

Feuille de route du CCBE sur l'innovation dans les services juridiques

27 mars 2026



Sommaire

Introduction	3
1. L'innovation dans les services juridiques	4
1.1 Considérations sur l'innovation dans les services juridiques	5
2. Défis auxquels est confrontée la profession d'avocat	7
2.1 Défis dans l'adoption de nouveaux produits ou services	7
2.2 Défis dans la prestation de services juridiques	8
2.3 Défis dans la commercialisation des services juridiques	9
2.4 Défis en matière de réglementation	10
3. Possibilités pour la profession d'avocat	12
3.1 Possibilités liées à l'adoption de nouveaux produits ou services pour la prestation de services juridiques	12
3.2 Possibilités liées à l'amélioration de la prestation de services juridiques	13
3.3 Possibilités liées aux nouveaux modèles de marketing	13
3.4 Possibilités liées à l'innovation dans la réglementation	13
4. Obstacles à l'innovation	15
4.1 Contraintes en matière de ressources et de coûts	15
4.2 Défis technologiques et infrastructure numérique	15
4.3 Résistance au changement et contraintes culturelles	15
4.4 Taille du marché et défis géographiques spécifiques	16
4.5 Autres	16
5. Le rôle des barreaux dans le soutien à l'innovation	17
6. Domaines d'intérêt pour une réflexion plus approfondie	19
7. Évolutions plus larges affectant la profession d'avocat et les services juridiques	20
8. Priorités et recommandations pour l'avenir	24
8.1 Innovation en matière de produits	24
8.2 Innovation dans la prestation de services	25
8.3 Innovation en matière de marketing	26
8.4 Innovation en matière de réglementation	26
8.5 Sujets à éventuellement explorer :	27
Conclusion	30

— Introduction

Le présent document a pour objectif de présenter la vision du CCBE en matière d'innovation dans les services juridiques et d'identifier les principales tendances et les moteurs du changement dans la profession d'avocat et dans les services juridiques. Il vise également à encadrer les discussions sur l'innovation dans les services juridiques afin non seulement d'aborder les possibilités mais également de souligner la nécessité de le faire dans le plein respect des valeurs de la profession d'avocat et du système de justice.

À ce titre, ce document constitue la première étape dans l'élaboration d'un plan d'action destiné aux membres du CCBE afin de les aider à alimenter leur réflexion continue sur l'avenir de la profession. Il fera donc l'objet d'un examen et d'une révision périodiques. Ce document servira également de ligne directrice pour orienter les efforts du CCBE vers les domaines qui représentent les plus grands défis pour la profession et le système de justice.

La profession d'avocat s'engage dans l'innovation en réponse à un environnement en rapide évolution qui remodèle à la fois la pratique juridique et la prestation de services juridiques. Ces évolutions s'étendent à l'écosystème judiciaire au sens large et en particulier à l'organisation et à l'administration de la justice. Le déploiement des nouvelles technologies, en particulier de l'intelligence artificielle, s'accélère, tandis que les clients exigent des services plus efficaces et plus rapides. Dans plusieurs juridictions, la concurrence des prestataires de services juridiques et quasi juridiques qui ne sont pas avocats s'intensifie. Dans le même temps, la hausse des coûts affecte l'organisation interne et les modèles économiques des cabinets d'avocats, ainsi que les conditions dans lesquelles les clients peuvent accéder à une assistance juridique. Le cadre réglementaire, également en pleine mutation, englobe à la fois la réglementation de la profession d'avocat et des services juridiques et la réglementation matérielle des technologies émergentes et d'autres domaines du droit. Parallèlement à ces changements, les attentes concernant les compétences, les rôles et l'identité professionnelle des nouvelles générations d'avocats évoluent, tandis que les demandes de la société en faveur d'un meilleur accès à la justice se font de plus en plus pressantes. L'innovation offre un potentiel important pour répondre à ces pressions mais elle accentue également la nécessité de préserver les droits fondamentaux, les valeurs fondamentales de la profession d'avocat et les garanties procédurales qui sous-tendent le bon fonctionnement et la légitimité du système de justice.

Dans ce contexte, le document examine les défis auxquels est confrontée la profession d'avocat, les possibilités que celle-ci voit dans l'innovation et les voies possibles à l'avenir. Pour ce faire, il analyse les points de vue des membres du CCBE d'après une enquête menée auprès des délégations du CCBE au cours de l'été 2024. Le rapport présente également un bref aperçu des tendances actuelles qui affectent la profession d'avocat. Quatrièmement, à la suite des résultats de l'enquête et des recherches disponibles, le document identifie les domaines d'intérêt qui pourraient faire l'objet d'une analyse ou d'une discussion plus approfondie au sein du CCBE.

1. L'innovation dans les services juridiques

Un examen rapide du terme « innovation » dans divers dictionnaires nous donne des définitions vagues et succinctes qui ne tiennent guère compte du contexte :

- « Action d'innover ; le lancement de nouveautés ; la modification de ce qui est établi par l'introduction de nouveaux éléments ou de nouvelles formes. Anciennement constante de (la chose modifiée ou introduite) »¹
- « Changement apporté à la nature ou à la forme de quelque chose ; quelque chose qui vient d'être lancé ; une pratique, méthode, etc. novatrice ». ²
- « Nouveauté ou changement apporté à un produit, un processus, un domaine ou une idée ; ou utilisation ou évolution d'une nouvelle idée, méthode, produit ou processus ».

Le manuel de l'OCDE/Eurostat sur l'innovation (Manuel d'Oslo) en donne une autre définition : « Une innovation désigne un produit ou un processus (ou une combinaison des deux) nouveau ou amélioré qui diffère sensiblement des produits ou processus précédents d'une unité et a été mis à la disposition d'utilisateurs potentiels (produit) ou mis en œuvre par l'unité (processus) »³.

Outre le Manuel d'Oslo, il existe de nombreuses définitions et approches du terme « innovation » tel qu'il est utilisé dans des domaines spécifiques de la recherche universitaire, tels que la sociologie, l'économie, la philosophie de la technologie, la psychologie ou les sciences.

Le rapport sur l'innovation dans les services juridiques publié par l'Autorité de réglementation des avocats (*solicitors*) d'Angleterre et du pays de Galles et de l'université d'Oxford⁴ se concentre sur trois types d'innovation : l'innovation en matière de produits (qui consiste à offrir de nouveaux services ou à améliorer considérablement les services existants), l'innovation en matière de prestation (qui consiste à améliorer la prestation des services) et l'innovation en matière de marketing (qui consiste à améliorer la commercialisation des services). L'innovation est donc définie comme « l'amélioration significative des services existants ou l'instauration de nouveaux services, ou l'amélioration de la prestation ou de la commercialisation des services ».

Dans son enquête sur la réglementation de l'innovation juridique (Legal Innovation Regulatory Survey⁵), l'*American Bar Association* (ABA) a déclaré : « Il est également important de souligner que le mot « innovation » a deux sens différents dans le cadre de cette enquête. Premièrement, il existe des changements réglementaires qui abordent un sujet d'une manière novatrice et constituent, par conséquent, une « innovation » dans la réglementation des services juridiques. Deuxièmement, il existe des « innovations » dans la prestation effective des services juridiques qui peuvent conduire à une réduction des coûts et à un accès plus large à ces services. Toutes les innovations réglementaires ne conduisent pas nécessairement à des innovations dans la prestation des services juridiques. De même, toutes les innovations dans la prestation des services juridiques ne trouvent pas nécessairement leur origine dans une innovation réglementaire. »

¹ Oxford English Dictionary, deuxième édition, 1989, Oxford University Press, « innovation ».

² Idem.

³ Manuel d'Oslo 2018 LIGNES DIRECTRICES POUR LE RECUEIL, LA COMMUNICATION ET L'UTILISATION DES DONNÉES SUR L'INNOVATION, publication conjointe de l'OCDE et d'Eurostat, quatrième édition, p. 22.

⁴ [Technology and Innovation in Legal Services, Solicitors Regulation Authority and Oxford University, July 2021](#)

⁵ [Enquête sur la réglementation en matière d'innovation juridique, American Bar Association \(ABA\)](#)

1.1 Considérations sur l'innovation dans les services juridiques

Plusieurs considérations importantes doivent être prises en compte lorsqu'on aborde la question de l'innovation dans les services juridiques. Elles concernent la fonction particulière de la profession d'avocat dans le système de justice au sens large et la nature sensible des services fournis par cette profession. Que l'avocat soit engagé par une personne physique, une société ou l'État, son rôle est d'être le conseiller et le représentant de confiance de son client, un professionnel respecté par les tiers et un acteur indispensable à la bonne administration de la justice. En incarnant tous ces éléments, l'avocat, qui sert fidèlement les intérêts de son client et protège ses droits, remplit également les fonctions de l'avocat dans la société, qui consistent à prévenir et à éviter les conflits, à veiller à ce que les conflits soient résolus conformément aux principes reconnus du droit civil, public ou pénal et en tenant dûment compte des droits et des intérêts à favoriser l'évolution du droit et défendre la liberté, la justice et l'État de droit⁶. La profession d'avocat ne fournit donc pas de simples « services », elle est soumise à des principes fondamentaux indispensables tels que l'indépendance, la confidentialité et l'obligation d'éviter tout conflit d'intérêts.

Cela soulève la question de savoir comment définir le concept d'innovation dans ces conditions particulières. Dans le contexte des services juridiques, l'innovation impliquera certainement l'instauration de processus nouveaux ou considérablement améliorés dans la prestation de services juridiques, dans la mesure où cela rend justice à la position particulière de l'avocat dans l'État de droit et sert les intérêts du client.

Les innovations en matière de processus dans les services juridiques pourraient se traduire par des améliorations dans les domaines suivants :

- a. la qualité ou la rapidité du service fourni (y compris de nouvelles façons (i) de vérifier ou d'étayer tout conseil donné ou document créé, (ii) de s'appuyer sur de nouvelles sources d'information pour la prestation de services, (iii) d'offrir aux clients de nouvelles façons d'accéder et de consommer les services fournis ou d'accéder à toute information complémentaire sur les services juridiques fournis) ; ou
- b. la réduction des coûts de la prestation de services.

En outre, les innovations en matière de marketing, qui ne semblent pas à première vue servir le client et l'état de droit, peuvent être envisagées. Les innovations en matière de marketing qui sont possibles selon les règles déontologiques peuvent concerner :

- c. des modifications dans la conception du service (y compris les produits basés sur les services) ;
- d. des modifications dans la promotion des services juridiques ; ou
- e. des modifications de la tarification (telles que de nouvelles méthodes permettant de faire varier le prix d'un service).

Nous proposons que le type d'innovation considéré comme une amélioration englobe tout ce qui contribue à renforcer le rôle de l'avocat en tant que conseiller et représentant indépendant et digne de confiance du client, et en tant que participant indispensable à la bonne administration de la justice.

Conformément à la classification présentée dans le rapport sur l'innovation dans les services juridiques publié par l'Autorité de réglementation des avocats d'Angleterre et du Pays de Galles mentionné ci-dessus, nous proposons de nous concentrer sur **l'innovation en matière de produits** (qui consiste à offrir de nouveaux services ou à améliorer considérablement les services existants), **l'innovation en matière de prestation** (qui consiste à améliorer la prestation des services) et **l'innovation en matière de marketing**

⁶ Charte des principes essentiels de l'avocat européen et Code de déontologie des avocats européens, p. 9.

(qui consiste à améliorer la commercialisation des services). En outre, nous proposons également de nous concentrer sur les changements réglementaires qui abordent un sujet d'une manière novatrice.

2. Défis auxquels est confrontée la profession d'avocat

Le CCBE a mené une enquête auprès de ses membres afin de recueillir l'avis des délégations sur les défis, les possibilités et les obstacles à l'innovation dans les services juridiques. L'enquête s'est déroulée du 23 mai au 12 juillet 2024 et s'adressait à tous les barreaux membres du CCBE.⁷ Les réponses étaient limitées à une seule par organisation. Vingt-six répondants de 25 pays ont participé à l'enquête, certains pays comptant plusieurs barreaux. Les répondants étaient les suivants : Andorre, Autriche, Azerbaïdjan, Belgique (OBFG), Belgique (OVB), Bosnie-Herzégovine, Chypre, Croatie, Danemark, Espagne, Estonie, Finlande, France, Grèce, Hongrie, Irlande, Italie, Liechtenstein, Lituanie, Luxembourg, Pays-Bas, Royaume-Uni (*Faculty of Advocates*), Slovaquie, Slovénie, Tchéquie et Ukraine. À partir de ces résultats et de la littérature disponible, le CCBE a identifié plusieurs défis pour la profession dans les années à venir : l'adoption de nouveaux produits ou services, la prestation de services, le marketing et la réglementation. Ces défis sont analysés dans les parties à suivre.

2.1 Défis dans l'adoption de nouveaux produits ou services

L'enquête a révélé que les principales préoccupations des membres étaient les suivantes :

1. les difficultés à satisfaire la demande croissante de services plus abordables de la part des clients tout en restant rentables en tant que cabinets d'avocats (Andorre, Azerbaïdjan, Belgique (OVB), Bosnie-Herzégovine, Chypre, Croatie, Finlande, France, Hongrie, Irlande, Lituanie, Pays-Bas, Slovaquie, Slovénie, Tchéquie et Ukraine) ;
2. les difficultés à répondre à la demande croissante de solutions plus rapides de la part des clients (Andorre, Bosnie-Herzégovine, Chypre, France, Hongrie, Irlande, Italie, Pays-Bas, Royaume-Uni et Tchéquie) ;
3. Répondre à la demande croissante en matière de conseil en réglementation (Belgique (OBFG), Bosnie, Espagne, Estonie, France, Hongrie, Irlande et Tchéquie) ;
4. les difficultés à répondre à la demande croissante de services plus accessibles (Andorre, Bosnie, Hongrie, Irlande, Italie, Liechtenstein, Lituanie, Pays-Bas) ;
5. les difficultés à répondre à la demande croissante de conseils combinés, notamment de services juridiques et d'autres services de conseil (Azerbaïdjan, Croatie, Chypre, Estonie, France, Slovénie, Espagne).

Les répondants ont également rapporté plusieurs défis qui subsistent, notamment le besoin d'informations supplémentaires sur la conception de produits ou de services dans le cadre des pratiques juridiques, l'insuffisance des ressources allouées à la conception de produits et les difficultés à répondre à la demande de services plus personnalisés aux clients. Sept répondants ont indiqué que leur organisation ne recueillait pas de données sur ces évolutions.

⁷ Membres effectifs, associés, affiliés et observateurs compris : <https://www.ccbe.eu/fr/structure/membres/>

Dans leurs commentaires supplémentaires, les répondants ont indiqué que les risques cybernétiques et l'utilisation des technologies, en particulier l'intelligence artificielle, constituaient des défis. Par exemple, selon une enquête menée en mai 2023 auprès des membres de la Law Society of Ireland, les défis liés à l'adoption de nouveaux produits et services varient considérablement en fonction de la taille du cabinet. Cependant, les défis communs comprennent la cybersécurité et les changements en matière de réglementation et de conformité⁸.

Pour illustrer les difficultés rencontrées pour répondre à la demande croissante des clients en matière de solutions plus rapides, le Conseil national des barreaux (CNB) français a fait état de nombreux problèmes liés au lancement du service complet de traitement de toutes les exigences légales pour les sociétés. Ce service, qui a remplacé le précédent (infogreffe), a connu un lancement difficile et des retards considérables dans le traitement des formalités⁹.

Le CNB a indiqué que la solution possible au manque de ressources consacrées à la conception des produits pourrait être le financement par la profession de projets innovants et de l'innovation en général. Il estime également que la formation de la profession, par exemple sur des sujets tels que la responsabilité sociale des entreprises et les obligations d'information qui y sont liées pourrait être une bonne réponse au problème de la satisfaction de la demande croissante de conseils de toutes sortes, y compris de services juridiques et autres.

Les résultats de l'enquête confirment la tendance générale à « faire plus avec moins » et les conclusions d'enquêtes similaires menées par d'autres organisations. Par exemple, le livre blanc de l'IBA sur l'avenir de la profession d'avocat (2023) a indiqué que les attentes plus exigeantes des clients, les performances financières et les bénéfices figuraient parmi les cinq principaux domaines présentant des conséquences à court terme¹⁰.

2.2 Défis dans la prestation de services juridiques

Les principaux défis liés à la prestation de services juridiques signalés par les membres du CCBE sont les suivants :

1. les difficultés à adopter de nouvelles technologies (Autriche, Chypre, Croatie, Espagne, Estonie, France, Grèce, Irlande, Royaume-Uni, Slovaquie, Slovénie, Tchéquie et Ukraine) ;
2. les difficultés à répondre à la demande croissante de services plus abordables de la part des clients tout en restant rentables en tant que cabinets d'avocats (Bosnie-Herzégovine, Chypre, Espagne, France, Hongrie, Irlande, Italie, Lituanie, Slovaquie, Tchéquie et Ukraine) ;
3. la concurrence croissante des prestataires de services non réglementés (Andorre, Estonie, Finlande, France, Hongrie, Luxembourg, Slovaquie, Slovénie et Tchéquie) ;

⁸ Pour plus de détails, voir [Shape the future of the Law Society of Ireland](#) et [Helicopter view, Law Society of Ireland Gazette](#), 12 juillet 2023 (consulté en août 2024)

⁹ Lancée le 1^{er} janvier 2023 par l'Institut national de la propriété industrielle (INPI), cette [plateforme](#) est conçue pour centraliser toutes les formalités liées aux sociétés. Elle intègre les ressources d'une dizaine d'organismes différents. Cependant, un [audit flash](#) réalisé par la Cour des comptes française a révélé plusieurs problèmes depuis son lancement, notamment des difficultés techniques pour accomplir les formalités, des fonctionnalités spécifiques au portail, l'impossibilité de valider les formalités et la non-transmission d'informations. La Cour a noté que ces problèmes ont eu de vastes répercussions sur les sociétés, en particulier en raison de l'insuffisance du système d'assistance aux utilisateurs.

¹⁰ [Future of Legal Services – White Paper](#), Association internationale du barreau (IBA), 2023

4. les difficultés liées à la mise en place d'une gestion du changement dans les cabinets d'avocats (Autriche, Belgique (OBFG), Belgique (OVB), Chypre, Finlande et Royaume-Uni) ;
5. les difficultés à déterminer les domaines dans lesquels les services devraient être améliorés (Autriche, France, Grèce, Hongrie, Lituanie et Royaume-Uni).

Les répondants ont également souligné des défis tels que l'amélioration de l'efficacité des processus opérationnels, l'adaptation des services juridiques aux clients confrontés à des obstacles d'accès et l'identification de nouveaux types de clients.

Le CNB a indiqué que de nombreux défis liés à la prestation de services juridiques découlent d'améliorations insuffisantes dans la gestion des cabinets d'avocats et la gestion du changement. Le CNB a également souligné le manque d'efforts dans l'évolution des compétences relationnelles et commerciales des avocats. En outre, il a souligné les difficultés importantes liées à l'adoption des nouvelles technologies, qui entraînent une fracture numérique entre les cabinets d'avocats. Cette préoccupation particulière a également été partagée par le barreau espagnol, qui a indiqué que la fracture numérique crée certaines difficultés dans la prestation de services juridiques au sein de la profession d'avocat et peut poser des problèmes liés au respect du principe de l'égalité des armes.

La Law Society of Ireland a indiqué que les possibilités sont nombreuses dans des domaines clés où une croissance est attendue, à savoir l'intelligence artificielle, la protection des données, le droit de l'environnement et de l'urbanisme, et les modes alternatifs de règlement des conflits, mais qu'il peut être difficile de répondre à la demande croissante dans ces domaines.

2.3 Défis dans la commercialisation des services juridiques

Les répondants ont identifié les trois principaux défis suivants en matière de commercialisation des services juridiques :

- les difficultés liées à la mise en œuvre de nouvelles techniques de commercialisation (par exemple les réseaux sociaux et Internet) (Andorre, Bosnie-Herzégovine, Croatie, Espagne, France, Grèce, Hongrie, Liechtenstein, Lituanie, Slovaquie et Ukraine) ;
- des difficultés dans l'interprétation des exigences réglementaires relatives à la commercialisation des services juridiques (Andorre, Bosnie-Herzégovine, Estonie, France, Italie, Liechtenstein, Lituanie, Slovaquie et Tchéquie) ; et
- les difficultés à allouer des ressources spécifiques à la commercialisation (Azerbaïdjan, Espagne, France, Grèce, Hongrie et Lituanie).

Il convient toutefois de noter que dix répondants ont indiqué que leur barreau ne recueillait pas d'informations à ce sujet. Cinq d'entre eux ont indiqué d'autres options disponibles dans l'enquête. Quatre répondants ont indiqué qu'ils n'avaient constaté aucune difficulté dans le domaine de la commercialisation des services juridiques.

Le CNB a constaté que de nombreux professionnels du droit ne maîtrisent pas bien les outils de marketing numérique, tels que l'optimisation pour les moteurs de recherche (SEO) et la publicité sur les moteurs de recherche (SEA). Bien que la réglementation française autorise les avocats à faire du marketing et de la publicité, la compréhension de ces outils peut s'avérer difficile pour certains. Les articles 10.1 et 10.2 du

Règlement intérieur national des avocats¹¹ décrivent les obligations relatives à la publicité des avocats, tandis que l'article 10.5 précise les critères applicables à la publicité en ligne. Cela permet aux avocats de bénéficier d'avantages tels que l'inscription prioritaire dans les annuaires en ligne, qui garantit leur apparition dans les recherches d'avocats au sein de leur barreau, en échange d'honoraires versés à l'éditeur de l'annuaire. Ce service n'est pas considéré comme une concurrence déloyale ([CNB, Comm. RU, avis n° 2011-047 du 24 nov. 2011](#)). Malgré ces possibilités, peu d'avocats connaissent ces outils de marketing numérique. Par conséquent, certaines entreprises proposent des services pour aider les avocats à améliorer le référencement naturel (SEO) de leur site web¹². De plus, des articles dans des publications juridiques et des formations sont disponibles pour aider les avocats dans ce domaine¹³.

Certains membres de la profession ne saisissent pas les possibilités offertes, telles que la possibilité de faire des sollicitations personnalisées. Le barreau espagnol a indiqué que la fracture numérique crée des inégalités au sein de la profession d'avocat dans l'utilisation des outils de marketing numérique.

2.4 Défis en matière de réglementation

Le principal défi identifié par les répondants était d'assurer la protection de la confidentialité et le maintien du secret professionnel lors de l'utilisation des nouvelles technologies (18 occurrences). Le deuxième défi majeur, relevé par douze répondants, concernait les difficultés d'interprétation et d'application de l'obligation de confidentialité dans les communications avocat-client dans le contexte des nouvelles technologies dans le système de justice (par exemple, la numérisation des procédures judiciaires, l'utilisation de l'intelligence artificielle dans la prise de décision).

Les trois autres défis majeurs étaient les suivants :

- une compréhension insuffisante des questions de procédure liées à l'utilisation des nouvelles technologies dans le système de justice (Bosnie-Herzégovine, Croatie, Estonie, France, Hongrie, Irlande, Liechtenstein, Lituanie, Slovénie et Tchèque)
- les difficultés à réglementer les prestataires de technologies juridiques (Bosnie-Herzégovine, Chypre, Finlande, France, Grèce, Lituanie, Slovaquie, Tchèque et Ukraine)
- les risques pour l'indépendance professionnelle liés à l'utilisation des nouvelles technologies (Bosnie-Herzégovine, Estonie, Finlande, France, Liechtenstein, Lituanie, Royaume-Uni et Slovénie).

Pour illustrer certains de ces défis, le CNB a mis en avant un exemple récent concernant la réglementation des prestataires de technologies juridiques. En janvier 2024, l'application « I-AVOCAT » est apparue sur Apple Store. Créée par une personne physique par le truchement d'une société basée à Dubaï, l'application prétendait offrir des conseils juridiques reposant sur l'intelligence artificielle. Cependant, il s'agissait en réalité d'une pratique illégale du droit, truffée d'erreurs juridiques, et d'une utilisation abusive du titre d'avocat. Le barreau de Paris, par l'intermédiaire du Centre de recherche en économie et droit (CRED), est intervenu et a obtenu le retrait de l'application d'Apple Store en trois semaines¹⁴. Le CNB examine

¹¹ Conseil national des barreaux (CNB), Règlement intérieur national de la profession d'avocat (RIN), version consolidée au 3 mai 2024 : https://www.cnb.avocat.fr/sites/default/files/cnb_rin_version_2024-05-03_0.pdf

¹² Voir par exemple : <https://www.digital-avocat.fr/votre-site-avocat/optimizez-votre-referencement>

¹³ Voir par exemple : <https://www.village-justice.com/articles/business-development-pour-les-avocats-business-development-pour-les-cabinets,49753.html>

¹⁴ <https://www.rfi.fr/fr/podcasts/un-monde-de-tech/20240111-le-barreau-de-paris-met-en-demeure-l-application-i-avocat>

actuellement la réglementation des outils d'intelligence artificielle et a identifié les risques pour le secret professionnel liés à l'utilisation des nouvelles technologies¹⁵.

Au sujet des autres défis auxquels est confrontée la profession d'avocat, le CNB a mis l'accent sur la difficulté d'attirer de jeunes talents. Un grand nombre d'entre eux préfèrent rejoindre les services juridiques de sociétés commerciales plutôt que des cabinets d'avocats. Le CNB a également insisté sur les nombreuses difficultés et défis à venir concernant l'intelligence artificielle, compte tenu de son incidence considérable.

En Lituanie, les défis consistent notamment à adopter des solutions informatiques dans la langue nationale et à coopérer avec d'autres institutions, telles que l'Administration judiciaire nationale, afin de mettre en œuvre des solutions informatiques applicables au processus d'administration de la justice.

¹⁵ Le rapport n'était pas accessible au moment de la rédaction du document.

3. Possibilités pour la profession d'avocat

Les possibilités sont divisées en quatre groupes : celles liées à l'adoption de nouveaux produits ou services pour la prestation de services juridiques, celles liées à l'amélioration de la prestation de services juridiques, celles liées aux nouvelles méthodes de commercialisation et celles liées à l'innovation réglementaire.

3.1 Possibilités liées à l'adoption de nouveaux produits ou services pour la prestation de services juridiques

D'après l'enquête du CCBE, les deux principales possibilités liées à l'adoption de nouveaux produits ou services pour la prestation de services juridiques sont les suivantes :

- une meilleure qualité des services aux clients (16 répondants) (Azerbaïdjan, Belgique (OVB), Bosnie-Herzégovine, Chypre, Espagne, Estonie, Finlande, France, Grèce, Irlande, Italie, Liechtenstein, Pays-Bas, Royaume-Uni, Tchèque et Ukraine) ;
- des services juridiques plus abordables (13 répondants) (Autriche, Azerbaïdjan, Belgique (OBFG), Bosnie-Herzégovine, Chypre, Espagne, Finlande, Grèce, Irlande, Lituanie, Pays-Bas, Royaume-Uni et Slovaquie)

Les quatre possibilités suivantes ont été identifiées par 11 répondants chacune :

- une meilleure réponse aux exigences des clients (Belgique (OBFG), Belgique (OVB), Tchèque, Estonie, France, Grèce, Italie, Liechtenstein, Lituanie, Pays-Bas, Ukraine).
- l'amélioration de l'organisation du travail (Autriche, Azerbaïdjan, Belgique (OVB), Chypre, Tchèque, France, Hongrie, Luxembourg, Espagne, Pays-Bas, Royaume-Uni).
- une plus grande flexibilité dans la manière dont les services sont fournis (Autriche, Belgique (OBFG), Chypre, Croatie, Hongrie, Lituanie, Luxembourg, Royaume-Uni, Slovaquie, Slovénie et Tchèque) ;
- une plus grande disponibilité de certains services juridiques (Autriche, Bosnie-Herzégovine, Chypre, Estonie, Finlande, Grèce, Hongrie, Irlande, Italie, Liechtenstein et Lituanie).

Huit répondants ont souligné l'importance d'accélérer la prestation des services et de permettre aux petits opérateurs de concurrencer les plus grands. Sept répondants ont évoqué le potentiel d'amélioration du bien-être au travail. Un seul répondant a identifié la fidélisation du personnel comme possibilité.

Le CNB a indiqué qu'en général l'adoption de nouveaux produits peut améliorer la productivité sur le lieu de travail, améliorer l'organisation et conduire à un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée. En outre, ces produits peuvent aider à accéder à de nouveaux marchés et à de nouveaux clients, augmentant ainsi les ventes. Le barreau luxembourgeois a indiqué encourager généralement l'innovation au Luxembourg tout en veillant au respect des normes éthiques.

3.2 Possibilités liées à l'amélioration de la prestation de services juridiques

Les répondants ont été invités à indiquer les cinq possibilités principales liées à l'amélioration de la prestation des services juridiques. La possibilité la mieux classée, avec 16 occurrences, était l'amélioration de la qualité des services aux clients (Azerbaïdjan, Belgique (OVB), Bosnie-Herzégovine, Espagne, France, Grèce, Hongrie, Irlande, Italie, Liechtenstein, Pays-Bas et Tchéquie).

Elle était suivie par des services juridiques plus abordables (13 occurrences : Azerbaïdjan, Belgique (OVB), Bosnie-Herzégovine, France, Grèce, Hongrie, Irlande, Italie, Liechtenstein, Luxembourg, Pays-Bas, Slovaquie et Tchéquie) et une meilleure réponse aux besoins des clients (12 occurrences : Autriche, Belgique (OBFG), Belgique (OVB), Danemark, Grèce, Hongrie, Irlande, Italie, Liechtenstein, Luxembourg, Royaume-Uni, Slovaquie et Tchéquie). La possibilité suivante, avec 11 occurrences, était une plus grande flexibilité dans la manière dont les services sont fournis (Chypre, Espagne, Estonie, Lituanie, Slovaquie, Royaume-Uni et Tchéquie). Dix répondants ont évoqué l'amélioration de l'organisation du travail et une plus grande disponibilité de certains services juridiques.

3.3 Possibilités liées aux nouveaux modèles de marketing

L'enquête indique que les trois principales possibilités liées aux nouvelles méthodes de marketing sont les suivantes :

- davantage de moyens pour atteindre de nouveaux clients (14 répondants : Andorre, Autriche, Azerbaïdjan, Belgique (OVB), Bosnie-Herzégovine, Espagne, Estonie, Hongrie, Irlande, Italie, Liechtenstein, Slovaquie, Tchéquie et Ukraine) ;
- une meilleure information des clients (14 répondants : Belgique (OVB), Bosnie-Herzégovine, Espagne, Estonie, Grèce, Hongrie, Irlande, Italie, Liechtenstein, Lituanie, Royaume-Uni, Slovaquie, Slovénie et Tchéquie) ; et
- l'amélioration de la présence (visibilité) d'un cabinet d'avocats (13 répondants : Andorre, Autriche, Belgique (OVB), Espagne, France, Grèce, Hongrie, Irlande, Italie, Royaume-Uni, Slovaquie, Tchéquie et Ukraine).

Sept répondants ont indiqué que leur barreau n'avait pas d'avis sur la question. Quatre ont indiqué une meilleure fidélisation des clients.

3.4 Possibilités liées à l'innovation dans la réglementation

L'enquête montre que la priorité absolue des répondants est la sauvegarde de l'indépendance professionnelle des avocats, comme l'ont indiqué 17 répondants (Autriche, Belgique (OVB), Bosnie-Herzégovine, Croatie, Estonie, Finlande, France, Grèce, Italie, Liechtenstein, Lituanie, Pays-Bas, Royaume-Uni, Slovaquie, Slovénie, Tchéquie et Ukraine).

Vient ensuite la clarté pour les professionnels du droit quant aux règles professionnelles qui s'appliquent à leurs activités, évoquée par 13 répondants (Autriche, Croatie, Estonie, Finlande, France, Grèce, Hongrie, Irlande, Liechtenstein, Lituanie, Pays-Bas, Slovénie, Tchéquie et Ukraine).

Le même nombre de répondants (13) a indiqué la protection des droits fondamentaux, tels que le droit à un avocat (Autriche, Azerbaïdjan, Bosnie-Herzégovine, Chypre, Croatie, Finlande, Hongrie, Italie, Royaume-Uni, Slovaquie, Slovénie, Tchéquie et Ukraine).

Douze répondants ont indiqué l'amélioration de l'accès à la justice (Azerbaïdjan, Bosnie-Herzégovine, Chypre, Croatie, Espagne, Estonie, France, Grèce, Luxembourg, Royaume-Uni, Slovénie et Ukraine et).

Huit répondants ont évoqué la clarté pour les clients quant aux services reçus (Autriche, Belgique (OVB), Bosnie-Herzégovine, Irlande, Lituanie, Pays-Bas, Slovénie et Tchéquie) et neuf pour les prestataires de services quant aux services qu'ils fournissent (Autriche, Belgique (OVB), Finlande, France, Hongrie, Irlande, Lituanie, Pays-Bas et Tchéquie).

Sept répondants ont évoqué la garantie d'une bonne administration de la justice (Chypre, Croatie Espagne, Grèce, Italie, Pays-Bas et Royaume-Uni).

Six ont évoqué l'évolution vers de nouveaux rôles dans les cabinets d'avocats et cinq l'élargissement de la gamme de services fournis par les cabinets d'avocats (Azerbaïdjan, Chypre, France, Hongrie, Italie et Slovaquie). Trois répondants ont évoqué la garantie de meilleures garanties procédurales (Azerbaïdjan, Estonie et Ukraine).

Dans ses commentaires supplémentaires, le barreau autrichien a souligné l'importance de garantir l'intégrité des communications entre les avocats et leurs clients. Le barreau français a indiqué que l'innovation est nécessaire pour concurrencer à armes égales les opérateurs qui ne sont pas avocats (professions réglementées, professions non réglementées, services internes de sociétés, etc.), mais aussi pour accroître la crédibilité de la profession aux yeux de ses clients, qui utilisent les ressources technologiques.

4. Obstacles à l'innovation

L'enquête comportait une question ouverte visant à comprendre les obstacles potentiels à l'innovation dans les services juridiques dans les juridictions des membres. Plusieurs catégories de réponses ont été reçues :

4.1 Contraintes en matière de ressources et de coûts

Les points essentiels soulignés par les répondants sont les contraintes financières comme principal obstacle à l'innovation. Il s'agit par exemple :

- des coûts initiaux élevés liés à l'adoption de nouvelles technologies et de pratiques innovantes (Andorre, Belgique, Chypre, Grèce, Irlande et Luxembourg) ;
- des obstacles liés aux coûts pour les petits cabinets d'avocats et le défi que représente la mise en œuvre de solutions d'intelligence artificielle (France) ;
- du coût élevé des innovations (Ukraine) ; ou
- du manque d'investissements (Royaume-Uni).

4.2 Défis technologiques et infrastructure numérique

Ce groupe d'obstacles a été mentionné par huit répondants qui ont évoqué :

- les capacités et la connaissance des risques et des possibilités associés aux technologies (Estonie) ;
- l'insuffisance des infrastructures numériques, la prudence dans l'adoption des nouvelles technologies et la crainte que celles-ci ne perturbent les flux de travail existants, ainsi que les préoccupations relatives à la confidentialité des données et à la cybersécurité (Chypre) ;
- le manque de possibilités techniques ou la mise en œuvre du processus (Liechtenstein) ;
- les différents outils requis en raison de la délégation des compétences administratives en matière de justice (Espagne).

4.3 Résistance au changement et contraintes culturelles

Plusieurs répondants ont souligné que l'un des obstacles à l'innovation réside dans la résistance au changement et les contraintes culturelles au sein de la profession, par exemple :

- la résistance culturelle à l'innovation au sein des professions réglementées (France) ;
- la culture conservatrice de la profession d'avocat, la résistance aux nouvelles technologies (Finlande) ;
- la résistance au changement de la part des avocats et des juges (Belgique) ; ou
- le manque d'intérêt pour le changement (Royaume-Uni).

4.4 Taille du marché et défis géographiques spécifiques

Quatre répondants ont également mis l'accent sur les obstacles liés à la taille et aux caractéristiques spécifiques de chaque marché. Par exemple, la Lituanie a fait un commentaire sur le fait que l'adoption de certaines solutions innovantes prend du temps en raison de la nécessité de les adapter à la langue nationale, qui est peu parlée dans le monde. Cela retarde l'utilisation des solutions les plus récentes. La Hongrie a également évoqué la question. Chypre a évoqué la petite taille du marché, qui décourage les investissements. Le répondant luxembourgeois a indiqué que la concurrence entre les prestataires de services dans sa juridiction reste limitée.

4.5 Autres

Parmi les autres obstacles indiqués figuraient le manque de données disponibles sur les domaines à améliorer (Irlande) et le faible niveau de confiance de la profession envers le gouvernement (Hongrie).

Une étude antérieure, menée par la Fondation européenne des avocats et le CCBE, a examiné plus en détail les défis auxquels sont confrontés les petits cabinets d'avocats dans l'adoption des outils d'intelligence artificielle et a indiqué que sans interventions ciblées, l'adoption des outils de traitement automatique des langues naturelles (TALN) pourrait exacerber les inégalités dans l'accès aux services juridiques tant pour les petits cabinets d'avocats que pour leurs clients, en particulier dans le cas des langues moins parlées¹⁶. La même étude a également montré que la plupart des cabinets d'avocats de l'UE sont des cabinets de petite et moyenne taille, ce qui signifie qu'ils sont confrontés à des défis spécifiques (à l'instar de nombreuses autres PME) en matière d'accès aux technologies, aux ressources financières et à l'expertise interne. Dans le même temps, ils sont également de plus en plus confrontés à la nécessité de se moderniser et d'investir dans les nouvelles technologies afin de suivre l'évolution des autres secteurs, les attentes des clients et les tendances croissantes à la numérisation des services publics, y compris le système de justice. L'étude met en lumière le défi que représente le fait de ne pas disposer d'un budget informatique considérable, de ne pas avoir accès à des consultants, mais d'être obligé d'utiliser de plus en plus souvent des outils informatiques.

¹⁶ [CCBE-ELF \(2021\). Opportunities and barriers in the use of natural language processing tools in SME law practices](#)

— 5. Le rôle des barreaux dans le soutien à l'innovation

L'enquête a demandé aux membres de citer les quatre mesures principales prises par leur barreau pour relever les défis identifiés.

Douze répondants ont indiqué la formation de leurs membres à l'utilisation des nouvelles technologies (Autriche, Bosnie-Herzégovine, Croatie, Espagne, France, Hongrie, Italie, Lituanie, Luxembourg, Slovénie, Tchéquie et Ukraine). Douze répondants ont également indiqué organiser des événements consacrés à l'innovation dans les services juridiques (Autriche, Bosnie-Herzégovine, Croatie, France, Hongrie, Italie, Irlande, Lituanie, Luxembourg, Slovénie, Tchéquie et Ukraine).

Les autres options ont recueilli entre une et cinq réponses et comprenaient la formation des membres du barreau à la gestion du changement ou l'affectation de ressources supplémentaires au sein du barreau à l'innovation. La création d'incubateurs d'innovation a été évoqué par un répondant (France).

Dans ses commentaires supplémentaires, le CNB a indiqué que, bien que des ressources supplémentaires soient nécessaires, il met tout en œuvre pour que la profession soit aussi bien adaptée que possible aux défis auxquels elle est confrontée. La commission prospective et innovation du CNB coordonnera les incubateurs au niveau national. Le barreau est actuellement en négociation avec les pouvoirs publics afin d'augmenter le financement des initiatives innovantes. Le barreau souhaite atteindre plusieurs objectifs :

- mettre en place une unité organisationnelle dédiée à la coordination des activités du barreau dans le domaine de l'innovation ;
- identifier les domaines de formation complémentaires (par exemple, dans le domaine de l'intelligence artificielle) ;
- développer davantage d'expertise interne pour soutenir les activités d'innovation des membres du barreau ;
- identifier les domaines de formation pour les avocats dans les domaines liés à l'innovation. Interrogés sur les besoins de leur barreau pour relever ces défis, quatre répondants sur six ont indiqué qu'ils devraient développer davantage d'expertise interne afin de soutenir les actions innovantes de leurs membres. Trois répondants ont indiqué qu'ils devraient identifier des domaines de formation pour les avocats dans des domaines liés à l'innovation. Trois répondants ont indiqué qu'ils souhaiteraient tirer des enseignements de l'expérience d'autres barreaux.

Le CNB a proposé comme solution au manque de ressources pour la conception de produits que la profession finance des projets innovants et l'innovation en général. Il estime également que la formation sur des sujets tels que la responsabilité sociale des entreprises et les obligations d'information connexes pourrait contribuer à répondre à la demande croissante de divers types de conseils, notamment juridiques et autres.

Interrogés sur ce dont leur barreau aurait besoin pour relever ces défis, quatre répondants sur six ont indiqué qu'ils devraient développer davantage d'expertise interne pour soutenir les actions innovantes de leurs membres (Grèce, Liechtenstein, Royaume-Uni et Slovaquie). Trois répondants ont indiqué qu'ils devraient identifier les domaines dans lesquels la formation des avocats en matière d'innovation serait nécessaire (Finlande, Liechtenstein et Royaume-Uni). Trois répondants ont indiqué qu'ils souhaiteraient tirer des enseignements de l'expérience d'autres barreaux (Finlande, Grèce et Royaume-Uni). Les barreaux grecs et le barreau slovaque ont évoqué la nécessité de mieux comprendre la situation dans leur juridiction,

par exemple par l'intermédiaire de la recherche. Le barreau slovaque a également évoqué la création d'une unité organisationnelle dédiée à la coordination de nos activités dans le domaine de l'innovation.

Exemple : l'incubateur du barreau de Paris

En 2014, le barreau de Paris a créé l'Incubateur du barreau de Paris (IBP) afin d'accompagner et de soutenir l'innovation juridique au sein de la profession d'avocat, dans le but de s'assurer que les nouveaux services technologiques proposés par les fournisseurs de technologies juridiques soient compris et que le barreau soit impliqué dans ce secteur. Depuis lors, l'IBP a diversifié ses activités : outre son travail initial sur les défis juridiques de la numérisation de la société à travers l'organisation d'événements et de conférences sur ces thèmes, l'IBP a mis en place le premier programme d'incubation de start-up du droit destiné aux avocats.

Chaque année, l'IBP travaille avec son réseau de partenaires et avec le soutien de prestataires de services spécialisés pour accompagner plusieurs projets lancés par des confrères parisiens qui proposent des innovations technologiques dans l'accès à la justice ou dans les services aux cabinets d'avocats : accessibilité de l'information juridique, aide à la mise en conformité avec le RGPD, calcul des dommages corporels, mise en relation de clients ou de professionnels, etc.

Deux mouvements distincts ont émergé dans les projets soutenus par l'IBP : l'innovation dite « IN » : projets qui améliorent la productivité ou la rentabilité de l'avocat ou du cabinet d'avocats à l'origine du projet et qui s'adressent donc principalement à ses clients existants ou potentiels, et l'innovation dite « OUT » : projets qui peuvent être utilisés par d'autres confrères ou d'autres acteurs du marché juridique.

La force des prestataires de technologies juridiques soutenus par l'IBP réside dans l'implication d'avocats dans le projet, qui s'appuient sur leur expérience et leur expertise dans leurs domaines d'activité respectifs. La participation d'avocats permet également d'intégrer les garanties prévues par les règles applicables à la profession d'avocat, notamment en matière de secret professionnel.

Projets incubés : depuis 2018, l'IBP a soutenu une trentaine de projets de technologies juridiques, menés par des avocats. Certains ont depuis quitté la profession pour se consacrer pleinement au développement commercial de leurs solutions, tandis que d'autres ont pleinement intégré les technologies juridiques dans leur pratique quotidienne.

Legaltechs 2024 : cette année, l'IBP a reçu 14 candidatures, dont quatre projets ont été sélectionnés pour la session 2014. Les premiers retours du partenaire d'incubation, Kanbios, sont très favorables.

Pour plus d'informations : <https://incubateur-ibp.com/>

6. Domaines d'intérêt pour une réflexion plus approfondie

Enfin, l'enquête demandait aux répondants d'indiquer les domaines nécessitant une réflexion plus approfondie. Trois priorités principales se sont dégagées :

- évaluer l'incidence de l'innovation dans les services juridiques sur les principes fondamentaux de la profession d'avocat (13 répondants : Autriche, Bosnie-Herzégovine, Croatie, Espagne, France, Grèce, Hongrie, Irlande, Royaume-Uni, Slovaquie, Slovénie, Tchéquie et Ukraine) ;
- fournir une formation spécifique aux membres du barreau (12 répondants : Autriche, Bosnie-Herzégovine, Espagne, Finlande, France, Hongrie, Italie, Luxembourg, Slovaquie, Slovénie, Tchéquie et Ukraine) ; et
- évaluer l'incidence de l'innovation dans les services juridiques sur l'administration de la justice (12 répondants : Autriche, Croatie, Grèce, Hongrie, Irlande, Italie, Liechtenstein, Lituanie, Royaume-Uni, Slovaquie, Tchéquie et Ukraine).

Parmi les autres priorités figurent le développement des capacités internes afin de soutenir l'innovation parmi les membres (sept répondants : Bosnie-Herzégovine, Grèce, Italie, Liechtenstein, Lituanie, Luxembourg et Slovénie). Trois répondants ont indiqué vouloir obtenir davantage de financement pour soutenir les actions innovantes (Espagne, France et Lituanie). Trois répondants ont indiqué qu'ils évaluaient l'incidence de l'innovation sur l'accès à la justice (Croatie, Irlande et Royaume-Uni). Le barreau luxembourgeois a indiqué qu'il surveillait l'adoption de l'innovation dans les services juridiques dans sa juridiction.

Dans ses commentaires supplémentaires, le barreau hongrois a indiqué que, dans le cadre des activités actuelles du barreau, l'activité la plus importante en matière d'innovation est la formation des avocats (dont la formation continue obligatoire et l'organisation de formations facultatives) et la fourniture de conseils d'experts au gouvernement au nom de nos membres pour la mise en œuvre de nouvelles solutions d'administration en ligne.

7. Évolutions plus larges affectant la profession d'avocat et les services juridiques

Dans son ouvrage *Tomorrow's Lawyers*, Richard Susskind souligne que les technologies sont l'un des principaux moteurs du changement et insiste sur le fait qu'elles « remettent fondamentalement en question et modifient les habitudes conventionnelles » et qu'à ce titre, bon nombre de ces technologies sont disruptives et « ne s'accordent pas facilement avec les méthodes de travail traditionnelles »¹⁷. En effet, l'évolution technologique se distingue comme la tendance la plus marquante parmi celles qui remodelent actuellement la profession d'avocat. Ces technologies ont une incidence non seulement sur le fonctionnement des cabinets d'avocats et leur travail auprès de leurs clients, mais aussi sur l'organisation du système de justice et le cadre réglementaire plus large des services juridiques. Par conséquent, le changement technologique n'est pas seulement un moteur, mais également un accélérateur d'autres évolutions, telles que l'évolution des attentes des clients, l'émergence de nouveaux rôles dans la profession d'avocat ou l'apparition de nouvelles manières de fournir des services juridiques.

L'adoption des nouvelles technologies a pris un nouveau tournant avec le lancement de ChatGPT en novembre 2022. Les chances offertes par les outils d'intelligence artificielle générative ont été rapidement adoptées dans de nombreux secteurs, dont la profession d'avocat. Cela a également créé une incitation à étudier l'utilisation plus large de ces technologies dans le système de justice afin d'améliorer son fonctionnement, notamment l'efficacité des opérations et l'élargissement potentiel de la disponibilité de ces services.

Dans son dernier ouvrage, Richard Susskind affirme que nous n'en sommes encore qu'aux prémices de l'intelligence artificielle et que nous pouvons raisonnablement nous attendre à ce que ces systèmes deviennent plus performants et plus fiables¹⁸. Néanmoins, comme l'indique son dernier rapport sur l'avenir des services juridiques, l'Association internationale du barreau (IBA) souligne que l'intelligence artificielle est une force qui influence tous les domaines importants : les personnes, les clients, les entreprises et l'État de droit¹⁹. La profession d'avocat indique que la formation des équipes à l'utilisation de l'intelligence artificielle est l'une de ses principales priorités. Dans le même temps, les préoccupations concernant les attentes des clients et les normes du secteur en matière d'intelligence artificielle se multiplient rapidement. Le rapport précise que, bien que la profession conserve une légère avance sur ses nouveaux concurrents, celle-ci doit rester vigilante pour éviter d'être dépassée par des start-ups plus agiles et axées sur l'intelligence artificielle.

En ce qui concerne l'avenir, le rapport laisse entendre que l'intelligence artificielle continuera d'être une force de transformation pendant au moins les cinq prochaines années, d'autant plus que son rôle dans le règlement des litiges et les procédures judiciaires devient plus important. Ces évolutions pourraient même améliorer l'accès à la justice. En effet, les conclusions du dernier rapport de Thomson Reuters montrent que l'intelligence artificielle a déjà contribué à creuser le fossé entre les organisations qui l'utilisent et celles qui ne l'utilisent pas²⁰. En outre, le rapport indique également que les organisations qui adoptent un plan clair et stratégique d'adoption de l'intelligence artificielle obtiennent un retour sur investissement beaucoup plus élevé que celles qui utilisent l'intelligence artificielle de manière plus ponctuelle. Enfin, le

¹⁷ Susskind R. (2017). *Tomorrow's Lawyers*, p. 13

¹⁸ Susskind R. (2025). *How To Think About AI: A Guide For The Perplexed*

¹⁹ L'avenir des services juridiques, rapport d'enquête Global Heatmap 2025 : <https://www.ibanet.org/document?id=Future-of-Legal-Services-Report-2025>

²⁰ Thomson Reuters (2025). *Future of Professionals*, page 4 : <https://www.thomsonreuters.com/content/dam/ewp-m/documents/thomsonreuters/en/pdf/reports/future-of-professionals-report-2025.pdf>

rapport souligne que les organisations et leur personnel de soutien devront adapter leurs méthodes de travail afin d'être performants à l'avenir. Cela est dû à l'avancement de l'intelligence artificielle, mais aussi à d'autres pressions. Ces changements auront une incidence sur le déploiement des talents, les méthodes de travail, la manière dont les services sont offerts ainsi que leur tarification²¹.

Les pressions économiques et commerciales constituent une autre tendance qui influe sur le fonctionnement et l'évolution des avocats et des cabinets d'avocats. Richard Susskind cite le « défi du faire plus avec moins » comme l'un des trois facteurs qui façonnent les services juridiques²². Dans son dernier rapport, Thomson Reuters indique que la récession économique et le coût de la vie restent l'une des principales préoccupations des professionnels du droit²³. Dans son rapport précédent, Wolters Kluwer citait les pressions sur les coûts et les prix comme l'une des tendances qui façonnent les services juridiques²⁴. Un autre aspect important des pressions économiques a été mis en évidence dans le rapport de 2023 de la Fondation des avocats européens, réalisé en consultation avec le CCBE, qui a examiné les effets de la crise du coût de la vie sur l'accès à la justice dans l'UE du point de vue des avocats²⁵. Le rapport explique que, s'il est trop tôt pour tirer des conclusions définitives, certaines tendances importantes se dégagent. Premièrement, l'aide juridique est apparue comme la principale préoccupation dans le contexte de la crise du coût de la vie, en grande partie parce que les gouvernements, qui sont les principaux à financer l'accès à la justice, étaient soumis à de fortes pressions financières. La santé et la défense absorbant la majeure partie des ressources publiques, les services juridiques figurent rarement en tête de liste des priorités. Deuxièmement, les données recueillies pendant la pandémie de Covid ont révélé un clivage net : les grands cabinets ont pour la plupart bien géré la crise et beaucoup ont même connu une croissance, tandis que les petits cabinets, en particulier les praticiens indépendants, ont continué à rencontrer des difficultés. Ceux qui dépendent de l'aide juridique financée par l'État sont confrontés à des décisions particulièrement difficiles. Le rapport indique également que les avocats pénalistes ont été durement touchés par les perturbations liées à la pandémie de Covid et sont toujours confrontés à de faibles taux de remboursement de l'aide juridique dans de nombreux États membres de l'UE, ce qui ajoute une pression supplémentaire à un secteur déjà sous tension.

La troisième tendance qui touche les avocats et les cabinets d'avocats concerne **la gestion des talents et les compétences**, en particulier compte tenu du rôle croissant de l'utilisation des technologies dans les cabinets d'avocats et de la numérisation des systèmes de justice. Dans son dernier rapport, l'IBA a indiqué que le recrutement et la fidélisation des talents restent parmi les principaux défis à relever²⁶. Des études antérieures de l'IBA²⁷ ont abordé la question de l'inadéquation des compétences et de la réforme de l'enseignement juridique, ainsi que la nécessité d'investir dans la formation afin d'évoluer vers des compétences spécifiques telles que les compétences liées aux technologies juridiques, les compétences commerciales ou les compétences pratiques/génériques (par exemple, l'évolution de carrière, les attentes des employeurs, etc.). Cela s'inscrit également dans le contexte plus large des défis et des évolutions du marché du travail, avec un nombre de retraités supérieur à celui des nouveaux arrivants sur le marché du travail dans certains pays²⁸, du vieillissement de la population et de la migration, ainsi que l'évolution des attentes à l'égard du lieu de travail et des modes de travail (hybride, à distance, flexible).

²¹ Ibidem, page 12

²² Susskind R. (2017). *Tomorrow's Lawyers*, p. 13

²³ Thomson Reuters (2025), page 5

²⁴ [2024 Future Ready Lawyer Survey Report 'Legal innovation: Seizing the future or falling behind?' Wolters Kluwer](#)

²⁵ Fondation des avocats européens, Rapport sur les effets de la crise du coût de la vie sur l'accès à la justice dans l'UE, 11 avril 2023 [non publié]

²⁶ IBA (2025), page 6

²⁷ [IBA 2017, Drivers of Change in Legal Services](#) et [IBA 2021, Issues shaping the global legal ecosystem: Drivers for change in legal service](#)

²⁸ <https://anwaltverein.de/newsroom/pm-11-25-demographischer-wandel-digitalisierung-und-diversitaet-juristische-ausbildung-zukunftsfaehig-machen>

Le quatrième domaine important qui a une incidence sur les avocats et les cabinets d'avocats, ainsi que sur le système de justice dans son ensemble, est **celui de la réglementation**, en particulier dans le domaine des technologies, de la numérisation et de l'intelligence artificielle. Il est toutefois important de noter que les évolutions en matière de réglementation de l'UE doivent être considérées à plusieurs niveaux. Si la plupart des réglementations en vigueur dans les États membres de l'UE proviennent de l'UE, elles sont mises en œuvre dans **le cadre de traditions de réglementation très variées**, notamment en ce qui concerne l'organisation du système de justice et des professions juridiques. Par conséquent, l'adoption et l'accès aux nouvelles technologies, aussi répandus soient-ils, ne sont pas les mêmes dans toute la profession d'avocat ou tous les systèmes juridiques en Europe. Les systèmes juridiques et la profession d'avocat sont réglementés de différentes manières selon les États membres de l'UE et, bien que chacun d'entre eux reflète des principes communs, chacun a également ses propres spécificités liées à son patrimoine culturel et historique, ainsi qu'à sa langue. Par conséquent, l'examen des effets des technologies, ou de tout autre changement, sur la profession d'avocat dans l'UE doit nécessairement tenir pleinement compte de cette diversité.

Cela est particulièrement important lorsqu'il s'agit d'examiner les effets de diverses initiatives à l'échelle de l'UE dans le domaine de la numérisation et de l'intelligence artificielle, ainsi que leur incidence sur le système de justice et la profession d'avocat. Au cours de la dernière décennie, l'UE a connu une augmentation considérable des législations et réglementations visant les nouveaux services et les sociétés technologiques qui les développent. Parallèlement, les possibilités et le potentiel de changement n'ont pas échappé à l'attention des décideurs politiques de l'UE qui souhaitent améliorer le fonctionnement de plusieurs services publics essentiels, dont le système de justice. Récemment, l'UE a présenté plusieurs initiatives importantes visant à accélérer l'adoption des technologies numériques dans le système de justice, y compris l'utilisation de l'intelligence artificielle. Il s'agit notamment de la stratégie européenne concernant la justice en ligne pour la période 2024-2028, qui souligne que la numérisation devrait faciliter et améliorer l'accès à la justice tout en rapprochant les systèmes de justice des justiciables. Elle a également publié sa stratégie en matière de justice numérique à l'horizon 2030 et sa stratégie de formation judiciaire, cette dernière mettant fortement l'accent sur la formation des professionnels de la justice à l'utilisation des nouvelles technologies²⁹. La récente proposition de l'UE relative au programme Justice, dans le cadre de la nouvelle programmation financière de l'UE pour 2028-2034, prévoit davantage de ressources pour la numérisation et les activités de formation associées. Toutes ces initiatives impliquent des efforts considérables pour numériser le travail des tribunaux ainsi qu'un large éventail de procédures judiciaires transfrontalières. Parallèlement, la plupart des États membres de l'UE prennent des mesures importantes pour numériser leurs procédures judiciaires nationales. Dans l'ensemble, ces évolutions devraient avoir des répercussions profondes pour la profession d'avocat et pour les personnes qui ont recours à des services juridiques.

Plus récemment, le débat politique sur **la souveraineté numérique** s'est intensifié à la suite des changements géopolitiques et s'est concentré notamment sur la capacité de l'Europe à innover et à investir dans les nouvelles technologies, ainsi qu'à développer des solutions indépendantes des fournisseurs de technologies non européens. Si les effets concrets restent à observer, l'attention accrue portée à la nécessité de développer des solutions technologiques et des infrastructures associées de fabrication européenne offre un contexte supplémentaire aux réflexions sur la nécessité d'innover dans les services juridiques.

Les changements technologiques ont également suscité de nombreuses préoccupations quant aux **conséquences des nouvelles technologies sur les obligations professionnelles des avocats** et sur les principes fondamentaux qui sous-tendent le **système de justice** et les droits fondamentaux. Dans ses

²⁹ Communication sur DigitalJustice@2030 : https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/policies/justice-and-fundamental-rights/numérisation-justice/communication-digitaljustice2030_fr, 20 novembre 2025

travaux, le CCBE a souvent rappelé que si la numérisation peut certainement présenter des avantages, ceux-ci ne peuvent être obtenus au détriment des droits fondamentaux et des garanties fondamentales³⁰. Du point de vue des avocats, les systèmes de justice en ligne doivent être sécurisés et il est nécessaire de protéger la confidentialité des communications entre les avocats et leurs clients ainsi que le secret professionnel. Le CCBE a également rappelé que la prise de décision judiciaire doit rester une activité humaine, dans le cadre de laquelle des juges humains assument l'entière responsabilité de leurs décisions³¹. Par conséquent, les incitations avancées et fortes à adopter de nouvelles solutions technologiques dans le domaine du droit et des politiques publiques créeront une tension entre la pression pour atteindre une plus grande efficacité et la nécessité de préserver les principes fondamentaux défendus par le système de justice et la profession d'avocat.

Le cinquième domaine qui affecte la profession d'avocat est celui des attentes de la société, **de l'évolution des valeurs et des considérations éthiques** (par exemple, la transparence, l'accès à la justice, la diversité et l'inclusion). Le rapport de 2024 de Wolters Kluwer indique que les considérations et les services environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) sont devenus une partie fondamentale et durable de la prestation des services juridiques³². De plus, bien que l'ESG soit un domaine d'activité distinct, les cabinets d'avocats et les services juridiques des entreprises sont également tenus d'incarner les principes ESG en interne, en particulier en matière de durabilité, d'éthique, de diversité et d'inclusion. Le dernier rapport de l'IBA (2025) fait état d'un changement dans l'importance accordée aux considérations ESG. Alors que les années précédentes, la pression exercée par les clients sur les questions ESG était considérée comme un domaine de croissance majeur, l'année dernière a marqué un déclin de l'importance accordée à ces questions. Le rapport explique que ce changement est dû en grande partie à l'évolution du discours politique aux États-Unis et aux mesures de simplification dans la législation de l'Union européenne. Cependant, l'ESG, ainsi que la diversité et l'inclusion, restent des valeurs fondamentales pour de nombreux professionnels du droit³³.

³⁰ Commentaires du CCBE sur les priorités possibles de la Commission dans le domaine de la numérisation de la justice, octobre 2024 :

https://www.ccbe.eu/fileadmin/speciality_distribution/public/documents/IT_LAW/ITL_Letters/FR_ITL_20241010_CCB_E-comments-on-the-possible-future-priorities-of-the-Commission-in-the-area-of-numerisation-de-la-justice.pdf

³¹ Communiqué du CCBE sur la déclaration européenne sur les droits et principes numériques (2023) :

https://www.ccbe.eu/fileadmin/speciality_distribution/public/documents/IT_LAW/ITL_Position_papers/FR_ITL_2023_0216_CCBE-Statement-on-the-European-Declaration-on-Digital-Rights-and-Principles.pdf

³² 2024 Future Ready Lawyer Survey Report, *Legal innovation: Seizing the future or falling behind?* :

<https://www.wolterskluwer.com/en/know/future-ready-lawyer-2024>

³³ *Future of Legal Services, Global Heatmap Survey Report 2025*, International Bar Association, page 13 :

<https://www.ibanet.org/document?id=Future-of-Legal-Services-Report-2025>

8. Priorités et recommandations pour l'avenir

À partir des résultats de l'enquête, des références disponibles et de l'analyse, le présent rapport formule une série de recommandations de haut niveau pour la poursuite des actions au sein du CCBE et par ses membres, en tenant compte de la grande diversité des traditions juridiques, des législations et des systèmes de justice qui les caractérisent.

En conceptualisant l'innovation non seulement comme une amélioration technique, mais aussi comme une occasion d'élever la profession d'avocat, il devient possible de renforcer les capacités des avocats dans des domaines clés tels que la réactivité, l'inclusivité et la résilience. Parallèlement, le CCBE et ses organisations membres doivent aborder de manière proactive les risques et les défis potentiels liés à l'adoption de pratiques innovantes dans les activités juridiques.

Dans ce contexte, le rôle principal du CCBE sera d'informer et de soutenir ses membres, ainsi que de coordonner diverses actions afin de s'assurer que la profession puisse tirer parti des avantages de l'innovation tout en préservant les valeurs fondamentales de la profession d'avocat.

8.1 Innovation en matière de produits

L'un des principaux défis mis en évidence par l'enquête concerne les difficultés à adopter les nouvelles technologies tout en relevant le défi de travailler plus efficacement et de fournir des services plus abordables. Dans le même temps, l'enquête a également montré que les membres perçoivent les possibilités offertes par cette adoption : une meilleure qualité et un meilleur rapport qualité-prix de leurs services, une plus grande réactivité et flexibilité, ainsi qu'une amélioration du bien-être et de la productivité. Parmi les obstacles évoqués figuraient les coûts d'investissement initiaux élevés, la résistance au changement, l'insuffisance des infrastructures et, dans certains cas, les contraintes géographiques.

Le CCBE peut contribuer à améliorer **l'adoption des nouvelles technologies** :

- en soutenant l'échange de connaissances entre les barreaux ;
- en rassemblant les connaissances et l'expérience des barreaux et d'autres organisations, et en les diffusant auprès de ses membres ;
- en soutenant les initiatives conjointes de ses barreaux membres, par exemple pour offrir des formations et un soutien aux membres (en particulier aux petits et moyens cabinets) ou pour explorer les possibilités de projets communs ;
- en soutenant la création ou l'expansion d'infrastructures juridiques numériques (par exemple, des outils, des plateformes ou des répertoires partagés) que les petits cabinets peuvent utiliser à un coût abordable ;
- en plaidant en faveur de programmes de financement ou de cofinancement pertinents à l'échelle de l'UE ;
- en soutenant les efforts de plaidoyer des barreaux membres au niveau national afin d'aider les cabinets d'avocats, en particulier les petits cabinets, à investir dans l'innovation ;
- en soutenant les membres dans leurs activités, par exemple en évaluant leur niveau de préparation à l'intelligence artificielle, aux technologies et à la numérisation en formulant des recommandations spécifiques à leur pratique pour l'adoption et l'utilisation des technologies et en les y aidant, etc.

8.2 Innovation dans la prestation de services

Un autre défi qui ressort de l'enquête et qui est lié aux défis susmentionnés est celui des difficultés à **adopter de nouvelles méthodes de travail**. Qui plus est, les membres ressentent de plus en plus la concurrence d'autres prestataires de services, souvent non réglementés. Dans le même temps, et comme tel est le cas des défis susmentionnés, les membres estiment que l'adoption de nouvelles méthodes de travail permettrait d'obtenir de meilleurs résultats pour les clients, des services plus accessibles et plus flexibles et une efficacité accrue du flux de travail interne. Parmi les obstacles évoqués figuraient les coûts d'investissement initiaux élevés, la résistance au changement, l'insuffisance des infrastructures et, dans certains cas, les contraintes géographiques.

Le CCBE peut jouer un rôle dans le soutien envers ses membres pour l'adoption de nouveaux services/méthodes de travail :

- en soutenant l'échange de connaissances entre les barreaux sur les nouvelles méthodes de travail et la manière dont celles-ci peuvent être mises en œuvre dans les cabinets d'avocats (y compris les changements et les processus liés aux technologies) ;
- en rassemblant les connaissances et l'expérience des barreaux et d'autres organisations, et en les diffusant auprès de ses membres ;
- en sensibilisant ses membres aux mesures qu'ils peuvent prendre ;
- en élaborant des programmes de formation et des initiatives spécifiques qui aideraient les membres à découvrir les possibilités offertes par les nouvelles technologies pour gérer leur charge de travail et leur pratique ;
- en recueillant des expériences et des informations sur l'adoption ou l'évolution des nouveaux types de services, par exemple des services modulaires qui s'appuient sur les technologies et s'adaptent à l'évolution des besoins des clients ;
- en mettant en place des structures ou des actions qui aideraient les avocats et leurs cabinets à adopter de nouvelles approches pour la prestation de leurs services (par exemple, sur la manière d'améliorer l'expérience client, la rapidité et la valeur du service) ;
- en promouvant l'innovation juridique non seulement en tant que changement technique, mais aussi comme moyen d'améliorer la satisfaction, la flexibilité et le bien-être au travail ;
- en promouvant certaines activités comme modèles à suivre pour améliorer le bien-être dans la profession ;
- en soutenant la coopération interdisciplinaire entre les barreaux et d'autres parties prenantes concernées, telles que les universités, les entreprises technologiques, etc.

Les barreaux peuvent aider leurs membres à adopter de nouveaux services/méthodes de travail :

- en rassemblant les connaissances, les expériences et les tendances dans leurs juridictions respectives ; et
- en partageant leurs connaissances avec d'autres barreaux membres, soit de manière bilatérale, soit collectivement par l'intermédiaire des comités du CCBE et des réseaux concernés (le cas échéant).

Les thèmes qu'il est possible d'explorer à l'avenir pourraient inclure les aspects suivants :

- examiner de manière plus approfondie le lien entre l'utilisation des nouvelles technologies par les cabinets d'avocats et ses effets sur l'organisation du travail et le bien-être ;
- des modèles de coopération avec les parties prenantes concernées au niveau national ;
- examiner de manière plus approfondies les attentes des clients à l'égard des avocats et des cabinets d'avocats et la manière dont ces attentes peuvent être satisfaites (par exemple en utilisant davantage les nouvelles technologies).

8.3 Innovation en matière de marketing

Une autre difficulté qui ressort de l'enquête est que de nombreux avocats ont des difficultés à **adopter et à utiliser les nouveaux outils de marketing**. Dans le même temps, l'enquête a montré que leur utilisation permettrait d'élargir les moyens d'atteindre de nouveaux clients et d'accroître la visibilité d'un cabinet d'avocats. Le CCBE peut envisager les activités suivantes :

- rassembler les connaissances et les pratiques de ses membres ;
- soutenir les initiatives de ses membres ;
- fournir des lignes directrices pertinentes sur les règles professionnelles applicables au marketing (en particulier dans un contexte transfrontalier) ;
- mettre au point et proposer des formations spécialisées sur les outils marketing ; et
- élaborer des lignes directrices sur les règles professionnelles applicables au marketing.

8.4 Innovation en matière de réglementation

L'enquête a également mis en évidence les préoccupations liées à la réglementation, notamment la réglementation des fournisseurs de technologies juridiques, l'interprétation des règles professionnelles dans le contexte de l'innovation (par exemple de nouveaux services ou rôles dans les cabinets d'avocats, la garantie de la conformité, la gestion de l'éclatement de la réglementation). Les membres ont également fait part de leurs préoccupations concernant la protection de la confidentialité, la gestion des risques liés à l'utilisation de l'intelligence artificielle, l'adaptation des cadres juridiques aux systèmes numériques et la protection de l'indépendance professionnelle. Parallèlement, l'enquête a mis en évidence des chances telles que la clarté des règles applicables aux services juridiques ou la protection de l'indépendance professionnelle et des droits fondamentaux.

Le CCBE est invité à envisager de mener les actions suivantes dans le domaine de la réglementation :

- fournir des lignes directrices adaptées sur les règles professionnelles applicables dans des contextes liés à l'innovation, en particulier à l'utilisation des technologies dans la pratique juridique tout en protégeant l'État de droit et les droits fondamentaux dans le système de justice ;
- réfléchir en permanence aux règles et réglementations professionnelles dans les juridictions de ses membres. Cela pourrait prendre la forme de recommandations d'actions supplémentaires, par exemple des modifications ou des commentaires sur les réglementations ou l'échange de connaissances et d'expériences ;
- réfléchir en permanence aux effets de l'innovation sur l'administration de la justice ; et
- organiser des formations sur la réglementation et sur des exemples de solutions de réglementation provenant de l'ensemble de ses juridictions membres.

Les barreaux sont invités à envisager de mener les actions suivantes dans le domaine de la réglementation :

- fournir à leurs membres des lignes directrices sur les réglementations pertinentes applicables dans le contexte de l'innovation, par exemple les règles professionnelles applicables à l'emploi des nouvelles technologies, aux nouvelles méthodes de travail ou aux nouveaux rôles dans la profession ;
- élaborer des programmes de formation pour soutenir le développement des connaissances de ses membres en matière d'intelligence artificielle ;
- rassembler des connaissances et de l'expertise sur les tendances en matière de réglementation dans leurs juridictions ; et
- partager leurs connaissances et leur expertise avec d'autres barreaux, soit de manière bilatérale, soit par l'intermédiaire des comités du CCBE et de ses réseaux (le cas échéant).

8.5 Sujets à éventuellement explorer :

- Le CCBE devrait continuer, au besoin, à développer ses lignes directrices concernant la protection de la confidentialité et du secret professionnel dans l'utilisation des nouvelles technologies par les avocats.
- Le CCBE devrait continuer, au besoin, à développer son offre de formation à l'intention de ses membres afin de les sensibiliser aux avantages et aux défis liés à l'utilisation des nouvelles technologies dans la pratique juridique (y compris dans le système juridique).
- Le CCBE et ses membres peuvent approfondir la question du fossé numérique entre les différents cabinets d'avocats (par exemple, les petits cabinets par rapport aux grands).
- Prestataires de services juridiques non réglementés : analyse des défis.
- La numérisation et l'accès à la justice.
- Les effets de l'innovation sur les obstacles systémiques, par exemple l'exclusion numérique ou les disparités régionales.
- L'aperçu des questions relatives à l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, par exemple le télétravail afin d'adapter la profession à la nouvelle vision du travail et à la nouvelle génération.
- Des formations ou événements organisés par les barreaux à l'intention des avocats sur la santé mentale et l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée.

Afin de mettre en œuvre ces recommandations, le CCBE devrait envisager les activités suivantes :

Soutenir **le développement et le partage des connaissances et de l'expertise** de son secrétariat et des membres du CCBE :

- en mettant en place un **volet de travail permanent** au sein de l'un de ses comités, axé sur l'innovation dans la profession d'avocat et réfléchissant régulièrement aux initiatives prises par les barreaux et aux tendances qui affectent la profession dans le domaine de l'innovation. Ce volet de travail impliquerait également un échange plus régulier et plus structuré entre les experts des barreaux concernés sur les principaux défis et les actions qui méritent une action commune. Un tel échange pourrait être soutenu par des experts en innovation spécialisés au sein des barreaux et/ou de leurs comités ou groupes de travail concernés ;
- en créant une **base de données** /un outil de partage des connaissances ;
- en envisageant l'organisation d'un **événement consacré à l'innovation** dans les services juridiques ;
- en soutenant **l'apprentissage entre pairs** et l'échange d'expériences, par exemple par l'intermédiaire d'un axe de travail dédié supervisé par un comité du CCBE ou entre les différents barreaux membres ;
- en recueillant et en diffusant **des exemples de réformes réussies** mises en œuvre par les barreaux membres, ainsi que des rapports et études provenant des juridictions membres du CCBE ;
- en développant **des ressources pour les membres** afin de soutenir leurs efforts visant à améliorer les services offerts à leurs membres, par exemple l'engagement des clients, l'adoption de solutions innovantes, des études de cas et des analyses comparatives de différents pays sur les politiques d'innovation réussies ;
- en élaborant **des lignes directrices à l'intention des membres** sur l'application des obligations professionnelles et des valeurs fondamentales de la profession dans les domaines liés à l'innovation, par exemple la numérisation, la protection du secret professionnel ou la protection de l'indépendance de la profession ;
- en encourageant les barreaux à **recueillir et analyser des données** sur les initiatives en matière d'innovation dans leurs juridictions ;

- en élaborant des programmes de formation spécifiques pour les membres, par exemple en coopération avec la Fondation des avocats européens ;
- en fournissant des lignes directrices sur l'intégration de l'innovation dans la gouvernance, la budgétisation et la planification des barreaux ; et
- en élaborant des « parcours d'innovation » ou des études de cas spécifiques à l'intention des différentes parties prenantes afin de présenter des exemples d'innovation réussie et la manière dont elle a été mise en œuvre.

Exemples d'actions concrètes :

- par l'intermédiaire de son comité Déontologie et d'autres comités, le cas échéant, **soutenir la réflexion sur les règles professionnelles nationales** et leur application à l'innovation et aux défis spécifiques identifiés dans le présent document, par exemple en publiant des lignes directrices supplémentaires, des règles modèles ou des commentaires sur les règles existantes. Les thèmes pourraient comprendre la réglementation des prestataires de technologies juridiques, les services fournis par des prestataires non réglementés et l'organisation du lieu de travail ;
- par l'intermédiaire de son comité Droit des technologies de l'information, poursuivre la **réflexion générale sur les effets de la numérisation** sur la profession d'avocat, la pratique du droit et le système de justice ;
- organiser **un événement sur l'innovation** parallèlement à d'autres événements du CCBE ;
- analyser de manière approfondie les effets de l'automatisation de certains services fournis par les avocats sur leurs conditions de travail, leur pratique et leur déontologie ;
- explorer les effets de l'automatisation (ou de l'automatisation partielle) de certains processus au sein du système de justice et ses implications sur la pratique du droit et la déontologie, ainsi que sur les droits fondamentaux ;
- organiser une réflexion sur les effets de l'innovation sur les obstacles systémiques (par exemple, le handicap, l'accès en milieu rural, l'exclusion numérique) ;
- de manière générale, mettre au point une réflexion sur les effets des technologies sur l'accès à la justice.

Soutenir **les actions conjointes** avec et entre les barreaux membres :

- en développant **des programmes de formation dédiés aux membres**, par exemple en coopération avec la Fondation des avocats européens ;
- en soutenant les membres (intéressés) dans leurs **divers efforts visant à promouvoir l'innovation**, par exemple en explorant des modèles d'achat conjoints ou des plateformes numériques partagées afin de réduire les coûts initiaux liés à l'adoption de solutions innovantes ou en s'attaquant aux obstacles linguistiques et de juridiction dans l'évolution des technologies juridiques ;
- en soutenant **la coopération transfrontalière** entre les barreaux afin de développer conjointement des outils innovants destinés à être utilisés dans la pratique juridique ; et
- en soutenant et en encourageant **la coopération interdisciplinaire** entre les barreaux, les tribunaux, les développeurs de technologies et les universités et d'autres parties prenantes au besoin.

Représentation et défense d'intérêts à l'échelle de l'UE :

- poursuivre la participation au dialogue politique de l'UE sur l'intelligence artificielle, la justice numérique, la protection des principes fondamentaux de la profession tels que la confidentialité/le secret professionnel, la protection des données et l'accès à la justice ;
- plaider en faveur du respect des garanties procédurales essentielles inscrites dans la législation, qui doivent se refléter dans les efforts de numérisation de l'UE ; et

- plaider au niveau de l'UE en faveur d'un financement de l'innovation accessible aux petits et moyens cabinets d'avocats.

Le rôle des barreaux :

Les barreaux devraient envisager les mesures suivantes :

- mettre en place une unité dédiée ou désigner une personne responsable pour coordonner les activités pertinentes dans le domaine de l'innovation et soutenir les membres ;
- investir dans la formation interne du personnel des barreaux aux technologies juridiques, à la gestion du changement et à l'innovation en matière de réglementation afin de renforcer leur rôle de conseil ;
- envisager des modèles de coopération entre les barreaux, les cabinets d'avocats et d'autres parties prenantes telles que les fournisseurs de technologies ;
- le cas échéant, envisager d'organiser des événements tels que des semaines de l'innovation, des événements prospectifs ou des hackathons ;
- envisager la création de réseaux ou de forums au sein de leurs membres afin de favoriser l'échange d'idées, de connaissances et d'expériences ;
- envisager de lancer ou de coparrainer des incubateurs d'innovation juridique ou des projets pilotes, en particulier pour les petits cabinets ou les jeunes praticiens ;
- envisager d'organiser des échanges entre jeunes avocats et avocats plus expérimentés, afin que les premiers puissent bénéficier d'une assistance en matière de nouvelles technologies et que les seconds puissent prodiguer des conseils sur la pratique du droit (également entre professionnels de différents pays ou régions) ;
- envisager la mise en place de partenariats avec des start-ups spécialisées dans les technologies juridiques et des universités, ainsi qu'avec d'autres parties prenantes, le cas échéant, afin de développer conjointement des outils et des services innovants destinés à être utilisés dans la pratique du droit ;
- promouvoir les exemples de réussite en matière d'innovation au sein de la profession ; et
- encourager ou explorer la possibilité de subventions à l'innovation financées par la profession pour favoriser l'évolution vers des solutions axées sur le client ou l'accès à la justice.

— Conclusion

Le présent document marque une première étape dans l'élaboration d'un plan d'action pour les membres du CCBE alors que ceux-ci naviguent dans le paysage en pleine évolution de la profession d'avocat. En fournissant un cadre structuré pour une réflexion continue, il se veut un document évolutif, régulièrement réexaminé et révisé à mesure que de nouveaux défis et occasions se présentent. Son objectif est non seulement d'éclairer la réflexion stratégique continue du CCBE, mais aussi d'orienter ses efforts vers les domaines qui présentent les plus grands défis tant pour la profession que pour le système juridique.

Les recommandations énoncées ci-dessus seront soigneusement examinées par les instances compétentes du CCBE et, le cas échéant, reprises et intégrées dans les travaux en cours du CCBE. Le CCBE continuera à suivre l'évolution de la situation et à adapter ses efforts si nécessaire, en veillant à ce que ses activités restent en phase avec les défis et les possibilités qui apparaissent dans le secteur des services juridiques.