



Comment rendre  
la justice prédictive  
éthique ?  
sur [echo.st/m325116](http://echo.st/m325116)

## ORGANISATION **Gide : l'innovation dans la tradition**

Le cabinet d'avocats français maintient son standard haut de gamme tout en fidélisant la nouvelle génération et en veillant sur le marché de l'innovation.

Delphine Iweins  
@DelphinIweins

Le déménagement de son siège historique du cours Albert-1<sup>er</sup> au 15, rue Laborde dans le 8<sup>e</sup> arrondissement de Paris a été l'occasion pour Gide de repenser son fonctionnement tout en restant ancré dans la tradition. Les équipes M & A, finance, immobilier – les plus importantes du cabinet – souffraient particulièrement de cette répartition sur plusieurs immeubles et étages. Aujourd'hui, la métamorphose d'une caserne royale permet d'abriter la réception et les salles de conférences. L'autre, côté cour, héberge les avocats et les juristes. A l'intérieur, la répartition a été repensée. Les avocats associés et les conseils possèdent un bureau individuel, les collaborateurs d'au moins deux ans d'ancienneté sont deux par bureaux, les collaborateurs plus jeunes et assistants ont des espaces partagés. « Nous sommes beaucoup plus ramassés, ce qui facilite la communication. Nous sommes en lien direct les uns avec les autres. Le côté barrière du bureau d'associé n'existe plus. Les jeunes apprécient d'autant plus la communication immédiate », souligne Xavier de Kergommeaux, senior partner du cabinet.

### Fidéliser la jeune génération

L'« école Gide » ne souffre pas d'un turnover particulier, malgré le fait que les Millennials ne sont pas considérés comme les plus fidèles à leur employeur. « Les jeunes collaborateurs sont très vite responsabilisés. C'est en mettant un jeune face au client le plus rapidement possible qu'il va être motivé et accepter la critique », relève-t-on au sein du cabinet. Néanmoins, au vu de l'évidente guerre des talents, le cabinet français a dû adapter plusieurs de ses recettes.

A la Gide Académie, les associés s'engagent à donner des formations juridiques, mais aussi de développement personnel et de business development aux 350 avocats et juristes que la structure compte à Paris. Des « conférences inspirantes » de personnalités non-avocats – sportifs, militaires, politiques, etc. – se déroulent aussi une fois par mois. Pour aller plus loin, la direction réfléchit actuellement à l'élaboration d'un programme de mentoring. Un associé sera le mentor d'un ou plusieurs colla-



Le fonctionnement du cabinet a été repensé à l'occasion de son emménagement dans ses nouveaux locaux, dans le 8<sup>e</sup> arrondissement de Paris. Photo J.-P. Mesguen pour PCA-

STREAM borateurs, non-membres de son équipe. Enfin, un référentiel des valeurs et des compétences attendues de la part des collaborateurs a été présenté en réunion d'associés en septembre et devrait être opérationnel en janvier prochain.

### Veiller sur les innovations

Une commission innovation composée d'une dizaine de personnes – avocats associés et collaborateurs seniors – réfléchit aux outils existant sur le marché qui pourraient être intéressants pour le cabinet. Ils ont ainsi adopté, il y a à peine un an, « Contract express » qui permet l'automatisation des contrats. « Programmer la machine demande beaucoup d'investissement au départ. L'objectif est d'être beaucoup plus rapide dans les transactions », explique Xavier de Kergommeaux. Le besoin se fait aussi ressentir pour traiter au mieux les dues diligences, mais la principale difficulté reste la langue. Toutes les solutions existantes sur le marché actuellement sont en anglais. La commission continue donc à veiller sur ce sujet à la recherche du meilleur outil. Comme d'autres cabinets, Gide n'échappe pas à la réflexion sur la jus-

stice prédictive. Les solutions des legaltech Kira Systems et Predictice sont actuellement testées par toute la structure.

### Viser toujours plus le haut de gamme

L'intelligence artificielle et autres outils de machine learning n'impactent pas uniquement l'organisation interne. Les clients sont aussi directement concernés et ont accès à de nouveaux services. La plate-forme Gide Venture, par exemple, propose aux jeunes pousses une série de documents en ligne et répond aux questions les plus basiques. Le cabinet a accueilli, en septembre dernier, une équipe qui se consacre entièrement au conseil en transformation numérique. Pilotée par Franck Guider, ancien directeur de la division fintech, innovation, compétitivité de l'Autorité des marchés financiers, cette nouvelle offre « Gide 255 » – 255 comme le plus grand entier codable en base binaire – accompagne tous les clients traditionnels faisant face à l'essor des fintech, biotech, foodtech et les géants du numérique se préparant à la blockchain. ■

## AU NOM DE LA LOI

### Les bons conseils de l'intelligence artificielle

La période récente a vu arriver l'intelligence artificielle (IA) sur le marché du conseil avec des gains de productivité et un recentrage sur les activités à forte valeur ajoutée. Qu'il s'agisse des legaltech ou des robots-conseillers, les nouveaux modèles d'affaires proposent d'automatiser de nombreuses tâches dans des conditions tarifaires avantageuses. Ces modèles reposent sur une coproduction homme-machine dans la mesure où il est nécessaire de superviser et d'alimenter l'IA en données. Celles-ci doivent être accessibles en grande quantité et doivent être également de bonne qualité puisque des données partielles ou erronées engendrent potentiellement un résultat biaisé en l'absence de discernement humain. Toutefois, le sujet le plus complexe n'est pas l'interface homme-machine mais plutôt la communication homme-machine-homme. Pour s'attaquer à ce problème, les chercheurs ont développé des métaheuristiques à partir d'algorithmes spécifiques. Les améliorations sont permanentes, mais il faudra encore longtemps avant de disposer de systèmes vraiment intelligents. La réalité est qu'on ne progresse pas très vite au fond sur la base des connaissances sur lesquelles on travaille en IA. Ce qui progresse vraiment c'est la puissance brute de calcul plutôt que l'algorithmique en tant que telle.

Deux petites expériences permettent de mesurer la qualité d'un système dit « intelligent ». La première consiste à écrire « les poules du couvent couvent » dans un traitement de texte. Le correcteur orthographique détecte une erreur qui n'en est en réalité pas une. Si on insère ensuite cette phrase dans un robot traducteur comme Google traduction, on obtient : « The hen of the covent covent » alors qu'il aurait dû traduire le deuxième « covent » par « lay ». Si on demande à ce même système de lire la phrase, on constate que la voix synthétique énonce correctement le texte. Autrement dit, la synthèse de la parole est simple, mais la reconnaissance de la parole est plus complexe. Les spécialistes prédisaient qu'on arriverait facilement à programmer des machines donnant aux gens l'impression d'être face à des

### BRUNO DEFFAINS

est directeur du Centre de recherche en économie et droit de l'université Paris-II, expert du Club des juristes et président du pôle numérique du Club des juristes.



locuteurs humains intelligents même si la machine ne comprend rien au fond à ce qu'elle raconte. C'est le principe même des chatbots d'aujourd'hui...

La seconde expérience consiste à écrire toujours dans le même traducteur français-anglais : « L'esprit est fort, mais la chair est faible. » Le résultat donne : « The spirit is strong but the flesh is weak. » Un Anglais comprendra que l'alcool est fort mais la viande est molle...

Les mots sont bien traduits, mais le sens de la phrase est perdu. Plus la sémantique de la langue utilisée est riche, analogique, suggestive, pondérée, affective, innovante et moins le système technique est apte à la comprendre et donc à se substituer à l'humain. On déduit de ces exemples que plus le conseil répond à des problèmes mal posés, nouveaux ou complexes, moins il est substituable par une machine. Ainsi, le bas de gamme du conseil, à savoir le conseil basé sur une langue répétitive et pauvre en sens émotif et affectif car technique, va être affecté par l'IA dans les prochaines années.

En revanche, les autres métiers du conseil ne peuvent pas être remplacés par des machines qui s'appuient sur la force brute de calcul. Pour preuve, Facebook recrute aujourd'hui des milliers de modérateurs pour analyser les informations signalées comme problématiques. L'entreprise ne peut s'en remettre à son IA pour assurer cette fonction de modération devenue un élément clef dans l'exercice de son métier... Des sociétés spécialisées se créent et recrutent massivement pour vendre du conseil en éthique numérique et des compétences de modérateurs. Voilà un nouveau métier du conseil : les modérateurs de demain seront sans doute les téléopérateurs de premier niveau qui auront été licenciés des plates-formes pour être remplacés par des chatbots. ■

## INTERVIEW **HERVÉ EKUÉ, Managing Partner du bureau parisien Allen & Overy**

### « Composer des équipes multigénérationnelles pour plus de valeur ajoutée »



Managing partner de l'entité parisienne du cabinet international d'origine britannique Allen & Overy depuis mai, Hervé Ekué place la génération Z et l'innovation au cœur de son mandat.

### Quelle place occupe l'innovation chez Allen & Overy ?

Lors de ma prise de fonction en mai dernier, j'ai mis en place un comité d'innovation. Composé de sept membres permanents – dont trois associés, le directeur de l'informatique et celui de la veille juridique –, ce comité pilote l'adoption en interne de nouveaux outils technologiques. Il organise également des rendez-vous dédiés et des événements pour nos clients sur ces sujets. En interne, notre défi est d'arriver à démontrer à tous que les outils sont utiles et que chacun a la possibilité

d'identifier des domaines – les tâches répétitives, par exemple – à partir desquels il peut être possible d'innover. Nous constatons qu'en la matière, une partie des nouvelles recrues dispose d'une réelle agilité intellectuelle et d'une appétence pour ces sujets. Notre rôle à Paris est double : il nous faut porter sur le marché les outils développés à l'échelle internationale, notamment grâce à l'incubateur Fuse présent à Londres. Et identifier des « pépites » du marché français, qui pourraient être utiles à nos clients et nous permettre d'améliorer nos services.

### Utilisez-vous des outils de machine learning et d'intelligence artificielle ?

Oui, nous disposons d'un outil interne de relecture, notamment des contrats de crédits, qui va permettre d'attirer l'attention sur des incohérences possibles. Cet outil de vigilance limite les erreurs et les coûts. Nous avons également été invités à tester une plate-forme spécialisée dans la veille juridique, Regmind. Elle cherche automatiquement les textes nouveaux publiés et fait les liens entre eux. Le Brexit est aussi une opportunité, celle d'apporter à nos clients, via la plate-forme Brexit Matrix, des réponses en matière législative et réglementaire. Nous leur permettons, notamment, de répliquer et d'amender les contrats de leurs nouvelles filiales.

### Comment comptez-vous fidéliser la génération Z ?

Nous avons mis en place, depuis maintenant plusieurs années, le télétravail dans toutes les équipes d'avocats à raison d'un jour par semaine. Et je souhaite renforcer le système de mentorat entre associés ou conseils et collaborateurs. Ces échanges, tenus par un accord moral de confidentialité entre les personnes concernées, permettent une plus grande proximité. Périodiquement, compte tenu de la taille du cabinet et de la nature des travaux que nous réalisons, nous proposons aussi des missions à l'international à certains de nos collaborateurs. Enfin, nous nous efforçons de composer des équipes multigénérationnelles, sources de valeur ajoutée pour nos clients.

Propos recueillis par D. I.