur le fait que « les juges ne sont pas des imbéciles, ce n'est pas parce que nous posons des questions à l'application que nous cessons d'être des juges et des êtres pensants ». La Colombie n'est pas seule. L'Estonie a testé un juge robot, et les États-Unis et le Canada utilisent de plus en plus d'outils d'IA dans le domaine juridique.

De fait, des systèmes d'intelligence artificielle sont utilisés pour aider les juges dans leur travail, par exemple en fournissant des moyens d'analyser les données judiciaires ou en aidant à la gestion des juridictions. Il y a aussi des discussions sur l'utilisation de l'IA pour aider à l'analyse de preuves et de témoignages, mais ces technologies sont encore en développement et font l'objet d'un examen attentif

---

1. [www.20minutes.fr/high-tech/4021832-20230203-quand-juge-utilise-chatgpt-rendre-verdict-affaire](http://www.20minutes.fr/high-tech/4021832-20230203-quand-juge-utilise-chatgpt-rendre-verdict-affaire)

pour s'assurer qu'elles sont justes et équitables. Comme le déclare ChatGPT lui-même, « les juges humains apportent une expérience, une expertise et une compréhension de la complexité du système judiciaire qui ne peuvent pas être remplacées par des machines ».

Dans une étude récente, Stremitzer, Chen et Tobia posent la question de savoir s'il serait juste pour les citoyens qu'un juge IA, un décideur algorithmique, règle les litiges. C'est un sujet complexe sur le plan juridique et éthique, mais une donnée utile est l'opinion des citoyens eux-mêmes. Des expériences ont été menées sur un échantillon représentatif de 6 000 adultes américains pour examiner cette question. Et les résultats sont plutôt surprenants puisque les citoyens ne considèrent pas toujours l'IA dans la salle d'audience comme injuste<sup>2</sup>, ce qui laisserait supposer que la question de l'usage de l'IA par la justice ne peut pas simplement se concentrer sur le côté « offre » du marché mais qu'elle doit aussi analyser les attentes des « demandeurs ».

On parle également d'améliorer les temps de réponse dans le secteur judiciaire. ChatGPT serait en mesure de constituer un support utile dans des situations simples. Dans cet ordre d'idées, on peut mentionner le cas de DoNotPay, un service d'assistance juridique automatisé développé par Joshua Browder en 2015. Le chatbot de DoNotPay peut notamment aider les utilisateurs à contester des amendes de stationnement, à demander des remboursements de billets d'avion annulés, à réclamer une indemnisation pour les vols retardés. Le

## « ChatGPT servira surtout d'outil conversationnel sur des plateformes pour la négociation de contrats et la gestion du service clients dans les cas les plus simples et standardisés »

programme analyse les informations fournies par les utilisateurs et génère des lettres de réclamation personnalisées qui peuvent être utilisées pour contester ou demander des remboursements. En 2020, DoNotPay a été impliqué dans une affaire devant la Cour suprême de Californie dans le cadre d'une action collective intentée contre la société de location de voitures Sixt. Les plaignants ont accusé Sixt de pratiques commerciales trompeuses en facturant des frais supplémentaires aux clients pour des réparations mineures et des dommages préexistants aux véhicules loués. Les demandeurs ont utilisé DoNotPay pour générer des lettres de réclamation et demander des remboursements de ces frais. Dans cette affaire, DoNotPay a été représenté par un avocat humain, qui a fait valoir que le programme était simplement un outil qui permettait aux utilisateurs d'exercer leur droit d'accès à la justice. L'avocat a également souligné que les algorithmes de DoNotPay ne prenaient pas de décisions juridiques, mais fournissaient simplement des informations et des conseils juridiques aux utilisateurs. La Cour suprême de Californie a finalement tranché en faveur des demandeurs. Cette affaire a mis en lumière l'intérêt potentiel de la

technologie juridique pour améliorer l'accès à la justice.

L'entreprise continue depuis à développer son « IA avocate »<sup>3</sup>. Elle a même proposé de l'utiliser dans le cadre de véritables procès, y compris devant la Cour suprême en offrant un million de dollars à tout avocat qui accepterait de répéter les phrases de l'IA. Au-delà du buzz, DoNotPay développe en réalité une extension Chrome où il sera possible de spécifier quelque chose comme « négocier ma facture de tel site », et l'IA utilisera le chat en ligne du site en question pour négocier la facture en mobilisant GPT 3, donc en négociant à la place de l'humain. Si les entreprises déploient des chatbots pour « gérer » les clients, ces derniers vont ainsi pouvoir en retour utiliser l'IA pour « rééquilibrer » la situation. En fait, ChatGPT servira surtout d'outil conversationnel sur des plateformes pour la négociation

2. <https://slate.com/news-and-politics/2023/02/chatgpt-law-humans-trust-ai-judges.html>

3. [www.numerama.com/tech/1232690-une-ia-pourrait-secretement-jouer-les-avocates-lors-dun-veritable-proces.html](http://www.numerama.com/tech/1232690-une-ia-pourrait-secretement-jouer-les-avocates-lors-dun-veritable-proces.html) et <https://www.artificiallawyer.com/2022/12/12/my-ai-will-talk-to-your-ai-as-donotpay-joins-the-gpt-3-fray/>



de contrats et la gestion du service clients dans les cas les plus simples et standardisés. Cela semble peu réaliste dans les cas complexes. Au passage, on se demande aussi comment les choses vont s'organiser lorsque deux IA seront face à face pour « maximiser » l'intérêt des parties en présence.

ChatGPT et les modèles de langage pré-entraînés similaires offrent un potentiel considérable dans le domaine du droit et de la justice. Les avancées dans le traitement automatique du langage naturel ont déjà permis d'automatiser de nombreuses tâches courantes dans les entreprises du droit, telles que la rédaction de contrats, la recherche juridique et l'analyse de documents. Dans le futur, il est probable que ChatGPT et d'autres modèles de langage pré-entraînés continuent d'être utilisés dans le domaine du droit pour automatiser des tâches de plus en plus complexes, telles que l'analyse de jurisprudence, la rédaction de notes de synthèse juridiques, l'identification d'informations sensibles dans des documents ou la génération automatique de réponses à des questions juridiques spécifiques. Cependant, il convient également de noter que l'utilisation de l'IA et des modèles de langage pré-entraînés dans le domaine du droit

soulève des questions éthiques et réglementaires importantes concernant la confidentialité des données, la responsabilité et la transparence. Il est donc essentiel que les entreprises du droit travaillent rapidement à la mise en place de mesures appropriées pour garantir une utilisation éthique et responsable de ces outils.

## II\_FOCUS SUR LE LUXEMBOURG

Après avoir scruté les fondations théoriques de l'intelligence artificielle (IA) dans le domaine juridique à l'échelle internationale, nous amorçons à présent un virage stratégique vers le contexte local, en mettant l'accent sur son application pratique dans le quotidien de l'avocat entrepreneur luxembourgeois.

Cette transition du global au local nous permet d'explorer comment l'IA, adaptée aux spécificités du marché luxembourgeois, peut métamorphoser les obstacles routiniers en véritables vecteurs d'opportunités.

Nous nous pencherons particulièrement sur la manière dont l'IA contribue à une gestion plus efficace du temps, des clients et de la trésorerie, redéfinissant ainsi les contours de l'efficacité au sein des

études d'avocats au Grand-Duché. Ce focus localisé vise à fournir des insights précieux sur l'adoption et l'adaptation de l'IA dans un cadre entrepreneurial spécifiquement luxembourgeois, illustrant sa capacité à répondre de manière ciblée aux enjeux uniques rencontrés par les professionnels du droit dans ce contexte.

## A\_Gestion du temps : l'éternel défi

La gestion du temps constitue une des pierres angulaires de la réussite pour tout avocat, mais elle se transforme souvent en un défi de taille face à l'accumulation incessante des tâches administratives et à la complexité grandissante des dossiers juridiques. Dans ce contexte, l'IA émerge comme une solution prometteuse, capable de révolutionner la manière dont les avocats organisent et priorisent leur travail.

Les outils d'IA, tels que les logiciels d'automatisation des tâches répétitives et les systèmes de gestion documentaire intelligente, offrent des perspectives inédites pour alléger le fardeau administratif qui pèse sur les avocats. Par exemple, l'automatisation de la rédaction de documents standards, tels que les contrats ou les lettres de mise en demeure, non seulement libère du temps précieux mais garantit également une cohérence et une précision sans faille, réduisant ainsi les risques d'erreurs humaines.

De plus, les avancées en matière d'IA permettent d'exploiter des systèmes de recherche et d'analyse documentaire capables de traiter des volumes considérables d'informations en un temps record. Ces

**« ChatGPT et les modèles de langage pré-entraînés similaires offrent un potentiel considérable dans le domaine du droit et de la justice »**



## « L'IA pourrait aider à démocratiser l'accès aux services juridiques, en rendant ces services plus abordables et accessibles »

Les systèmes peuvent identifier rapidement les précédents juridiques pertinents, les législations applicables et les tendances jurisprudentielles, permettant aux avocats de se concentrer sur l'élaboration de stratégies juridiques plus sophistiquées et personnalisées pour leurs clients.

L'adoption de ces technologies n'est pas sans défis. Elle requiert une formation adéquate des équipes, une adaptation des processus et règles internes et une mise à jour continue des systèmes pour s'aligner sur les avancées technologiques. Cependant, les témoignages d'avocats ayant franchi le pas soulignent un retour sur investissement significatif, tant en termes de gain de temps que d'amélioration de la qualité du service rendu.

L'intégration de l'IA dans la gestion quotidienne des dossiers se traduit par une augmentation notable de la productivité et de l'efficacité, permettant aux avocats de se libérer des contraintes administratives pour se recentrer sur leur cœur de métier : la défense des intérêts de leurs clients.

Ainsi, l'IA ne représente pas seulement un outil d'optimisation ; elle est le vecteur d'une transformation profonde de la pratique juridique, où

chaque minute gagnée grâce à la technologie contribue à renforcer la valeur ajoutée des services offerts.

### B\_Gestion des clients : au cœur de la fidélisation

La fidélisation et l'expansion de la clientèle constituent un enjeu majeur pour les avocats dans un marché de plus en plus concurrentiel. L'intelligence artificielle (IA) se révèle être un atout précieux pour relever ce défi, en permettant une personnalisation accrue des services juridiques et en améliorant significativement l'expérience client.

Les chatbots juridiques alimentés par l'IA, capables de fournir des réponses instantanées et précises à des questions de routine, offrent une première ligne d'assistance disponible 24/7. Cela permet non seulement d'accroître la satisfaction des clients grâce à une réactivité inégalée mais aussi de décharger les avocats de ces demandes pour qu'ils se concentrent sur des tâches à plus forte valeur ajoutée.

Par ailleurs, l'IA peut jouer un rôle crucial dans l'analyse comportementale des clients, en recueillant et en traitant des données sur leurs préférences, leurs besoins et leurs historiques de dossiers. Ces informations, analysées de ma-

nière approfondie, permettent aux avocats de proposer des services sur mesure, anticipant les besoins des clients avant même qu'ils ne les expriment. Cette approche proactive renforce la confiance et la fidélité des clients, qui perçoivent leur avocat non seulement comme un prestataire de services mais comme un véritable partenaire investi dans leur succès.

Des études de cas mettent en lumière l'impact positif de ces outils sur la relation client. Par exemple, certaines études d'avocats ont intégré des systèmes de recommandation personnalisés, similaires à ceux utilisés dans le commerce en ligne, pour suggérer aux clients des services juridiques adaptés à leurs situations spécifiques. Cette approche innovante a permis d'accroître significativement l'engagement des clients et d'ouvrir de nouvelles avenues de collaboration.

Toutefois, l'intégration de l'IA dans la gestion des clients nécessite une réflexion éthique et réglementaire approfondie, en particulier en ce qui concerne la protection des données personnelles. Les avocats doivent donc s'assurer que l'utilisation de ces technologies respecte scrupuleusement les cadres légaux en vigueur.

En somme, l'IA transforme la gestion de la relation client en droit en offrant des possibilités de personnalisation et d'interaction jusqu'alors inédites. En adoptant ces technologies, les avocats peuvent non seulement améliorer leur efficacité opérationnelle mais aussi, et surtout, enrichir l'expérience client, un atout indéniable dans la fidélisation et le développement de leur clientèle.



### C\_Gestion de la trésorerie : l'équilibre financier

La gestion de la trésorerie est un pilier essentiel pour assurer la pérennité et le développement d'une étude d'avocats. Face à la variabilité des flux financiers, marqués par l'irrégularité des honoraires et des délais de paiement, l'intelligence artificielle (IA) offre des solutions novatrices pour parvenir à un équilibre financier stable et prévisible.

Les outils d'IA dédiés à la prévision financière utilisent des algorithmes avancés pour analyser les tendances historiques de trésorerie, les cycles de facturation et les délais de paiement. Cette analyse permet de générer des projections financières fiables, aidant ainsi les études d'avocats à anticiper les périodes de flux tendus et à planifier en conséquence leurs investissements et leurs dépenses.

En outre, l'IA peut transformer le processus de facturation en le rendant plus efficace et moins sujet aux erreurs. Des systèmes intelligents de facturation et de suivi des paiements permettent d'automatiser la création de factures, d'assurer un suivi rigoureux des paiements en attente et de relancer automatiquement les clients

en cas de retard. Cette automatisation réduit le temps consacré à la gestion administrative et améliore significativement les délais de recouvrement, optimisant ainsi les entrées de trésorerie.

L'impact de ces technologies sur la gestion financière des études d'avocats est illustré par plusieurs cas concrets. Certaines études ont, par exemple, réduit de manière significative leur cycle de facturation et amélioré leur trésorerie en adoptant des outils d'IA pour la gestion des comptes clients. Ces améliorations ont un effet direct sur la capacité des études à investir dans le développement de nouveaux services, à augmenter leur marge de manœuvre financière et à réduire leur dépendance vis-à-vis des lignes de crédit.

Cependant, l'adoption de ces technologies nécessite une intégration soignée dans les systèmes existants, une formation des équipes et une vigilance constante quant à la sécurité et à la confidentialité des données financières. Les études d'avocats doivent également rester attentives aux évolutions réglementaires liées à l'utilisation de l'IA dans la gestion financière.

En définitive, l'IA représente une opportunité majeure pour les études d'avocats de moderniser leur gestion de la trésorerie. En exploitant les capacités prédictives et automatisées de l'IA, ils peuvent atteindre un niveau de stabilité financière inédit, leur permettant de se concentrer pleinement sur leur cœur de métier et sur la valeur ajoutée qu'ils apportent à leurs clients.

### III\_ LES PRÉREQUIS À UNE TRANSFORMATION RÉUSSIE

Pour que l'intégration de l'intelligence artificielle (IA) dans une étude d'avocats à Luxembourg soit couronnée de succès, plusieurs prérequis fondamentaux doivent être méticuleusement pris en compte. Ces éléments clés posent les bases d'une transition harmonieuse vers l'adoption de l'IA, en assurant que les technologies choisies répondent efficacement aux besoins spécifiques de l'étude et de sa clientèle.

#### A\_ Compréhension approfondie des défis actuels

Avant toute chose, il est impératif de procéder à une analyse exhaustive des problématiques que l'étude cherche à résoudre grâce à l'IA. Cette démarche implique d'identifier non seulement les symptômes manifestes, tels que l'engorgement des tâches administratives ou les retards de paiement, mais également de creuser pour en déterminer les causes profondes. Cette compréhension nuancée des défis permet de sélectionner des solutions d'IA véritablement adaptées, capables d'adresser les racines des problèmes plutôt que leurs manifestations superficielles.

**« En outre, l'IA peut transformer le processus de facturation en le rendant plus efficace et moins sujet aux erreurs »**

### **B\_Stratégie centrée sur une niche de clients**

L'adoption de l'IA doit s'inscrire dans une stratégie d'étude clairement définie, orientée vers une niche de clients spécifique. Cette focalisation permet de personnaliser l'approche et les solutions proposées, garantissant ainsi une valeur ajoutée maximale pour les clients ciblés. Une stratégie centrée sur une niche facilite également la mesure de l'efficacité des outils d'IA déployés, en permettant

de suivre des indicateurs de performance précis et pertinents pour le segment de clientèle visé.

### **C\_Identification des points de friction internes**

Une transition réussie nécessite également de cartographier les points de friction au sein de l'étude, qui pourraient entraver l'intégration de l'IA. Cela inclut les résistances au changement, les lacunes en matière de compétences technologiques, ou encore les in-

suffisances des infrastructures IT existantes. Une fois identifiés, ces obstacles doivent être adressés par des formations ciblées, un accompagnement au changement et, si nécessaire, une mise à niveau des équipements et logiciels utilisés.

### **D\_Formation et accompagnement des équipes**

L'intégration réussie de l'IA passe indéniablement par l'implication et la formation des équipes. Les avocats et le personnel de soutien doivent être formés non seulement à l'utilisation des nouveaux outils mais aussi sensibilisés aux possibilités et aux enjeux éthiques liés à l'IA. Cette démarche favorise l'adoption des technologies par tous les membres de l'étude et assure une utilisation optimale et responsable des outils d'IA.

**« L'intégration réussie de l'IA passe indéniablement par l'implication et la formation des équipes »**





En respectant ces prérequis, une étude d'avocats peut s'assurer que l'adoption de l'IA se fera de manière fluide et efficace, en apportant des améliorations tangibles tant au niveau opérationnel qu'en termes de satisfaction client. Ces fondations solides sont indispensables pour exploiter pleinement le potentiel de l'IA dans la pratique juridique, en transformant les défis actuels en opportunités d'innovation et de croissance.

#### **IV DÉFINIR DES OBJECTIFS CLAIRS AVEC L'IA**

La mise en œuvre réussie de l'IA dans une étude d'avocats au

Luxembourg nécessite la définition d'objectifs clairs et précis, alignés sur les besoins spécifiques de l'étude et les attentes de sa clientèle. Cette étape est cruciale pour s'assurer que l'investissement dans l'IA génère des résultats tangibles et contribue efficacement à la stratégie globale de l'étude.

#### **A\_Alignement avec la stratégie de l'étude**

Tout d'abord, il est essentiel que les objectifs liés à l'IA soient en parfaite harmonie avec la vision et la stratégie globale de l'étude. Que ce soit pour améliorer l'efficacité opérationnelle, enrichir l'expérience

client ou développer de nouveaux services juridiques, chaque initiative liée à l'IA doit contribuer à renforcer la position de l'étude sur son marché cible.

#### **B\_Amélioration de l'efficacité et de la productivité**

Un objectif commun de l'intégration de l'IA dans les pratiques juridiques est l'optimisation de l'efficacité et de la productivité. Cela peut se traduire par la réduction des tâches administratives grâce à l'automatisation, l'accélération des recherches juridiques avec des outils d'analyse de données avancés, ou encore la simplification des pro-



cessus de facturation et de suivi des paiements. Dans ce contexte, les logiciels avocats jouent un rôle prépondérant en permettant déjà de faire un bond en avant significatif en termes de productivité. En effet, ils offrent une gestion centralisée des dossiers clients, des modèles de documents et contrats, des emails rattachés automatiquement aux dossiers, du temps passé par client, réduisant le temps passé à organiser et à rechercher des informations. L'IA connectée à ces informations va pouvoir effectuer ses analyses en fonction de la demande de chaque utilisateur.

D'autres solutions, telles que les systèmes de reconnaissance vocale juridique, transforment la parole en texte, facilitant la rédaction rapide de documents. De plus, les outils d'IA tels que les assistants juridiques virtuels prennent en charge les questions répétitives des clients, libérant ainsi du temps pour des tâches à valeur ajoutée. Il est important de quantifier ces objectifs, par exemple en visant une réduction spécifique du temps consacré aux tâches administratives ou une augmentation du nombre de dossiers traités par avocat.

### C\_Renforcement de la relation client

Les objectifs liés à l'amélioration de la relation client grâce à l'IA doivent se concentrer sur la personnalisation et la réactivité des services offerts. Cela peut inclure l'implémentation de systèmes de réponse automatique pour fournir des conseils juridiques de première ligne, ou l'utilisation de l'analyse prédictive pour anticiper les besoins des clients et proposer des services proactifs. L'efficacité de ces initiatives peut être mesurée à travers des indicateurs tels que le taux de satisfaction client ou le taux de fidélisation.

### D\_Innovation dans les services juridiques

L'adoption de l'IA offre également l'opportunité de développer de nouveaux services juridiques innovants, qui peuvent constituer un avantage concurrentiel distinctif. Les objectifs dans ce domaine pourraient inclure le développement de solutions juridiques basées sur l'IA pour des niches de marché spécifiques ou l'intégration de l'IA dans des offres de conseil stratégique pour les clients d'entreprise. Prenons par exemple la mise en place d'un modèle GPT à destination des clients d'une étude

qui serait capable de répondre aux questions de base et l'étude interviendrait ensuite une fois le besoin plus mature. Le succès de ces innovations peut être évalué en termes de nouveaux revenus générés ou de parts de marché acquises dans de nouveaux segments.

### E\_Mesure et ajustement

Il est crucial de mettre en place des mécanismes de suivi et d'évaluation pour mesurer l'impact des initiatives liées à l'IA par rapport aux objectifs définis. Cela permet non seulement de valider la réussite des projets mais aussi d'identifier les domaines nécessitant des ajustements ou des améliorations. La flexibilité et la capacité à s'adapter en fonction des retours d'expérience sont essentielles pour maximiser les bénéfices de l'IA dans la pratique juridique.

En définissant des objectifs clairs et mesurables pour l'intégration de l'IA, et en s'assurant de leur alignement avec la stratégie globale de l'étude, les avocats peuvent tirer le meilleur parti des technologies disponibles pour améliorer leur pratique, renforcer leur relation avec les clients et explorer de nouvelles avenues de croissance.

**« L'adoption de l'IA offre également l'opportunité de développer de nouveaux services juridiques innovants, qui peuvent constituer un avantage concurrentiel distinctif »**

### V\_CONCLUSION : VERS UNE NOUVELLE ÈRE DU DROIT

L'avènement de l'IA dans le domaine juridique ne marque pas seulement une évolution technologique, il signifie l'entrée dans une nouvelle ère où la manière même de pratiquer le droit est transformée. Pour les avocats entrepreneurs à Luxembourg, l'intégration



de l'IA représente une opportunité sans précédent de répondre plus efficacement aux défis de gestion du temps, des clients et de la trésorerie, tout en ouvrant la voie à des services juridiques innovants et personnalisés.

La révolution de l'IA dans le secteur juridique permet d'aborder les tâches quotidiennes sous un nouvel angle, où l'efficacité et la précision sont considérablement améliorées grâce à l'automatisation et à l'analyse de données avancée. Cette transformation libère les avocats des contraintes administratives et leur permet de se consacrer pleinement à leur cœur de métier : la défense et le conseil juridique, enrichis par une compréhension plus profonde et une anticipation des besoins de leurs clients.

Par ailleurs, l'IA offre la possibilité de repenser la relation client dans le domaine juridique, en la rendant plus interactive, réactive

et personnalisée. Les outils d'IA peuvent non seulement améliorer la communication avec les clients mais aussi prévoir leurs besoins et proposer des solutions adaptées avant même qu'ils ne les expriment. Cette approche renforce la confiance et la fidélité des clients, éléments clés dans un marché compétitif.

L'innovation induite par l'IA ouvre également de nouveaux horizons pour les services juridiques, en permettant le développement de solutions avant-gardistes qui répondent aux défis spécifiques des clients d'aujourd'hui. Que ce soit dans le domaine de la propriété intellectuelle, du droit des affaires ou de la conformité réglementaire, l'IA peut aider à identifier des opportunités et des risques inédits, offrant ainsi un avantage compétitif tangible.

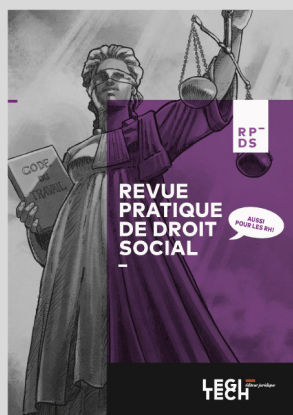
Cependant, l'adoption réussie de l'IA dans la pratique juridique né-

cessite une vision stratégique, une compréhension approfondie des défis à relever et un engagement envers l'innovation et l'excellence. Les avocats doivent être prêts à embrasser le changement, à investir dans la formation et à repenser leurs processus pour tirer le meilleur parti de ce que l'IA a à offrir.

En conclusion, l'intégration de l'IA dans le domaine juridique à Luxembourg n'est pas seulement une évolution, c'est une révolution qui redéfinit les standards de la pratique du droit. Les avocats qui saisiront cette opportunité pourront non seulement améliorer leur efficacité et la qualité de leurs services mais aussi et surtout enrichir leur relation avec les clients et explorer de nouvelles voies de croissance. L'ère de l'avocat augmenté par l'IA est arrivée, offrant des perspectives prometteuses pour une profession juridique dynamique, réactive et tournée vers l'avenir.

# Pour une connaissance optimale du droit Découvrez les 12 premiers périodiques de Legitech.

Couvrant les grands domaines du droit, ils vous fournissent un regard utile sur l'actualité juridique et aussi une analyse approfondie des questions de droit. Rédigés par des auteurs de qualité, relus par des comités de rédaction rassemblant des spécialistes issus des différentes professions du droit, les contenus proposés sont pour vous la garantie d'une information toujours actualisée et pertinente. Un précieux atout pour votre pratique !

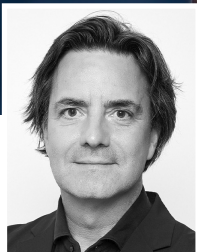


Pour de plus amples renseignements:  
contactez-nous au **+352 26 31 64 1**  
ou par email [contact@legitech.lu](mailto:contact@legitech.lu)  
ou rendez-vous sur notre site internet  
pour vous abonner:  
[www.legitech.lu/shop](http://www.legitech.lu/shop)

**LEGITECH** éditeur juridique



# QUO VADIS, PROFESSION D'AVOCAT ?<sup>1</sup>



*Guy Castegnaro*  
Founding & Managing  
Partner  
Castegnaro lusLaboris  
Luxembourg

1. Cet article est une version élaborée d'un « post » que l'auteur a effectué sur LinkedIn en janvier 2024.





## – INTERVIEW –

Cela fera bientôt trente ans que j'exerce la profession d'avocat, à mon avis le plus beau métier du monde. La disparition récente de l'ancien ministre de la Justice français Robert Badinter, une grande figure pour la profession d'avocat, vient d'ailleurs de me rappeler l'importance et la chance de pouvoir exercer ce métier.

Quand j'ai débuté dans cette profession, mes principaux objectifs, à côté de la recherche d'une reconnaissance professionnelle à l'intérieur comme à l'extérieur du cabinet, étaient surtout une évolution professionnelle rapide jusqu'au statut d'associé.

En attendant, j'étais impatient d'avoir enfin mon propre bureau – en tant que stagiaire, je partageais une salle de conférence avec deux autres avocats stagiaires – et mes propres cartes de visite.

La rémunération était certes importante mais pas primordiale et les notions d'heures supplémentaires ou de repos du week-end n'existaient pas. Je ne comptais pas non plus mes jours de congé.

Ceci ne signifie pas que je ne portais aucune attention à ma qualité de vie, tout au contraire, je faisais beaucoup de sport afin de maintenir une certaine hygiène de vie.

Néanmoins, ma profession et mon travail étaient – et sont d'ailleurs toujours – indissociables de ma vie privée. Être avocat était pendant de nombreuses années le principal sens et moteur dans ma vie.

Il semble que de nos jours la majorité des jeunes sont toujours en recherche de sens dans leur vie professionnelle, mais force est de constater que la nature de ce sens a fortement changé.

À cela s'ajoute que les valeurs recherchées ne sont plus les mêmes.

Ainsi, pour ces jeunes, la préservation de l'environnement et un comportement éthique devraient être des sujets majeurs d'engagement pour leurs employeurs potentiels.

Ils sont désormais nombreux à choisir leur employeur sur base de ces critères même si la rémunération reste le facteur le plus décisif, suivi par une bonne culture d'entreprise et un bon équilibre entre vie professionnelle et vie privée.

Tout comme les entreprises classiques, les cabinets d'avocats doivent également faire face à des hauts taux de rotation, de burn-out ou d'absentéisme qui nuisent tous à leur bonne santé financière.

L'augmentation et la généralisation de ce mal-être tiennent en partie au refus des nouvelles générations de subir ce que les anciennes ont jusqu'à présent accepté.

Les raisons de ce malaise sont multiples et tiennent souvent :

- à un salaire jugé non proportionnel à l'importante quantité de travail requise, surtout en cas de manque d'effectifs,
- à un défaut de reconnaissance,
- à la solitude au travail,
- à un manque de sens,
- à un système trop vertical, ou
- à des perspectives d'évolution limitées.

**« Être avocat était pendant de nombreuses années le principal sens et moteur dans ma vie »**



**« l'IA n'est pas destinée  
à remplacer les avocats,  
mais plutôt à les accompagner dans  
l'évolution de leur profession »**

Effectivement, les avocats travaillent souvent seuls et généralement dans l'unique intérêt de leurs clients ou de ceux de leur cabinet. Difficile dans ces conditions d'y voir un sens supérieur.

À cela s'ajoute que la numérisation et plus particulièrement l'intelligence artificielle suscitent des inquiétudes auprès des jeunes avocats.

L'IA est certes devenue une réalité incontournable dans le domaine du droit mais ne constitue à vrai dire qu'un simple instrument de com-

pétitivité au service des cabinets d'avocats.

À mon avis, elle ne peut pas se substituer à l'intelligence humaine, qui repose sur le raisonnement critique, le jugement éthique ou l'empathie, des éléments clés dans la vie d'un avocat.

C'est pourquoi l'IA n'est pas destinée à remplacer les avocats, mais plutôt à les accompagner dans l'évolution de leur profession.

Donc nul besoin d'avoir peur de l'IA.

Finalement, pour un jeune avocat, devenir un associé n'est, semble-t-il, plus l'objectif premier, et ce n'est apparemment plus ce qui le rendra heureux.

Les cabinets continuent cependant à avoir absolument besoin de personnes ambitieuses et prêtes à prendre des responsabilités.

Au lieu d'y voir une incompatibilité, le défi consistera à offrir à cette nouvelle génération d'avocats un travail qui les rend fiers, voire un travail où ils se sentent utiles et où ils peuvent innover et surtout s'engager, tout en acceptant qu'ils veuillent séparer leur vie professionnelle de leur vie privée.

Un vrai défi pour les cabinets d'avocats qui, de par leur nature, ne sont pas vraiment et principalement connus pour leurs activités philanthropiques ou pour la recherche d'un sens professionnel au-delà de la « simple » assistance et défense des clients du cabinet.

# LES 5 ERREURS À ÉVITER AVANT DE S'ASSOCIER EN TANT QU'AVOCAT

L'association entre avocats est souvent perçue comme une solution séduisante pour diverses raisons : partager les compétences, réduire les frais, augmenter la visibilité et créer une synergie bénéfique.



*Carine Deville*  
Coach de dirigeants et  
gestion d'équipe



## - ORGANISATION -

Cependant, avant de sauter le pas, il est crucial de se familiariser avec les erreurs fréquentes pouvant compromettre la réussite d'une telle association. Voici un examen approfondi des cinq principales erreurs à éviter avant de s'associer en tant qu'avocat.

### **I\_ NE PAS DÉFINIR UNE VISION COMMUNE**

L'une des erreurs les plus courantes lors de l'association entre avocats est le manque de définition d'une vision commune. Trop souvent, les associés négligent d'élaborer une vision partagée pour l'avenir de leur étude. Cette vision commune devrait inclure des objectifs à long terme, une stratégie de croissance et une approche unifiée pour la prestation des services juridiques. En l'absence d'une perspective claire, les associés risquent de naviguer à vue, ce qui peut entraîner des divergences d'opinions, des conflits internes et, ultimement, l'échec de l'association.

### Concrètement, comment faire ?

Il est important pour les associés de se voir au minimum une fois par an durant une mise au vert, d'abord pour établir la vision commune et ensuite pour la mettre à jour.

Les associés, accompagnés ou non d'un consultant externe, devront aborder trois axes :

**1\_ Les évolutions du secteur à court, moyen et long terme.** Si nous prenons, par exemple, l'impact de l'IA sur le métier, nous savons que le métier va être impacté par cette nouvelle technologie. La question à se poser sera : « Comment intégrer l'IA à notre métier et en faire un atout et non une faiblesse ? »

**2\_ Les aspirations professionnelles de chacun.** La volonté, par exemple, d'un associé d'élargir sa spécialisation du droit de la famille en incluant la succession et le patri-

moine ou, encore, de se spécialiser seulement dans les cas de divorce. Il est primordial de voir comment cela pourra se rendre possible, dans quel laps de temps, avec quel impact pour l'étude et pour les autres associés.

**3\_ Les aspirations personnelles de chacun.** La vie personnelle ressemble de moins en moins à un long fleuve tranquille. Prenons, entre autres, les enfants qui ont besoin de beaucoup de présence ou bien de moyens financiers pour assurer les études. Le couple qui se sépare ou encore le conjoint qui prend une autre voie dans sa carrière. Les besoins en temps personnels, pour la famille, pour ses relations, financiers... vont fluctuer et impacter l'engagement dans l'association. Faire le point et se tenir au courant mutuellement ne pourra que renforcer la confiance mutuelle des associés dans l'association.

**« Il est important pour les associés de se voir au minimum une fois par an durant une mise au vert, d'abord pour établir la vision commune et ensuite pour la mettre à jour »**

### **II\_ NE PAS PARTAGER LES MÊMES VALEURS**

Une autre erreur critique est de ne pas partager les mêmes valeurs au sein de l'association. Bien que les associés puissent utiliser des termes similaires pour décrire leurs valeurs professionnelles, la manière dont ces valeurs sont mises en pratique peut différer consi-

## « La première étape sera de lister tous les comportements qui sont importants pour chacun »

dérablement. Par exemple, tandis que certains avocats peuvent accorder une importance primordiale au service client et à la satisfaction du client, d'autres peuvent privilégier l'efficacité opérationnelle ou la rentabilité financière. Sans un alignement parfait des valeurs, les associés peuvent se retrouver en désaccord sur des questions essentielles, ce qui peut compromettre la cohésion de l'association.

### Concrètement, comment faire ?

La première étape sera de lister tous les comportements qui sont importants pour chacun. Que ce soit des comportements entre associés et avec les parties prenantes (clients, fournisseurs, presta, employés...). Ces comportements pourront ensuite être regroupés en famille et aboutiront à un mot qui résume cette famille.

Comme pour la vision commune, ce n'est pas sur le coin d'une table que cela pourra se faire. C'est un moment privilégié à consacrer. Il définira le socle du code de conduite attendu de part et d'autre.

### III\_IGNORER LES ACTIVITÉS COMPLÉMENTAIRES AU MÉTIER

Les membres de l'association peuvent négliger l'importance des activités telles que la comptabilité, la gestion des ressources humaines, la gestion des installations, le marketing, les relations

avec les clients et les tâches administratives. En conséquence, ces activités sont soit négligées ou mal attribuées. Pendant que les membres se concentrent sur ces responsabilités supplémentaires, ils ne peuvent travailler sur leurs tâches principales, ce qui nuit à leur productivité personnelle. Cette sous-évaluation de l'impact de ces activités peut conduire à des conflits lors de la répartition de la rémunération, car certains membres peuvent estimer que leur contribution est sous-évaluée par rapport à celle des autres. Ainsi, reconnaître et valoriser toutes les activités nécessaires à la réussite de l'association est essentiel pour assurer son bon fonctionnement et sa pérennité.

### Concrètement, comment faire ?

Dans un premier temps, il est nécessaire de lister toutes les activités liées à l'activité en dehors de la gestion juridique des dossiers clients ainsi que le temps à y consacrer mensuellement. En parallèle, il est également nécessaire d'identifier les zones d'excellence, ou les préférences, de chacun et, *a contrario*, les zones de lacunes de chacun. Ce qui va permettre d'établir un tableau de qui fait quoi dans les activités de l'étude. Si une activité est en dehors des zones d'excellence des associés, prend trop de temps ou encore est trop coûteuse à prendre en charge par

un associé, il est possible soit de l'externaliser, soit d'engager une personne qui va l'assumer.

### IV\_SOUS-ESTIMER LES DIFFÉRENCES DE FONCTIONNEMENT

Ignorer les différences de fonctionnement personnel est une erreur fatale lors de la formation d'une association entre avocats. Chaque avocat a sa propre manière de travailler, ses préférences en matière d'organisation et ses habitudes professionnelles. Le non-respect de ces différences peut entraîner des frictions au sein de l'association, notamment en ce qui concerne la gestion des tâches administratives, la répartition des responsabilités et l'organisation quotidienne de l'étude. Il est essentiel de reconnaître et de respecter ces différences pour garantir une collaboration harmonieuse et efficace.

Il est important aussi de reconnaître que les différences de fonctionnement dans la communication peuvent jouer un rôle significatif. Nous communiquons tous différemment, et cela influence la manière dont nous traitons les informations, nous faisons face aux difficultés, nous entrons en relation avec les autres, nous prenons des décisions. Par exemple, certains individus ont besoin de plus de temps pour réfléchir, préférant analyser attentivement avant de parler, décider ou choisir une action à entreprendre. En revanche, d'autres sont capables de prendre des décisions rapides, sans nécessiter autant de temps de réflexion.

Chacun de nous a sa propre manière d'interagir avec les autres, parfois similaire à celle de notre associé, parfois totalement opposée.



Il est essentiel de se comprendre pour comprendre les autres. Et ne pas faire des différences, des divergences d'opinions qui seront source de malentendus, d'interprétations erronées et trop souvent de conflits larvés.

#### Concrètement, comment faire ?

Afin d'harmoniser et de gagner en efficacité, tous les associés vont devoir définir des processus communs pour l'organisation de l'étude, le flux des dossiers ou encore la gestion des services supports. Il va s'agir, par exemple, des processus pour le traitement des nouveaux clients, des nouvelles affaires, pour la clôture des dossiers ou encore la prise en charge des clients à chaque étape du traitement de son dossier. D'un autre côté, il va être nécessaire de délimiter et de définir ce qui va rester de la propre appréciation de chacun.

En ce qui concerne les différences de fonctionnement dans la communication, utiliser des outils de compréhension des modes de communication, des tempéraments de chacun, tels que l'AEC DISC (<https://www.arcencielrh.com/methode-disc-arc-en-ciel/>), l'ennéagramme ([https://www.enneagramme.com/Theorie/9\\_desc.htm](https://www.enneagramme.com/Theorie/9_desc.htm)), la Process Communication ([https://www.processcommunication.fr/discover/process\\_communication.htm](https://www.processcommunication.fr/discover/process_communication.htm)), permet d'avoir un outil, un langage commun qui décode et traduit les modes de fonctionnement. Il permet également d'obtenir un modèle de compréhension de soi et des autres pour mieux interagir entre les différents associés en tenant compte du mode de communication de chacun, tout en

gagnant en flexibilité relationnelle en s'adaptant à la personne et à la situation.

#### V\_IGNORER LES ASPECTS FINANCIERS

Enfin, ignorer les aspects financiers est une erreur à éviter à tout prix. Trop souvent, les associés se concentrent uniquement sur les aspects juridiques et opérationnels de leur association, en négligeant les implications financières. Cela peut inclure la répartition équitable des coûts, la gestion des finances de l'étude et l'établissement d'une structure de rémunération équitable pour tous les associés. En ignorant ces aspects financiers, les associés courent le risque de rencontrer des difficultés économiques, telles que des problèmes de trésorerie ou encore des désaccords sur la répartition des revenus.

#### Concrètement, comment faire ?

Établir ce qui est connu (grille salariale, gestion des coûts...) est une condition *sine qua non*. Ce qui l'est moins, c'est de prévoir tous les cas où il va y avoir potentiellement désaccord ou sentiment d'iniquité. Un exercice à réaliser est de lister tous les cas possibles de désaccord et d'iniquité en répondant à deux questions. La première est « Quels sont les pires scénarios possibles ? ». Par exemple, si un associé est en maladie de longue durée, si un associé se fait virer par les autres, si un associé ne veut plus travailler qu'à temps partiel. La seconde question est « Quels sont les plus beaux scénarios possibles ? ». Par exemple, si un associé ramène la grosse majorité des clients sans générer de chiffres d'affaires, si l'étude fait x3 en chiffres d'affaires

mais seulement dans le droit des affaires... Tous ces cas sont sujets à revoir la gestion des finances de l'étude, la rémunération de chacun, les investissements à opérer. Autant prévoir tous les scénarios avant ainsi que leurs solutions pour éviter les ennuis après.

#### VI\_CONCLUSION

En conclusion, s'associer en tant qu'avocat peut être une décision stratégique pour développer son activité et atteindre ses objectifs professionnels. Cependant, il est essentiel d'éviter les erreurs courantes qui peuvent compromettre le succès de cette association. En définissant une vision commune, en partageant les mêmes valeurs, en prenant en compte toutes les activités d'une association, en reconnaissant les différences de fonctionnement et en tenant compte des aspects financiers, les associés peuvent créer une collaboration harmonieuse et durable qui bénéficie à tous les membres de l'étude. En évitant ces pièges et en travaillant ensemble de manière proactive, les associés peuvent construire une étude florissante et prospère pour l'avenir.

#### BONUS :

téléchargez le document préparatoire pour réaliser votre « accord de partenariat »

[https://www.equipeautonome.com/accord\\_partenariat](https://www.equipeautonome.com/accord_partenariat)



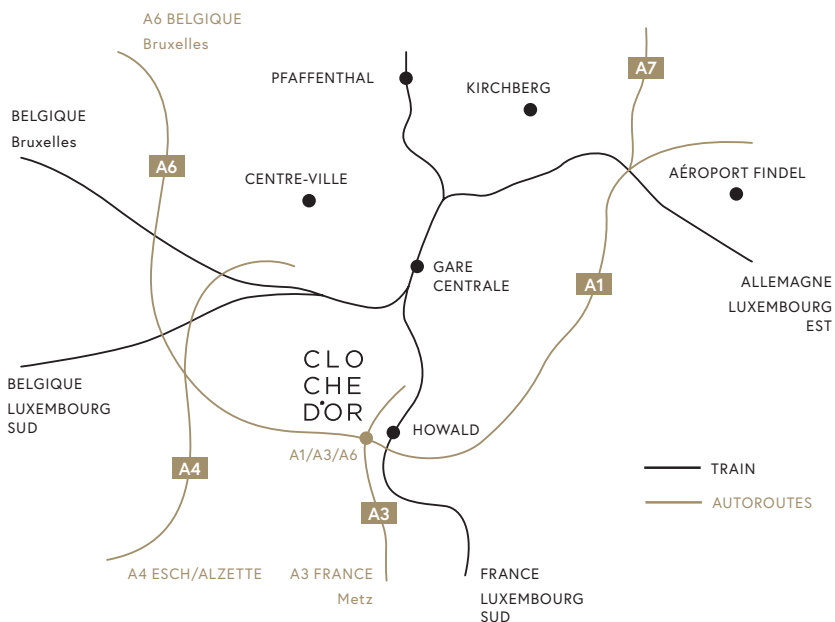
+ 60 %  
VENDUS

CLO  
CHE  
D'OR  
LUXEMBOURG

APPARTEMENTS DISPONIBLES. EN CONSTRUCTION.

# INVESTISSEZ MAINTENANT

DANS DES APPARTEMENTS MODERNES  
DANS UN EMPLACEMENT DE PREMIER CHOIX À LUXEMBOURG



Profitez des nouvelles mesures du gouvernement dédiées spécialement au marché de la VEFA \*

Le quartier de la Cloche d'Or: un investissement rentable et sans risque

- Situation stratégique pour le marché locatif international et à haut revenu
- À proximité d'employeurs de renommée internationale
- Commerces de proximité, écoles, centres médicaux et sportifs
- Mobilité: vélo, train, bus et arrivée du tram en juin 2024
- Basse consommation d'énergie des résidences grâce au certificat de performance énergétique: AAA
- Environnement vert: le plus grand parc de la ville de Luxembourg se situe juste à côté

Plus d'infos ?



CONDITIONS  
OPTIMALES

SANS INDEXATION

AXENTO  
IMMO

T. 28 85 021  
www.axento.lu

IMPAKT  
real estate

T. 28 55 501  
www.impact.lu

\*Création d'un nouveau crédit d'impôt «Bélleggen Akt investisseurs» de 20.000€ par personne physique. Il est destiné aux investisseurs qui achètent en VEFA. Condition: location de l'appartement pendant 2 ans. Le taux de l'amortissement accéléré et la durée de l'amortissement sont augmentés à 6% sur 6 ans. Condition: achat en VEFA à des fins de location. Le plafond est fixé à 250.000€ par an. Le taux d'imposition de la plus-value immobilière est diminué et passé à 10% au lieu de 20% de la plus-value. Condition: durée de détention minimale pour profiter de ce taux est de 2 ans.

# FORMATION

## L'IA CHEZ LES AVOCATS AU LUXEMBOURG

### 2 WEBINAIRES (DÉCOUVERTE ET AVANCÉ)

**ORATEUR :**  
**PHILIPPE CLAUDON**  
**CO-FOUNDER & CEO AVOCAT 2.0**

**18 avril 2024**

**16 mai 2024**

Pour toute réservation :  
[contact@legitech.lu](mailto:contact@legitech.lu)  
+352 26 31 64-1  
[www.legitech.lu](http://www.legitech.lu)



**LEGIT** éditeur juridique