

Rapport d'enquête 2023 sur les avocats prêts pour l'avenir

Adopter l'innovation, s'adapter au changement

Les avocats relèvent les défis d'un paysage
juridique en évolution

- 1. Introduction
- 4 Comment l'IA générative façonne le secteur juridique
- 6 Libérer de la valeur pour les clients grâce à la technologie juridique
- 8 ESG : Naviguer dans un domaine de croissance critique
- 10 Donner à une main-d'œuvre prête pour l'avenir les moyens d'agir
- 13 Évaluer la fidélité au cabinet d'avocats
- 14 Une perspective globale
- 15 Résumé
- 16 Quelle différence cinq ans peuvent faire
- 18 Leader du changement : les luminaires interviennent

Introduction

Le secteur juridique a-t-il déjà été confronté à une période de transformation plus importante qu'aujourd'hui ? Les forces disruptives remodelent le secteur sous de nombreux angles, notamment dans le domaine technologique, où la croissance explosive de l'intelligence artificielle (IA) crée un potentiel de changements, d'opportunités et de défis importants. À la suite de la pandémie, la révolution du travail hybride/à distance crée également de nouvelles complexités en matière de recrutement et de rétention des talents.

Dans ce contexte volatile et complexe, l'enquête Wolters Kluwer Future Ready Lawyer 2023 prend le pouls des juristes mondiaux des cabinets d'avocats et des services juridiques d'entreprise et met en évidence les tendances les plus pertinentes qui façonnent le secteur.

Maintenant dans sa cinquième année, l'enquête dresse le portrait d'un secteur du droit dont les praticiens font preuve d'une résilience et d'une confiance continues face aux changements qui transforment leur secteur.

73%

espérer intégrer

GenAI se lance dans le travail juridique dans les 12 prochains mois

87%

disent que la technologie a amélioré leur travail quotidien

82%

disent que leurs organisations prétendent avoir créé un environnement inclusif, cependant...

43%

des organisations n'ont toujours pas mis en place de politiques DEIB formelles

69%

de cabinets d'avocats et...

61%

des départements juridiques ne sont pas très préparés à répondre aux attentes ESG

Principales tendances 2023

IA. L'impact croissant de l'IA générative (GenAI) sur le secteur juridique est l'une des tendances les plus notables de l'enquête de cette année, la plupart des avocats estimant qu'elle changera leur façon de travailler, et 73 % d'entre eux s'attendent à l'intégrer dans leur travail juridique au cours de la prochaine année.

Technologie. Dans l'ensemble, la technologie continue d'être un différenciateur essentiel pour une meilleure performance dans le secteur juridique, et la pression en faveur de son utilisation s'accroît. Les outils de technologie juridique spécialisés améliorent la productivité et l'efficacité et contribuent à réduire le risque d'attrition des clients. Les avocats apprécient ces avantages, 87 % d'entre eux déclarant que la technologie a amélioré leur travail quotidien.

La main d'oeuvre. L'enquête montre également le défi aigu du recrutement et de la rétention, avec 81 % des personnes interrogées affirmant que la capacité à recruter et à retenir les talents aura un impact sur les cabinets d'avocats et les services juridiques des entreprises au cours des trois prochaines années.

ESG. La demande croissante de conseils d'experts en matière environnementale, sociale et de gouvernance (ESG) constitue un défi notable dans le rapport de cette année, avec 69 % des cabinets d'avocats et 61 % des services juridiques d'entreprise déclarant qu'ils ne sont pas encore très préparés à répondre aux attentes dans ce domaine.

De manière générale, l'enquête dresse un tableau d'attentes croissantes des clients, qui exigent plus de valeur, de transparence et d'efficacité de la part de leurs prestataires de services juridiques.

DEIB. Alors que le secteur juridique s'efforce d'améliorer l'expérience des employés grâce à des pratiques accrues en matière de diversité, d'équité, d'inclusion et d'appartenance (DEIB), l'enquête montre un écart entre une culture DEIB positive et des lacunes en matière de politique. Bien que 82 % déclarent travailler pour des organisations qui affirment avoir réussi à créer un environnement diversifié et inclusif, l'enquête montre que 43 % des organisations n'ont toujours pas mis en place de politiques DEIB formelles.



Les principales tendances devraient avoir un impact significatif sur les organisations juridiques au cours des trois prochaines années

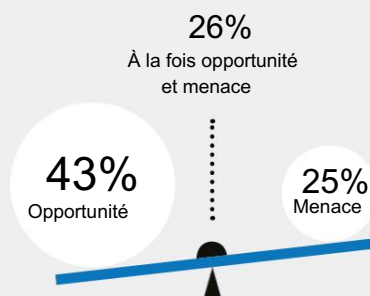
- Complexité croissante des domaines de conformité
- Impact croissant de l'IA générative/ ChatGPT
- Importance croissante de la technologie juridique
- Faire face à l'augmentation du volume et de la complexité des informations
- Capacité à recruter et retenir les talents
- Répondre aux attentes changeantes des dirigeants des clients/entreprises
- Demande accrue de spécialisation et déclin du travail généraliste
- Accent sur l'amélioration de l'efficacité/ productivité
- Les départements juridiques transfèrent davantage de travail en interne (insourcing)
- Croissance des prestataires de services juridiques alternatifs (ALSP), y compris l'expansion des Big Four dans les services juridiques
- Plus grande concurrence sur les prix/ structures tarifaires nouvelles et alternatives/ pressions liées à la maîtrise des coûts

Enquête Future Ready Lawyer 2023 : Aperçu des principales conclusions

Adopter les développements de l'IA/GenAI

Les avocats accueillent favorablement les évolutions et reconnaissent que les outils d'IA offrent des avantages en matière d'efficacité et des informations plus approfondies.

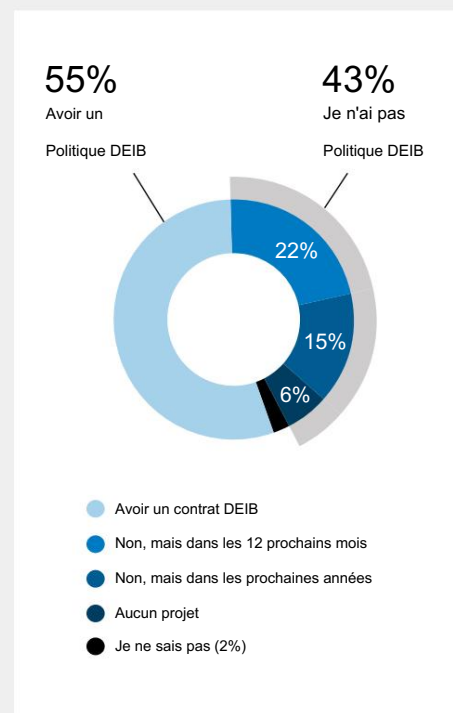
- Près des trois quarts des professionnels du droit (73 %) déclarent qu'ils intégreront GenAI dans leur travail juridique au cours des 12 prochains mois.
- Près de la moitié des avocats interrogés (43 %) voient GenAI comme une opportunité
- Une personne sur quatre (25 %) y voit une menace.
- Et une personne sur quatre (26 %) y voit à la fois une opportunité et une menace



DEIB : Améliorer l'expérience collaborateur

Les avocats sont généralement satisfaits des performances de leur employeur en matière de création d'une main-d'œuvre diversifiée et d'une culture inclusive, mais de nombreux cabinets d'avocats et services juridiques d'entreprise n'ont pas encore établi de politiques formelles en matière de diversité, d'équité, d'inclusion et d'appartenance (DEIB).

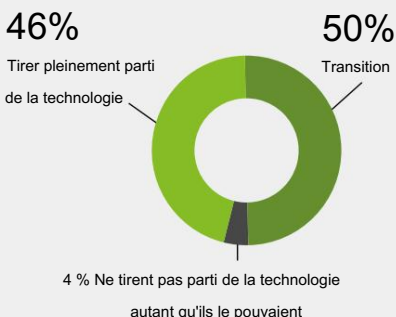
- Un pourcentage élevé d'avocats (82%) travailler pour des organisations qui prétendent avoir réussi à créer un environnement diversifié et inclusif
- 55 % des cabinets d'avocats et des services juridiques d'entreprise ont actuellement mis en place des politiques DEIB formelles.
- 43 % de ces organisations n'ont pas des politiques DEIB formelles en place, certains (22 %) déclarant qu'ils prévoient de le faire au cours des 12 prochains mois, et 15 % au cours des prochaines années



La technologie juridique soutient le travail quotidien

La plupart des professionnels du droit reconnaissent les avantages de l'utilisation d'outils technologiques juridiques spécialisés, notamment pour optimiser les processus et améliorer la productivité. Pourtant, ils affirment qu'ils pourraient utiliser davantage la technologie juridique pour répondre aux besoins des clients et gérer le volume et la complexité des informations. • Presque tous les avocats (87 %) déclarent que la technologie a amélioré leur travail quotidien

- 46 % des avocats estiment qu'ils le sont tirant pleinement parti de la technologie, 50 % sont en transition et 4 % estiment qu'ils n'exploitent pas la technologie autant qu'ils le devraient



Un défi pour trouver et retenir les talents

Le recrutement et la rétention s'annoncent comme des défis majeurs pour le secteur juridique au cours des trois prochaines années, et les professionnels du droit ne sont pas encore suffisamment préparés pour les surmonter. Les avocats qui s'attendent à une organisation technologique qui prenne en charge leur mode de travail préféré – hybride ou à distance à temps plein – aggravent ce défi.

- 81 % des professionnels du droit déclarent que la capacité à recruter et à retenir les talents aura un impact sur les cabinets d'avocats et les services juridiques des entreprises au cours des un à trois prochaines années (contre 75 % en 2022)

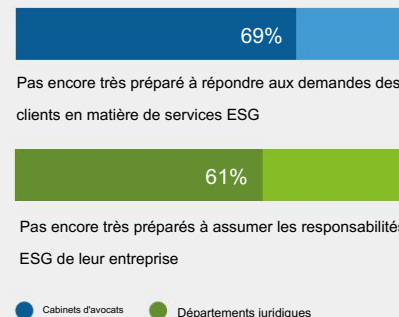


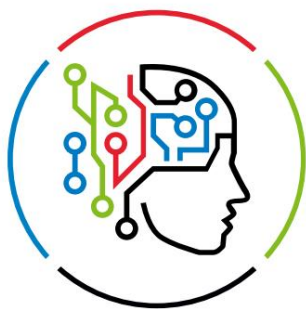
Naviguer dans la demande en matière d'environnement, Orientations sociales et de gouvernance (ESG)

L'émergence des principes environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) ces dernières années a accru la demande d'expertise et d'orientations juridiques liées à l'ESG, qui a fortement augmenté au cours des deux dernières années.

Cabinets d'avocats : 69 % estiment qu'ils ne sont pas encore très préparés à répondre aux demandes des clients en matière de Prestations ESG

Directions juridiques des entreprises : 61 % s'estiment pas encore très préparées à assumer les responsabilités ESG de leur entreprise





Comment l'IA généraliste façonne le secteur juridique

Idées clés

- GenAI va progresser dans le travail des avocats au cours de l'année à venir
- Perceptions mitigées à ce sujet la technologie comme opportunité et/ou menace
- La plupart des avocats sont confiants quant à son impact et à la manière dont il peut être appliqué à leur travail.

L'impact perturbateur de l'IA générative (GenAI) sur le secteur juridique s'accroît, la plupart des avocats pensant qu'elle va changer leur façon de travailler. Et même s'il n'existe pas de consensus clair quant à savoir s'ils y voient une opportunité ou une menace, 73 % des avocats prévoient d'utiliser GenAI dans leur cabinet au cours de l'année prochaine.

Les avocats reconnaissent l'importance croissante de GenAI parmi les tendances qui auront un impact sur les cabinets d'avocats et les services juridiques au cours des trois prochaines années – même si ce n'est pas l'un des trois facteurs les plus urgents influençant leur travail quotidien. L'enquête montre la confiance des avocats dans les capacités de GenAI, la plupart (68 %) se sentant préparés à son impact et comprenant comment elle peut être appliquée à leur travail (73 %).

Quant à savoir dans quelle mesure GenAI devrait avoir un impact sur le travail quotidien des avocats dans le

Pour les trois prochaines années, l'enquête montre que la plupart des avocats (77 %) des cabinets d'avocats et des services juridiques d'entreprise s'attendent à ce que ce soit dans les domaines du Big Data et de l'analyse prédictive. Mais il est intéressant de noter que ce chiffre est en légère baisse par rapport aux 80 % de 2022.

Les avocats reconnaissent l'importance croissante de GenAI

73% prévoient d'intégrer GenAI dans leur travail juridique au cours des 12 prochains mois

68% se sentent préparés à l'impact de GenAI

73% comprennent comment cela peut être appliqué à leur travail



Aperçu des luminaires

« Pour les avocats, la plus grande valeur des outils d'IA générative tels que GPT-4 viendra de leur association avec des sources établies et fiables d'informations et de technologies juridiques. »

– Robert Ambrogi
Éditeur, blog LawSites/podcast LawNext

Et même si la plupart des avocats reconnaissent que GenAI aura un impact sur la profession juridique, il n'existe pas de consensus clair sur la question de savoir si ces applications constituent une opportunité, une menace, ou les deux. Près de la moitié (43 %) y voient une opportunité, un quart comme une menace et 26 % à la fois comme une menace et une opportunité.

Même si moins de la moitié des avocats interrogés voient GenAI comme une opportunité, la profession juridique joint le geste à la parole : les trois quarts (73 %)

des avocats prévoient de l'intégrer dans leur travail juridique au cours de la prochaine année.

Pour les professionnels du droit, ChatGPT, en particulier, offre un aperçu passionnant de ce qui nous attend dans GenAI et de la manière dont elle peut offrir de nouvelles possibilités pour accroître l'efficacité et obtenir des informations plus approfondies.

Les avocats affirment que cette technologie peut aider à automatiser certaines opérations juridiques de routine telles que la rédaction de contrats et l'examen de documents, ainsi qu'à accomplir un grand nombre de tâches en peu de temps. D'un autre côté, il existe des limites telles que le manque d'autorité, l'incohérence, le manque d'explicabilité et les biais potentiels.

Ceux qui sont susceptibles de l'intégrer dans leur travail au cours des 12 prochains mois (73 %) l'utiliseront pour un large éventail de tâches, principalement liées à l'efficacité et à l'efficacité. Certains avocats ont indiqué que ces outils prennent de plus en plus d'importance dans leur travail quotidien, car les solutions d'IA juridique sont capables de traiter rapidement de gros volumes de données et d'analyser des questions juridiques complexes.

Ceux qui ont déjà utilisé la technologie GenAI affirment que cela les aide à formuler leurs arguments de manière plus créative et à gagner du temps grâce à une efficacité améliorée.

Ceux qui sont les plus susceptibles d'intégrer GenAI dans leur travail juridique au cours de l'année prochaine prévoient de l'utiliser pour examiner et analyser des documents juridiques, effectuer des tâches de base et passer au crible des données électroniques.



Conclusion : Dans l'ensemble, la plupart des avocats sont susceptibles d'appliquer l'IA générative à leur travail.

À l'avenir, l'analyse prédictive est un domaine dans lequel cette technologie pourrait aider les avocats à mieux comprendre et à être plus proactifs dans leur travail.



Aperçu des luminaires

« Recherches juridiques et tâches de révision de documents sera confronté à des perturbations importantes en raison des progrès de l'IA et l'automatisation, conduisant à une efficacité et une rentabilité accrues. Je n'ai aucune inquiétude à propos avocats flexibles. Personne ne doit craindre de perdre son emploi ou avoir peur de l'IA. L'IA ne sera un défi que pour ceux qui résistent au changement.

– Valérie Keilhau
Directeur général de la Fédération
Association des technologies juridiques d'Allemagne

Le point de vue des avocats sur les avantages et les inconvénients de GenAI



- Automatiser les opérations juridiques de routine (par exemple, rédaction de contrats, examens de documents)
- Effectuer un grand nombre de tâches en peu de temps



- Manque d'autorité et d'explicabilité
- Incohérence
- Biais potentiel



Libérer de la valeur pour les clients grâce à la technologie juridique

Idées clés

- La plupart des avocats conviennent que la technologie améliore considérablement leur travail quotidien.
- Les avocats subissent des pressions pour investir dans la technologie et l'utiliser plus largement
- Adopter la technologie pour augmenter la productivité et l'efficacité est essentiel pour répondre aux demandes des clients.

Les clients attendent de plus en plus de leurs avocats dans les cabinets d'avocats qu'ils possèdent des connaissances techniques qui peuvent les aider à naviguer dans les complexités du monde numérique. Alors que l'attrition des clients continuera d'être l'un des plus grands défis du secteur juridique au cours de l'année à venir, l'exploitation de la technologie est l'un des moyens par lesquels les cabinets peuvent améliorer le service client, promouvoir la satisfaction et garantir la fidélité.

Et en fait, les avocats utilisent déjà la technologie pour accroître leur productivité, améliorer les services à la clientèle, accroître l'innovation et optimiser les processus – mais la pression est forte pour y investir et l'utiliser plus largement.

Les avocats des services juridiques des entreprises affirment que les entreprises doivent investir dans la fourniture d'un bon service client et développer une relation solide pour garantir la fidélité. Ils estiment qu'au cours des trois prochaines années, leurs cabinets seront fortement touchés par la tendance à utiliser des techniques d'analyse de données et d'apprentissage automatique pour améliorer la précision et l'exactitude des conseils juridiques.

Une majorité significative (91 %) affirme qu'il est important de disposer d'une technologie qui permet aux avocats de s'adapter rapidement au changement et d'avoir accès aux outils et outils les plus récents.

technologie pour améliorer la productivité et disposer de processus de travail basés sur la technologie.

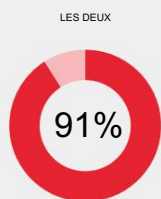
Les avocats des cabinets (85 %) et des services juridiques (84 %) s'attendent à utiliser davantage la technologie pour améliorer la productivité.

Les services juridiques des entreprises considèrent l'utilisation de la technologie par leurs cabinets juridiques comme un facteur d'évaluation, ce qui incite les cabinets d'avocats à investir dans la technologie.

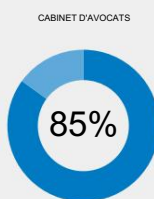
En fait, l'enquête montre que près de la moitié des cabinets d'avocats (46 %) classent la nécessité d'utiliser la technologie pour améliorer la productivité et l'efficacité comme un besoin majeur pour répondre aux demandes des clients, ainsi que pour améliorer la collaboration et les processus de travail.

Malgré une légère tendance à la baisse – en 2023, 85 % des avocats interrogés comprennent l'importance de tirer pleinement parti de la technologie (contre 89 % en 2022) – l'enquête montre que les professionnels du droit estiment qu'ils sont bien préparés pour appliquer la technologie de manière optimale. La plupart des avocats, tant des cabinets d'avocats que des services juridiques, connaissent les solutions disponibles (77 %) et déclarent comprendre comment leur cabinet ou leur service peut en bénéficier (80 %).

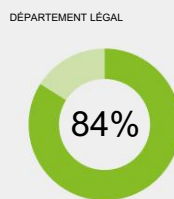
Importance d'avoir accès aux derniers outils et technologies



La majorité des avocats affirment qu'il est important d'avoir accès aux derniers outils et technologies



Les avocats des deux groupes s'attendent à utiliser davantage la technologie pour améliorer la productivité



Comprendre la technologie juridique



La plupart des avocats savent quelles solutions sont disponibles



La plupart des avocats comprennent comment ils peuvent bénéficier de la technologie juridique

Pourtant, même si les avocats reconnaissent l'importance et les avantages de la technologie, il existe des obstacles à l'investissement.

L'enquête révèle que le plus grand obstacle à l'investissement est d'ordre organisationnel (44 %), certaines entreprises restant coincées dans des méthodes familières, des processus internes et une prise de décision lente.

Le coût est un autre obstacle, quoique étonnamment faible (10 %). Certains avocats interrogés affirment que l'adoption de la technologie numérique rend plus difficile la croissance des cabinets, qui cherchent à trouver un équilibre entre l'amélioration du service et de l'expérience client et l'augmentation de la rentabilité.

Parmi les autres obstacles à l'adoption de la technologie, citons le manque de connaissances, environ un tiers des avocats (36 %) déclarant qu'ils n'ont tout simplement pas suffisamment de compétences, de connaissances ou de compréhension de la technologie juridique. Mais cela montre une amélioration par rapport à 2022, où 48 % des sondés citent le manque de connaissances comme un obstacle au changement technologique.

Malgré les obstacles évidents à l'adoption de la technologie, la plupart des cabinets d'avocats et des services juridiques investissent dans des processus et des services technologiques. Un nombre important (75 %) se déclarent prêts à réaliser les investissements stratégiques nécessaires dans la technologie, tandis que plus de la moitié (58 %) des cabinets d'avocats et des services juridiques d'entreprise prévoient d'investir davantage dans la technologie dans les années à venir, même s'il existe une baisse par rapport à 2022 (64%).

Une plus grande utilisation de la technologie devrait améliorer la productivité. Au-delà de cela, d'autres domaines dans lesquels la prestation de services devraient changer concernent la spécialisation, davantage de libre-service pour les clients, ainsi que l'optimisation et la rationalisation des flux de travail et des processus. Une tendance notable est que la plupart des avocats (78 % des cabinets d'avocats et 79 % des services juridiques) prévoient davantage de libre-service pour les clients au cours des trois prochaines années.

Il s'agit d'un paysage en constante évolution pour les avocats, à mesure que les besoins des clients évoluent. La plupart des avocats (79 %) reconnaissent qu'ils doivent comprendre et suivre ce rythme de changement. En fait, les cabinets d'avocats affirment que leur capacité à comprendre les besoins de leurs clients et à collaborer avec eux fait partie des trois principaux facteurs d'évaluation par les clients. La plupart des avocats (77 %) s'attendent à devoir répondre aux attentes changeantes des clients ou des dirigeants de l'entreprise, mais ils se sentent confiants et prêts à le faire (78 % des cabinets d'avocats et des services juridiques).

Il est encourageant de constater que 82 % des cabinets d'avocats et 81 % des services juridiques prévoient une plus grande collaboration et transparence entre les cabinets et les clients au cours des trois prochaines années.



Conclusion : Les avocats reconnaissent en fin de compte que si les barrières organisationnelles et financières

peuvent être surmontées, la technologie jouera un rôle important dans l'augmentation de la productivité et de l'efficacité, ainsi que dans l'amélioration du service client des cabinets d'avocats à une époque où la perte de clientèle constitue un défi majeur.



Aperçu des lumières

"Nous n'avons pas vu vrai

transformation technologique – pour le moment.

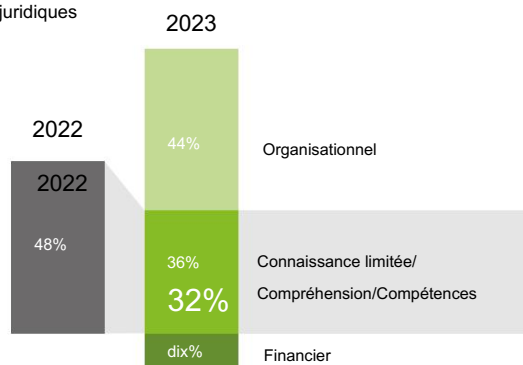
Une nouvelle technologie ne peut être transformatrice que si le modèle économique d'une organisation prend en charge la pleine utilisation de cette technologie.

– Richard Tromans

Fondateur d'Artificial Lawyer, le site d'actualités juridiques et d'innovation lu dans le monde entier

Les plus grands obstacles à l'adoption de technologies juridiques

En 2023, 36 % des avocats déclarent ne pas avoir suffisamment de compétences ou de connaissances en technologie juridique – une amélioration par rapport à 2022, où 48 % citent le manque de connaissances comme un obstacle au changement technologique.





ESG : naviguer dans un domaine de croissance critique

Idées clés

- La demande des clients augmente pour des conseils d'experts ESG
- La plupart des cabinets d'avocats et des services juridiques d'entreprise ne sont pas encore très préparés à répondre aux exigences ESG

La durabilité étant de plus en plus une priorité absolue dans l'agenda sociétal et des entreprises, l'environnement, le social et la gouvernance (ESG) sont rapidement apparus comme une exigence importante et spécifique de la profession juridique, et elle connaît une croissance rapide.

Les cabinets d'avocats doivent fournir des conseils d'experts aux entreprises clientes qui recherchent de l'aide, tandis que, de leur côté, les services juridiques subissent une pression croissante de la part des parties prenantes pour rester conformes à leurs propres exigences en matière de reporting, améliorer les performances ESG, élaborer des politiques et développer des références en matière de développement durable.

Bien qu'une majorité de cabinets d'avocats (68 %) aient mis en place des pratiques ESG dédiées au cours des trois dernières années au moins, naviguer dans ce domaine en croissance s'avère être un travail en cours. Et la majorité des cabinets d'avocats (69 %) estiment qu'ils ne sont pas encore très préparés à répondre à la demande des clients dans ce domaine.

L'élaboration de politiques ESG est un domaine clé dans lequel les entreprises peuvent illustrer leur préparation ESG. Les entreprises qui ont établi des domaines de pratique ESG sont mieux préparées à fournir aux entreprises clientes leurs propres références et politiques pour promouvoir et maintenir la diversité.

La mise en place de pratiques ESG dans les cabinets d'avocats est un travail en cours

68% des cabinets d'avocats ont mis en place des solutions ESG dédiées

pratiques au cours des trois dernières années

69%

des cabinets d'avocats estiment qu'ils ne sont pas encore très prêts à répondre à la demande des clients dans ce domaine

Un peu plus de la moitié (52 %) des services juridiques d'entreprise demandent actuellement des certifications en matière de développement durable à leur cabinet d'avocats – bien que ce nombre ait considérablement diminué depuis 2022 (67 %) – tandis qu'une minorité significative (40 %) des services juridiques d'entreprise envisagent de faire une telle demande. dans les trois prochaines années.

De leur côté, les services juridiques des entreprises font preuve d'un manque de préparation pour jouer leur rôle dans le respect des responsabilités ESG de leur entreprise, la plupart (61 %) estimant qu'ils ne sont pas encore très préparés à les assumer.

Comme il s'agit d'un marché en évolution rapide, la demande des clients est un point important à prendre en compte par les entreprises lorsqu'elles évaluent leurs activités et leur capacité à suivre le rythme. Environ la moitié des avocats (49 %) affirment que la demande en matière d'ESG est restée la même d'une année sur l'autre, tandis que

il a augmenté d'un peu moins de la moitié (43%). Il est toutefois intéressant de noter qu'il s'agit d'une baisse significative par rapport aux 50 % de 2022.

Au cours des trois prochaines années, l'ESG continuera d'être un domaine de croissance stratégique important. La moitié des avocats (50 %) interrogés s'attendent à une augmentation de la demande – malgré une baisse par rapport à 61 % en 2022 – tandis que 45 % déclarent que la demande resterait la même (contre 36 % en 2022).



Conclusion : Il est clair qu'à mesure que la profession juridique fait face aux exigences croissantes en matière d'ESG,

les cabinets d'avocats et les services juridiques ont la possibilité de développer davantage leurs politiques et leur préparation ESG, et d'intensifier leurs efforts pour répondre aux exigences de cet important domaine de croissance.



Aperçu des luminaires

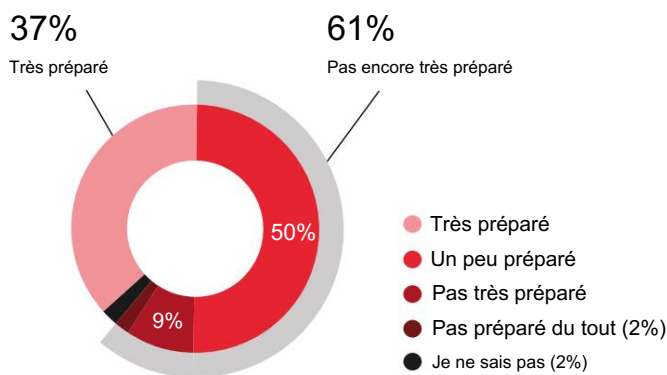
« L'importance croissante de l'ESG n'influence pas seulement le type de conseils et de soutien juridiques fournis par le secteur juridique aux clients, elle oblige également de plus en plus le secteur juridique lui-même à réfléchir au type de clients qu'il sert, à la manière dont il prend soin de son propre personnel, et quel est leur propre impact sur l'e

– Iris Wuisman

Professeur de droit des sociétés à Université de Leiden et partenaire chez ACE Management Consulting

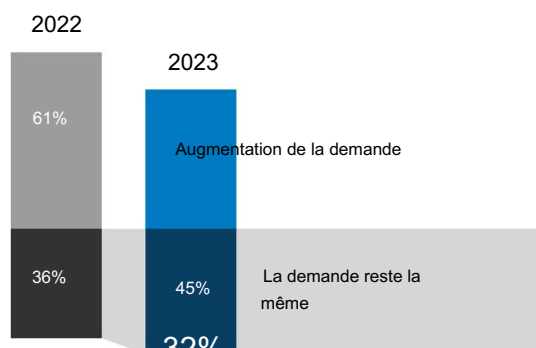
Préparation du service juridique à répondre Responsabilités ESG

61 % des services juridiques des entreprises déclarent qu'ils ne sont pas encore très préparés à assumer les responsabilités ESG de leur entreprise.



Demande d'orientation ESG

La moitié des avocats (50 %) interrogés s'attendent à ce que la demande d'orientations ESG augmente au cours des trois prochaines années – malgré une baisse par rapport à 61 % en 2022 – tandis que 45 % estiment que la demande restera la même (contre 36 % en 2022).





Donner à une main-d'œuvre prête pour l'avenir

Idées clés

- **Recrutement et fidélisation**
le talent, un défi majeur pour le secteur juridique
- **Demande accrue de spécialisation et déclin du travail généraliste**
- **La plupart des avocats sont touchés par des charges de travail lourdes et complexes, mais sont prêts à faire face**

Recruter et retenir les talents. À l'ère hybride, c'est une priorité pour les cabinets d'avocats et les services juridiques, et c'est probablement le facteur qui aura l'impact le plus significatif sur le secteur juridique dans les années à venir.

La plupart des avocats des cabinets et des services juridiques des entreprises considèrent la capacité à recruter et à retenir les talents comme un domaine d'intérêt clé. En fait, 38 % des services juridiques s'attendent à ce que le recrutement et la rétention des talents figurent parmi les trois principaux défis des trois prochaines années.

La difficulté de trouver les bonnes personnes risque de devenir un obstacle majeur à la gestion des lourdes charges de travail et des exigences de productivité.

Parmi les tendances qui impacteront les cabinets d'avocats et les services juridiques des entreprises au cours des trois prochaines années, l'écrasante majorité (81 %) des avocats affirment que la capacité à recruter et à retenir les talents aura un impact sur leurs opérations. Heureusement, la plupart (80 %) des cabinets d'avocats et des services juridiques des entreprises se disent prêts à répondre aux demandes de recrutement.

Les difficultés de recrutement et de rétention sont exacerbées par les avocats qui recherchent des organisations technologiques qui soutiennent leur mode de travail préféré – hybride ou à distance à temps plein. En outre, la profession devient de plus en plus exigeante, avec un travail plus complexe et plus spécialisé, et les avocats sont confrontés à des exigences changeantes de la part des clients et des dirigeants. Dans ce contexte, il n'est pas étonnant qu'attirer, former et retenir les talents juridiques soit la clé d'une main-d'œuvre prête pour l'avenir.

Charge de travail. Les avocats d'aujourd'hui traversent une période complexe et incertaine alors que leur profession se transforme rapidement. Le volume de

le travail que les avocats gèrent est en augmentation et devient plus complexe, l'enquête révélant plusieurs informations sur la gestion de la charge de travail.

La plupart des avocats (80 %) des cabinets d'avocats et des services juridiques des entreprises déclarent qu'ils seront considérablement affectés par les lourdes charges de travail. Et pourtant, malgré cela, la majorité (80 %) se sent préparée et capable de faire face à l'augmentation du volume et de la complexité des informations.

Spécialisation. En ce qui concerne la nature du travail, la plupart des avocats (78 %), tant dans les cabinets d'avocats que dans les services juridiques des entreprises, s'attendent à une demande accrue de spécialisation et à un déclin du travail généraliste.

81% 80%

des avocats des cabinets et des services juridiques considèrent la capacité à recruter et à retenir les talents comme un domaine d'intérêt clé

se disent prêts à répondre aux demandes de recrutement

80% 80%

des avocats s'attendent à une lourde charge de travail

se disent prêts à faire face à l'augmentation du volume et de la complexité des informations

La tendance des cabinets d'avocats à élargir leur offre avec une large gamme de services spécialisés est de plus en plus répandue, et cette tendance devrait s'accroître.

Les clients exigent également de plus en plus de spécialisation, les cabinets d'avocats interrogés la citant comme l'un des facteurs qu'ils estiment que les clients utiliseront le plus pour évaluer les cabinets au cours des trois prochaines années. Il est intéressant de noter que la plupart des avocats (78 %) se disent prêts à répondre à cette tendance, tandis que 75 % sont prêts à offrir une plus grande spécialisation.

Satisfaction et reconnaissance. Malgré les perturbations dans leur environnement, la plupart des avocats affirment se sentir épanouis dans leur travail et sur leur lieu de travail, en grande partie grâce à la réponse des employeurs à leurs besoins. La plupart des avocats sont extrêmement satisfaits, tant dans les cabinets d'avocats (84 %) que dans les services juridiques des entreprises (85 %). En tête de liste des besoins en milieu de travail figurent l'équilibre travail-vie personnelle, une rémunération compétitive ainsi que des opportunités de développement et d'avancement de carrière.

L'enquête montre cependant qu'il n'existe certainement pas d'approche unique en matière de satisfaction au travail.

Certains avocats donnent la priorité aux récompenses d'un travail stimulant et de grande valeur, et d'autres affirment que la reconnaissance de leur travail et un objectif clair sont plus importants que l'argent. L'enquête montre que les avocats souhaitent être soutenus pour réussir, et attendent de leurs employeurs qu'ils investissent clairement dans les outils et la technologie pour les aider à accomplir leur travail.

DEIB. Bien que la diversité, l'équité, l'inclusion et l'appartenance (DEIB) soient relativement bas dans la liste des indicateurs de satisfaction au travail, l'enquête révèle que la plupart des professionnels du droit (88 %) sont satisfaits des efforts de leur employeur pour créer une main-d'œuvre diversifiée et une culture inclusive.

Alors que la plupart des avocats (82 %) travaillent pour des organisations qui prétendent avoir

réussi à créer un environnement diversifié et inclusif, près de la moitié de ces organisations n'ont pas mis en place de politiques formelles en matière de diversité, d'équité, d'inclusion et d'appartenance (DEIB). Lorsqu'on leur a demandé s'ils avaient mis en place une politique formelle, plus de la moitié (55 %) ont répondu oui ; 22 % ont répondu non, mais prévoient une mise en œuvre dans les 12 prochains mois ; 15 % ont répondu non, mais prévoient de le mettre en œuvre dans les prochaines années ; et 6 % ont déclaré qu'ils n'avaient pas l'intention d'introduire une politique DEIB formelle.

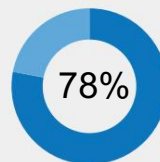
Lacune technologique. Malgré l'épanouissement général au travail, l'enquête révèle un écart entre ce que veulent les employés et la préparation de leur organisation à les réaliser – et cela est en grande partie lié à l'utilisation, à la compréhension et au déploiement de la technologie.

La plupart des avocats (92 %) affirment qu'il est important pour eux de bénéficier d'une formation et d'un soutien afin de pouvoir utiliser pleinement les solutions technologiques. Pourtant, ils sont moins nombreux (79 % des cabinets d'avocats et des services juridiques d'entreprise) à être prêts à recruter et à retenir le personnel qualifié nécessaire pour utiliser les dernières technologies. Et encore moins (78 % des cabinets d'avocats et des services juridiques d'entreprise) sont équipés pour aider à développer les compétences nécessaires pour garantir que leur personnel est capable de tirer parti de la technologie.

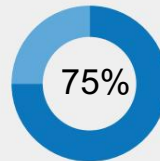
Tous les aspects des outils et ressources technologiques – y compris ceux liés à la formation, à l'amélioration de la productivité et aux logiciels – sont importants pour les avocats, la plupart (90 %) jugeant important l'investissement dans la technologie juridique.

Travail à distance. Et l'application de la technologie va au-delà du bureau : 89 % des avocats déclarent qu'il est important de disposer d'une technologie qui prend en charge leur capacité à travailler à distance. Ces dernières années ont montré que les avocats peuvent travailler et collaborer avec beaucoup de succès sans contact face à face, tant entre collègues qu'avec leurs clients. En conséquence, le travail à distance a continué de gagner du terrain dans la profession juridique.

Une demande croissante de spécialisation



Prêt à répondre à la demande croissante des clients pour une plus grande spécialisation



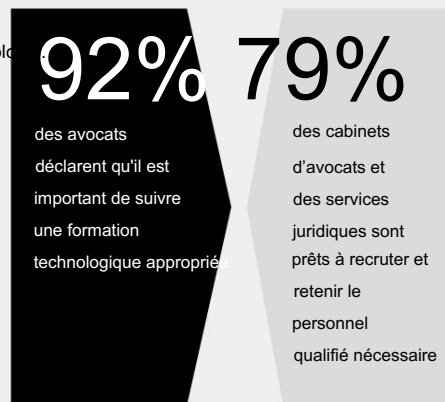
Prêt à offrir une plus grande spécialisation aux clients

Au-delà du bureau



Pourcentage d'avocats qui déclarent qu'il est important de disposer d'une technologie qui les aide à travailler à distance

Formation technologique et talent





Et pourtant, même si la plupart des entreprises proposent une infrastructure technologique pour prendre en charge le travail hybride/à distance, les investissements dans cette technologie sont limités.

Alors que la plupart des professionnels du droit déclarent vouloir une technologie permettant le travail hybride, la disponibilité de cette technologie a considérablement diminué depuis 2022. En 2023, 27 % des employeurs n'avaient pas mis en place de technologies de travail à distance, contre 16 % en 2022. Pourtant, seulement 21 % de ce groupe d'employeurs envisagent d'investir de manière significative dans la technologie prenant en charge le travail à distance.



Conclusion : Les avocats considèrent le recrutement et la rétention des talents comme un domaine d'intervention clé, en particulier à mesure que les exigences de la profession évoluent. Même si la satisfaction professionnelle est généralement élevée, les cabinets d'avocats et les services juridiques peuvent faire davantage pour investir dans ce que les avocats jugent important, à savoir la technologie.



Aperçu des luminaires

« La formation dans un environnement hybride présente des défis. Les nouveaux avocats doivent chercher à travailler avec des avocats expérimentés et comprendre que parfois les meilleures opportunités sont celles qui se présentent parce que l'on se trouve au bon endroit au bon moment... ce qui est pratiquement plus susceptible de se produire face à face dans un bureau que depuis le bureau. confort de chez soi. »

– Janet LeVee

Vice-président et avocat général adjoint, Wolters Kluwer Legal & Regulatory



Évaluer la fidélité aux cabinets d'avocats

Idées clés

- Les services juridiques des entreprises sont très satisfaits de leurs cabinets d'avocats, mais sont toujours susceptibles de changer de cabinet
- La technologie est un élément clé de l'évaluation
- Les coûts jouent également un rôle, mais constituent une priorité relativement faible.

Interrogés sur leur loyauté envers les cabinets d'avocats, les services juridiques des entreprises ont eu une réponse intéressante. L'enquête montre que si les services juridiques continuent d'être très satisfaits de leur cabinet d'avocats (86 %, contre 91 % en 2022), une majorité d'organisations (61 %, contre 78 % en 2022) ont indiqué que, compte tenu des besoins de leur entreprise en tête, ils sont susceptibles de changer de cabinet d'avocats au cours de l'année à venir.

Lorsqu'il s'agit de changer de cabinet d'avocats, la technologie joue également un rôle pour les services juridiques des entreprises, qui l'utilisent pour évaluer si leurs cabinets et leurs avocats disposent des outils adéquats pour gagner en efficacité et fournir un travail optimal.

Leurs principales considérations lorsqu'ils décident de changer d'entreprise sont de savoir si l'entreprise équipe son personnel des bons outils pour effectuer son travail (35 %), ainsi que le degré d'assistance qu'elle offre à son personnel.

concernant la sélection et la mise en œuvre de technologies juridiques (27 %).

Un autre facteur à prendre en compte par les services juridiques lors de l'évaluation des cabinets d'avocats est celui des frais juridiques, bien que mineurs. Il est intéressant de noter que l'enquête révèle que les coûts constituent une priorité relativement faible pour les ministères – la réduction ou le contrôle des frais juridiques externes ne se classent qu'au quatrième rang sur neuf éléments d'une liste de défis au cours des trois prochaines années – bien qu'ils constituent un facteur d'évaluation. Pourtant, plus de la moitié (55 %) déclarent qu'ils n'utiliseront pas le prix comme facteur clé lors de l'évaluation des cabinets d'avocats au cours des trois prochaines années.

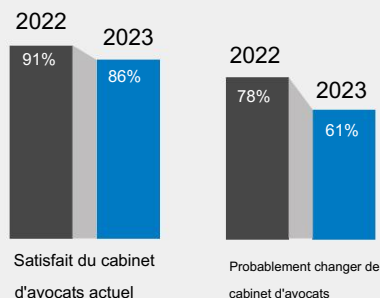


Conclusion : Pour répondre aux besoins de leur entreprise, les services juridiques des entreprises continuent d'afficher une forte intention de changer de cabinet d'avocats.

L'investissement et la formation en technologie juridique par les cabinets d'avocats sont un facteur important dans l'intention de changement des clients, les frais juridiques étant un facteur moins critique.

Facteur clé du changement de cabinet : fournir les bons outils aux avocats

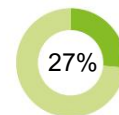
La satisfaction des cabinets d'avocats parmi les services juridiques reste très forte. Pourtant, la majorité des organisations prévoient de changer d'entreprise au cours de l'année à venir – même si les intentions de changement à court terme se sont atténuées.



Les cabinets d'avocats sont perçus comme disposant des outils adéquats pour effectuer leur travail, soutenant la mise en œuvre de la technologie juridique et utilisant la technologie pour accroître l'efficacité.



Les bons outils pour effectuer le travail



Assistance dans le choix et la mise en œuvre de technologies

Une perspective globale

L'enquête comprend les avis de 700 professionnels du droit aux États-Unis et dans neuf pays européens, à savoir l'Allemagne, les Pays-Bas, le Royaume-Uni, la Belgique, la France, l'Italie, l'Espagne, la Pologne et la Hongrie.

L'enquête montre des différences notables entre les pays étudiés.

Cinq principales conclusions :

1. En ce qui concerne GenAI, les professionnels du droit des Pays-Bas sont les plus susceptibles d'y voir une opportunité (65 %) et semblent avoir la meilleure compréhension de la manière dont cette technologie s'applique à leur travail (89 %).

2. Plus d'avocats aux Pays-Bas (65%) semblent plus convaincus des avantages de GenAI que leurs collègues, entre autres, aux États-Unis (46 %), en Belgique (38 %) et en France (20 %).

3. Les organisations juridiques américaines semblent les meilleures prêts à répondre à la demande des clients en matière de services ESG (44 %), suivis des Pays-Bas (38 %) et de la Belgique (34 %).

4. Sur la diversité et l'inclusion, Belgique, La France et la Hongrie obtiennent un score inférieur à 40 % en ce qui concerne la mise en place de politiques DEIB. Malgré cela, 52 % des Hongrois interrogés estiment que leur organisation a

réussi à créer un environnement diversifié et inclusif. Tous les autres pays ont obtenu des résultats inférieurs.

5. Les États-Unis et les Pays-Bas se partagent similitudes significatives. En ce qui concerne GenAI/ChatGPT, par exemple, la plupart des avocats aux Pays-Bas (89 %) et aux États-Unis (80 %) comprennent comment cela s'applique au travail. Et cela vaut également pour la diversité, l'inclusion et l'ESG. Les deux pays ont indiqué une augmentation de la demande d'orientations ESG au cours de l'année écoulée (États-Unis : 59 % ; Pays-Bas : 47 %), et la majorité d'entre eux ont mis en place des politiques DEIB (États-Unis : 74 % ; Pays-Bas : 70 %).

Résumé



Dans l'ensemble, l'enquête Future Ready Lawyer Survey 2023 montre que la profession juridique traverse une période complexe et incertaine, alors que les avocats sont aux prises avec des transformations et des perturbations sur plusieurs fronts. Cela est particulièrement évident lorsqu'on examine les résultats des cinq dernières années.

L'avancée rapide de GenAI et son opportunité potentielle, ou menace, pour la profession juridique est l'une des tendances les plus significatives qui ressortent du rapport. Le fait que 73 % des avocats prévoient d'intégrer GenAI dans leur travail juridique au cours des 12 prochains mois montre que les avocats sont conscients de son impact et comprennent comment elle peut être appliquée – non seulement pour accélérer les tâches manuelles chronophages, mais aussi pour gagner du temps, des connaissances critiques plus approfondies et l'élaboration d'arguments juridiques. Cependant, les avocats sont également lucides quant aux risques possibles de GenAI pour la profession, 25 % d'entre eux y voyant une menace, soulevant des questions d'autorité, d'exactitude, d'incohérence et de parti pris potentiel.

L'utilisation croissante de technologies juridiques spécialisées constitue une autre tendance majeure, avec un message fort selon lequel les attentes concernant les possibilités de la technologie juridique sont élevées. Il est clair que la mise en œuvre de la technologie est essentielle pour répondre aux attentes croissantes des clients en matière d'efficacité et de productivité, et contribue à conserver leur activité dans une époque d'attrition croissante.

Dans ce contexte d'attentes croissantes, le rapport montre également que les avocats s'efforcent d'améliorer leur fourniture d'orientations et de rapports ESG spécialisés. La demande croissante de conseils juridiques experts en matière d'ESG est devenue une priorité stratégique pour les cabinets d'avocats, tandis que les services juridiques des entreprises ressentent également la pression de répondre aux exigences de reporting ESG, d'élaborer des politiques et de développer des références en matière de développement durable. Malgré la demande évidente d'expertise juridique ESG, le rapport montre qu'une forte proportion de professionnels du droit n'est toujours pas très préparé à fournir ce qu'on attend d'eux.

Dans ce climat d'attentes de performance plus élevées et de complexité technologique, il n'a jamais été aussi important d'attirer et de retenir les talents – et pourtant le rapport montre que le secteur juridique a plus de mal que jamais à embaucher et à retenir les personnes dont il a besoin, en particulier dans le secteur post-. L'ère COVID du travail hybride.

Alors que 81 % des avocats déclarent que la capacité de recruter et de retenir les talents aura un impact à court terme sur leurs opérations, il s'agit d'un défi majeur dans l'ensemble du secteur, d'autant plus que les avocats voient le volume et la complexité de leur travail augmenter.

Cependant, même si l'enquête révèle l'imprévisibilité et les difficultés du secteur juridique actuel, elle montre également la capacité de la profession juridique à s'adapter au changement, à rester résiliente et à saisir de nouvelles opportunités.



Quelle différence cinq ans peuvent faire



Les cinq dernières années ont été complexes, imprévisibles et dynamiques, et personne ne s'attend à ce que les cinq prochaines soient plus faciles. Mais, comme le montrent toujours les enquêtes Future Ready Lawyer, il s'agit d'une industrie résiliente et prête à relever le défi.

Cette édition du cinquième anniversaire de l'enquête Wolters Kluwer Future Ready Lawyer révèle que le secteur juridique traverse une période de changement sans précédent, au cours de laquelle les mégatendances sociales et technologiques le transforment comme jamais auparavant.

La technologie a été le plus grand perturbateur. En 2019, par exemple, l'IA traditionnelle était encore une technologie que les avocats envisageaient à l'horizon, près des deux tiers (58 %) prédisant qu'elle aurait un impact sur leur travail au cours des trois prochaines années. Avance rapide jusqu'en 2023, et nous constatons que près des trois quarts des personnes interrogées (73 %) déclarent qu'elles prévoient d'intégrer l'IA générative (GenAI) dans leur travail au cours des prochains 12 mois.

En plus de cette révolution technologique, le secteur juridique – et le monde des affaires au sens large – a également été transformé par l'impact durable de la pandémie de COVID-19.

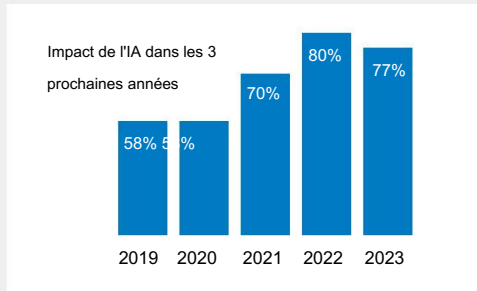
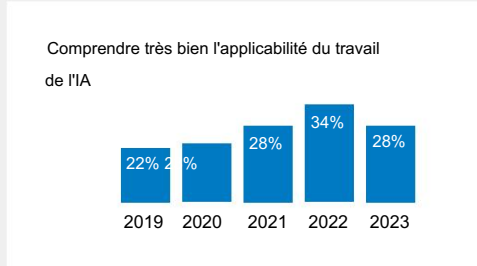
Le travail à distance à grande échelle est désormais bien ancré dans l'air du temps, mais en 2019, le sujet n'était pas abordé dans notre enquête Future Ready Lawyer. En 2020, alors que la pandémie s'installait, les attitudes ont commencé à changer, notre enquête de cette année-là montrant que les personnes interrogées considéraient la technologie du travail à distance comme essentielle à la continuité des activités. Aujourd'hui, en 2023, plus d'un quart (26 %) des avocats évaluent le travail à distance est l'un de leurs trois besoins les plus importants sur le lieu de travail – contre 21 % en 2022.

N'oublions pas non plus la demande croissante d'orientations et d'expertise en matière d'environnement, de société et de gouvernance (ESG), que le secteur juridique a vivement ressentie au cours des deux dernières années. Nos deux plus récents rapports Future Ready Lawyer montrent que la demande d'orientations ESG de la part des entreprises clientes est un sujet brûlant, en hausse de 50 % en 2022 et de 43 % en 2023.

Rétrospective de 5 ans en chiffres

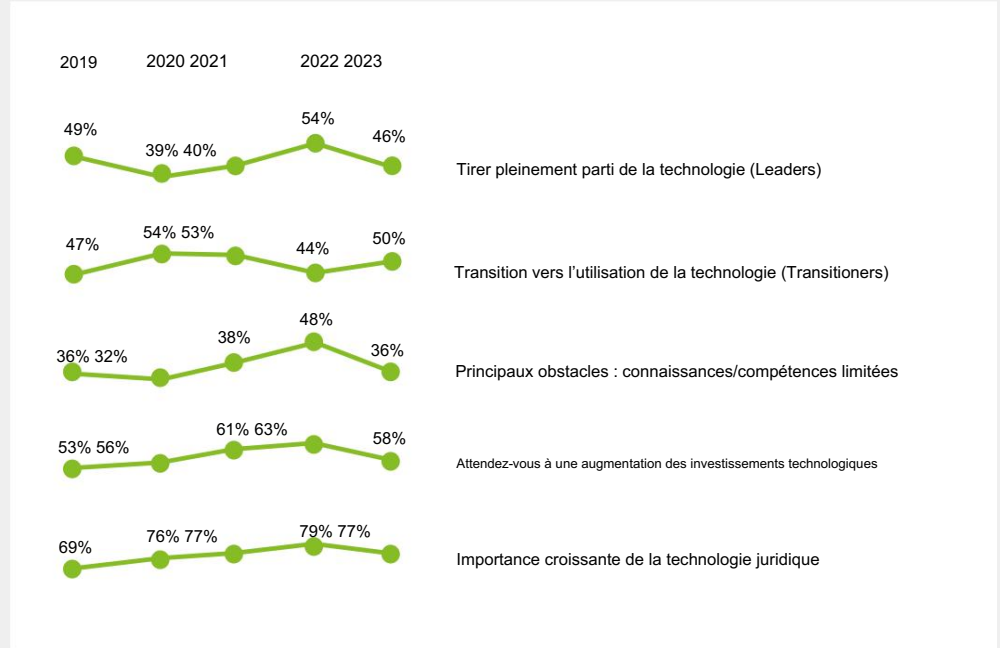
L'intelligence artificielle est là pour rester

La valeur de l'IA n'est plus un mystère et son impact est reconnu dans l'ensemble du secteur juridique.



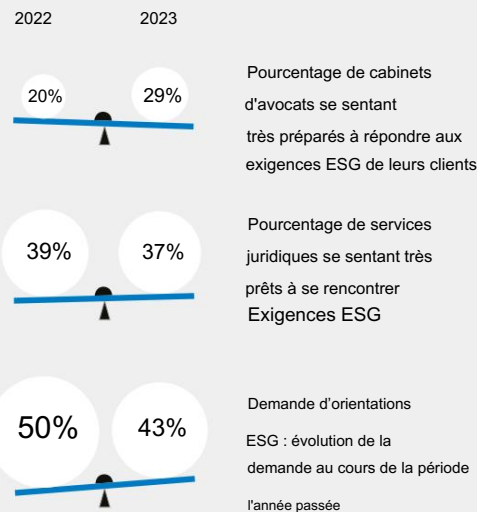
Adopter la technologie juridique

Alors que les professionnels du droit ont continué à adopter de nouvelles technologies, l'augmentation des connaissances et des compétences technologiques a éliminé les obstacles à la poursuite de ce voyage.



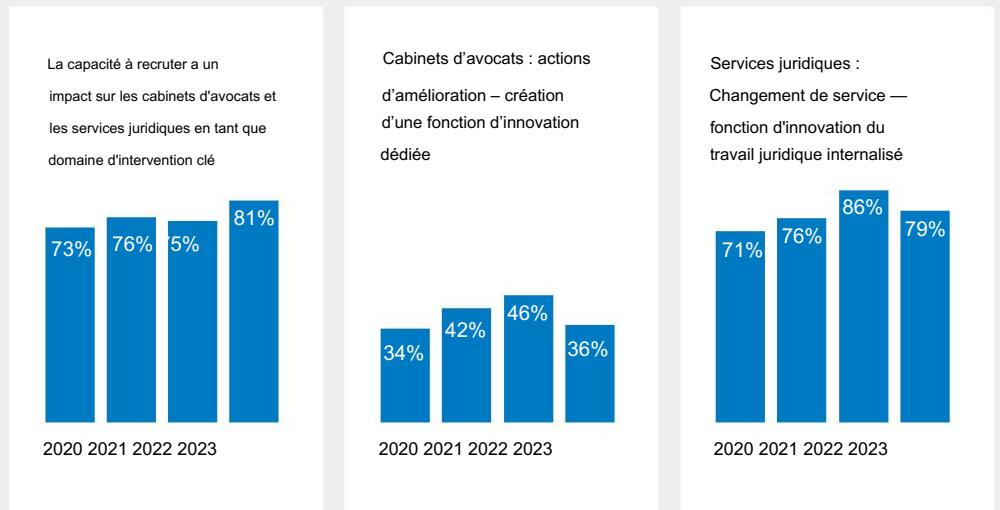
Répondre à la demande croissante de Orientation ESG

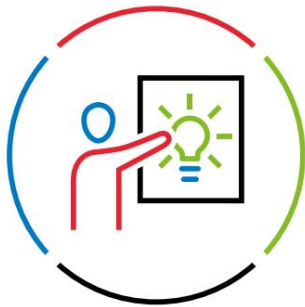
Même si le besoin de conseils d'experts en matière d'ESG ne cesse de croître, la majorité des professionnels du droit ne se sentent pas très préparés à répondre à cette demande.



Donner à une main-d'œuvre prête pour l'avenir

Les changements dans la profession juridique et dans les exigences des employés maintiennent les cabinets d'avocats et les services juridiques des entreprises sur leurs gardes dans leur quête d'adaptation aux nouvelles réalités.





La conduite du changement: Les luminaires pèsent

Des sommités du secteur d'Europe et des États-Unis partagent leurs points de vue sur les tendances, la technologie et la transformation du secteur juridique



Robert Ambrogi

Robert Ambrogi est un avocat et journaliste du Massachusetts qui couvre la technologie juridique et le Web depuis plus de 20 ans, principalement en tant qu'éditeur du blog LawSitesBlog.com et le podcast LawNext.com.

QAvant la transformation dans le secteur juridique ?

Richard Tromans : Nous n'avons pas encore assisté à une véritable transformation technologique. Une nouvelle technologie ne peut être transformatrice que si le modèle économique d'une organisation prend en charge la pleine utilisation de cette technologie. De nombreuses entreprises ont adopté un nouvel outil logiciel, mais le personnel n'a pas vraiment exploité tout son potentiel. Ce problème n'est donc pas réservé aux seuls avocats. Cependant, le secteur juridique a des pratiques commerciales spécifiques qui rendent la transformation à l'échelle du secteur particulièrement difficile.

À l'heure actuelle, les modèles commerciaux de la plupart des cabinets d'avocats ne s'alignent pas vraiment sur les technologies susceptibles d'augmenter considérablement la vitesse de production et de livraison de leur travail facturable – l'eDiscovery étant peut-être la seule exception majeure avec une large utilisation.

Une grande partie de ce travail, fortement axé sur la technologie, a inévitablement été confié à des prestataires spécialisés, car il ne correspondait pas au modèle traditionnel des cabinets d'avocats, basé sur le temps. C'est le problème central et c'est pourquoi il est utile de continuer à demander au secteur juridique de se concentrer sur l'importance des honoraires fixes pour le travail juridique.

QPensez-vous que le passage aux pratiques sectorielles en matière de numérisation, et quelle pourrait être la raison ?

Valérie Keilhau : Le secteur juridique est définitivement à la traîne. L'une des principales raisons reste les avocats eux-mêmes. Leur attitude à l'égard du progrès technologique est souvent biaisée et trop négative.

QQuelles sont les technologies « de pointe » ?
sont considérées comme essentielles pour les professionnels du droit ?

Robert Ambrogi : Les technologies les plus essentielles au succès des professionnels du droit sont également les plus fondamentales. Les professionnels du droit ont besoin d'outils qui les soutiennent dans les tâches essentielles de leur travail quotidien, s'intègrent dans leurs flux de travail quotidiens, automatisent les tâches banales lorsque cela est possible et réduisent de manière transparente le besoin de passer d'une application à l'autre. Citons par exemple les plateformes de gestion de cabinet, les bases de données de recherche juridique, les outils de gestion du temps et de facturation, les technologies d'automatisation des documents et les plateformes de gestion de documents.

QComment l'IA est-elle aujourd'hui appliquée en droit ?
Quel est un exemple de la façon dont l'IA va évoluer dans le secteur juridique au cours des trois prochaines années ?

Valérie Keilhau : L'IA est aujourd'hui principalement utilisée dans le business B2C. Avec la prolifération des grands modèles de langage, ils seront désormais de plus en plus intégrés dans les logiciels des services juridiques et des cabinets d'avocats. Dans quelques années, les mémoires juridiques ne seront préparés qu'avec l'aide de logiciels basés sur l'IA.

QOù pensez-vous que GenAI/ChatGPT aura la plus grande valeur pour, ou impact sur les avocats ? Et quelle est la plus grande menace/préoccupation ?

Robert Ambrogi : Pour les avocats, la plus grande valeur des outils d'IA générative tels que GPT-4 viendra de leur association avec des sources juridiques établies et fiables.

l'information et la technologie. L'IA générative est encore en quelque sorte une boîte noire, sujette aux hallucinations et parfois peu fiable dans ses résultats. Mais lorsque cette technologie est déployée de manière responsable par des entreprises de confiance sur des sources de données connues, elle peut apporter une valeur considérable avec un risque minime.

Janet LeVee : Je pense que la valeur significative de l'IA générative viendra de la combinaison des compétences professionnelles avec l'IA pour obtenir des résultats plus rapides et plus perspicaces pour les clients. Pour les avocats, cela implique de tirer parti de l'IA générative pour gérer et distiller de grandes quantités de tâches d'amélioration de l'information, telles que l'analyse des faits et la fourniture de conseils juridiques.

Ce qui me préoccupe, c'est la façon dont l'IA générative pourrait nuire à la formation des avocats. Je crains les avocats qui se « remplacent » par l'IA générative, ne faisant ainsi pas leur travail ou ne développant pas leurs compétences et leur expérience. En tant que profession, nous devons adopter les nouvelles technologies tout en veillant à ne pas compromettre la formation et le développement.

Valérie Keilhau : Les tâches de recherche juridique et d'examen de documents seront confrontées à des perturbations importantes en raison des progrès de l'IA et de l'automatisation, ce qui entraînera une efficacité et une rentabilité accrues. Je n'ai aucune inquiétude quant aux avocats flexibles.

Personne ne doit craindre de perdre son emploi ou avoir peur de l'IA générative. Ce ne sera qu'un défi pour ceux qui résistent au changement.

Richard Tromans : Tout outil de technologie juridique, qu'il soit basé sur l'IA générative, la PNL ou d'autres formes d'action automatisée, sera toujours en deçà de ce qu'il peut faire, et son impact sera donc toujours limité, si nous n'avons pas de perspective économique. système pour prendre en charge la pleine utilisation de cette technologie. Il n'est vraiment pas nécessaire d'avoir une nouvelle façon de penser la technologie juridique grâce à l'IA générative. Ce que l'IA générative pourrait faire – et ce n'est encore qu'une petite possibilité – c'est agir comme un catalyseur dans l'esprit des clients qui apprécient à quel point la technologie peut améliorer l'efficacité, les encourageant ainsi à demander aux cabinets d'avocats de modifier leur façon de facturer. Si cela se produit, alors les technologies qui favorisent l'efficacité peuvent véritablement avoir un impact, quel qu'il soit.

Iris Wuisman : La plus grande valeur dans un avenir proche est le gain de temps en ce qui concerne les activités qui ne nécessitent pas beaucoup de matière grise ou de créativité.... Là où le travail juridique traditionnel nécessitait beaucoup de temps pour rechercher et parcourir de nombreux documents, les LLM (grands modèles linguistiques) permettent de retrouver les documents pertinents et les passages pertinents de ces

documents en un rien de temps. En outre, les avocats peuvent avoir une « conversation » avec un chatbot juridique, qui peut soutenir l'analyse essentielle pour traiter les [diverses] questions juridiques. Cela nécessite des compétences appropriées de la part des avocats, car l'exécution de leurs suggestions détermine l'adéquation des réponses.

Le plus grand risque est que l'évolution du droit stagne en raison d'une dépendance excessive à l'égard d'outils d'IA basés sur des données historiques sans prendre suffisamment en considération les évolutions sociétales actuelles et ce qui nous attend.

modèles à changer en raison de
des gains d'efficacité grâce à la technologie ?

Robert Ambrogi : Grâce à l'IA générative, l'heure facturable a peut-être enfin dépassé le requin. Alors que cette nouvelle génération d'IA rationalise, voire élimine, une grande partie du travail de routine que les avocats effectuent traditionnellement, l'heure facturable n'est plus une mesure précise de la valeur de leur travail. La meilleure mesure consiste plutôt à facturer sur la base de la valeur, peut-être par projet ou par sujet.

Iris Wuisman : Lorsque l'on examine la pratique du conseil dans les cabinets d'avocats, la façon dont les cabinets ajoutent de la valeur va changer. Grâce aux nouveaux outils technologiques, les clients pourront effectuer eux-mêmes une partie du travail, ou ce travail sera sous-traité à des cabinets de technologie juridique spécifiques. Les différences entre le travail en vrac et le travail spécialisé deviendront ainsi encore plus visibles. Cela signifie que le rôle et la position des cabinets d'avocats dans la chaîne de valeur changeront en fonction des choix qu'ils feront et des ressources disponibles.

Les partenariats avec des cabinets de technologie juridique



Valérie Keilhau

Valérie Keilhau est directrice générale de la Federal Legal Tech Association Allemagne. Elle est une avocate pleinement qualifiée possédant plusieurs années d'expérience dans le domaine des relations publiques. Pour l'association, elle défend un cadre juridique favorable à l'innovation et aux intérêts de l'industrie allemande de la technologie juridique.



Janet LeVee

Janet LeVee est vice-présidente et avocate générale associée chez Wolters Kluwer Legal & Regulatory, où elle exerce depuis 15 ans en tant que conseillère juridique appréciée. Janet apporte à sa pratique plus de 30 ans d'expérience juridique dans un large éventail de questions commerciales, avec un accent particulier sur les transactions technologiques.



Richard Tromans

Richard Tromans est le fondateur d'Artificial Lawyer, le site d'information sur l'innovation juridique de renommée mondiale, et président des conférences Legal Innovators UK et California. Il travaille dans le secteur juridique depuis plus de 23 ans en tant que journaliste et consultant en stratégie.

Il est devenu plus courant de proposer une combinaison de services et de solutions, et les clients auront toujours besoin d'aide pour traduire les exigences légales en exigences commerciales adaptées à leur culture et à leur secteur d'activité spécifiques.

Q Quelles sont les implications de l'importance croissante de l'ESG dans le secteur juridique ?

Iris Wuisman : L'importance croissante de l'ESG n'influence pas seulement le type de conseil et de soutien juridique fourni par le secteur juridique aux clients, elle oblige également de plus en plus le secteur juridique lui-même à réfléchir au type de clients qu'il sert et à la manière dont il prend soin de son personnel, et leur propre impact sur l'environnement.

Lorsqu'ils développent ou choisissent des outils technologiques pour soutenir leurs services aux clients, les cabinets d'avocats doivent prendre en compte l'empreinte environnementale.

Q Quelles mesures recommandez-vous juridiques les professionnels prennent pour renforcer relations client-entreprise ?

Janet LeVee : Pour renforcer les relations client-entreprise, concentrez-vous sur les fondamentaux. Nous attendons de nos cabinets externes qu'ils fournissent des services juridiques de haute qualité et adaptés aux prix, mais j'encourage également les cabinets à se concentrer sur l'établissement de relations qui ne sont pas basées sur l'heure facturable.

Investissez dans la technologie, mais investissez également dans le temps pour comprendre les activités des clients. Utilisez ensuite cette compréhension pour interagir directement avec les clients dans le développement de domaines juridiques et de risques qui affectent leurs activités.

Q En tant que vice-présidente des ressources humaines, comment recommandez-vous les organisations le font-elles ?

Iris Wuisman : Les cabinets d'avocats doivent être conscients que les talents juridiques diffèrent par leur enthousiasme, leur capacité et leur habileté à tirer parti de la technologie dans leur travail juridique. Même si la technologie sera indéniablement un outil important et nécessaire

Dans le cadre de leur travail, comprendre ces différences et soutenir et stimuler les talents en fonction de leurs propres caractéristiques leur permettra d'opérer selon leurs

un environnement de travail hybride signifie moins temps en face-à-face pour les jeunes professionnels avec les cadres supérieurs du bureau – et cela pourrait avoir un impact sur les parcours et les opportunités de carrière. Que pensez-vous de la manière d'atténuer ce risque ?

Janet LeVee : Les environnements de travail hybrides auront un impact négatif sur le développement de la formation des avocats, ce qui, à son tour, pourrait avoir un impact négatif sur la qualité des services juridiques – et, pour les cabinets d'avocats, sur la rentabilité. L'essor de l'IA pourrait éroder davantage la formation des avocats en prenant en charge certaines tâches traditionnellement accomplies par les jeunes professionnels en début de carrière. À mon avis, un mentorat solide atténuerait grandement ce défi de formation.

En tant que profession, nous devons encourager les avocats expérimentés à encadrer et à former les avocats nouveaux et intermédiaires, que ce soit en personne ou via une expérience numérique. Les avocats inexpérimentés doivent rechercher des opportunités de travailler avec des avocats expérimentés. Parfois, les meilleures opportunités se présentent en étant au bon endroit au bon moment, ce qui est plus susceptible de se produire en face à face dans un bureau que lorsque l'on travaille à distance depuis son

Les cabinets d'avocats qui tardent à adopter la technologie juridique risquent de perdre non seulement des clients, mais aussi des talents émergents. Les professionnels qui entrent sur le marché juridique dans le contexte actuel souhaitent rejoindre des cabinets à la pointe de l'innovation. Ils savent que ces entreprises connaîtront plus de succès à long terme et offriront les plus grandes opportunités de développement de carrière. Le lien devrait être évident : la jeune génération de professionnels férus de technologie souhaite faire carrière dans des environnements à forte ma

Robert Ambrogi : Les cabinets d'avocats qui tardent à adopter la technologie juridique risquent de perdre non seulement des clients, mais aussi des talents émergents. Les professionnels qui entrent sur le marché juridique dans le contexte actuel souhaitent rejoindre des cabinets à la pointe de l'innovation. Ils savent que ces entreprises connaîtront plus de succès à long terme et offriront les plus grandes opportunités de développement de carrière. Le lien devrait être évident : la jeune génération de professionnels férus de technologie souhaite faire carrière dans des environnements à forte ma

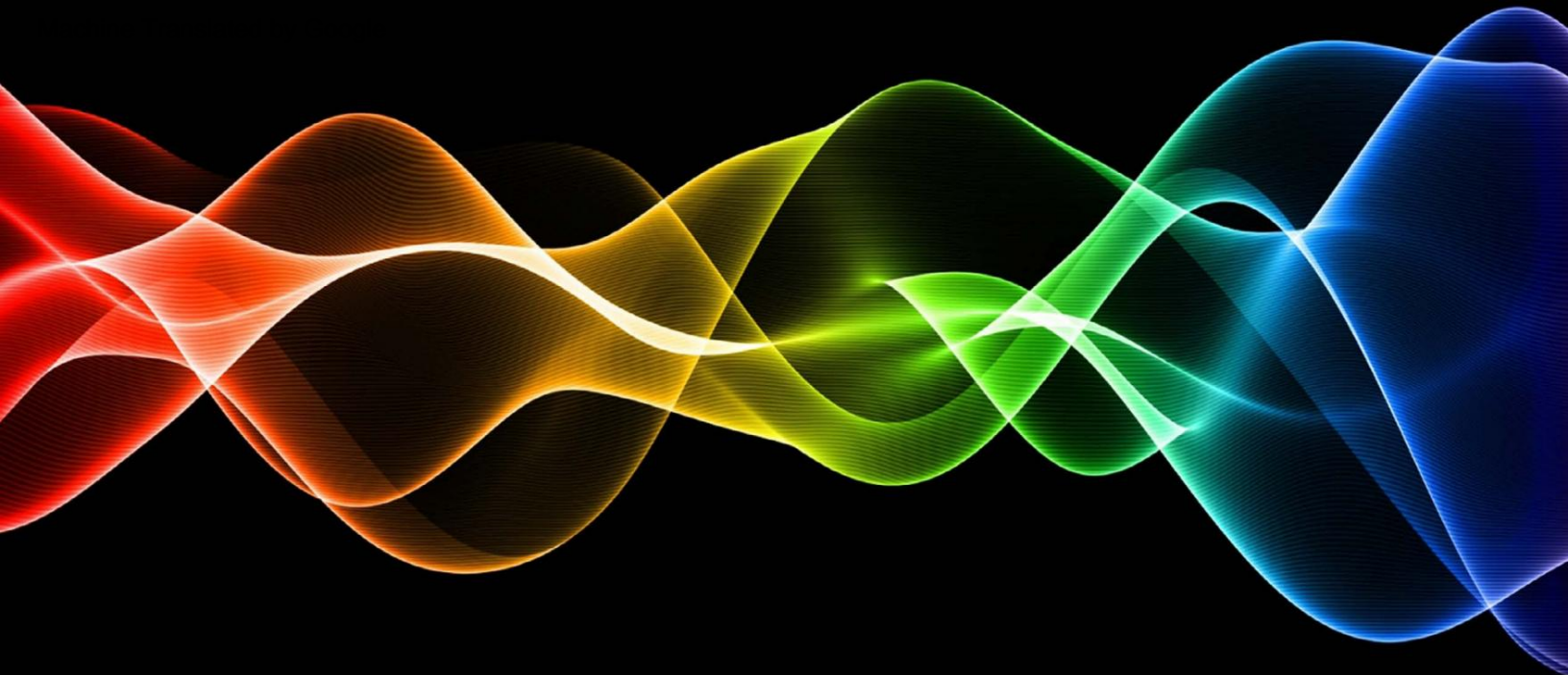


Iris Wuisman

Iris Wuisman est professeur de droit des sociétés à l'Université de Leiden et associée chez ACE Management Consulting.



Ce rapport contient les résultats de l'enquête Wolters Kluwer Future Ready Lawyer Survey 2023 – une perspective actuelle et approfondie sur les cabinets d'avocats et les services juridiques d'entreprise, avec les informations de 700 professionnels du droit aux États-Unis et dans neuf pays européens – à savoir l'Allemagne, les Pays-Bas, Royaume-Uni, Belgique, France, Italie, Espagne, Pologne et Hongrie. L'enquête examine les problèmes et les tendances affectant l'avenir du droit, à mesure que les organisations s'adaptent à un nouveau monde de transformation numérique. Cette cinquième édition du rapport annuel revient également sur les tendances des dernières années.



Wolters Kluwer Juridique et Réglementaire

Wolters Kluwer Legal & Regulatory – une division de Wolters Kluwer – est l'un des principaux fournisseurs de solutions juridiques et de conformité qui permettent aux professionnels d'améliorer leur productivité et leurs performances, d'atténuer les risques et d'obtenir de meilleurs résultats.

Wolters Kluwer (WKL) est un leader mondial en matière d'informations, de logiciels et de services destinés aux professionnels des domaines de la santé, de la fiscalité et de la comptabilité, de la conformité financière et des entreprises, des aspects juridiques et réglementaires, ainsi que de la performance des entreprises et de l'ESG. Nous aidons nos clients à prendre des décisions critiques chaque jour en leur fournissant des solutions expertes qui combinent une connaissance approfondie du domaine avec une technologie et des services spécialisés. Wolters Kluwer a annoncé un chiffre d'affaires annuel de 5,5 milliards d'euros pour 2022. Le groupe sert des clients dans plus de 180 pays, exerce des activités dans plus de 40 pays et emploie environ 20 000 personnes dans le monde. La société a son siège à Alphen aan den Rijn, aux Pays-Bas.

À propos de l'enquête Wolters Kluwer Future Ready Lawyer 2023

L'enquête 2023 Future Ready Lawyer de Wolters Kluwer Legal & Regulatory comprenait des entretiens quantitatifs avec 700 avocats travaillant dans des cabinets d'avocats, des services juridiques et des cabinets de services aux entreprises aux États-Unis et dans neuf pays européens : Royaume-Uni, Allemagne, Pays-Bas, Italie, France et Espagne, Pologne, Belgique et Hongrie – pour examiner comment les attentes des clients, la technologie et les tendances du marché affectent l'avenir de la profession juridique et comment les organisations juridiques sont préparées à y répondre. L'enquête a été menée en ligne pour Wolters Kluwer par un organisme de recherche international de premier plan du 17 mai au 4 juin 2023.

Pour les demandes des médias :

FRL@wolterskluwer.com

© 2023 Wolters Kluwer SA et/ou ses filiales. Tous droits réservés.