

La transformation digitale saisie par les juristes, histoire d'une opportunité à maîtriser

Par Marc MOSSÉ

Vice-Président ⁽¹⁾ de l'Association française des Juristes d'Entreprise
Directeur juridique et Affaires publiques, Microsoft Europe

La transformation digitale à l'œuvre n'épargne aucun secteur ni profession. Les juristes et le monde du droit l'ont compris ; même si ont parfois fleuri certaines prophéties millénaristes annonçant le remplacement des juristes par les robots. Big data, machine learning et bien sûr intelligence artificielle (ci-après : IA) forment donc désormais l'horizon des juristes d'entreprise et ceux-ci, comme les avocats, apprennent à travailler avec les legaltechs. En réalité, les juristes ont saisi l'importance de s'approprier pleinement ces outils pour ne pas subir les effets de cette évolution déjà amorcée et caractérisée par la combinaison inédite de la disponibilité d'une quantité infinie de données et d'une puissance de calcul formidable⁽²⁾. L'AFJE⁽³⁾ en a d'ailleurs fait un de ses chantiers prioritaires depuis trois ans. Ce qui apparaît une évidence ouvre cependant sur un questionnement de principe : cette mutation souvent décrite comme la conséquence d'une nouvelle révolution industrielle est-elle véritablement maîtrisable ou bien s'agit-il d'un changement de paradigme si profond que les juristes deviendront, malgré tous leurs efforts actuels, un rouage parmi d'autres de la grande Machine ?

Jacques Ellul pointait, en 1977, les risques de la domination de nos sociétés par la technologie, énonçant que « c'est le politique qui est de plus en plus induit par la technique et incapable aujourd'hui de diriger la croissance technicienne dans un sens ou dans l'autre⁽⁴⁾ ». Cette vision pessimiste – contemporaine de l'avènement de la puissance du numérique – interroge nécessairement le juriste. Celui-ci peut-il conduire les algorithmes à sa main ou bien va-t-il être soumis à leur force et voir l'État de droit s'autonomiser ? Le juriste, avec sa rationalité fondée sur son expertise et sa compréhension sensible du monde, est-il voué à se faire remplacer par un réseau de machines qui, certes, l'intégrera mais pour faire de lui un élément parmi d'autres de la logique computationnelle et communicationnelle ? La production de la norme juridique comme son interprétation seront-elles dépendantes de décisions commandées par l'IA ? La souveraineté numérique va-t-elle prendre la place de la souveraineté fondée sur les principes démocratiques ? Le champ de questionnement est vertigineux. On ne doit pas le redouter mais l'embrasser.

Il peut exister des motifs de s'inquiéter. Il y a toutes les bonnes raisons de rester optimiste.

S'il choisit de suivre la stratégie audacieuse de s'approprier ces nouveaux enjeux, de se donner les clés pour comprendre et utiliser à son bénéfice, et à celui de ses clients, ces nouveaux moyens, le juriste sera en mesure de devenir un acteur non seulement essentiel, mais surtout incontournable, de ce nouvel environnement.

(1) Président désigné.

(2) Il ne s'agit pas là uniquement de données personnelles au sens du RGPD, et l'open data favorise cet accès à l'information. Le cloud computing a renforcé cette mutualisation de la puissance computationnelle. L'informatique quantique donnera un nouveau coup d'accélérateur.

(3) L'Association française des Juristes d'Entreprise est la principale association professionnelle de la seconde profession du droit. Elle regroupe plus de 6 000 des 20 000 juristes d'entreprise. Elle fêtera ses cinquante ans en 2019.

(4) *Le Système technicien*, p. 136, 1977, réédité en 1992.

C'est d'autant plus vrai que, parallèlement à cette évolution technologique, le besoin de droit se fait de plus en plus fort dans nos sociétés marquées par la complexité et la globalisation. La « disruption » en cours peut aider à y répondre en déployant de nouveaux instruments et des capacités d'analyse et d'action inédites que le juriste pourra orchestrer en se plaçant au centre de la nouvelle cartographie des pouvoirs. Nicolas Negroponte prédit, de façon quelque peu emphatique, que « telle une force de la nature, l'ère numérique ne peut être contrée ni niée. Elle possède quatre qualités essentielles qui vont lui permettre de triompher : c'est une force décentralisatrice, mondialisatrice, harmonisatrice et productrice de pouvoir ». Il décrit ainsi un monde dans lequel le juriste doit créer les conditions de la maîtrise de ce vaste « réseau neuronal » en cours de constitution. La formule fameuse de Lawrence Lessig, « Code is Law... Architecture is politics », laisse au juriste toute sa place pour être un producteur de sens.

Il semble ainsi raisonnable de saisir la transformation numérique comme une opportunité pour les juristes et, partant, pour la place du droit dans nos sociétés, à la condition toutefois que soient mis en œuvre les moyens de contrôler « La Machine ».

Une opportunité pour les juristes d'entreprise et pour la place du droit dans la société

La dernière vague d'innovation était largement focalisée sur l'automatisme et la rationalisation, voire la simplification des processus manuellement inefficaces. Clayton Christensen distinguait ainsi les *sustaining technologies*⁽⁵⁾ de celles dites « disruptives », la différence se faisant entre les technologies qui supportent, voire améliorent, les processus existants, et celles qui les changent en profondeur. La nouvelle génération d'innovation à l'œuvre s'inscrit dans une logique disruptive. C'est également vrai sur le marché du droit. Ces évolutions ne vont pas simplement faciliter le travail des juristes, mais bien permettre de modifier substantiellement leur fonction. C'est la chaîne de valeur qui va être modifiée, tout autant que, *in fine*, la demande de droit.

Des tendances technologiques au croisement de la donnée et de l'IA

Les technologies utilisant la combinaison du big data et du machine learning, particulièrement basées sur l'IA, vont masquer la quantité et la complexité des informations sur lesquelles les recherches juridiques s'appuient et finalement démocratiser l'accès au savoir juridique. La masse, la plasticité et la fluidité de l'information ne seront plus des défis car il sera possible d'accéder aux informations pertinentes plus aisément.

Les grandes catégories en mouvement*⁽⁶⁾ *pourraient être décrites rapidement ainsi :

- eDiscovery⁽⁷⁾ – depuis une analyse détaillée d'un grand nombre de documents complexes jusqu'à l'analyse prédictive contentieuse, en passant par le contrôle des coûts des procédures. Ce champ est un mélange de technologies classiques et disruptives.
- Automatisation du tri, de l'assemblage et de la revue de documents – depuis la production de documents et de modèles de contrats facilement disponibles et adaptables jusqu'à l'analyse sophistiquée de contenus basée sur l'apprentissage des machines ;
- Recherche dynamique fondée sur l'intelligence artificielle : depuis les chatbots (agents conversationnels intelligents) jusqu'à la cartographie visuelle et corrélée entre contentieux et questions juridiques complexes.

(5) *The Innovator Dilemma*, 1997.

(6) Voir le tableau des treize technologies de rupture décrites par Richard Susskind in *The End of Lawyers? Rethinking the Nature of Legal Services*, Oxford University Press, 2010.

(7) Le terme est utilisé ici pour qualifier l'outil d'aide à l'analyse profonde et dynamique de documents et non pas seulement la procédure de Discovery en droit américain.

La technologie dite de blockchain est intéressante. Elle est notamment utilisée pour la mise en place de contrats intelligents (smart contracts), c'est-à-dire de programmes autonomes qui exécutent automatiquement les conditions et termes d'un contrat, sans nécessiter d'intervention humaine une fois démarrés. Le fait d'intégrer de tels logiciels dans la blockchain garantit que les termes du contrat seront inchangés, et qu'ainsi, à la réalisation d'un événement, les clauses du contrat en question seront automatiquement appliquées. Ainsi, dans le domaine du droit des assurances, on citera l'exemple de la startup Insureth ayant créé un système de smart contracts qui indemnise automatiquement les passagers ayant souscrit à une police d'assurance en cas de retard de leurs vols. Les passagers n'ont pas besoin de remplir un formulaire, et la compagnie aérienne n'a pour sa part aucune réclamation à traiter. Il s'agit d'une application automatique pure et simple du contrat d'assurance.

Il est loisible d'utiliser la recherche intelligente *via* la base des contrats de l'entreprise pour identifier les rédactions les plus problématiques en lien avec les précontentieux ou contentieux et en leur attribuant des scores de risques.

Il est intéressant de noter le fait que beaucoup de technologies « disruptives » deviennent vite mainstream⁽⁸⁾ et sont adoptées plus rapidement que cela n'était anticipé.

Pour s'en tenir au marché français, et selon l'étude « Droit & digital : réalité et perspectives » réalisée en 2017 par le cabinet de conseil Day One, 11 % des legaltechs se situeraient sur le marché de l'analyse statistique des décisions de justice à l'aide de l'intelligence artificielle.

Au-delà, il apparaît que les principales utilisations par les directions juridiques concernent :

- les smart contracts ;
- les réseaux sociaux d'entreprises ;
- les espaces de documents partagés ;
- la sécurisation des informations passées par la blockchain ;
- l'utilisation de chatbots ;
- la signature électronique.

L'Observatoire permanent de la legaltech du Village de la Justice comptabilise aujourd'hui au moins cent soixante-quatre acteurs des legaltechs opérant en France. Toujours d'après l'Observatoire, 13 % des acteurs de la legaltech sont des professionnels du droit ou des étudiants en droit. Ces chiffres démontrent que l'heure n'est plus à la confrontation, mais à la collaboration et à la stratégie d'intégration du numérique plutôt qu'à l'évitement.

Les besoins en services juridiques s'appuieront de plus en plus sur de nouveaux modèles de production et de distribution, lesquels vont conduire les professionnels à s'adapter.

Une opportunité pour les juristes : valeur ajoutée et demande de droit

L'usage de ces outils contribue à faire évoluer le rôle des juristes, qu'ils exercent en entreprise ou comme avocats. On voit de plus en plus d'approches par métiers et disciplines, et la prochaine étape est évidemment une approche du département juridique comme d'un tout, c'est-à-dire une direction modifiant son modèle de services, affinant son approche client et, *in fine*, adaptant son organisation afin de peser davantage en interne.

Ce qui se joue là, d'une certaine façon, c'est la redéfinition de la place et de la fonction de la communauté des juristes dans notre société.

Ce sont deux mouvements complémentaires à l'œuvre. D'une part, le juriste doit élargir son

(8) Voir note 4.

domaine d'action à de nouveaux champs tels que la protection des données personnelles, la compliance, la responsabilité sociale et environnementale, la cybersécurité, les affaires publiques et réglementaires... D'autre part, la filière peut profiter des formidables potentialités des outils numériques pour redéfinir la nature et les conditions de création de sa valeur ajoutée : protéger et créer. La transformation digitale peut être considérée, à certains égards, comme une opportunité pour engager ce double mouvement de leadership dans l'entreprise et dans la société.

En mettant en place des solutions fondées notamment sur le machine learning, les équipes peuvent ainsi identifier les tendances, les questions, les nouvelles difficultés, en interne et en externe, orienter les équipes de juristes vers les activités les plus utiles et investir au sein du département sur les procédures les plus pertinentes et efficaces.

Les directions juridiques vont pouvoir gagner en efficacité et se débarrasser des tâches répétitives, intellectuellement les moins engageantes, et aisément automatisables, pour se concentrer sur les missions à forte valeur ajoutée. En s'adossant à l'algorithme pour exécuter celles-ci aussi bien, voire mieux, et certainement plus vite, le juriste d'entreprise peut concentrer ses efforts sur le conseil stratégique et l'accompagnement tactique, et être de plus en plus sur le terrain, au contact des clients internes mais aussi de l'environnement de l'entreprise. Il peut être plus que jamais irremplaçable face humaine du droit en s'appuyant sur des algorithmes à son service.

Le juriste va aussi travailler différemment avec ses conseils externes. Il s'agit, en particulier, de favoriser le travail en mode projet grâce aux facilités offertes par les outils collaboratifs, et de revoir les coûts et modes de facturation dès lors que certaines tâches sont facilement automatisables.

Les avocats n'ont pas à redouter cette évolution dès lors qu'ils prennent à bras les corps cette transformation digitale comme y invite M^e Kami Haeri dans son rapport ⁽⁹⁾.

Les technologies de l'information peuvent permettre une extension du « marché du droit » au profit de l'ensemble des professions si celles-ci avancent de concert.

Le numérique – de par les conséquences de la massification à venir de l'ouverture des données – va démocratiser l'accès à l'information juridique. Ce mouvement peut questionner le juriste – quel que soit son mode d'exercice : en entreprise ou libéral – et lui donner le sentiment, de prime abord, qu'est en jeu le récit sociétal de l'homme de loi qu'on admire et redoute, auquel on se confie pour être sûr du secret. En même temps, il faut oser voir le numérique tel un accélérateur des particules élémentaires : celui qui amène davantage de gens à prendre conscience de l'importance du droit et de leurs besoins à son égard.

Contribuer à l'accès au droit est un élément essentiel d'un État de droit. Les juristes doivent participer à ce mouvement.

La diffusion d'une culture du droit dans toutes les strates de la société et au sein de l'entreprise ne peut que créer les conditions d'un marché du droit étendu allant au-delà des limites actuelles.

Ces nouvelles frontières sont aussi celles de la maîtrise technologique.

L'enjeu de la maîtrise par le juriste de son environnement technologique

La réussite de cette transformation ne saurait cependant être mesurée à la seule aune de la pénétration quantitative des outils numériques dans la direction juridique et dans la société. Il importe que

(9) « L'avenir de la profession d'avocat », rapport remis par M^e Kami Haeri au garde des Sceaux, février 2017.

ceux-ci s'intègrent dans un cadre d'innovation responsable et, en parallèle, que les juristes soient formés à ces nouveaux enjeux.

Lenjeu éthique au défi de la modernité

Gunter Anders, dans sa philosophie critique d'une certaine modernité, pointe l'obsolescence de l'homme⁽¹⁰⁾. Pour lui, la troisième révolution industrielle se caractériserait par le fait que tout ce qui est possible deviendrait une obligation : ce qui peut être fait doit être fait puisque la machine le peut. L'homme perdrait ainsi son humanité, c'est-à-dire sa liberté, sa capacité à agir, sa responsabilité, son rapport à l'être plutôt qu'à l'avoir. La fascination pour le pouvoir des algorithmes ne doit pas nous rendre confit en dévotion face à la puissance des machines. Ce ne serait pas acceptable d'un point de vue humaniste. C'est particulièrement vrai pour le juriste : la question n'est pas ce qui peut être fait mais ce qui doit l'être.

Il est donc logique que la question des exigences éthiques, notamment dans le développement de l'intelligence artificielle, soit largement débattue.

L'urgence de principes éthiques

Certaines entreprises ont développé en leur sein des principes dont elles font application au développement de leurs solutions ou produits basés sur l'IA. Ces lignes directrices servent en parallèle à la discussion avec les parties prenantes. Il en va ainsi de Microsoft qui a rendu publics six principes : *fairness, reliability and safety, privacy and security, inclusiveness, transparency, accountability*⁽¹¹⁾. Les juristes participent en interne à un conseil éthique avec la direction et les développeurs pour évaluer les développements et leur impact sociétal.

On ne saurait cependant se contenter d'éthique comme d'un substitut général à la loi. L'éthique permet un travail en amont aux fins d'identifier les risques, d'anticiper les évolutions. Ainsi, l'éthique peut contribuer à préparer le terrain aux lois nécessaires et éviter les lois inutiles en matière d'intelligence artificielle.

Au-delà des questions inévitables sur la *privacy*⁽¹²⁾ et la sécurité des données, l'une des questions essentielles à traiter est celle des risques potentiels de biais que les algorithmes d'IA peuvent comporter. Ces biais peuvent fausser l'analyse ou induire des propositions de nature discriminatoire. Pour les juristes, c'est évidemment un sujet-clé de vigilance.

Un mouvement en cours chez les juristes

L'association Open Law a présenté la deuxième version de la Charte éthique pour un marché du droit en ligne et ses acteurs⁽¹³⁾. Issue des travaux du programme Économie numérique du Droit de 2016, la « Charte éthique pour un marché du droit en ligne et ses acteurs » a pour objectif de faire converger l'ensemble des acteurs du droit vers des fondamentaux nécessaires au bon fonctionnement du marché du droit en ligne et respectueux des intérêts du justiciable.

Cette charte propose un ensemble de règles pour donner à tous les usagers du droit des garanties de compétences, de confidentialité et de responsabilité. Cela rejoint, par exemple, les recommandations du cofondateur d'une startup proposant des outils de justice prédictive⁽¹⁴⁾. On relèvera que

(10) *L'Obsolescence de l'homme*, Tome 1, éditions Ivrea et éditions de l'Encyclopédie des Nuisances, Paris, 2002 ; Tome 2 : *Sur la destruction de la vie à l'époque de la troisième révolution industrielle*, éditions Fario, Paris, mars 2011.

(11) *The Future Computed*, Brad Smith, Harry Shum, 2017.

(12) Les données utiles à l'IA ne sont pas nécessairement des données directement ou indirectement nominatives.

(13) <https://www.lemondedudroit.fr/professions/337-legaltech/55052-charte-ethique-marche-droit-en-ligne-acteurs-deuxieme-version.html>

(14) Jérôme Dupré, cofondateur de Case Law Analytics, *Juriste d'Entreprise Magazine*, JEM, n°27.

l'AFJE a déployé un code de déontologie montrant que la question éthique n'est pas périphérique au métier du juriste d'entreprise mais fait partie intégrante de son exercice.

Adapter la formation des juristes

Le juriste de demain devra comprendre son environnement. Il ne s'agit pas de faire de tous les juristes des développeurs d'application ni des data scientists, même si les profils hybrides seront de plus en plus nombreux à l'avenir. La transformation digitale réussie, c'est-à-dire maîtrisée, exige que le juriste dépasse son identité classiquement établie. D'ailleurs, 88 % des juristes d'entreprise considèrent que le numérique aura un impact durable sur leur métier. Cela suppose d'agir sans tarder sur la formation initiale et continue. Ce fut l'une des conclusions les plus fortes du « Grenelle du droit » organisé par l'AFJE et le Cercle Montesquieu, et réunissant, le 16 novembre 2017, l'ensemble des professions du droit, universitaires et étudiants.

L'évolution indispensable de la formation initiale

L'Université dispense des formations d'excellence. Pour autant, il est urgent de les adapter aux changements en cours et aux aspirations des nouvelles générations. Les jeunes qui entrent à l'Université et les futurs juristes qui en seront diplômés doivent pouvoir s'insérer dans des entreprises où l'expertise seule ne suffit pas à se réaliser complètement. Il faut que les jeunes juristes soient formés aux *soft skills*, au travail en mode projet, au management, à la communication... à la déontologie, mais aussi au codage informatique et plus largement à la compréhension de l'IA et de l'économie de la donnée. Il ne s'agit pas tant de former des ingénieurs que de préparer les juristes à comprendre la grammaire, et donc le fonctionnement intrinsèque, des outils à leur disposition. C'est un impératif catégorique pour ne pas être débordé par la technologie et pour en tirer son bénéfice réel.

Le mouvement continu de la formation permanente

Se pose, en même temps, la question des compétences des équipes en place. Des formations de base passant par le *knowledge management* permettent de conserver, de partager et d'enrichir l'ensemble des savoirs et savoir-faire de la direction juridique. Bien évidemment, cela signifie aussi le développement des compétences grâce à des nouveaux outils tels le e-learning ou les MOOC. Afin de renforcer l'adhésion à ces évolutions requérant un changement culturel, il est possible de recourir au *reverse mentoring*, les plus jeunes formant les plus anciens aux nouveaux outils.

De façon générale, il est certain enfin que cela impactera le recrutement au sein des directions juridiques avec l'arrivée de nouveaux profils aux compétences et appétences plus prononcées pour le digital et la gestion de projet.

Bientôt sans doute les directions juridiques couvriront en interne ou en partenariat avec d'autres, à l'instar des incubateurs nés dans les barreaux, le développement d'applications métiers propres.

Le « juriste augmenté » n'est donc ni une illusion ni l'énième *buzz word* que le monde numérique produit plus qu'à l'envi. Il est la promesse d'une réinvention d'un métier au cœur de nos sociétés en mutation où le besoin de droit est de plus en plus important et nécessaire. En faisant preuve d'un esprit de conquête, le juriste peut faire de la transformation digitale le levier d'un leadership renforcé. Pour y parvenir pleinement, il reste cependant aux juristes d'entreprise et aux avocats à faire cause commune et à fonder cette grande profession qui, seulement en étant réunie, pourra relever pleinement toutes les opportunités de cette révolution à l'œuvre.