

*Rapport d'enquête 2024 Avocats
et juristes face au futur*

Innovation juridique : Saisir l'avenir ou prendre du retard ?



Les professionnels du droit face à l'impact de l'IA générative et aux évolutions réglementaires en cours



Table des matières

- 3 [Déclaration d'ouverture](#)
- 4 [Quoi de neuf et quelle suite : principales conclusions et tendances](#)
- 6 [Adopter l'IA générative : l'avenir de l'innovation juridique](#)
- 8 [Redéfinir les pratiques commerciales juridiques](#)
- 10 [Attirer des talents juridiques avec une rémunération, une culture et un apprentissage continu](#)
- 12 [Naviguer dans l'ESG à mesure que les exigences augmentent](#)
- 14 [Conclusion](#)
- 15 [Réflexions de sommités juridiques](#)

Avant-propos

Le monde juridique est à un moment charnière. Les avancées technologiques continuent de remodeler la manière dont les professionnels du droit travaillent. Dans le *rapport d'enquête 2024 Avocats et juristes face au futur* de Wolters Kluwer, l'impact de l'intelligence artificielle générative (IA générative) et des tendances significatives qui façonnent l'industrie sont mis en lumière. Le rapport décrit comment les cabinets d'avocats adoptent la technologie pour répondre aux besoins de leurs clients et comment les juristes soutiennent leurs entreprises dans un environnement de plus en plus complexe. À mesure que la technologie progresse, les professionnels du droit cherchent à adapter leurs pratiques, leurs offres de services et leurs flux de travail pour rester compétitifs dans ce paysage en mutation.

Bien que le changement accéléré rende la prévision plus difficile, ce rapport révèle des tendances clés qui auront un impact significatif sur l'industrie juridique au cours des trois prochaines années. Celles-ci incluent l'augmentation des coûts et des pressions tarifaires, les défis croissants de la gestion de la sécurité de l'information, la gestion de l'augmentation du volume et de la complexité des informations, et la capacité à attirer et retenir les meilleurs talents juridiques. Les progrès rapides de l'IA générative sont imbriqués dans toutes ces tendances, obligeant les cabinets d'avocats et les directions juridiques à rester vigilants, curieux et ouverts au changement pour rester compétitifs.

Le *rapport 2024 fournit des informations précieuses* pour nous – la direction juridique de Wolters Kluwer – afin de comprendre les ambitions de nos clients, leurs défis et leurs manières de les surmonter. Cette compréhension nous aide à offrir la valeur ajoutée que nous nous engageons à fournir chaque jour. De plus, le rapport vise à permettre aux professionnels du droit de naviguer dans un paysage en mutation, les incitant à adopter les avancées technologiques et à se positionner comme des leaders prêts pour l'avenir dans l'industrie.



Martin O'Malley
PDG, Wolters Kluwer Legal & Regulatory

Déclaration d'ouverture

L'essor de l'IA générative continue de relever la barre pour les professionnels du droit cherchant à être « prêts pour l'avenir ». Comme le montre le rapport d'enquête 2024 « Avocats et juristes face au futur » de Wolters Kluwer, les avocats et directions juridiques du monde entier adoptent et utilisent l'IA générative dans des domaines de plus en plus divers, mais il existe aussi de nombreux défis et obstacles à son adoption.

Les avantages potentiels de l'utilisation de ces technologies avancées sont déjà impressionnants, et les participants à l'enquête confirment que les attentes continuent de croître en matière d'amélioration de l'efficacité, d'automatisation des processus et de recherche juridique.

À mesure que la technologie progresse, que les réglementations évoluent, que la main-d'œuvre change et que l'industrie juridique s'adapte, la sixième enquête annuelle sur les professionnels du droit face au futur se concentre sur l'influence de l'IA générative sur la profession juridique et les tendances significatives qui façonneront le secteur au cours des trois prochaines années.

Cependant, le rapport ne se limite pas à l'IA générative et aborde également une réévaluation potentielle des modèles commerciaux, des stratégies de gestion des talents diversifiées et comment les professionnels du droit traitent les demandes croissantes d'expertise en matière d'éthique, de social et de gouvernance (ESG). Les résultats de l'enquête offrent un aperçu des principaux défis et opportunités auxquels les professionnels du droit sont actuellement confrontés tout en fournissant des conseils sur la façon de naviguer dans un avenir proche.



Quoi de neuf : Principales conclusions de l'enquête



IA générative

La tendance la plus notable est l'intégration de l'IA générative, qui transforme fondamentalement la manière dont les professionnels du droit abordent leurs tâches quotidiennes. Pas moins de 76 % des directions juridiques utilisent l'IA générative au moins une fois par semaine, tout comme 68 % des avocats ; 35 % des directions juridiques et 33 % des cabinets d'avocats l'utilisent même quotidiennement. De plus, 65 % des professionnels du droit s'attendent à une augmentation des investissements dans les technologies de l'IA sur leur lieu de travail au cours des trois prochaines années. Cette montée en puissance de l'adoption de l'IA générative illustre que l'industrie adopte la technologie pour relever les défis juridiques complexes et répondre aux demandes croissantes des clients.

Heures facturables

L'innovation technologique pourrait potentiellement remodeler les modèles commerciaux traditionnels. Un total de 60 % des professionnels du droit s'attendent à ce que les gains d'efficacité générés par l'IA réduisent la prévalence de l'heure facturable. Plus de la moitié des professionnels du droit interrogés (56 %) se sentent bien préparés à adapter leurs pratiques commerciales, leurs offres de services, leurs flux de travail et leurs modèles de tarification en réponse à la mise en œuvre de la technologie de l'IA. L'adaptabilité sera cruciale à mesure que l'innovation continue de pénétrer l'industrie juridique.

Attraction et rétention des talents

En ce qui concerne leur lieu de travail, la plupart des professionnels du droit (81 %) soulignent la nécessité d'un équilibre travail-vie acceptable ; il est intéressant de noter que 82 % sont d'accord pour dire que leur organisation performe bien dans ce domaine. Parmi les autres facteurs clés pour attirer et retenir les talents, on peut citer des packages de rémunération compétitive, le développement professionnel et la formation. Lors du recrutement de personnel juridique, 72 % estiment que l'expertise technologique est un attribut important pour les candidats potentiels.

Environnemental, Social et Gouvernance (ESG)

Il existe des écarts entre les directions juridiques et les cabinets d'avocats en ce qui concerne leur préparation à répondre à la demande croissante d'expertise en matière d'ESG. Les résultats révèlent que 41 % des directions juridiques se sentent très préparés à répondre à la demande d'expertise juridique liée à l'ESG ; 12 % ont indiqué qu'ils n'étaient pas très préparés ou pas du tout préparés. En revanche, les cabinets d'avocats ont exprimé moins de confiance, avec seulement 29 % indiquant qu'ils se sentent très préparés et 24 % affirmant qu'ils ne sont pas très préparés ou pas du tout préparés. Il existe également une différence dans la fourniture de formation sur l'ESG pour le personnel - 56 % des directions juridiques fournissent une formation ESG, contre 45 % des cabinets d'avocats.

76 %

des directions
juridiques
utilisent l'IA
au moins une fois
par semaine

68 %

des cabinets d'avocats
utilisent
l'IA au moins
une fois
par semaine

65 %

s'attendent globalement à
une augmentation de
l'investissement
dans la technologie IA
au cours des trois
prochaines
années

60 %

des professionnels du
droit s'attendent à ce que
l'IA réduise la
prévalence des
heures facturables

81 %

estiment que proposer
un équilibre entre vie
professionnelle et vie
personnelle acceptable
est le facteur le plus
significatif pour
attirer des talents

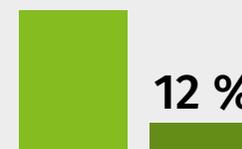
72 %

pensent globalement que
promouvoir la diversité
et l'inclusion dans
l'environnement
de travail est
essentiel

Répondre aux exigences ESG

Directions juridiques

41 %



41 % se sentent très préparés à répondre aux responsabilités ESG de leur organisation, 12 % se sentent peu préparés ou pas du tout préparés.

Cabinets d'avocats

29 %

24 %



29 % se sentent très préparés à répondre à la demande des clients pour des services ESG, 24 % se sentent peu préparés ou pas du tout préparés.

Les 5 tendances clés qui devraient avoir un impact significatif sur l'industrie juridique au cours des trois prochaines années



1. Répondre aux pressions sur les coûts et les prix

Cela a été mentionné comme une tendance clé par 74 % des répondants — mais 80 % se sentent prêts à répondre à ces pressions sur les coûts et les prix de manière efficace au cours des trois prochaines années. La technologie est une voie pour résoudre les problèmes de productivité et faire face à ces pressions. Dans ce contexte, 65 % des participants à l'enquête disent s'attendre à une augmentation des investissements dans l'IA.

2. Augmentation des défis de la gestion de la sécurité de l'information

Près des trois quarts (74 %) des professionnels du droit voient les défis croissants de la gestion de la sécurité de l'information affecter leurs organisations ; 33 % s'attendent même à ce qu'il y ait un impact significatif. Et bien que 80 % disent que leurs organisations sont généralement prêtes à relever les défis de sécurité qui évoluent au cours des trois prochaines années, seuls 29 % se sentent « très préparés ».

3. Impact croissant de l'IA générative

La majorité des professionnels interrogés (71 %) s'attendent à ce que les progrès rapides de l'IA générative continuent d'affecter les cabinets et les directions juridiques au cours des trois prochaines années, 31 % s'attendant à un impact significatif. Bien que 69 % des participants disent qu'ils sont généralement prêts à faire face à cet impact, seuls 26 % se sentent « très préparés ».

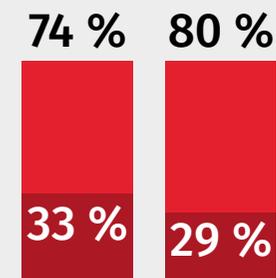
4. Faire face à l'augmentation du volume et de la complexité des informations

Un nombre considérable de 73 % des professionnels du droit interrogés ont exprimé des préoccupations quant à la nécessité de faire face à l'augmentation du volume et de la complexité des informations. Dans le même temps, 82 % se sentent prêts à relever ce défi au cours des trois prochaines années.

5. Capacité à recruter et à retenir les talents

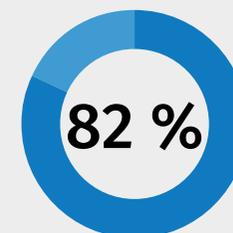
Attirer et retenir les talents juridiques continuera d'exiger une approche multifacette, avec un fort accent sur la promotion d'un équilibre travail-vie acceptable et des opportunités de rémunération compétitive, et des opportunités de développement professionnel et de formation. La bonne nouvelle est que la plupart reconnaissent l'importance de ces facteurs.

Les conséquences de la gestion des enjeux liés à la sécurité de l'information

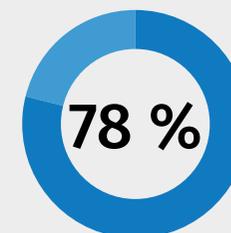


74 % des professionnels du droit constatent une augmentation des défis et enjeux liés à la sécurité de l'information, 33 % s'attendant à un impact significatif. Bien que 80 % se sentent préparés pour les futurs enjeux liés à la sécurité, seuls 29 % se sentent « très préparés ».

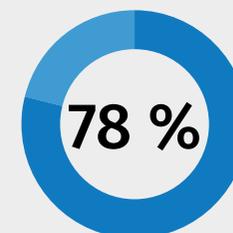
Comment les professionnels du droit attirent les talents



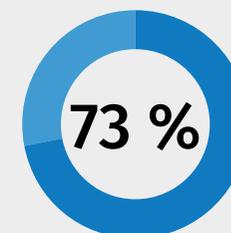
Prioriser un équilibre travail-vie personnelle acceptable



Offrir des packages de rémunération compétitifs



Fournir des opportunités de développement professionnel et de formation



Investir dans les dernières technologies juridiques

Adopter l'IA générative : l'avenir de l'innovation juridique

Principales observations

- Les professionnels du droit adoptent activement l'IA générative pour améliorer l'efficacité et leur capacité à répondre aux demandes croissantes des clients.
- Les principales applications de l'IA générative dans le domaine juridique incluent la recherche, l'analyse et l'automatisation des documents.
- Les trois principaux défis dans l'adoption de l'IA générative sont les difficultés d'intégration, les problèmes de confiance concernant les résultats de l'IA générative et les préoccupations éthiques concernant l'IA et la confidentialité des données.

Les résultats de l'enquête 2024 montrent que les professionnels du droit font un effort concerté pour tirer parti de l'IA générative afin d'améliorer l'efficacité et de répondre aux demandes croissantes des clients.

Seuls, 18 % des avocats et 8 % des directions juridiques déclarent ne pas utiliser l'IA générative dans leur travail quotidien.

Alors, comment les professionnels du droit tirent-ils profit de l'IA générative ? Le rapport montre que l'utilisation principale a été pour les processus juridiques impliquant la gestion de nombreuses informations détaillées – pour augmenter l'efficacité et réduire les tâches manuelles. La recherche juridique, l'analyse et l'automatisation des documents sont de plus en plus alimentées par l'IA, principalement grâce à la capacité de l'IA générative à traiter rapidement de grands ensembles de données.

Réflexion d'un expert

“Le plus grand défi auquel les avocats sont confrontés dans la mise en œuvre de l'IA générative est la peur - et cette peur est alimentée par un manque de compréhension. Les dirigeants des cabinets d'avocats ont un rôle crucial à jouer pour aider à surmonter ces peurs.”

Robert Ambrogi

Éditeur, LawSites blog/LawNext podcast

Les 5 principales tâches où les directions juridiques et les cabinets d'avocats voient un impact de l'IA générative en termes d'efficacité

	Directions juridique	Cabinet d'avocats
1. Automatisation des processus	79 %	67 %
2. Gestion du temps	76 %	66 %
3. Formation et développement	76 %	60 %
4. Planification stratégique des objectifs et des tâches	72 %	62 %
5. Collaboration	74 %	58 %

Les cabinets d'avocats ne trouvent pas que l'IA générative ait autant d'impact sur l'efficacité et l'efficience que les directions juridiques. Cependant, reconnaissant le potentiel impact positif de l'IA générative, plus de la moitié des cabinets d'avocats (58 %) et presque trois quarts des directions juridiques (73 %) prévoient d'augmenter considérablement leurs investissements dans l'IA au cours des trois prochaines années.

L'enthousiasme pour les avantages de l'IA générative n'est qu'une partie de l'histoire ; il existe également des préoccupations et des défis.

En ce qui concerne l'intégration de l'IA générative dans les flux de travail existants, la barrière semble plus élevée pour les directions juridiques : plus d'un tiers (37 %) des avocats et 42 % des juristes disent rencontrer des difficultés pour intégrer l'IA générative aux systèmes et processus juridiques existants.

Une partie du défi lié à l'intégration de l'IA générative consiste à savoir comment utiliser la technologie de manière responsable, éthique et avec un maximum d'efficacité. Il y a un consensus écrasant sur l'importance de la formation à l'IA générative : 71 % des participants à l'enquête disent qu'ils sont soit déjà tenus de participer à une formation obligatoire, soit qu'ils devront le faire dans l'année à venir. Cependant, 30 % des cabinets d'avocats et des directions juridiques ont indiqué que leurs organisations ne proposent pas actuellement de programme de formation de ce type.

Outre les aspects techniques, les problèmes de confiance autour de l'IA générative sont également répandus. Les doutes quant à la qualité des résultats de l'IA générative ont été exprimés par 41 % des

répondants des cabinets d'avocats - un sentiment partagé par 37 % des directions juridiques. Les préoccupations éthiques concernant l'IA et la confidentialité des données sont également des problèmes significatifs pour environ 37 % des cabinets d'avocats et 41 % des directions juridiques.

Réflexion d'une experte

“En tant que professionnelle du droit, je souhaite que les conseillers externes tirent parti de la technologie, en particulier là où cela affecte positivement le résultat net - mais je souhaite également pouvoir faire confiance aux conseillers pour être réfléchis dans la manière dont les nouvelles technologies sont utilisées.”

Janet LeVee

Vice-présidente et avocate générale adjointe, Wolters Kluwer Legal & Regulatory



Verdict

L'IA générative n'est plus optionnelle, mais une réalité dans le monde juridique. Pour rester pertinents et fournir des services efficaces, les professionnels du droit doivent appliquer efficacement l'IA générative à leur travail. Dans le même temps, les environnements de travail doivent créer les conditions pour rendre cela possible. Cela nécessite une formation continue sur la manière d'utiliser l'IA générative à la fois techniquement et éthiquement, une intégration transparente dans les flux de travail et la technologie existants, et l'embauche de professionnels du droit ayant les compétences technologiques appropriées.

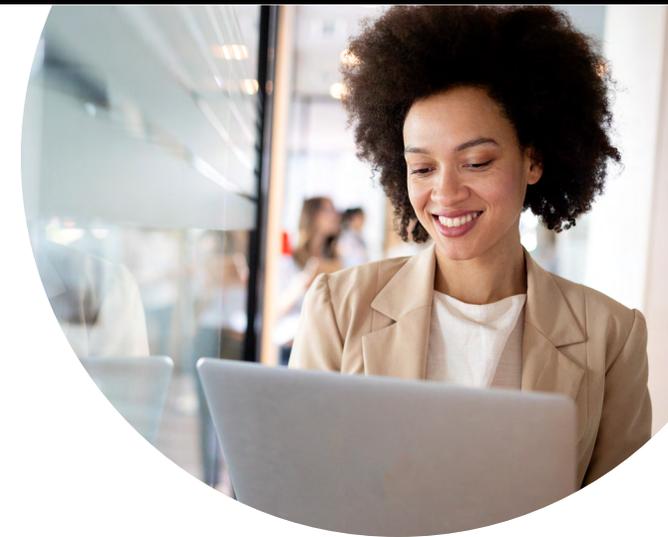
Politique des cabinets d'avocats et des directions juridiques en matière de formation à l'IA générative

71 %

des participants à l'enquête devront participer à une formation obligatoire à l'IA générative au cours de l'année à venir

30 %

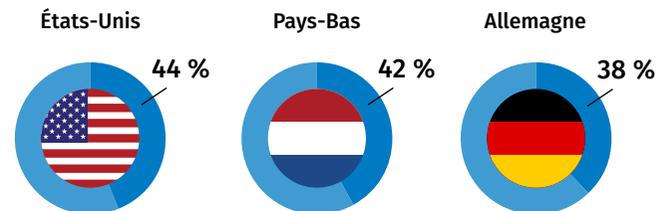
déclarent que leurs organisations ne proposent pas actuellement de formation de ce type



Faits sur les pays

Pays en tête de l'utilisation de l'IA générative

Pourcentage de professionnels du droit utilisant l'IA générative dans leur travail juridique au moins une fois par jour



Redéfinir les pratiques commerciales juridiques



Principales observations

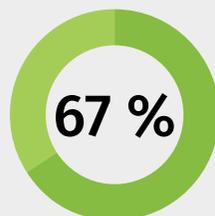
- La grande majorité des professionnels du droit s'attendent à ce que l'IA générative transforme les modèles commerciaux juridiques traditionnels et ouvre la voie à une prestation de services plus efficace et à des modèles de tarification innovants.
- L'impact de l'IA générative modifie les attentes des clients, obligeant les cabinets d'avocats à adopter la technologie pour fournir des réponses plus rapides, une plus grande transparence en matière de facturation et des stratégies juridiques personnalisées.
- Les professionnels du droit exploitent également de plus en plus les prestataires de services juridiques alternatifs (ALSP) pour gérer des tâches pouvant être externalisées de manière rentable.

L'industrie juridique connaît plusieurs changements dans les modèles commerciaux juridiques traditionnels - de l'impact de l'IA générative à l'utilisation de prestataires externes pour soutenir leur travail.

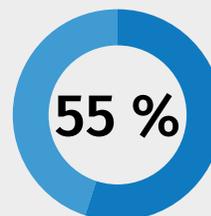
L'un des sujets les plus débattus est l'effet de l'IA générative sur les heures facturables. La plupart des répondants à l'enquête (96 %) pensent que les gains d'efficacité générés par l'IA auront un certain degré d'impact sur la prévalence des heures facturables, tandis que 20 % prévoient même un impact significatif. Globalement, les directions juridiques expriment une attente légèrement plus prononcée que les cabinets d'avocats : l'IA générative aura un impact sur la prévalence des heures facturables en tant que modèle commercial - 67 % contre 55 %.

Attente que les gains d'efficacité générés par l'IA auront un impact sur la prévalence des heures facturables

Direction juridique



Cabinet d'avocats



Une autre attente est que l'IA générative pourrait réduire la nécessité de recruter du personnel - près d'un tiers (38 %) des répondants l'ont indiqué.

La bonne nouvelle est que les professionnels du droit sont optimistes quant à leur capacité à s'adapter au paysage juridique en constante évolution. Plus de la moitié des participants à l'enquête (56 %) se sentent bien préparés à ajuster leurs pratiques commerciales, leurs offres de services, leurs flux de travail et leurs modèles de tarification en réponse à la mise en œuvre de la technologie de l'IA. Cette adaptabilité est essentielle à mesure que l'IA générative continue d'évoluer et de s'intégrer davantage dans l'industrie juridique.

Réflexion d'un expert

“Sans aucun doute, l'IA réduira le besoin de personnel qui gère les tâches chronophages. Dans le même temps, cependant, l'IA générative accélère déjà la nécessité pour les cabinets d'avocats et les directions juridiques de faire appel à une nouvelle génération de professionnels férus de technologie.”

Robert Ambrogi

Éditeur, LawSites blog/LawNext podcast

Avec ou sans l'IA générative, une tendance commerciale continue est la pratique de l'externalisation du travail à des prestataires de services juridiques alternatifs (ALSP). Plutôt que de voir les ALSP comme une menace, la plupart des cabinets d'avocats et des directions juridiques les considèrent comme des partenaires précieux. Parmi les tâches principales, plus de la moitié (57 %) des professionnels du droit interrogés prévoient d'externaliser l'automatisation des documents, environ la moitié (49 %) prévoient de réaffecter les tâches de recherche et d'analyse juridique, et 48 % envisagent d'utiliser les ALSP pour la rédaction et la révision de contrats. Avec cette approche, les cabinets et les directions juridiques s'attendent à optimiser leur efficacité opérationnelle et, en fin de compte, à réduire les coûts.

Catégories de travail que les professionnels du droit prévoient de réaffecter aux ALSP en raison de la technologie de l'IA

	Direction juridique	Cabinet d'avocats	Total
Automatisation des documents	58 %	55 %	57 %
Recherche et analyse juridique	52 %	46 %	49 %
Rédaction et révision de contrats	54 %	44 %	48 %



Verdict

Pour rester compétitifs, les professionnels du droit élargissent leur boîte à outils. Grâce à l'IA générative, elles ont l'occasion de repenser les flux de travail, d'ajuster et d'optimiser le personnel. Les cabinets ont l'opportunité de repenser potentiellement la prestation de services aux clients, y compris l'utilisation de conventions d'honoraires alternatives qui s'écartent des modèles commerciaux juridiques traditionnels des heures facturables et des affectations de personnel. De plus, les ALSP fournissent une aide supplémentaire ad hoc pour des tâches qui sont moins coûteuses à externaliser.

Réflexion d'une experte

“Les outils d'IA auront un impact indéniable sur la profession juridique, en particulier dans les domaines axés sur les données, et – à mesure que les outils s'améliorent – ils réduiront probablement le temps passé sur les tâches de routine. Mais il y aura toujours besoin du jugement professionnel des avocats.”

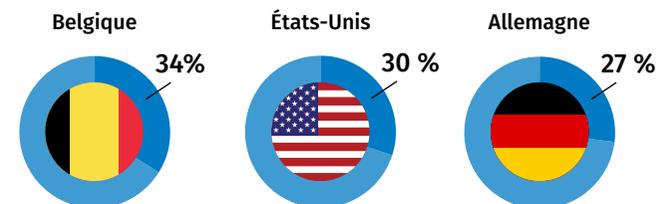
Janet LeVee

Vice-présidente et avocate générale adjointe, Wolters Kluwer Legal & Regulatory



Faits sur les pays

Pays qui prévoient les niveaux les plus élevés d'impact significatif des gains d'efficacité générés par l'IA sur la prévalence de l'heure facturable



Attirer des talents juridiques avec une rémunération, une culture et un apprentissage continu



Principales observations

- La demande pour un équilibre travail-vie sain et des packages de rémunération compétitive influence considérablement les stratégies de rétention et d'attraction des talents dans le monde juridique.
- Lorsqu'il s'agit de recruter de nouveaux talents, l'expertise technologique est un attribut important pour les organisations juridiques.
- La majorité des professionnels du droit ont considérablement augmenté leurs jours de travail au bureau ou au cabinet, avec une augmentation plus forte dans les directions juridiques que dans les cabinets d'avocats..

Lorsqu'on leur a demandé quelles tendances clés ils s'attendaient à voir impacter les cabinets d'avocats et les directions juridiques au cours des trois prochaines années, 73 % des participants à l'enquête ont répondu que c'était la capacité à attirer, recruter et retenir des talents. La bonne nouvelle est que 80 % des répondants disent que leurs lieux de travail sont prêts à répondre à ce besoin.

Mais qu'est-ce qui attire exactement les talents juridiques ? Trois domaines se démarquent particulièrement : 81 % des professionnels du droit disent qu'un équilibre travail-vie acceptable est un facteur critique ; 79 % s'attendent à des packages de rémunération compétitive ; et 79 % souhaitent un développement professionnel et une formation.

Une différence notable est que les cabinets d'avocats sont perçus comme moins susceptibles que les directions juridiques d'offrir une rémunération compétitive - 74 % contre 81 %.

Réflexion d'une experte

“Les cabinets d'avocats et les directions juridiques devraient certainement allouer plus de ressources, tant en temps qu'en argent, au développement et à la formation liés à la gestion d'équipe, au leadership et à l'intelligence émotionnelle.”

Kamila Kurkowska

Présidente et fondatrice de la Women in Law Foundation

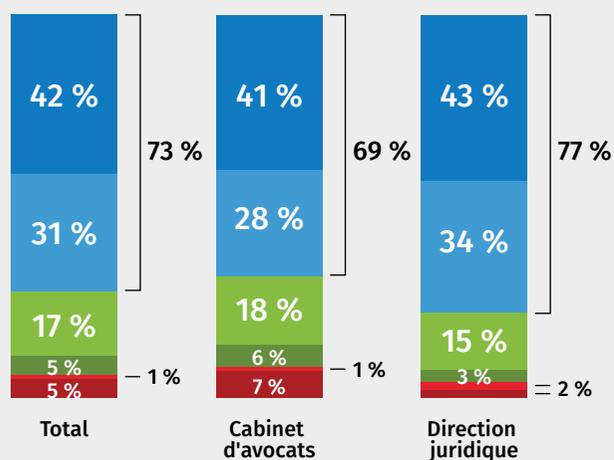
Au-delà des trois principaux domaines, plusieurs autres facteurs valent la peine d'être mentionnés autour du lieu de travail.

Fait intéressant, du point de vue des employés, la culture du travail est également considérée comme importante pour attirer des talents juridiques : près des trois quarts (72 %) des répondants recherchent des environnements de travail diversifiés et inclusifs, et 75 % pensent que leurs organisations promeuvent un tel environnement.

Lorsqu'il s'agit de recruter, les employeurs évaluent l'expertise technologique des candidats potentiels de manière différente : 78 % des directions juridiques contre 67 % des cabinets d'avocats estiment qu'il s'agit d'un attribut important.

Enfin, en ce qui concerne le travail à distance, l'enquête a montré une tendance surprenante dans le monde entier pour retourner au bureau. La majorité (73 %) des répondants disent que leur personnel est tenu de travailler au bureau/cabinet quatre jours ou plus par semaine ; davantage dans les directions juridiques (77 %) que dans les cabinets d'avocats (69 %).

Présence du personnel en personne vs à distance



■ 1 jour ■ 2 jours ■ 3 jours ■ 4 jours ■ 5 jours
■ Pas requis de travailler au bureau

Réflexion d'un expert

“À mesure que la technologie s'intègre de plus en plus dans la pratique juridique, il y a un besoin croissant d'avocats compétents en cybersécurité, en IA, en blockchain et en technologie juridique. De plus, il y a un vif intérêt pour les professionnels aptes à naviguer dans les problématiques juridiques technologiques, telles que la confidentialité des données et la propriété intellectuelle à l'ère numérique.”

Stefano Mele
Associé, Gianni & Origoni



Verdict

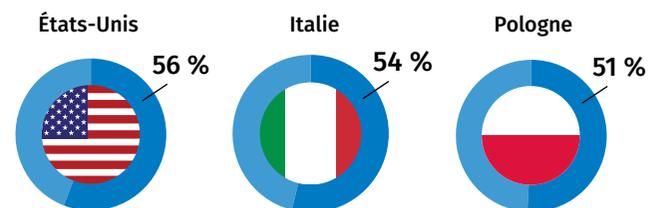
Le recrutement et la rétention restent des priorités pour les professionnels du droit. Attirer les talents juridiques nécessite une approche holistique. Si les cabinets d'avocats et les directions juridiques espèrent rester en tête dans le jeu de l'acquisition de talents, il est crucial de fournir un équilibre travail-vie acceptable, une rémunération compétitive et des opportunités de développement professionnel continu. De plus, promouvoir un environnement de travail diversifié et inclusif aide à sécuriser un employeur attractif. Pendant ce temps, les professionnels du droit devraient s'assurer de perfectionner leurs compétences technologiques et se préparer à retourner au bureau.



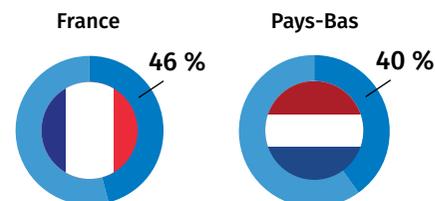
Faits sur les pays

Nombre de jours où les professionnels du droit sont tenus de travailler au bureau/cabinet

Plus de la moitié des employés aux États-Unis, en Italie et en Pologne sont tenus de travailler au bureau/cabinet **cinq jours** par semaine



Aux Pays-Bas et en France, les employés doivent travailler au bureau/cabinet **quatre jours** par semaine



Naviguer dans l'ESG à mesure que les demandes augmentent

Principales observations

- Les questions ESG sont désormais centrales pour les entreprises et les parties prenantes, augmentant la demande d'expertise juridique liée à l'ESG.
- Les cabinets d'avocats et les directions juridiques ressentent tous deux la pression croissante des demandes ESG, mais les directions juridiques sont mieux préparés pour faire face à ce défi.
- Les professionnels du droit doivent s'adapter à l'environnement réglementaire complexe autour des considérations ESG pour rester pertinents et mieux servir leurs clients.

L'ESG continue d'être un sujet majeur pour les lieux de travail et le personnel, mais il existe des nuances. Dans l'enquête 2024 sur les professionnels du droit face au futur, 77 % des directions juridiques, et 61 % dans les cabinets d'avocats – voient une demande accrue pour une expertise juridique orientée ESG.

Qu'est-ce qui est à l'origine de cela ? Les trois principaux moteurs incluent un système réglementaire mondial de plus en plus complexe, des défis liés aux données ESG et des attentes autour des normes ESG.

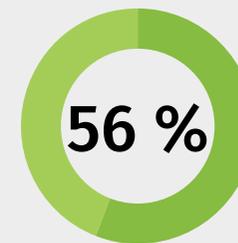
D'une part, la moitié (50 %) de tous les répondants citent l'augmentation des exigences réglementaires et la complexité de la conformité comme un facteur clé impactant la demande de services ESG.

De plus, 42 % des participants à l'enquête soulignent les défis liés à la qualité et à l'accès aux données ESG, et 40 % de tous les répondants disent que l'augmentation de la demande de services est due au fait que les employés, en général,

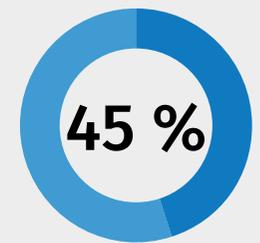
préfèrent les entreprises avec des normes ESG plus élevées. Comment y répondre ? La réponse principale est de fournir une formation ESG au personnel juridique existant. Plus de la moitié (56 %) des directions juridiques et 45 % des cabinets d'avocats administrent une formation au personnel existant.

Organisations juridiques fournissant une formation ESG au personnel existant en réponse à l'augmentation des demandes ESG

Direction juridique



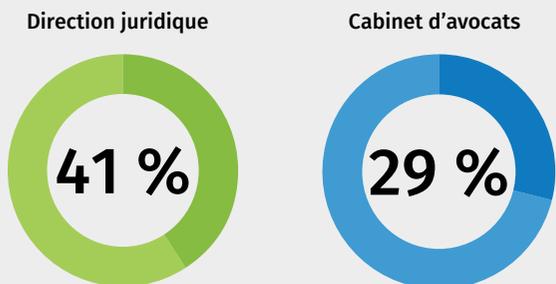
Cabinet d'avocats



D'autres mesures incluent le développement de politiques internes et de lignes directrices pour la conformité ESG et la collaboration avec des experts externes ou des consultants pour répondre aux responsabilités ESG.

En outre, 42 % des cabinets d'avocats et 41 % des directions juridiques ont établi des départements ESG dédiés - des unités spécialisées axées uniquement sur les questions ESG, garantissant une expertise concentrée et des ressources dédiées pour les besoins spécifiques des clients.

Préparation des organisations juridiques à répondre à la demande des clients en matière de services ESG



Malgré toutes ces stratégies d'adaptation, il y a un écart notable dans la préparation : 41 % des directions juridiques disent qu'ils sont "très préparés" à faire face à la hausse des demandes ESG, contre 29 % des cabinets d'avocats.

Réflexion d'une experte

"Les départements juridiques sont certainement des leaders dans le monde juridique en ce qui concerne l'ESG. En un sens, ils influencent les cabinets d'avocats, leurs fournisseurs, pour qu'ils intègrent également l'ESG dans leurs politiques."

Kamila Kurkowska
Présidente et fondatrice de la Women in Law Foundation

Verdict

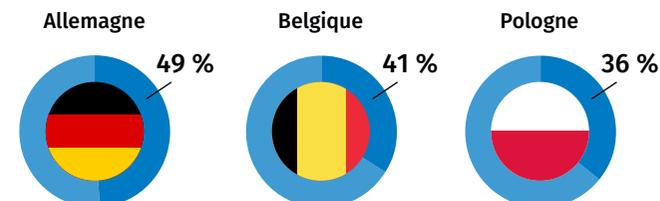
La demande croissante auprès du secteur juridique à fournir des services ESG semble être plus qu'une simple tendance passagère — elle représente un changement fondamental dans la manière dont les directions juridiques sont offerts dans un monde de plus en plus préoccupé par la durabilité, la responsabilité sociale et la gouvernance. Pour que les professionnels du droit puissent mieux servir leurs clients, ils doivent se concentrer sur la formation, la création de départements spécialisés et avoir une compréhension approfondie du paysage réglementaire ESG en évolution. Et il y a définitivement une marge d'amélioration ; 51 % de tous les répondants indiquent qu'ils offrent une formation ESG au personnel juridique existant (45 % des cabinets d'avocats et 56 % des directions juridiques). En revanche, cela signifie qu'environ la moitié ne (re)fournissent pas encore cette formation. Il est important de réaliser que l'ESG est plus qu'un domaine de pratique juridique.

Les cabinets d'avocats et les directions juridiques continuent d'être attendus pour se conformer aux politiques et aux usages dans les domaines de la durabilité, de l'éthique sociale, et de la diversité et inclusion, tous offrant une vaste marge pour une amélioration et une croissance supplémentaires.



Faits sur les pays

Pays très préparés à répondre à la demande des clients en matière de services ESG



Conclusion

La question de savoir si les professionnels du droit sont prêts pour l'avenir reste pertinente et convaincante, même après six ans de recherche. Cette sixième édition continue de montrer une image globale des professionnels du droit s'adaptant au changement technologique au fil des ans, changeant lentement mais sûrement leur manière de travailler.

Cependant, au cours de l'année écoulée, l'IA générative a pris d'assaut le monde et toutes les industries, et une fois de plus, les professionnels du droit ont été mis à l'épreuve. À en juger par les résultats de l'enquête 2024 sur les professionnels face au futur, ils semblent avoir pris le train de l'IA générative plus rapidement qu'ils n'ont jamais adopté une nouvelle technologie auparavant. C'est un développement prometteur, qui en dit long sur l'agilité et l'adaptabilité des professionnels du droit. Nous nous réjouissons de suivre cette tendance et bien d'autres qui émergeront inévitablement dans les années à venir. L'enquête annuelle continuera donc à remplir son rôle dans les années à venir.



Réflexions d'experts

Des experts du secteur juridique en Europe et aux États-Unis, connus pour leurs réflexions innovantes dans le domaine, partagent leur vision sur l'IA, les talents, l'ESG et le parcours de transformation du secteur juridique.

Q *Quels acteurs ou domaines de l'industrie juridique seront les plus perturbés à l'avenir – pour le meilleur ou pour le pire – et pourquoi ?*

Stefano Mele : Plusieurs domaines au sein de l'industrie juridique sont sur le point de connaître des perturbations significatives dans les années à venir, y compris le droit de la cybersécurité.

Dans le secteur du droit de la cybersécurité, la fréquence et la sophistication croissantes des cyberattaques, ainsi que la prolifération des violations de données, obligent les juridictions du monde entier à renforcer leurs cadres réglementaires. L'essor de l'IA et de l'Internet des objets (IoT) complique encore ce paysage. Les avocats spécialisés dans le droit de la cybersécurité devront continuellement s'adapter aux nouvelles réglementations pour mieux soutenir les clients dans la protection contre les organisations criminelles, les activités d'espionnage et les acteurs parrainés par des États.

La capacité à anticiper et à s'adapter à ces perturbations définira le succès des professionnels du droit dans les années à venir. Ils devront rester agiles, mettre à jour en permanence leurs connaissances et compétences, et collaborer au-delà des frontières pour naviguer dans la complexité de ces domaines émergents.

Q *Voyez-vous une augmentation des attentes numériques des clients ? Si oui, de quelle manière voyez-vous cela comme un défi ou une opportunité pour les cabinets d'avocats, ou les deux ?*

Robert Ambrogi : Les clients eux-mêmes sont plus férus de technologie que jamais, et il est logique qu'ils s'attendent à ce que leurs cabinets d'avocats le soient aussi. Pour répondre à ces attentes, le plus grand défi auquel les cabinets d'avocats sont confrontés est de surmonter leur manque de préparation. Les cabinets qui n'ont pas pleinement adopté et intégré la technologie seront confrontés à des coûts de mise en œuvre plus élevés, à des problèmes d'intégration potentiellement perturbateurs, à des obstacles en matière de formation et à une résistance culturelle de la part des avocats et du personnel. Mais pour les cabinets déjà férus de technologie ou qui surmontent ces défis, les opportunités sont significatives. Les cabinets férus de technologie sont en mesure de mieux servir leurs clients, de mieux stimuler la rentabilité, de mieux comprendre leurs forces et leurs faiblesses, d'améliorer l'efficacité opérationnelle, et, en conséquence de tout cela, de se positionner pour un avantage concurrentiel.

Q *Pensez-vous que l'industrie juridique est à la traîne par rapport à d'autres secteurs en ce qui concerne la numérisation, et quelle pourrait en être la raison ?*

Janet LeVee : Je m'attends à ce que les avocats soient réfléchis et prudents dans la manière dont les technologies numériques sont adoptées et utilisées. L'IA, comme d'autres technologies numériques, peut présenter de nombreux défis pour les avocats, notamment des considérations éthiques. Les avocats doivent examiner attentivement, par exemple, comment les outils d'IA pourraient affecter des questions de confidentialité et de secret professionnel avocat-client.

En tant que juriste interne, je souhaite que les conseillers externes tirent parti de la technologie, en particulier là où cela affecte positivement le résultat net - mais je souhaite également pouvoir faire confiance aux conseillers pour être réfléchis dans la manière dont les nouvelles technologies sont utilisées.



Robert Ambrogi

Robert Ambrogi est un avocat du Massachusetts et journaliste qui couvre la technologie juridique et le web depuis plus de 20 ans, principalement via son blog LawSitesBlog.com et maintenant aussi son podcast LawNext.com.



Kamila Kurkowska

Kamila Kurkowska est coach juridique et mentor pour les avocates, ainsi qu'enseignante universitaire. Kamila est diplômée du programme Leadership in Law Firms de la Harvard Law School et du programme Lead de l'Université de Stanford. Elle est présidente et fondatrice de la Women in Law Foundation. Kamila est experte internationale en innovation, communication, marketing, diversité et nouvelles technologies dans l'industrie juridique.



Janet LeVee

Janet LeVee est vice-présidente et avocate générale adjointe pour Wolters Kluwer Legal & Regulatory, où elle pratique depuis 15 ans en tant que conseillère juridique de confiance. 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.



Stefano Mele

Stefano Mele est associé chez Gianni & Origoni à Rome, en Italie, où il est chef des départements de droit de la cybersécurité et de l'économie spatiale et co-chef du département de protection des données. Il travaille au niveau national et international sur les aspects politiques, stratégiques et juridiques de l'impact des technologies sur la vie des citoyens, des entreprises et de la sécurité nationale.

Réflexions d'experts

Q *Pensez-vous que les modèles commerciaux des cabinets d'avocats changeront en raison de technologies telles que l'IA générative ?*

Robert Ambrogi : Si l'IA générative a généré quelque chose, c'est la spéculation sur la mort de l'heure facturable. Bien que les rapports sur la mort de l'heure facturable soient peut-être grandement exagérés, comme l'aurait dit Mark Twain, il est inévitable que l'IA générative remodèle les modèles commerciaux des cabinets de manière fondamentale. Avec l'IA traitant plus de tâches routinières des professionnels et rationalisant davantage les tâches complexes, plus de cabinets passeront de la facturation horaire à des modèles alternatifs tels que les honoraires forfaitaires, les services par abonnement ou la facturation basée sur la valeur. L'IA générative peut également entraîner des réductions des frais généraux et des effectifs des cabinets, ce qui permet aux cabinets d'offrir des tarifs plus compétitifs - et aux clients de l'exiger.

Q *Quels défis prévoyez-vous pour les professionnels du droit dans la mise en œuvre de l'IA générative dans leur travail juridique ?*

Robert Ambrogi : Le plus grand défi auquel les avocats sont confrontés dans la mise en œuvre de l'IA générative est la peur - et cette peur est alimentée par un manque de compréhension. Ils craignent que l'IA puisse menacer leurs emplois, soit trop complexe à apprendre, puisse trop facilement générer des résultats inexacts ou puisse compromettre leur conformité aux exigences éthiques. Les dirigeants des cabinets d'avocats ont un rôle crucial à jouer pour aider à surmonter ces peurs. Non seulement ils doivent montrer l'exemple, mais ils doivent également piloter des programmes pour éduquer et former sur l'IA, créer des pilotes pour permettre aux avocats de faire l'expérience de l'IA, et partager des histoires de réussite qui démontrent la valeur de la technologie. Comme pour toute technologie, l'adoption commence par le sommet, avec une vision et une stratégie claires.

Stefano Mele : Bien que l'IA générative ait un potentiel significatif pour transformer la pratique juridique, sa mise en œuvre

présente divers défis que les professionnels du droit doivent relever. Ces défis incluent - entre autres - la protection de la confidentialité et de la sécurité des données, la réduction des biais, la vérification de la qualité des résultats de l'IA, le maintien de la responsabilité et de la transparence, la garantie de la conformité réglementaire et l'établissement de la confiance des clients.

En ce qui concerne la confidentialité et la sécurité des données, les systèmes d'IA générative nécessitent de grands ensembles de données pour fonctionner efficacement, impliquant souvent des informations sensibles et confidentielles. De plus, la protection de la confidentialité des clients et la sécurisation des données contre les violations sont des préoccupations majeures qui doivent être abordées.

Les professionnels du droit doivent également être vigilants pour empêcher l'IA de renforcer les biais dans la prise de décision juridique. Assurer l'équité et éviter les résultats discriminatoires nécessitent une sélection et un prétraitement minutieux des données de formation, une surveillance continue et potentiellement l'inclusion de techniques de réduction des biais.

Parce que le paysage réglementaire de l'IA est encore en évolution avec des normes et des exigences variables selon les juridictions, les professionnels du droit doivent également se tenir informés des changements dans les réglementations sur l'IA et s'assurer que leurs outils d'IA sont conformes à toutes les lois pertinentes.

Enfin, établir la confiance des clients et démontrer la valeur des services juridiques améliorés par l'IA est essentiel. Les professionnels du droit doivent communiquer clairement les avantages et les limites de l'IA aux clients, en veillant à ce que son utilisation améliore plutôt que mine la relation client.

Q *En termes de recrutement ou de rétention des talents, que voyez-vous faire les organisations les plus performantes ?*

Kamila Kurkowska : J'ai l'impression que dans l'industrie juridique, le recrutement et la rétention d'employés précieux est un défi bien plus grand dans les cabinets d'avocats que dans les départements juridiques internes. Certes, les cabinets

d'avocats qui réussissent dans ce domaine recrutent et gèrent les employés de manière consciente et stratégique. Il n'y a pas de profil unique du candidat ou de l'employé idéal. L'essentiel est que le processus de recrutement, et plus tard la gestion des avocats, soit cohérent avec la stratégie commerciale du cabinet. Malheureusement, de nombreux cabinets n'ont même pas de stratégie commerciale développée et préparée, c'est pourquoi le recrutement est souvent aléatoire, et les avocats partent après une courte période. Un autre problème est que les cabinets d'avocats fonctionnent comme des silos, et chaque équipe a des règles différentes pour le recrutement et la rétention des employés.

Q *En termes de recrutement ou de rétention des talents, que recommandez-vous aux organisations de faire ?*

Kamila Kurkowska : Les cabinets d'avocats et les départements juridiques internes devraient certainement allouer plus de ressources, tant en temps qu'en argent, au développement et à la formation liés à la gestion d'équipe, au leadership et à l'intelligence émotionnelle. Les avocats sont des employés très exigeants, intelligents, avides de succès et de retours d'information, tout en opérant sous stress et sous haute pression. Ce n'est pas un groupe facile à gérer et à motiver. Les dirigeants des cabinets d'avocats et des départements juridiques internes devraient rechercher des connaissances auprès des meilleurs experts du marché et les dirigeants devraient se former dans ce domaine.

Q *Croyez-vous qu'il est probable que l'IA générative réduira le besoin de personnel juridique ?*

Robert Ambrogi : L'IA générative ne réduira pas tant le besoin de personnel juridique qu'elle ne redéfinira le type de personnel nécessaire. Sans aucun doute, l'IA réduira le besoin de personnel qui gère les travaux de routine, tels que la révision de documents, la révision de diligence raisonnable et la rédaction de documents. Dans le même temps, cependant, l'IA générative accélère déjà la nécessité pour les cabinets d'avocats et les organisations juridiques de faire appel à une nouvelle génération de professionnels férus de technologie. Ces organisations devront embaucher des professionnels spécialisés dans des

Réflexions d'experts

domaines tels que l'innovation, l'IA et la technologie juridique, l'analyse de données, la cybersécurité et la conformité, la gestion de projets, la gestion des processus et le soutien aux clients. Donc, bien que certaines positions deviennent inutiles, de nombreux nouveaux types de positions deviendront essentielles.

Janet LeVee : Je ne crois pas que l'IA générative aura un impact significatif à court terme sur la réduction des emplois juridiques. Les outils d'IA auront un impact indéniable sur la profession juridique, en particulier dans les domaines axés sur les données, et - à mesure que les outils s'améliorent - ils réduiront probablement le temps passé sur les tâches de routine. Mais il y aura toujours besoin du jugement professionnel des avocats. Avec les outils d'IA, la profession juridique devra envisager comment former au mieux les prochaines générations d'avocats pour qui les tâches de routine étaient autrefois des opportunités de formation, et les avocats devront sans aucun doute être plus agiles à l'avenir.

Stefano Mele : Il est très probable que l'IA générative réduira considérablement le besoin de certaines catégories de personnel juridique, en particulier ceux engagés dans des tâches routinières, répétitives et intensives en main-d'œuvre. Les technologies pilotées par l'IA, telles que le traitement du langage naturel et les algorithmes d'apprentissage automatique, peuvent automatiser un large éventail de processus juridiques. Cela inclut des activités telles que la recherche juridique, la révision de documents, la rédaction de contrats, la diligence raisonnable et la découverte électronique. L'automatisation de ces tâches conduit non seulement à une augmentation de l'efficacité, mais également à une réduction de la demande pour les jeunes avocats, les parajuristes et le personnel de soutien qui effectuent traditionnellement ces fonctions.

Cependant, il est important de noter que bien que l'IA puisse gérer de nombreuses tâches routinières, le besoin de professionnels du droit qualifiés qui peuvent fournir des conseils stratégiques, prendre des décisions juridiques complexes et gérer des relations client nuancées reste fort. La pratique juridique implique un degré élevé de réflexion critique, d'intelligence émotionnelle, de jugement éthique et d'interaction avec les clients : autant de domaines où l'expertise humaine est indispensable.

En outre, la mise en œuvre de l'IA dans la pratique juridique introduit de nouveaux défis qui nécessitent une supervision humaine, tels que garantir l'utilisation éthique de l'IA, gérer les préoccupations en matière de confidentialité des données et traiter les biais dans les algorithmes de l'IA.

Q Comment voyez-vous l'évolution des tendances en matière de recrutement dans l'industrie juridique ?

Stefano Mele : Les tendances en matière de recrutement dans l'industrie juridique évoluent rapidement en raison de plusieurs facteurs dynamiques, notamment les avancées technologiques, les attentes changeantes des clients et la nature mondialisée de la pratique juridique.

Avec l'intégration croissante de la technologie dans la pratique juridique, il y a un besoin croissant d'avocats compétents en cybersécurité, en IA, en blockchain et en technologie juridique. De plus, il y a un intérêt accru pour les professionnels aptes à naviguer dans les problématiques juridiques technologiques, telles que la confidentialité des données et la propriété intellectuelle à l'ère numérique.

Le développement rapide de nouvelles industries comme la cybersécurité, l'économie spatiale, la biotechnologie et le droit de l'environnement crée des niches qui nécessitent une expertise juridique spécialisée. Cette tendance s'étend également aux domaines traditionnels qui évoluent en raison des influences technologiques, tels que les fusions et acquisitions, la confidentialité, la propriété intellectuelle, la santé, les fintechs et le droit des télécommunications.

En outre, à mesure que le rôle des avocats s'étend au-delà de la fourniture de conseils juridiques pour inclure le conseil stratégique en affaires, il y a un plus grand accent sur le recrutement de personnes ayant de solides compétences interpersonnelles et un sens des affaires. Les cabinets recherchent des candidats capables de communiquer efficacement, de travailler en collaboration et de comprendre les objectifs commerciaux des clients. Les compétences en négociation, en leadership et en gestion des relations avec les clients sont de plus en plus valorisées.

Q Le travail hybride est courant, mais de nombreux employeurs souhaitent que les gens retournent au bureau à plein temps. Comment voyez-vous cette lutte se dérouler dans l'industrie juridique ?

Janet LeVee : La pratique du droit peut être intensive en temps, et avoir de la flexibilité quant à l'endroit où l'on travaille peut avoir un impact positif sur l'équilibre travail-vie. Cependant, les jeunes avocats doivent apprécier la valeur du travail au bureau, où la formation et les opportunités qui impactent l'avancement peuvent provenir du fait d'être au bon endroit au bon moment. Je ne sais pas qui "gagnera" la lutte, mais j'espère que la profession juridique dans son ensemble ne régressera pas.

Q Quelles sont les implications de l'importance croissante de l'ESG sur l'industrie juridique ?

Kamila Kurkowska : J'ai l'impression que bien que les cabinets d'avocats commencent à conseiller les clients dans le domaine de l'ESG, ils n'ont pas encore pleinement abordé cette question au sein de leurs propres opérations. En particulier lorsque nous parlons de "S" pour "Social", qui inclut les personnes, en particulier les employés, les cabinets d'avocats n'ont pas encore réalisé à quel point les gens, et plus précisément les employés, sont importants. On parle beaucoup de diversité, mais pas assez est fait dans le domaine de l'inclusion, et exceptionnellement peu a été fait concernant l'équité.

Q Comment voyez-vous les cabinets d'avocats et les départements juridiques des entreprises réagir à l'importance croissante de l'ESG ?

Kamila Kurkowska : Les départements juridiques internes sont certainement des leaders dans l'industrie juridique en ce qui concerne l'ESG. En un sens, ils influencent les cabinets d'avocats, leurs fournisseurs, pour qu'ils intègrent également l'ESG dans leurs politiques. J'attends le moment où l'ESG deviendra une partie importante de la stratégie commerciale pour de nombreux cabinets d'avocats.

Wolters Kluwer Legal & Regulatory

Wolters Kluwer Legal & Regulatory – une division de Wolters Kluwer – est un fournisseur leader de solutions juridiques et de conformité qui permettent aux professionnels d'améliorer la productivité et la performance, de réduire les risques et d'obtenir de meilleurs résultats.

Wolters Kluwer (WKL) est un leader mondial de l'information, des logiciels et des services pour les professionnels dans les domaines de la santé, de la fiscalité et de la comptabilité, de la conformité financière et d'entreprise, du juridique et de la réglementation, et de la performance d'entreprise et de l'ESG. Nous aidons nos clients à prendre des décisions critiques chaque jour en fournissant des solutions expertes qui combinent une connaissance approfondie du domaine avec une technologie et des services spécialisés. Wolters Kluwer a enregistré des revenus annuels de 5,6 milliards d'euros en 2023. Le groupe sert des clients dans plus de 180 pays, maintient des opérations dans plus de 40 pays et emploie environ 21 400 personnes dans le monde. L'entreprise est basée à Alphen aan den Rijn, aux Pays-Bas.

À propos de l'enquête 2024 sur les avocats face au futur de Wolters Kluwer

L'enquête 2024 sur Avocats et juristes face au futur de la division juridique et réglementaire Wolters Kluwer portent sur 712 professionnels du droit aux États-Unis et dans neuf pays européens – Allemagne, Pays-Bas, Royaume-Uni, Belgique, France, Italie, Espagne, Pologne 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 prêtes à y répondre. L'enquête a été menée en ligne pour Wolters Kluwer par un organisme de recherche international de premier plan du 6 mai au 28 mai 2024.

→ Pour les demandes médias FRL@wolterskluwer.com