



THESIS / THÈSE

MASTER EN INGÉNIEUR DE GESTION À FINALITÉ SPÉCIALISÉE EN ANALYTICS & DIGITAL BUSINESS

Est-ce que le business model choisi par les LegalTech peut leur permettre de prospérer ?

De Sauvage Vercour, Antoine

Award date:
2021

Awarding institution:
Universite de Namur

[Link to publication](#)

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal ?

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.



Est-ce que le business model choisi par les LegalTech peut leur permettre de prospérer ?

Antoine DE SAUVAGE VERCOUR

Directeur: Prof. A. DE STREEL

Mémoire présenté
en vue de l'obtention du titre de
Master 120 en ingénieur de gestion, à finalité spécialisée
en Analytics & Digital Business

ANNEE ACADEMIQUE 2020-2021

Je tiens à remercier les différentes personnes qui m'ont aidé lors de la rédaction de ce mémoire. En premier, je remercie Monsieur Alexandre de Streel, professeur à l'Unamur, qui m'a guidé dans ma rédaction ainsi que dans mes recherches. Je remercie également Monsieur Stanislas van Wassenhove pour ses précieux conseils sur le secteur de la LegalTech. Je souhaite aussi remercier Monsieur Adrien van den Branden, Monsieur Emmanuel Sevin, Monsieur Xavier Gillot, Monsieur Adrien Dumonceau, Monsieur Dirk Dewulf et Monsieur Guillaume Desclée pour l'interview qu'ils m'ont accordée.

Abstract :

La digitalisation du droit nous permet d'entrevoir de nouvelles possibilités dans un secteur qui paraît pourtant peu enclin à l'innovation. L'utilisation de l'intelligence artificielle pour pratiquer cette discipline nous a déjà offert des programmes avancés pour aider les professions juridiques. Nous pouvons citer l'avocat virtuel, ROSS ou le logiciel de prédiction COMPAS. Les LegalTech s'inscrivent dans ce contexte d'innovation. Ce mémoire, contrairement aux autres articles sur le sujet, a pour but de se focaliser sur la manière dont les LegalTech construisent leur stratégie. Nous commencerons par expliquer les différents aspects techniques entourant le marché belge. Ensuite, nous présenterons les différents acteurs belges pour finir par proposer un Business model Canvas commun. Grâce à la construction de ce modèle, nous pourrons comparer les LegalTech à d'autres modèles d'entreprises. Nous finirons par une réflexion sur la viabilité de ce secteur et l'impact qu'il a sur les professions juridiques.

Table des matières

1.	Introduction	5
1.1.	Contexte	5
1.2.	Méthodologie	5
1.3.	Objectif du mémoire	6
1.4.	Structure	6
2.	Revue de littérature	8
2.1.	Les concepts liés au droit	8
2.1.1.	Les LegalTech	9
2.1.2.	Les nouveaux besoins des justiciables	12
2.1.3.	Les nouvelles opportunités	14
2.1.4.	Le marché étranger	16
2.2.	Les concepts liés à l'intelligence artificielle	17
2.2.1.	L'intelligence artificielle	17
2.2.2.	Les systèmes experts	19
2.2.3.	Le machine learning	20
2.2.4.	Le texte mining	21
2.3.	Les concepts liés au business	24
2.3.1.	Le business model canva	25
2.3.2.	Le business model des entreprises juridiques	29
2.3.3.	Le business model des plateformes en ligne	31
3.	Analyse du marché des LegalTech	34
3.1.	Objectif de l'analyse	34
3.2.	Méthode de recueil des données	34
3.3.	Analyse du marché dans sa globalité	35
3.3.1.	Présentation de l'échantillon	35

3.3.2. Le marché étranger.....	37
3.3.3. Le marché belge	39
3.4. Présentation des LegalTech analysées	45
3.4.1. Matchmaking Platform.....	46
3.4.2. Contract Management	46
3.4.3. Corporate Management.....	47
3.4.4. Online Dispute resolution	48
3.4.5. Online Legal Services	49
3.4.6. Knowledge Research.....	49
3.4.7. News Management.....	50
3.4.8. Document Management	51
3.4.9. LT Design.....	51
3.5. Business model canva commun	52
3.6. Comparaison avec d'autres business model	55
3.7. Analyse de la viabilité.....	58
4. Conclusion.....	61
Bibliographie.....	63
Annexes :	66

1. Introduction

1.1. Contexte

Le concept de LegalTech¹ ne peut plus être ignoré dans le secteur du droit. Ces entreprises vont de pair avec les différents efforts qui sont faits pour augmenter la digitalisation du droit. Ce secteur a connu une croissance exponentielle en Belgique depuis l'année 2018 (Stanislas van Wassenhove, entretien personnel, 16 octobre 2020). En effet, ces start-ups sont la réalisation concrète des différentes avancées faites dans le domaine de l'intelligence artificielle et du droit. Depuis les conférences ICAIL de 1980, ce sujet a inspiré plus d'un auteur. On a même pu assister à la création du premier avocat virtuel, ROSS². Celui-ci n'est pas seulement qu'un simple programme de recherche. Il parvient à interagir à la manière d'un collaborateur humain avec les avocats qui le sollicitent. Si les LT ne proposent pas encore des produits aussi avancés en matière d'intelligence artificielle, elles proposent des services qui viennent changer le quotidien des praticiens du droit. Ce business a commencé depuis quelques années aux Etats-Unis et se développe de plus en plus en Europe. Nous pouvons déjà supposer que le droit belge suivra cette tendance. Il paraît donc logique d'étudier tous les aspects liés au business de ces entreprises afin de comprendre quelle position celles-ci prennent sur le marché du droit belge. Ce mémoire s'inscrit dans la suite du livre blanc "Le guide de la Legaltech en Belgique" écrit par Stanislas van Wassenhove et propose une analyse plus poussée sur le business model de ces entreprises. Ce mémoire vient également présenter les concepts théoriques entourant le monde de la LegalTech.

1.2. Méthodologie

Afin de répondre à ces interrogations, un recensement de toutes les LT belges a été effectué. Ce recensement nous a permis d'analyser et de comprendre le marché dans sa globalité. Pour compléter cette analyse, nous utiliserons les Business Model Canva de différents produits de LegalTech. Des entretiens qualitatifs avec différents employés de ces entreprises ont été menés afin de vérifier que les informations trouvées dans leurs sites internet étaient toujours actuelles. Nous avons fini par construire un BMC type pour les LT afin de pouvoir le comparer

¹ Contracté en LT pour la suite de ce travail.

² Le projet ROSS a été développé en 2014 à l'Université de Toronto. Il s'appuie notamment sur le système d'intelligence Watson développé par la société IBM. Pour plus d'informations sur le sujet, vous pouvez consulter l'article du site "Le petit juriste" disponible à l'adresse suivante : <https://www.lepetitjuriste.fr/ross-lintelligence-artificielle-service-avocats/> .

avec le modèle des entreprises juridiques et celui des plateformes en lignes. Cette recherche empirique a été complétée par de nombreuses recherches théoriques sur le sujet.

1.3. Objectif du mémoire

Pour l'instant, la manière dont les LT ont développé leur stratégie business reste très peu exploré comme sujet et encore moins dans notre pays. Ce mémoire a donc pour but de répertorier les principaux acteurs présents en Belgique pour analyser la manière dont ceux-ci ont construit leur business model. Pour arriver à ce résultat, il faudra tout d'abord comprendre comment le marché belge s'articule. Le but initial sera d'abord de présenter les différents produits développés et quelle place ils occupent sur le marché juridique belge. L'ambition finale sera de construire un modèle d'affaire type pour en tirer des conclusions sur la viabilité de ces entreprises. Ce travail a donc pour objectif de répondre à la question suivante : " Est-ce que le business model choisi par les LegalTech peut leur permettre de prospérer ?".

1.4. Structure

Dans le chapitre 1, nous commencerons ce rapport par une brève introduction du sujet ainsi que la présentation des différents objectifs de ce travail.

Une présentation théorique du terme LegalTech ainsi que le contexte dans lequel ces entreprises sont apparues débutera le chapitre 2. Nous présenterons juste après les différents aspects de l'intelligence artificielle qui sont liés à ce secteur pour donner au lecteur une vue globale de l'évolution qui a mené à la création des LT. Ces différents concepts nous permettront de comprendre d'où viennent les LT et pourquoi elles apparaissent comme une réponse évidente aux nouvelles mentalités. Les concepts théoriques se termineront par la présentation du modèle utilisé pour l'analyse ainsi que des différents éléments business des entreprises juridiques et des plateformes en lignes. Ces éléments nous serviront à effectuer la comparaison avec les LT. Ces différents éléments constitueront le chapitre 2.

Le chapitre 3 sera composé, en premier lieu, des différentes analyses faites sur le secteur grâce aux différents critères de répartition. Ensuite, nous présenterons les différentes entreprises choisies pour l'analyse détaillée de leur business model. Après ces présentations, nous construirons un business model canva type pour les LT. Celui-ci nous permettra d'effectuer une comparaison avec les modèles présentés auparavant. Ce chapitre se clôturera avec une réflexion sur la viabilité du modèle choisi par les LT

Le chapitre 4 servira de conclusions à ce travail et présentera une piste pour d'éventuels travaux futurs sur le sujet.

2. Revue de littérature

Avant de pouvoir étudier les différentes LT, il semble cohérent de donner une définition précise de ce terme et de présenter les différentes catégories de produits présents en Belgique. Nous expliquerons également le contexte dans lequel ces entreprises sont apparues sur le marché. Nous présenterons aussi l'évolution de secteur à l'étranger. Nous continuerons ensuite par présenter les avancées dans le domaine de l'intelligence artificielle qui ont permis aux LT d'exister. Certaines techniques seront développées afin que le lecteur comprenne la manière dont les produits de LT fonctionnent concrètement. Nous finirons ce chapitre en présentant le modèle qui a été sélectionné pour analyser les LT ainsi que les différents éléments business des entreprises juridiques classiques et des entreprises en ligne.

2.1. Les concepts liés au droit

La digitalisation de notre monde est inévitable. Si certains secteurs sont complètement différents depuis l'arrivée des ordinateurs, ce n'est pas encore le cas du secteur juridique. En effet, un avocat en 1980 n'est pas très différent d'un avocat en 2020. Il suffit d'observer le pourcentage de décision de justice publiée entièrement en ligne (0,47%), en Belgique, pour se rendre compte que la digitalisation n'a pas encore influencé le monde juridique belge. De plus en Belgique, les décisions et textes juridique ne sont pas publiés dans un format compréhensible par un programme. Encore une preuve supplémentaire du refus de cette digitalisation (J-P. Buyle et A. Van den Branden, 2017). Une des causes de cette absence de changements est la peur des professionnels du droit de se voir remplacés et/ou surveillés par des machines. Certains pays étrangers ont d'ailleurs déjà pris des dispositions légales afin de s'assurer qu'une intervention humaine soit obligatoire dans toutes les procédures judiciaires (S. van Wassenhove, entretien personnel, 16 octobre 2020). Etant donné qu'on commence à envisager une possible justice prédictive³, certaines personnes commencent à s'interroger sur l'utilité d'avoir un avocat ou de passer devant un juge puisqu'une machine pourrait faire tout le boulot à leur place. Les avocats pourraient aussi s'en servir pour déterminer les chances de succès d'une affaire et ainsi refuser les causes « perdues d'avance ». Cette digitalisation du droit ne

³ Le terme justice prédictive correspond au fait que quoique chaque décision de justice comporte une part d'aléa, grâce à des calculs réalisés sur l'ensemble des décisions de justice déjà rendues, des algorithmes mathématiques peuvent être créés pour estimer le résultat final d'une décision de justice et/ou le risque encouru lorsqu'on se lance dans une procédure judiciaire ou un arbitrage. Ces prédictions permettraient un désengorgement des tribunaux mais aussi un traitement de masse plus facile de certaines tâches juridiques qui se répètent (dictionnaire du droit privé, 2020).

fait donc pas uniquement peur aux praticiens du droit mais aussi aux non-initiés. Le but n'est pas là. Ces technologies sont surtout là pour augmenter le service déjà proposé par les experts juridiques. Nous commencerons d'abord par expliquer ce qu'est une LegalTech avant d'évoquer les problèmes auxquels celle-ci peut répondre.

2.1.1. Les LegalTech

Le terme LegalTech est assez récent et provient du mix de deux mots anglais : Legal (qui désigne tout ce qui touche au droit)⁴ et Technology (la branche de connaissance qui étudie les sciences appliquées et l'ingénierie pour en faire des utilisations pratiques)⁴. En Belgique, il n'existe pas de définition prédéfinie de ce qu'est une LegalTech mais d'après la loi française nous pouvons dire que le terme désigne « toute organisation qui fait usage de la technologie pour développer, proposer ou fournir des produits ou des services relatifs au droit et à la justice, ou permettre l'accès des usagers du droit, professionnels ou non, à de tels produits ou services »⁵ (F. Ernotte et A. van den Branden, 2018). Dans cette définition, on peut noter que les LegalTech ne sont pas considérés comme des professionnels du droit. Elles ne sont donc pas soumises aux mêmes obligations déontologiques et professionnelles que des avocats, juristes, ... De plus, la législation belge ne pose plus aucun obstacle au développement des LT. Auparavant, on pouvait estimer que l'interdiction pour les avocats d'exercer des activités commerciales pouvaient poser problèmes. Cependant, avec la suppression de la notion de commerce dans la réforme du 15 avril 2018 concernant le droit des entreprises⁶, cet obstacle a été surmonté (S. van Wassenhove, entretien personnel, 16 octobre 2020). Les LT sont malgré tout soumises à certaines règles de confidentialité. Il peut arriver que des LegalTech soient gérées par des professionnels du droit mais ceux-ci agissent alors comme patron d'entreprise et pas comme praticien du droit.

A l'heure actuelle, la plupart des LegalTech commencent à utiliser de plus en plus l'intelligence artificielle. On peut considérer que les technologies utilisées sont encore relativement simples⁷. Ces compagnies ne sont pas uniquement révolutionnaire grâce à

⁴ Traduction personnelle de la définition du mot Legal et Technology donné par le dictionnaire en ligne wordreference.com.

⁵ Art. 1, al. 1^{er}, Charte éthique pour un marché du droit en ligne et ses acteurs, version présentée le jeudi 7 décembre 2017.

⁶ Pour plus d'informations, vous pouvez consulter le site suivant :

https://www.ejustice.just.fgov.be/cgi_loi/change_lg.pl?language=fr&la=F&table_name=loi&cn=2018041514 qui énumère tous les changements apportés par cette réforme.

⁷ Voyez l'étude de DAY ONE, Droit & digital : réalité et perspectives, 2017, publiée en ligne à l'adresse : http://www.actuel-direction-juridique.fr/sites/default/files/droit_digital_realites_prospectives_vf.pdf, spec. p.39.

l'utilisation de l'intelligence artificielle. Plusieurs LT reposent sur un business model innovant. Le principal but de ce marché est d'offrir un service juridique moins couteux pour le client final que ce soit en lui proposant un produit directement utilisable ou en proposant aux professionnels juridiques un service qui réduit leurs coûts d'intervention.

Il existe différentes manières de catégoriser les LegalTech. Pour le reste du travail, nous suivons la classification proposée par Stanislas Van Wassenhove dans son livre blanc de 2019.

La catégorie des Matchmaking Platforms

Ces LegalTech ont pour but de permettre aux clients de trouver des avocats, aux avocats qui recherchent des collaborateurs de se rencontrer entre eux et aux candidats qui recherchent un job d'entrer en contact avec des cabinets d'avocats. Ces plateformes peuvent aussi servir de moyen de référencement pour les avocats en fonctionnant un peu comme une sorte d'annuaire en ligne (S. Van Wassenhove, 2019). La plupart du temps, les avocats ont besoin de s'inscrire sur la plateforme pour y être référencé. Ces plateformes peuvent également servir d'outils de travail pour faciliter la communication entre les clients et les avocats.

La catégorie des Contract Management

Ces entreprises se focalisent sur la création de contrats standardisés, l'aide à la production des clauses d'un contrat, l'aide à la gestion des contrats, ... Tout ce qui touche de près ou de loin à un contrat (S. Van Wassenhove, 2019). Le gros avantage de ce type de compagnies est qu'elles proposent des documents à bas prix par rapport aux services classiques. De plus elles permettent aux avocats, juristes, ... de gagner énormément de temps lors de la création de leurs documents (F. Ernotte et A. van den Branden, 2018).

La catégorie des Corporate Management

Un peu comme la catégorie précédente, les entreprises de cette branche se focalisent surtout sur la gestion de tous les documents liés au mangement de l'entreprise. Elles aident à produire et gérer les documents liés aux réunions de ses conseils, les documents reprenant la composition de l'actionnariat de l'entreprise cliente, les contrats commerciaux, ... L'automatisation de ces processus fait gagner un temps précieux à l'entreprise (S. van Wassenhove, 2019).

La catégorie des Online dispute Resolution

Le but de ce type de start-ups est d'aider les gens à résoudre leurs petits conflits juridiques basiques sans avoir besoin de passer par un avocat. Cela peut être de l'aide pour

recupérer des créances, aider à obtenir une indemnisation pour un vol annulé ou retardé, des systèmes de médiations en ligne, ... (S. Van Wassenhove, 2019). Encore une fois le prix peu élevé demandé par ces LT est leur atout majeur.

La catégorie des Online Legal services

Ces sociétés proposent un service juridique en ligne pour avoir un conseil à distance dans de nombreux domaines différents (divorce, droit de la famille, ...). Ces services sont encore au début de leur développement en Belgique mais pourtant il existe déjà de nombreuses entreprises les proposant (F. Ernotte et A. van den Branden, 2018).

La catégorie des Knowledge Research

Dans cette catégorie on retrouve toutes les sociétés qui ont créé des outils de recherche intelligente. Ces outils permettent de trouver des informations précises dans une masse de documents et d'actualités juridiques grâce par exemple au Text Mining présenté précédemment (S. Van Wassenhove, 2019). C'est ici le gain de temps énorme qui pousse les clients à utiliser ce genre de programme. La publication des documents juridiques dans un langage compréhensible par la machine est un prérequis obligatoire pour que ces programmes fonctionnent (F. Ernotte et A. van den Branden, 2018).

La catégorie des News Management

Ces sites internet sont spécialisés dans l'envoi d'actualité juridique sous la forme de newsletters. Grâce à l'intelligence individuelle, les actualités sont classées et publiées automatiquement sur le site internet de la LegalTech.

La catégorie des Document Management

Les plateformes de cette catégorie ont pour but de mettre en place des systèmes de recherche intelligente des documents et d'aide à l'organisation de la connaissance sans pour autant dévoiler des données juridiques spécifiques aux utilisateurs. Ces plateformes devraient permettre une simplification de la communication entre avocats d'un même bureau ou entre clients et avocats (S. van Wassenhove, 2019)

La catégorie des LT Design

Le but de ces entreprises est d'aider le monde des LegalTech à grandir et à continuer à innover en leur proposant des programmes innovants, en conseillant les entreprises juridiques classiques pour qu'elles acceptent les LT dans leur organisation, ... (S. Van Wassenhove, 2019).

La catégorie des Practice Management

On répertorie tous les logiciels aidant à la gestion des cabinets d'avocats ou des entreprises juridiques dans cette catégorie. Ces logiciels s'occupent de tous les aspects de la gestion ce qui s'étend parfois jusqu'à la gestion de la comptabilité (S. Van Wassenhove, 2019).

2.1.2. Les nouveaux besoins des justiciables

Si le problème ne se pose pas encore actuellement, notamment à cause du fait que le droit belge n'est pas prêt à passer en ligne, la question suivante se posera bientôt dans l'esprit des potentiels clients : "pourquoi les services juridiques sont-ils si chers alors que des entreprises en ligne les proposent à bas prix ?" Les entreprises juridiques doivent donc modifier leur modèle d'affaire pour continuer à proposer une offre attractive aux justiciables. Cette affirmation peut paraître banale mais pourtant les exemples de sociétés qui ont fait faillite à cause d'une digitalisation ratée sont nombreux. Il suffit de penser à la société Kodak ou Nokia qui étaient des piliers dans leurs domaines respectifs et qui maintenant sont inexistantes sur le marché (O. Gassman, K. Frankenberger et M. Csik, 2014). Si le marché juridique belge n'évolue pas on peut donc supposer que les problèmes suivants se poseront.

Le premier constat que l'on peut faire est que dû à la digitalisation, les gens s'habituent à ne plus se déplacer. Il paraît maintenant insensé de ne pas commander son billet d'avion en ligne. Nous pouvons aussi voir que le nombre de personnes commandant leurs articles sur des plateformes de vente en ligne ne cesse d'augmenter, ... On trouve de plus en plus de produits/services accessibles depuis chez soi alors pourquoi le client se déplacerait pour un service juridique (F. Ernotte, A. van den Branden, 2018). Surtout depuis la crise du corona virus durant laquelle certaines personnes ont même développé une peur de sortir de chez eux. Si actuellement le justiciable estime encore qu'il y a un intérêt à se déplacer, notamment par méconnaissance des alternatives telles que les LegalTech ou peut-être qu'il estime recevoir un service de meilleure qualité, c'est loin d'être acquis que son opinion ne va pas changer. En effet, le marché des LT est en pleine expansion dans plusieurs pays européens (52,7 millions d'euros levés en 2019⁸ en France par exemple). Les entreprises américaines envisagent même, tout doucement, des robots avocats. Ce n'est qu'une question de temps avant que la Belgique connaisse la même expansion. Par le principe de maximisation de son utilité, on peut supposer

⁸ "Investir dans la LegalTech"; Eldorado.co,03/06/2020 disponible à l'adresse suivante: <https://eldorado.co/blog/2020/06/03/investir-dans-la-legaltech> .

que le justiciable, s'il possède la garantie d'avoir un service équivalent, préférera ne pas se déplacer.

Il faut ajouter à cela que le modèle de tarification proposé par les avocats n'est plus compatible avec les envies des clients. En effet, de moins en moins de clients arrivent à comprendre un système de paiements horaires plutôt qu'à la performance réalisée. C'est également le cas pour le secteur B2B (52% des services juridiques des entreprises envisagent d'ailleurs de recourir à des cabinets d'avocats non-traditionnels)⁹ qui préfère également une tarification à la prestation. L'espoir de ces acteurs est de réduire le coût d'une prestation juridique mais aussi d'obtenir plus de transparence par rapport au prix demandé par les professionnels. (B. Deffains, 2018). En France, par exemple, 85% des personnes estime que le coût d'une intervention standard est trop élevé pour cette prestation (S.Tantin, 2016). A cause de ce modèle de tarification horaire, il est difficile pour un client de voir la valeur ajoutée réellement apportée par un avocat par exemple. Pourquoi payer autant d'heures à un avocat alors qu'il a passé la moitié du temps à effectuer des recherches. Ce système de tarification n'est plus assez clair pour le client (Man Lawyer, 2017). On remarque aussi une forte demande pour obtenir plus de prévisibilité quant au coût réel de l'avocat. Pour l'instant, il n'y a pas toujours un devis réalisé auparavant et quand le client en obtient un, celui-ci est souvent erroné (Xavier Gillot, entretien personnel, 4 décembre 2020). La facture finale a tendance à être plus élevée que le prix initialement prévu. Cet écart entre les envies du justiciable et la réalité pose problème. Surtout avec l'augmentation de la concurrence, due à l'apparition des LT sur le marché belge (surtout au niveau B2B), qui propose une tarification plus proche du souhait de la clientèle. Surtout quand on sait que les clients accordent une grande importance à la tarification lorsqu'ils choisissent un avocat.¹⁰

Dernièrement, si auparavant il a toujours existé une grande asymétrie d'information dans le marché du droit¹¹, ceci n'est plus totalement vrai à l'heure actuelle. Grâce au développement d'internet, de plus en plus de personnes s'improvisent avocats, juristes, ...

⁹ Plus d'informations dans l'étude menée en 2016 par l'entreprise Deloitte sur les services légaux des entreprises disponible à l'adresse suivante : <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Legal/dttl-legal-future-trends-for-legal-services.pdf>.

¹⁰ Etude réalisée par avocats.be, Baromètre des avocats belges francophones et germanophones, quatrième vague, 2018, disponible à l'adresse suivante : <https://latribune.avocats.be/wp-content/uploads/2019/06/Barom%C3%A8tre-des-avocats-2018-FINAL-09042019.pdf>, spec p.19. Les clients répondent avec un score moyen de 7/10 lorsqu'on leur demande si les tarifs pratiqués sont importants pour choisir un avocat.

¹¹ B. Deffain , l'impact économique des LegalTech sur le marché du droit, enjeux numérique n°3, septembre 2018.

Certes une information trouvée sur internet (qui en plus n'est pas toujours vraie) ne remplace pas les connaissances d'un expert. Pourtant, notamment grâce aux solutions de résolution de petit litige peu onéreuses proposées par certaines start-ups juridiques, l'asymétrie d'information diminue. Le besoin d'un professionnel se fait alors moins ressentir. Les professionnels doivent maintenant voir leurs clients comme une multitude d'individus possédants un accès à la connaissance grâce au numérique (A. Sabeur, 2019). Certaines entreprises ayant recours à des avocats pour des résolutions répétitives de petits litiges pourraient arrêter leur collaboration avec ces avocats pour les remplacer par des programmes moins coûteux, comme par exemple dans les sociétés d'assurance en protection juridique.

Le marché juridique belge va donc fortement souffrir de l'arrivée massive des LegalTech s'il ne se renouvèle pas. Il est temps que les professionnels se rendent compte que le droit est devenu une marchandise (A.Sabeur, 2019). Plusieurs entreprises traditionnelles se tournent déjà vers les LT pour essayer de s'améliorer. En effet, ces start-ups permettent aux professionnels du droit de répondre à une partie de ces problèmes ou alors de diminuer leur coût. Le marché des LegalTech n'est pas destiné à remplacer le marché juridique classique. Il est utilisé pour l'améliorer afin de pouvoir survivre à la digitalisation.

2.1.3. Les nouvelles opportunités

Si beaucoup de praticiens¹² sont critiques quant à l'arrivée de la technologie dans le secteur du droit, cette digitalisation a pourtant du bon. En effet, le droit n'est pas le premier secteur à subir l'arrivée du numérique. Par exemple, on peut citer les logiciels de CRM pour les équipes de ventes, les logiciels de développements pour les développeurs¹³,... Il est donc naturel de voir arriver de nouvelles opportunités pour ce secteur.

Avant de présenter les nouvelles opportunités, il convient de séparer le travail d'un professionnel du droit en différentes couches. La première couche que nous identifions est la mission de recherche. Le droit est un sujet très vaste. Quand une nouvelle affaire se présente, le praticien doit commencer par rassembler les différents éléments d'information qu'il peut trouver sur le sujet que ce soit la jurisprudence, les pièces à conviction, ... La valeur ajoutée de cette partie du travail d'un spécialiste est la moins visible par le justiciable. De plus, celle-ci est

¹² Nous parlons ici des avocats, des notaires et des juristes d'entreprises qui sont les professions juridiques les plus concernées par l'arrivée des LT.

¹³ Site de Canyon legal : <https://www.canyonlegal.com/en> .

très répétitive et très simple (F. Ernotte, A. van den Branden, 2018). Ensuite vient la couche de rédaction. Une fois que celui-ci dispose de toutes les informations dont il a besoin il peut rédiger ses arguments, conseils, ses contrats, ... Cette partie requiert une expertise juridique qui ne s'acquiert que par l'étude du domaine et pas seulement par simple observation. Le travail de l'avocat requiert également une partie humaine. L'accompagnement psychologique du client ainsi que le contact avec celui-ci représente une grosse partie de la pratique du droit. Il ne suffit pas de connaître parfaitement les subtilités du droit, il faut également savoir écouter son client pour le conseiller de manière plus précise (S. van Wassenhove, entretien personnel, 16 octobre 2020)

Tout d'abord, en ce qui concerne la recherche juridique, une multitude d'outils se développent. Cette recherche juridique, longues et fastidieuses, prend énormément de temps et empêche le professionnel du droit sur la pratique réelle du droit. Ceux-ci sont d'ailleurs majoritairement d'accord avec le fait qu'il faut diminuer ce temps de recherche. On estime que 66% des avocats souhaitent diminuer le temps qu'ils consacrent à la recherche.¹⁴ David Fredrich, consultant pour le groupe Larcier, à l'occasion de la journée européenne de l'avocat de 2017, a d'ailleurs rappelé que ces outils étaient développés pour venir soutenir les avocats. Ces logiciels sont utilisés pour faciliter la décision et non remplacer un avocat.¹⁵

Les avocats pourront également s'aider de cette digitalisation pour être plus présent en ligne. En effet, selon Jean-Pierre Buyle, président d'Avocats.be, la plus grande menace pour les avocats s'appelle Google. La majorité des clients passant par ce service avant de venir consulter un professionnel¹⁶. On constate que 65% des avocats ne sont pas présents en ligne¹⁷. Heureusement, les clients n'attachent pas encore une importance significative à la présence d'un avocat en ligne.¹⁸ Les outils de conseil et de digitalisation vont aider les avocats à améliorer cette partie de leur business.

L'avocat pourra aussi en profiter pour montrer sa réelle valeur. La valeur ajoutée d'un conseiller juridique réside principalement dans son expertise mais aussi dans ses compétences

¹⁴ Etude d'Avocats.be, cité par Adrien Dumonceau lors de l'entretien personnel du 5 décembre 2020.

¹⁵ "Colloques – La journée européenne de l'avocat : la digitalisation ? Un outil formidable au service des avocats", Journal des tribunaux, 2017/36, n°6706 – 18/11/17.

¹⁶ *Idem*.

¹⁷ Etude d'Avocats.be, cité par Adrien Dumonceau lors de l'entretien personnel du 5 décembre 2020.

¹⁸ Ce critère a été mesuré dans l'étude d'Avocats.be, "Le baromètre des avocats belges francophones et germanophones quatrième vague" *op. cit.* spec p.19. Les clients répondent avec un score moyen de 5/10 lorsqu'on leur demande si la présence en ligne de l'avocat est importante.

humaines (S. van Wassenhove, 2019). Aucune machine ne pourra être aussi bonne pour comprendre un client, lui montrer de l'empathie et le conseiller dans ses choix.

Dernièrement, ces services permettent aux experts de diminuer leur coût. Grâce à l'automatisation des procédures, les tâches fastidieuses et difficiles deviennent simples. Cette diminution de coût pourra permettre aux experts de fournir un prix plus bas ou alors d'engranger une plus grande marge.

Toutes ces différentes opportunités ne sont réalisables qu'à la condition que les praticiens acceptent d'utiliser ces services digitaux pour améliorer leur pratique du droit.

2.1.4. Le marché étranger

La Belgique n'est pas un pays révolutionnaire concernant la digitalisation du droit. Le monde juridique anglo-saxon est le premier à voir ces entreprises futuristes débarquer sur le marché dans les années 1990. On peut considérer que le marché à commencer à se développer dans les années 2000 et il n'arrête pas de grandir depuis. La grande majorité de ces start-ups sont basés aux Etats-Unis¹⁹. Ce secteur est considéré comme le petit frère du secteur des FinTech²⁰ puisqu'il émerge un peu plus tard mais suit la même courbe d'investissement. Entre 2011 et 2016, le secteur a levé 739 millions de dollars à travers le monde.²¹ Le marché a également connu une grande évolution au niveau du nombre d'entreprises avec une multiplication par sept entre 2008 et 2015.²² D'après le CEO de Digiboard, certains produits développés par des LegalTech, comme le document management ou corporate management, sont particulièrement appréciés dans les pays étrangers car ils permettent de répondre au problème de la distance et du temps de trajet (par exemple aux Etats-Unis) ce qui n'est pas autant nécessaire en Belgique. C'est une des raisons probables pour laquelle la Belgique connaît un retard au niveau du développement des LegalTech. (Emmanuel Sevin, entretien personnel, 1^{er} décembre 2020). En Europe, ces entreprises ne semblent pas pratiquer une course à l'intelligence artificielle puisque le nombre d'entreprises complètement automatisées reste bas.²³

¹⁹ Etude de marché réalisé par l'entreprise Tracxn, Legal Tech Report, 2016 disponible à l'adresse suivante <https://s3.amazonaws.com/tracxnblog/wp-content/uploads/2016/12/Tracxn-Research-Legal-Tech-Landscape-December-2016-1.pdf> *spec* les pages 35,38,41,44,47.

²⁰ Abréviation de Financial technology. Ces compagnies utilisent l'intelligence artificielle pour faciliter les investissements financiers.

²¹ Source CB insights (<https://www.cbinsights.com/research/legal-tech-startup-funding-2016/>).

²² Etude Tracxn, *op. cit.* *Spec.* p. 38,41,47.

²³ Etude de marché réalisé par l'entreprise Day One, Droit et digital : réalité et perspectives, 2017 disponible à l'adresse http://www.actuel-direction-juridique.fr/sites/default/files/droit_digital_realites_prospectives_vf.pdf, et *spec* la page 39.

Cette tendance est légèrement différente en Amérique. Les plus gros investissements dans ce secteur sont réalisés dans le monde anglo-saxon. On peut citer par exemple Kira-Systems, qui se targue d'avoir réalisé un investissement de 50 millions de dollars en 2018 ou encore Concord, qui lui peut compter sur 25 millions de dollars.²⁴ Le marché français compte malgré tout quelques acteurs importants avec Doctrine.fr qui réunit 10 millions d'euros d'investissement en 2018 et Hyperlex réunit 4 millions d'euros en 2019²⁵.

Comme on a pu le voir dans cette présentation, l'intelligence artificielle est en train de pousser tout doucement les professions juridiques à se renouveler. Si les LegalTechs ne sont pas là pour remplacer les avocats, celui-ci doit néanmoins étendre son offre. Les praticiens du droit vont pouvoir s'aider des technologies pour augmenter leur activité de conseil plutôt que de passer leur temps à effectuer des tâches répétitives. Pour que le justiciable se rende compte de la valeur ajoutée d'un avocat, celui-ci devra apporter un réel avis en plus de ses compétences de recherche, qui peuvent facilement être substituées par une machine. Maintenant que le concept de LegalTech a été défini, la prochaine partie se focalise sur les concepts techniques qui permettent à ces entreprises d'exister.

2.2. Les concepts liés à l'intelligence artificielle

Les LegalTech sont basés sur certaines techniques d'intelligence artificielles qu'il est essentiel d'expliquer pour comprendre les services qu'elles proposent. Le but de ce mémoire n'est pas de présenter toutes les branches de l'intelligence artificielle qui ont influencé le domaine du droit mais plutôt d'effectuer un résumé de certaines techniques que l'on retrouve régulièrement derrière les logiciels des LegalTech. Néanmoins, certaines notions techniques seront détaillées afin de mieux comprendre le fonctionnement des produits disponibles sur le marché.

2.2.1. L'intelligence artificielle

D'après le dictionnaire le Robert, l'intelligence artificielle se définit comme : « l'ensemble des théories et des techniques développant des programmes informatiques complexes capables de simuler certains traits de l'intelligence humaine (raisonnement, apprentissage...). » (Le Robert, 2020). Dans cette définition, il faut insister sur le fait que le but

²⁴ Stanislas van Wassenhove, *Le guide de la LegalTech*, 2019, *spec* p.9.

²⁵ Stanislas van Wassenhove, *op cité*, *spec* p.10.

de la machine est d'imiter le raisonnement ou la sagesse d'un être humain pour pouvoir se passer de son intervention. Cela implique que la machine doit être capable tout comme l'homme d'apprendre au fur et à mesure de son utilisation. L'IA n'est pas une seule technique mais plutôt un domaine qui regroupe plusieurs branches différentes telles que le Machine Learning (ML), le Natural Language Processing (NLP), ...

Ce domaine a commencé à être étudié dans les années 1950. Il a pour but de permettre la résolution de problèmes complexes grâce à un ordinateur. Cette discipline n'a pas pour objectif de réduire l'humain à un simple utilisateur passif dirigé par les informations données par la machine mais plutôt d'améliorer ses compétences grâce à elle. Pour l'instant, les machines ne savent pas encore penser par elles-mêmes mais uniquement répondre à des tâches spécifiques (T. Taulli, 2019). D'après John Searle, il existe deux formes d'intelligence artificielle : la forme forte et la forme faible. La forte comprend parfaitement son environnement, ressent des émotions et peut se faire passer pour un humain tandis que la faible va suivre un pattern ou algorithme pour accomplir une certaine tâche spécifique pour laquelle elle a été créée (J. Searle, 1980). Dans ce travail nous nous concentrons uniquement sur la forme faible puisque c'est actuellement la forme la plus développée des deux mais aussi la plus utilisée par les LT. Certains prétendent que la forme forte pourrait ne jamais voir le jour.

Dans le cadre du droit, l'IA va surtout être utilisée pour faire gagner du temps aux praticiens et pour automatiser les différentes tâches liées à la recherche et à l'actualisation des informations. Contrairement à d'autres branches de l'IA, les applications concrètes de l'intelligence artificielle dans le droit ne font que commencer. Même si l'étude de ce domaine a commencé tôt, les progrès n'ont pas été aussi rapides que dans d'autres branches. Les premiers écrits regroupant les deux sujets datent de 1950. Cependant, les premières avancées réelles ont lieu en 1970 grâce au projet TAXMAN²⁶ (McCarty, 1977). C'est seulement à la fin des années 80 que le sujet connaît une expansion significative puisque des conférences (international conference on AI and Law, ICAIL²⁷) débutent. Des experts du monde entier commencent à se réunir et à partager leurs idées sur le sujet. L'apparition des premières LegalTech date des

²⁶ Ce projet du professeur américain McCarty porte sur l'étude de la fiscalité des sociétés par actions. Le but du programme est d'arriver à déterminer à partir de quel moment une certaine société peut être exonérée d'impôt. Voir L. McCarty, Interim Reports on the TAXMAN project: An Experiment in Artificial Intelligence and Legal Reasoning, in *Artificial Intelligence Techniques in Legal Problem Solving*, Juin 1973, Stanford Law School pour plus d'informations.

²⁷ Voir Bench-Capon et al; *A history of AI and Law in 50 papers: 25 years of the international conference on AI and Law*; Septembre 2012; Springer.

années 1990. Ces entreprises se sont largement développées au niveau du monde juridique anglo-saxon avant de voir le jour chez nous. L'objectif à long terme est d'essayer de créer des systèmes experts capables d'effectuer des raisonnements juridiques complets qui seront capables de fournir des arguments, d'expliquer les situations juridiques complexes mais aussi de prédire le résultat d'une affaire (G. Sartor et L. Branting, 1998).

2.2.2. Les systèmes experts

Pour entrevoir la résolution des problèmes juridiques, les praticiens du droit vont devoir créer des programmes intelligents. Certains de ces programmes existent déjà sous la forme de système expert. On définit un système expert comme un programme informatique contenant une base de connaissances humaines qui a pour but d'utiliser cette connaissance (à la manière d'un être humain) pour résoudre des problèmes complexes de la vie courante, émettre des conseils ou toute autre mission pour laquelle il est programmé²⁸ (J. Durkin, 1997). Pour arriver à ce résultat, il faut parvenir à représenter les informations utiles à la résolution sous la forme de règles précises ou de données qui seront enregistré dans l'ordinateur. Ces systèmes utilisent une logique basée sur des décisions successives et rendues possibles grâce à la représentation informatique de la base de connaissances. Un avantage de ce type de programme est qu'une fois que l'intelligence est correctement représentée, l'application peut résoudre d'autres types de problèmes, si ceux-ci utilisent la même base de connaissances, sans nécessiter une reprogrammation complète (P.H. Sydenham et R. Thorn, 2005). L'importance des systèmes experts a été non négligeable dans le développement de l'intelligence artificielle et dans la résolution de problèmes d'optimisation. Pour construire un SE, il faut commencer par déterminer le problème qu'il doit résoudre, quelle connaissance il pourra utiliser, définir l'ensemble de règles qu'il devra suivre pendant la résolution, ... L'étape la plus importante dans le développement est la construction de la base de données. Il faut sélectionner les bonnes connaissances. Celles-ci peuvent être acquises par des recherches dans des bases de données expertes dans le domaine ou alors acquises grâce à l'utilisation du système (P.H. Sydenham et R. Thorn, 2005).

Parmi les LegalTech, on distingue plusieurs entreprises qui utilisent des systèmes experts pour leur activité. Les entreprises de la catégorie de Knowledge research, online legal

²⁸ Dans cette définition, nous insistons sur le fait que le système est programmé pour réaliser la tâche. Les systèmes experts ne sont pas capables d'apprendre par eux-mêmes.

services, contract management et corporate management sont celles qui utilisent le plus ces programmes. Pour appliquer ces systèmes à la pratique du droit, les entreprises ont dû commencer par traduire leurs bases légales en « Business Rules » puis ces règles ont été adaptées en code informatique. Ces règles sont un ensemble de lignes conductrices qui permettent de réaliser une application concrète de la loi ou d'effectuer une recherche précise dans les bases légales. Pour être comprises par l'ordinateur, ces règles doivent être converties en symboles ou concepts. A l'heure actuelle, une intervention humaine est toujours nécessaire pour pouvoir convertir les Business Rules. Ce qui peut s'avérer coûteux au cas où l'entreprise ne possède pas encore d'employé qualifié dans ce domaine puisque le temps d'acquisition d'expertise est très long. Malheureusement ce processus rend une application du programme à d'autres cas relativement restreints. Evidemment il est possible de transposer le logiciel à d'autres cas mais ceux-ci doivent très semblable au cas initial pour lequel celui-ci a été construit. Il faut rajouter à cela que les systèmes experts donnent des résultats peu fiables dans les cas où certaines informations sont manquantes. Ce qui est régulièrement le cas dans la pratique du droit. Ces défauts ont incité les experts à creuser dans d'autres branches de l'intelligence artificielle pour pratiquer le droit (W-J. Kettlewell, 2019)

2.2.3. Le machine learning

Cette branche de l'intelligence artificielle, malgré qu'on y fasse référence depuis 1959, n'a commencé à attirer l'attention du public que récemment. Evidemment, grâce à cet engouement soudain, le lien que celle-ci entretient avec le domaine du droit s'est vu renforcé. Il n'existe pas de définition officielle mais on peut définir le « machine learning » comme le regroupement de toutes les techniques algorithmiques qui sont centrées sur le fait d'apprendre et d'enseigner des connaissances ou des comportements à une machine sans lui donner directement toutes les informations ou toutes les directives (R. Michalski et al, 2013). Plus un programme sera utilisé, plus celui-ci retient des informations et les transforme en connaissance. Une des manières pour transformer les informations de ses différentes utilisations est de procéder à des inductions. C'est-à-dire que la machine déduit une généralité d'un événement spécifique. Cependant, tout comme en statistique, on ne peut pas toujours généraliser à partir d'une seule occurrence. C'est pourquoi une quantité importante de données est essentielles pour que le machine learning soit efficace. Cette quantité de données requises reste un gros défaut de l'intelligence artificielle par rapport à l'esprit humain. Cependant, une fois cette connaissance maîtrisée, l'ordinateur est beaucoup plus performant que l'humain pour résoudre des situations complexes ou demandant une analyse d'un grand nombre de données/documents.

Ce besoin d'analyse de grandes quantités d'information est souvent présent en droit. C'est une des raisons pour laquelle le droit est un domaine très propice à l'utilisation du machine learning. Contrairement aux systèmes experts dont nous avons parlé plus haut, le machine learning a pour but de pouvoir résoudre des cas différents sans avoir besoin de rajouter des connaissances supplémentaires. La machine apprend des expériences que nous lui avons fournies auparavant afin de dégager des récurrences dans les réponses données. Ces récurrences l'aident à se débrouiller dans des cas inconnus (S. Hack, 2020). Cet avantage est très précieux pour le droit, surtout dans le cadre de la justice prédictive²⁹, puisqu'avec un seul programme le praticien du droit obtient la réponse qu'il cherche. Il faut néanmoins rester conscient que le futur est impossible à prédire. Le programme donne la réponse la plus probable en résultat mais ce n'est pas pour ça que cette réponse est vraie.

Actuellement, la plupart des entreprises des catégories citées dans la section précédente utilisent également le machine learning. C'est en fait la combinaison des différentes branches de l'intelligence artificielle qui rend possible le développement des LegalTech.

2.2.4. Le texte mining

Cette branche de l'intelligence artificielle est pour l'instant la plus utilisée pour le droit. C'est également les avancées sur ce sujet qui ont permis à la majorité des programmes concrets de se développer. C'est pourquoi il est important d'expliquer en détail la manière dont les programmes fonctionnent. Cette partie sera donc un peu plus technique.

Le Text mining peut être défini comme « un processus d'extraction de modèles intéressants et non triviaux ou de connaissances à partir des documents de textes non structurés » (Ah-Hwee Tan, 2000). L'explication de cette branche de l'intelligence artificielle s'avère particulièrement utile pour comprendre comment certaines LegalTech parviennent à transformer une grande quantité de données juridiques non structurées et difficilement analysables en une newsletter juridique, un input pour un programme informatique ou simplement une recommandation juridique. Cette partie explique toute la démarche et énumère

²⁹ Le terme justice prédictive correspond au fait que quoique chaque décision de justice comporte une part d'aléa, grâce à des calculs réalisés sur l'ensemble des décisions de justice déjà rendues, des algorithmes mathématiques peuvent être créés pour estimer le résultat final d'une décision de justice et/ou le risque encouru lorsqu'on se lance dans une procédure judiciaire ou un arbitrage. Ces prédictions permettraient un désengorgement des tribunaux mais aussi un traitement de masse plus facile de certaines tâches juridiques qui se répètent (dictionnaire du droit privé, 2020).

les différentes techniques utilisées lorsqu'un programme extrait des informations d'un texte juridique.

Le Text mining se base sur une collection de documents textuels. Elle peut être soit statique (les documents ne changent pas) ou dynamique (les documents peuvent être mis à jour ou d'autres peuvent être ajoutés). Le but du Text mining est d'extraire des informations pertinentes dans une collection de documents non-structurés (M. Rajman et R. Besançon, 1998).

Avant de pouvoir commencer à analyser les données, le système doit les recueillir. Pour se faire le système analyse toutes les sources de données possibles. Dans le cas des LegalTech, on peut considérer les différents articles juridiques publiés, le site du gouvernement, ... comme sources possibles. Les données peuvent aussi être apportées par l'entreprise elle-même comme des emails, des rapports internes, ... Le système grâce au TM (Text Mining) ajoute un contexte aux données pour les transformer en informations. Le système fournit un large paquet de documents que les techniques de NLP (Natural Language Processing) et d'IE (Information Extraction) analysent (Y. Dai, T. Kakkonen, E. Sutinen, 2011).

Les différentes données recueillies par le système peuvent être dans des formats très différents (texte en code ASCII, document word, pdf, ...). Avant de pouvoir sélectionner les informations intéressantes, le système uniformise toutes les sources en un seul format lisible pour la machine. Car ce n'est pas parce que l'être humain comprend les phrases d'un texte que le système les comprend. C'est là qu'intervient le Natural Language Processing. Dans le NLP, deux aspects du langage sont considérés : la syntaxe, en rapport avec l'ordre et le groupement des mots, et la sémantique, en rapport avec leur signification (K. Nassirtoussi, A. Aghabozorgi et al, 2014). Les différentes tâches du processus NLP sont la tokenisation, le POS tagging et l'analyse syntaxique (de surface ou en profondeur). Les outputs de ces tâches n'ont généralement aucun sens pour l'utilisateur final et sont réutilisés dans d'autres étapes pour extraire les informations pertinentes.

La tokenisation est l'acte de décomposer une séquence en petits morceaux tels que des mots, des mots-clés, des phrases, des symboles et d'autres éléments appelés tokens. Dans le processus de tokenisation, certains caractères comme les signes de ponctuation sont ignorés. Le Part-of-Speech tagging (POS tagging) (étiquetage morpho-syntaxique ou étiquetage grammatical) attribue des POS tags aux différents mots afin que le système puisse les comprendre et comprendre le contexte. Un POS tag peut être défini comme une étiquette donnée à un mot (M. Rajman et R. Besançon, 1998). Les POS tags sont par exemple NOM,

VERBE, ... Il existe deux principaux types de POS-Tagging: le Stochastic tagging et le Rule based tagging. Le premier considère que, pour une phrase ou une séquence de mots donnés, il faut choisir le tag le plus probable pour chaque mot. Le deuxième se base sur des règles manuscrites pour tagger les mots. Cette technique dépend des dictionnaires et des lexiques afin de trouver le tag le plus probable pour chaque mot. Par exemple si un mot est suivi d'un déterminant, selon les règles, ce mot est un nom (M. Rajman et R. Besançon, 1998).

Après cette étape-là, le système utilise la technique du stop words removal. Cette technique sélectionne les mots les plus souvent utilisés dans la langue du document (les conjonctions, les prépositions, ...) qui ne sont pas porteurs d'informations afin de les marquer comme des stop words. Grâce aux techniques de tokenisation et tagging, le système sait facilement les repérer. Une fois ces mots repérés, le système les élimine du document pour gagner de la place et aller plus vite dans l'extraction des informations essentielles (B. Willaim, Frakes, et al, 1992). L'analyse syntaxique transforme les phrases en une représentation décrivant les groupements de mots et leurs relations. Ainsi le système peut facilement comprendre les phrases pour en retirer les informations essentielles.

Toutes ces étapes vont permettre à la machine d'extraire les informations pertinentes du document. Le programme enregistre ensuite ces informations et les classe entre elles. En effet certaines informations sont très semblables. Il est nécessaire de les rassembler pour gagner en efficacité. C'est donc ici qu'intervient le clustering. Le but du clustering est de rassembler les informations similaires dans des clusters. Un cluster est un groupe d'information contenant des informations considérées comme très proches. Tout d'abord, le système détermine le nombre de clusters que l'on souhaite. Ensuite il trie ces données dans chaque cluster. Premièrement le système va sélectionner au hasard l'information de référence de chaque cluster. Ensuite toutes les informations vont être attribuées à chaque cluster suivant leur similarité avec le centre (l'information est placée dans le cluster le plus similaire). Une fois toutes les données distribuées, le système regarde si les centres des clusters sont les plus appropriés et change le centre si une autre information est plus adéquate que celle d'origine. Ensuite on redistribue les informations si elles doivent changer de cluster. Le système répète ces étapes jusqu'à ce qu'aucune donnée ne change de cluster (B. Larsen et C. Aone, 1999). Le but de la classification est quant à elle de créer une ontologie³⁰ des informations présentes dans

³⁰ Une ontologie est une sorte de champ lexical des termes et concepts permettant à un programme de comprendre le sens des informations d'un texte. Ce champ lexical est construit grâce aux métadonnées des mots présents dans le texte ou grâce aux éléments que la machine connaît déjà sur ce domaine. Le but premier d'une ontologie est de

le texte afin que le système puisse comprendre le texte. Ces ontologies sont particulièrement importantes puisqu'elles aident le système à se créer une compréhension du vocabulaire du domaine (dans ce cas-ci le domaine juridique). A force d'analyser des textes et des documents liés au droit le système crée un ensemble d'ontologies juridiques qui lui permet de comprendre directement les prochains textes qu'il rencontre.

Toutes ces étapes sont répétées régulièrement dans les programmes des différentes LegalTech que nous verrons plus tard. Les différentes techniques citées ici sont essentielles au développement des LegalTech puisqu'elles interviennent presque dans chaque entreprise.

Suite à cette présentation, on peut dire que l'intelligence artificielle a déjà fait de nombreuses avancées en ce qui concerne le droit. Cependant, nous devons encore attendre quelques années afin que la machine puisse penser sans avoir été programmée pour une certaine tâche spécifique. (Guillaume Desclée, entretien personnel, 29 décembre 2020).

2.3. Les concepts liés au business

Avant d'aborder le modèle utiliser pour l'analyse, nous allons donner une définition précise de ce qu'est un business model. Durant tout ce travail, la définition donnée par Teece en 2010 est utilisée comme référence. Cependant, il ne faut pas oublier qu'il existe différentes définitions du terme business model³¹. Teece définit le business model (aussi appelé modèle d'affaire en français) de la manière suivante : « Un business model définit la manière dont une entreprise va capturer les besoins des clients, la manière dont elle va y répondre et la manière dont elle va créer de la valeur. Le business model reflète la capacité des clients à payer pour le produit ou le service vendu par l'entreprise afin de convertir ces paiements en profit grâce à une conception et des opérations adéquates tout au long de chaîne de création de valeurs.»³² Dans cette définition, Teece met en évidence les trois points fondamentaux d'un modèle d'affaire qui sont la création de valeurs, la manière dont cette valeur est fournie au client et la manière dont cette valeur est utilisée pour créer du profit. (Teece, 2010). Ce travail se concentre

modéliser un ensemble de données dans un domaine particulier pour créer des relations entre celles-ci (technosciences.net).

³¹ Voir Zott, C., Amit, R., & Massa, L. (2011). "The Business Model: Recent Developments and Future Research". *Journal of Management*, 37(4), 1019–1042.

³² (Teece, 2010), traduction personnelle de l'anglais : "the design or architecture of the value creation, delivery and capture mechanisms employed. The essence of a business model is that it crystallizes customer needs and their ability to pay, defines the manner by which the business enterprise responds to and delivers value to customers, entices customers to pay for value, and converts those payments to profit through the proper design and operation of the various elements of the value chain. "

plus sur les moyens utilisés par les LegalTech pour générer du profit grâce à leur activité plutôt que sur la manière dont ces start-ups valorisent et promeuvent celle-ci. Même si la caractéristique générale d'un modèle est d'être propre à chaque entreprise, plusieurs similitudes peuvent être observées entre les business models d'entreprises concurrentes (A. de Halleux, 2017). Dans ce travail, nous tentons de comprendre quels sont les différents types de business model que l'on retrouve sur le marché belge afin d'estimer s'il existe des convergences entre ceux-ci. Une fois que la construction d'un modèle commun sera réalisée, celui-ci sera comparé au modèle d'affaire des entreprises juridiques ainsi qu'à celui des plateformes en ligne afin d'estimer si ceux-ci présentent des similitudes avec le business model des LegalTech. Les concepts suivants sont donc essentiels pour comprendre cette dissertation

2.3.1. Le business model canva

Le BMC est une représentation graphique développée principalement par Alexander Osterwalder et Yves Pigneur en 2010 dans leur ouvrage « Business Model nouvelle génération ». Le BMC a pour but de permettre à chaque entreprise de définir son business model de manière générale. Le BMC se présente sous la forme d'une matrice à neuf cases. Chaque case représente un élément de l'entreprise : segments de clientèle, proposition de valeur, canaux de relations avec le client, flux de revenus, ressources clés, activités clés, partenaires clés et structure de coûts. (Osterwalder, Pigneur et al, 2010). La représentation graphique se trouve en annexe (Annexe 1). Cet outil ne doit pas remplacer le business plan traditionnel mais va permettre de le compléter par une modélisation. Au fur et à mesure des années, leur modèle est aussi devenu un outil d'analyse. C'est dans cette optique que nous l'utilisons. Selon l'ouvrage d'Osterwalder et Pigneur les neuf blocs du BMC sont expliqués de la sorte :

Segment de clientèle :

Il s'agit du public ciblé par l'entreprise. Il décrit le type de clients ciblés et les besoins qu'ils veulent combler. Il faut aussi séparer les clients en différents groupes suivant les profils, les besoins, les comportements, ... auxquels l'entreprise devra faire face.

Proposition de valeur :

Cette composante décrit les produits ou services vendus par l'entreprise ainsi que la valeur ajoutée que ceux-ci apportent. Le but de ceux-ci est de répondre aux besoins des clients identifiés comme cibles dans le critère précédent. La valeur ajoutée par le produit doit apporter un bénéfice significatif qui pousse le client à l'achat.

Canaux de distribution :

Cette partie décrit les moyens de distribution utilisés par l'entreprise pour faire connaître ses produits ou services aux clients potentiels ou actuels. Dans certaines représentations, on peut aussi y retrouver les moyens de communication avec les clients. Ces canaux peuvent être directs, indirects mais aussi internes ou externes à l'entreprise. On retrouve cette composante dans les phases suivantes de l'expérience d'achat du client : la prise de connaissance du produit par le client, l'évaluation du produit, l'achat, la livraison et le service après-vente.

Relations avec le client :

Cette composante décrit le type relation que l'entreprise souhaite avoir avec ses clients. Cette relation repose sur différents buts : convaincre des prospects de passer à l'achat, garder des clients actuels ainsi qu'augmenter les ventes. Cette relation peut être soit individuelle à chaque client, soit vue comme un self-service, soit comme une création de communautés, ...

Activités clés :

Dans cette case, on retrouve la description des activités principales de l'entreprise. Ces activités ont pour but d'expliquer comment l'entreprise va réussir à créer de la valeur. Cet élément est connecté aux choix fait dans le segment de clientèle ciblé, à la valeur ajoutée que l'entreprise veut offrir, aux canaux utilisés et aux relations qu'elle souhaite entretenir avec ses clients.

Ressources clés :

Ici on retrouve toutes les ressources nécessaires au fonctionnement de l'entreprise. Ces ressources peuvent être de nature physiques (bâtiments, machines, ...), humaines (travailleurs et leurs compétences) ou financières (crédits, cash présent, ...). Ces ressources ne doivent pas obligatoirement appartenir directement à l'entreprise, elles peuvent appartenir à un partenaire.

Partenariats clés :

Cette composante a pour but d'énumérer tous les partenariats que l'entreprise va établir afin de par exemple créer de la valeur, distribuer ses produits ou encore d'optimiser ses profits. Les partenaires permettent à l'entreprise de créer un réseau sur lequel elle doit s'appuyer pour faire du profit. Osterwalder et Pigneur ont défini quatre types d'alliances : l'alliance stratégique entre non-compétiteurs, un partenariat entre compétiteurs, une joint-venture pour créer un

nouveau business et enfin l'alliance entre l'acheteur et le vendeur dans le but de fournir des meilleurs produits ou services. Si une entreprise externalise une partie de ses activités, cela doit être précisé dans cette composante.

Structure de coûts :

Dans cette composante, on énumère les coûts les plus importants auxquels l'entreprise devra faire face pour pouvoir exercer son activité. Identifier tous les coûts permet à l'entreprise de pouvoir réduire ceux-ci au minimum. Les coûts fixes et variables doivent être repris dans cette rubrique. On peut définir deux logiques concernant la structure des coûts soit on décide qu'il faut opter pour une minimisation des frais (logique de coûts) soit qu'il faut faire primer la création de valeur sur tout le reste (logique de valeur).

Source de revenus :

Osterwalder et Pigneur définissent le flux de revenu comme la manière dont une entreprise va réussir à générer des revenus grâce à chaque segment de clients. L'entreprise doit parvenir à déterminer ce que chaque segment de clients est prêt à payer afin de pouvoir lister une ou plusieurs sources de revenus pour chaque segment. Par exemple, l'entreprise peut décider de faire une liste de prix fixe, des promotions, des actions, ... Selon les auteurs, les différents types de revenus peuvent soit provenir d'un paiement unique lors de l'achat soit de paiements récurrents (par exemple pour un abonnement, pour des options supplémentaires après l'achat, ...).

Les 9 composantes que l'on vient de présenter sont identifiées comme les plus essentielles par les auteurs mais certains business peuvent avoir d'autres éléments à considérer dans leur business plan. C'est pour cela qu'il ne faut pas se contenter uniquement de cette représentation pour estimer si une entreprise va réussir. En effet, une des plus grandes critiques faites sur ce modèle est qu'il ne prend pas en compte la concurrence qui est pourtant un facteur clé dans le succès ou l'échec d'une start-up³³ (C.Fauvel et Hong Y Ching, 2013).

Il faut également préciser que le BMC n'est pas le seul modèle existant. Nous trouvons d'autres modèles dans la littérature tels que le « Lean Canvas » d'Ash Maurya. Ce modèle est

³³ Cette critique sur le BMC n'est pas la seule mais les autres critiques s'appliquent moins au marché des LegalTech, il n'est donc pas nécessaire de les détailler dans ce travail. Voir Hong Y Ching, Clemens Fauvel; "Criticisms, variations and experiences with business model Canvas"; European Journal of Agriculture and forestry research, Vol. 1, No 2, p 26-37, December 2013 pour plus d'informations.

pratiquement pareil sauf qu'il remplace les cases « Partenaires Clés », « Activités », « Ressources clés » et « Relation clients » par « Problèmes », « Solutions », « Indicateurs de performances » et « Avantages compétitifs ». Il existe aussi le IBM concept Business Model, l'analyse SWOT ou encore la chaîne de valeur de Porter mais il est inutile de les développer dans ce mémoire car ils ne seront pas utilisés. L'utilisation du BMC permettra de dégager de manière claire les objectifs des différentes catégories de LegalTech que nous retrouverons par après dans ce travail. Même si la plupart de ces entreprises sont uniquement actives en ligne, afin de garder une cohérence, le BMC sera le seul modèle d'analyse utiliser pour tout le mémoire

Cette méthode d'analyse a été préférée aux autres pour trois raisons principales. En premier lieu car ce modèle est évolutif. En effet, Osterwalder et Pigneur conseillent de remplir ce canva à l'aide d'éléments échangeables (tels que des *Post-it*® ou au crayon) qui seront actualisés suivant l'évolution d'une firme car selon eux les business models ne sont pas figés. Ils dépendent de la phase dans laquelle se trouve l'entreprise (croissance, maturité, ...). Le fait que cet outil d'analyse puisse évoluer dans le temps est la principale raison de son choix pour ce travail. Le marché des LegalTech en Belgique est très récent, il va donc évoluer avec le temps. Les futurs travaux sur le sujet pourront se servir de l'analyse faite dans ce travail. Il suffira seulement d'actualiser les quelques caractéristiques du BMC qui auront évoluées.

Deuxièmement, le BMC est un modèle simple qui ne requiert pas qu'une entreprise soit dans une phase avancée de son évolution. Les BMC peuvent souvent se compléter avec des informations trouvées sur un site internet ou grâce à une interview. Ce modèle est donc conseillé pour analyser des start-ups. Il ne requiert pas d'analyser la concurrence ou des éléments internes compliqués à mesurer. Cependant, même si le BMC est simple il prend en compte assez de critères pour nous permettre d'analyser la viabilité des LT. En choisissant ce modèle, nous sommes sûrs qu'il sera possible de l'appliquer à toutes les LT.

Enfin ce modèle présente 9 critères bien distincts qui nous permettront d'effectuer une comparaison correcte des différentes stratégies développées par les LT. Le modèle est très visuel et permet à quiconque de comprendre comment un business s'organise. Dans la suite de ce travail, nous verrons que les similitudes peuvent être très facilement observées. A l'inverse, si plusieurs modèles ou des modèles plus complexes sont utilisés, les convergences ou divergences éventuelles seront trop difficiles à observer. L'analyse ne serait donc plus pertinente.

On peut également argumenter que ce modèle a fait ses preuves puisque l'ouvrage "Business Model Generation" a été vendu en plus de 500 000 exemplaires. Malgré certaines critiques, ce modèle est encore largement conseillé aux entrepreneurs qui débutent leur activité.³⁴

2.3.2. Le business model des entreprises juridiques³⁵

Les LT sont indéniablement lié au secteur de la justice de par leur nature. Une présentation de marché est donc essentielle pour comprendre dans quel environnement les LegalTech évoluent. Le marché du droit représente une part non négligeable du PIB d'un état. Par exemple, en France au cours de l'année 2017, ce marché représentait 1,3% du PIB soit l'équivalent de 31, 1 milliard d'euros. On estime que ce marché comptait, à la même époque, environ 431 820 emplois directs³⁶. En Belgique, 1 948, 3 millions d'euros du budget de l'Etat ont été alloué à la justice au cours de l'année 2019³⁷. Sur l'année 2018, plus de 533 000 affaires ont été clôturées et 527 000 ont été ouvertes.³⁸ Rien qu'en région wallonne et bruxelloise, en 2018, on répertorie presque 8000 avocats actifs (7940) soit une augmentation du nombre d'avocats de 1,2 pourcent par an depuis 2013³⁹. Ces quelques chiffres nous permettent de nous rendre compte que le marché n'est pas négligeable en Belgique.

Ce marché présente pourtant des caractéristiques uniques. Tout d'abord on peut signaler que ce marché présente une asymétrie d'information particulièrement importante en comparaison avec d'autres marchés. En effet, le demandeur de service juridique connaît généralement peu la loi. Il est donc simple pour le praticien de pratiquer un prix élevé puisque son client ne sait pas estimer la complexité de l'intervention⁴⁰. De plus, de par sa nature le droit est un bien collectif⁴¹. Ce qui implique que les services de justice sont généralement délivrée

³⁴ Pour plus d'informations concernant les avantages et l'utilisation de ce modèle, vous pouvez aller voir l'article de Hong Y Ching et Clemens Fauvel cité précédemment.

³⁵ Le terme entreprises juridiques concernent ici tous les professionnels du droit qui travaillent de manière non-digitalisée à l'exception des juges.

³⁶ Etude faite par S. Baller et B. Deffains en 2017. Disponible à l'adresse suivante : <https://www.village-justice.com/articles/marche-droit-poids-economique-une-filiere-pleine-croissance,26296.html>.

³⁷ Rapport du service public fédéral justice, Justice en chiffre 2015-2019, 2019, disponible à l'adresse suivante : <https://justice.belgium.be/sites/default/files/jic-fr-2015-2019.pdf> , *spec* p.10.

³⁸ Statistiques annuelles des parquets correctionnels et du parquet fédéral, ministère publique de la justice disponible à l'adresse suivante : <https://www.om-mp.be/stat/corr/start/f/home.html>.

³⁹ Etude réalisée par avocats.be, Baromètre des avocats belges francophones et germanophones, quatrième vague, 2018, disponible à l'adresse suivante : <https://latribune.avocats.be/wp-content/uploads/2019/06/Barom%C3%A8tre-des-avocats-2018-FINAL-09042019.pdf>.

⁴⁰ B.Deffains, L'impact économique des legaltechs sur le marché du droit, enjeux numériques n°3, septembre 2018.

⁴¹ Un bien collectif est décrit comme non-exclusif et non-rival.

par l'Etat afin d'en garantir la qualité, l'impartialité et l'exécution (B.Deffains, 2018). C'est pour cela que la tarification des services juridiques est sujette à une forte réglementation. En général, on estime que l'offre juridique est plutôt rigide à court terme. Par contre, la demande de ce marché est plurielle et segmentée. Elle a tendance à suivre le comportement de l'offre. Plus le nombre de fournisseurs de ce service augmente, plus la demande va être nombreuse (B. Deffains, 2018).

Il est évident qu'il est impossible de faire une étude complète du business model des "law firms" dans ce travail. Le modèle de ces entreprises repose sur différents éléments, notamment le partage de connaissance grâce au regroupement d'un grand nombre de juristes (Xavier Gillot, entretien personnel, 4 décembre 2020). Néanmoins, pour pouvoir les comparer aux LegalTech par la suite, il est important de mettre en avant quelques éléments spécifiques à ces firmes.

La tarification, par exemple, est un élément particulier dans le business model du monde juridique. Actuellement, le modèle principalement appliqué dans les cabinets d'avocats est celui de la tarification horaire. Les avocats estiment le nombre d'heures passées sur un dossier et multiplient ce nombre d'heures par le coût d'une heure de travail. Le résultat de cette multiplication donne le montant total de la facture que le client doit payer. Peu de secteurs fonctionnent encore de cette manière. Actuellement, le taux horaire demandé par un avocat a tendance à augmenter (augmentation de 3% par an entre 2013 et 2018)⁴². Ce taux horaire est d'en moyenne 160, 12€ en région wallonne. Les coûts sont généralement assez élevés car les salaires demandés par les professionnels du droit ne sont pas négligeables.

En ce qui concerne la clientèle visée, on constate que la majorité des clients des avocats sont des particuliers (48,5% en moyenne)⁴³. Même si ce pourcentage est en diminution depuis 2013 il reste grandement majoritaire surtout chez les femmes (61,2%). Cette tendance s'explique par le fait que la majorité des avocats ont pour activité le droit de la famille et des personnes. La seconde activité concerne la responsabilité civile, les assurances et la circulation routière qui concerne aussi les particuliers⁴⁴.

La principale offre de valeur des métiers juridiques reste leur connaissance sur le droit. En effet, comme précisé auparavant, le marché possède une grande asymétrie d'informations

⁴² Etude d'Avocats.be, *op. cité, spec.* p. 20.

⁴³ Etude d'Avocats.be, *op. cité, spec.* p. 18.

⁴⁴ Etude d'Avocats.be, *op. cité, spec.* p.13

puisque les experts juridiques sont rares. Cet avantage leur permet de pratiquer un prix élevé et de garder une concurrence relativement faible. Cependant, la concurrence est en train de s'intensifier petit à petit, notamment avec l'arrivée des LT sur le marché du droit (B.Deffains, 2018).

Ces différents points nous permettent de nous donner une brève idée de la manière dont les entreprises juridiques s'organisent en Belgique. Par la suite, nous pourrions plus facilement comparer les LegalTech avec ces quelques points.

2.3.3. Le business model des plateformes en ligne

Les plateformes en ligne sont apparues depuis un certain nombre d'années sur le marché. L'apparition de celle-ci est une conséquence logique de la digitalisation qui a lieu depuis quelques années. Ces plateformes ont complètement révolutionné la manière de faire le business. On peut citer, par exemple, des plateformes comme Amazon, Uber, Airbnb, ... Ces plateformes sont des marketplace orienté grand public. Nous allons plutôt nous concentrer sur les services fournis au moyen d'un cloud. C'est pourquoi dans cette section nous allons présenter les service SaaS⁴⁵. Si, à nouveau, le but n'est pas de faire une étude complète des différents modèles, il est utile de présenter certains aspects que l'on retrouve fréquemment dans l'organisation de ce type de plateforme.

D'après l'article de M.Sääksjärvi et al, un SaaS peut être défini comme " Software-as-a-Service est un accès en ligne, indépendant du temps et de l'endroit, à une application localisée sur un server. Cet accès permet différentes utilisations de la même application par un grand nombre d'utilisateurs indépendants les uns des autres. Ce service est proposé sous un mode de paiement attractif en comparaison à un mode de rémunération suivant la valeur perçue par le client. De plus, le service continue à s'actualiser de manière permanente quand le software s'actualise"⁴⁶ (M. Sääksjärvi, A. Lassila, H. Nordström; 2005). Ce type de modèle s'est répandu au milieu des années 2000. En 2010, ce marché représentait environ 6,6 milliards de dollars. Le

⁴⁵ SaaS est l'abréviation du terme anglais, Software as a Service

⁴⁶ Traduction personnelle de l'anglais : " Software as a Service is time and location independent online access to a remotely managed server application, that permits concurrent utilization of the same application installation by a large number of independent users (customers), offers attractive payment logic compared to the customer value received, and makes a continuous flow of new and innovative software possible" Voir Sääksjärvi, M., Lassila, A., Nordström, H.: Evaluating the Software as a Service Business Model: From CPU Time-Sharing to Online Innovation Sharing, pp. 177–186 (2005) pour plus de précisions.

marché du software⁴⁷ n'est pas le seul à se transformer vers un service en ligne. On aperçoit également des Infrastructure-as-a-service (IaaS) et des Platform-as-a-Service (PaaS). Les revendeurs de ce service vont faire payer des frais d'utilisation à leurs clients. Dans ce type de modèle, le software est standardisé pour tous les utilisateurs, c'est une des principales différences avec les autres modèles sur le marché des softwares.

Pour qu'un service soit défini comme un SaaS, il doit répondre à différents critères. Ces critères ont été établis grâce aux différents travaux préexistants sur le sujet. Il n'y a pas d'ordre d'importance parmi ces critères. Si l'un d'eux est manquant alors le service ne peut pas être décrit comme un SaaS au sens strict du terme. Cependant, certains services se construisent de manière similaire sans être totalement un SaaS. Pour être reconnu comme un SaaS, le service doit pouvoir être utilisé via un navigateur internet. Cela implique que le service est utilisable depuis n'importe quel endroit et par toute personne qui dispose d'un accès à internet⁴⁸. Deuxièmement, le produit n'est pas fait sur mesure pour un utilisateur spécifique. En effet, le logiciel peut être utilisé par des millions d'utilisateurs sans pour autant que l'utilisation d'un client empêche un autre client d'utiliser ce même service. Le logiciel est générique⁴⁹. De plus, le logiciel ne requiert aucune installation sur la machine du consommateur. Cela implique que le logiciel peut être utilisé depuis n'importe quel hardware. Les données du client seront alors accessibles depuis un serveur centralisé.⁵⁰ Ce critère est en lien avec le précédent puisque le produit ne demande aucun travail préalable d'installation ou d'intégration à l'environnement. Cela implique une fois de plus sa transportabilité et l'utilisation sur n'importe quelle plateforme⁵¹. Finalement, la tarification du produit est dépendante de l'utilisation du software. Généralement, on retrouve des formules de tarification sur un modèle d'abonnement ou alors suivant le nombre d'utilisateurs du produit. Cela permet à l'utilisateur de payer suivant la manière dont il utilise le service.⁵²

Habituellement, les services SaaS possèdent peu de coût de structure. En effet, ces modèles étant basés sur un service en ligne, ceux-ci ne demandent pas de grandes surfaces de

⁴⁷ Le mot software est un anglicanisme désignant la partie logicielle d'un programme. Définition de software, Le petit Robert en ligne, disponible à l'adresse suivante : <https://dictionnaire.lerobert.com/definition/software>.

⁴⁸ Voir T. Mäkilä et al How to Define Software-as-a-Service – An Empirical Study of Finnish SaaS Providers. In: Tyrväinen P., Jansen S., Cusumano M.A. (eds) *Software Business 2010. Lecture Notes in Business Information Processing*, vol 51. Springer, Berlin, Heidelberg *spec.* p.117.

⁴⁹ *Idem, spec.* p. 117.

⁵⁰ *Idem spec* p.118.

⁵¹ *Idem, spec* p.118.

⁵² *Idem, spec* p.118.

stockage. Le personnel nécessaire au développement du software représentera, le plus souvent, le coût le plus élevé de ces produits (Xavier Gillot, entretien personnel, 4 décembre 2020).

Ce type de produit possède une structure assez identifiable. De plus en plus de services présents sur le marché se tournent vers cette manière de s'organiser. Plus tard dans ce travail, nous essayerons de comprendre si les LT s'organisent comme ce type d'entreprises.

3. Analyse du marché des LegalTech

3.1. Objectif de l'analyse

Comme mentionné précédemment, les LegalTech ne sont apparues que récemment. Pour l'instant, il existe peu d'articles comprenant ce terme et encore moins si on se concentre sur ceux qui analysent la partie business de ce marché. La plupart des articles se concentrent sur la manière de définir les entreprises de LT. Pourtant, nous ne pouvons plus ignorer un marché qui ne cesse de grandir. En 2018, une entreprise anglo-saxonne a réussi à lever plus de 50 millions d'euros et Doctrine.fr (legaltech française) a levé 10 millions d'euros cette même année. Ce mémoire a donc pour but de répertorier les principaux acteurs présents en Belgique pour analyser la manière dont ceux-ci ont construit leur business model. Pour arriver à ce résultat, il faudra tout d'abord comprendre comment le marché belge s'articule. Le but sera d'abord de comprendre quels sont les différents objectifs des produits développés. Nous les comparerons avec les produits développés à l'étranger grâce à une étude de l'entreprise DayOne. Dans la deuxième partie de cette analyse, une dizaine d'entreprises de différentes catégories seront étudiées plus en profondeur pour nous donner un échantillon représentatif des différents produits actuellement présents sur le marché. Une fois que le business model canva de ces entreprises sera construit, une comparaison des différentes caractéristiques sera faite pour estimer s'il existe des convergences entre ces entreprises. Cela nous permettra de construire un BMC commun. Ensuite une fois qu'un business model global sera construit, nous estimerons si celui-ci se rapproche plus du modèle d'une plateforme en ligne et d'une entreprise juridique. Ce qui nous permettra finalement de tirer une conclusion sur la viabilité de ces entreprises.

3.2. Méthode de recueil des données

Les recherches sur le domaine ont été effectuées en deux temps. Lors de la première phase de recherche le but a été de rassembler le plus d'entreprises belges que l'on peut catégoriser comme des LegalTech (voir la définition donnée dans la partie précédente). Cette recherche a été effectuée grâce aux différents mots-clés (*LegalTech, entreprises juridiques, droit et informatique, ...*) tapés sur différents moteurs de recherche, grâce au livre blanc "Le guide de la Legaltech en Belgique" réalisé par Stanislas van Wassenhove en 2019 et finalement grâce à des recherches par code NACE sur le site de la banque carrefour des entreprises. La deuxième étape a été de rassembler toutes les informations nécessaires pour construire les business model canva. Ces informations ont été obtenues sur le site des entreprises choisies.

Par la suite les informations manquantes ont été obtenues en réalisant des interviews avec des personnes travaillant dans les entreprises sélectionnées.

3.3. Analyse du marché dans sa globalité

3.3.1. Présentation de l'échantillon

Suite aux recherches, la liste suivante présente les 102 entreprises actives en Belgique qui ont été trouvée grâce à la manière décrite dans le point précédent. Toutes ces entreprises sont considérées comme des LT car elles correspondent à la définition donnée dans le chapitre précédent. Elles sont considérées actives même si certains produits ou services ne sont pas encore disponibles à l'achat. La liste a été divisée par catégorie et ensuite triée par ordre alphabétique dans les catégories. Certaines entreprises (comme Wolters et Kluwer par exemple) ont créé plusieurs produits appartenant à des catégories différentes. Pour que la liste suivante soit le plus correct possible, les entreprises dans ce cas sont répertoriées sous le nom de leur produit et pas par le nom de leur LT.

Tableau 1 : Liste des LegalTech de la catégorie "Matchmaking Platform"

<i>Avocat.be</i>	<i>Lexgo</i>
<i>Juraid</i>	<i>O-Law</i>
<i>Jureca</i>	<i>Online solution attorney</i>
<i>Justifit</i>	<i>Ulaw</i>
<i>Lawdle</i>	<i>Youconnect</i>

Tableau 2 : Liste des LegalTech de la catégorie "Contract Management"

<i>Clausebase</i>	<i>Lawmachine</i>
<i>Canyon (companyon)</i>	<i>Lexigogo</i>
<i>Karla</i>	<i>Shoot and prove</i>
<i>Lawbox</i>	

Tableau 3 : Liste des LegalTech de la catégorie "Corporate Management"

<i>Active Meetings</i>	<i>Digiboard</i>
<i>Clarico</i>	<i>Legal Studio</i>
<i>Corporify</i>	

Tableau 4: Liste des LegalTech de la catégorie "Online Dispute Resolution"

<i>Claim It</i>	<i>Lijnrecht</i>
<i>Confliccool</i>	<i>PCA_VOB</i>
<i>Gosolid</i>	<i>Recovr</i>
<i>Happy Flights</i>	<i>Risolto</i>
<i>Interest Calculator</i>	<i>Unpaid</i>
<i>Justified</i>	

Tableau 5: Liste des LegalTech de la catégorie "Online legal services"

<i>Aeco</i>	<i>Lex4u</i>
<i>Data privacy box</i>	<i>Online lawyers</i>
<i>De Juristen</i>	<i>Pax familia</i>
<i>Divorcer online</i>	<i>Phineq</i>
<i>GDPR form</i>	<i>Raadpleegeadvocaat</i>
<i>Go legal</i>	<i>Sepastop</i>
<i>Lawrenza</i>	<i>The legal Village</i>
<i>Le bon bail</i>	<i>Verified GDPR Manager</i>
<i>Legalex</i>	<i>Winston</i>
<i>Legalstreet</i>	

Tableau 6 : Liste des LegalTech de la catégorie "Knowledge Research"

<i>Darts-IP</i>	<i>Legal Insight</i>
<i>Jura</i>	<i>Lex.be</i>
<i>Jurisquare</i>	<i>Smartpartner</i>
<i>Larcier code</i>	<i>Strada</i>

Tableau 7 : Liste des LegalTech de la catégorie "News Management"

<i>Advocattennet.be</i>	<i>Legisway</i>
<i>Jubel</i>	<i>Lexalert</i>
<i>Legalnews</i>	<i>Rechtspreekt</i>

<i>Legalworld</i>	<i>Sotra</i>
-------------------	--------------

Tableau 8 : Liste des LegalTech de la catégorie "Document Management"

<i>Comax</i>	<i>LIA Nalantis</i>
<i>Firestarter</i>	<i>Pythagoria</i>
<i>Knowlex</i>	<i>TeamDocs</i>
<i>Knowliah</i>	<i>WonderLegal</i>

Tableau 9 : Liste des LegalTech de la catégorie "Practice Management"

<i>Advodata</i>	<i>Lawcloud</i>
<i>Avonca</i>	<i>Legadex</i>
<i>Basenet</i>	<i>Legalclick</i>
<i>Cicero</i>	<i>Lexor</i>
<i>Dlex</i>	<i>MyPrest</i>
<i>Efficacy</i>	<i>Secib</i>
<i>Flexsoft</i>	<i>Themis</i>
<i>Forlex</i>	<i>Toga</i>
<i>Kleos</i>	

Tableau 10 : Liste des LegalTech de la catégorie "LT design"

<i>Ethel</i>	<i>Reshape Legal</i>
<i>Frahan Blonde</i>	<i>Sket.io</i>
<i>Know to grow</i>	<i>Symplicity</i>
<i>Lawren</i>	<i>Visual Lawyer</i>
<i>Leyqi</i>	

3.3.2. Le marché étranger

Avant de décrire les LT belges, il est utile de savoir à quoi servent ces produits à l'étranger. Nous pourrions ainsi estimer si les entreprises de notre pays copient les LT étrangères ou si nos LT se distinguent des autres produits. Pour cela, nous allons utiliser un graphique

réalisé par l'entreprise DayOne⁵³. Cette matrice explique le but des produits développés par les LT. Attention certaines LT produisent plusieurs services mais ceux-ci sont répertoriés dans une case unique.

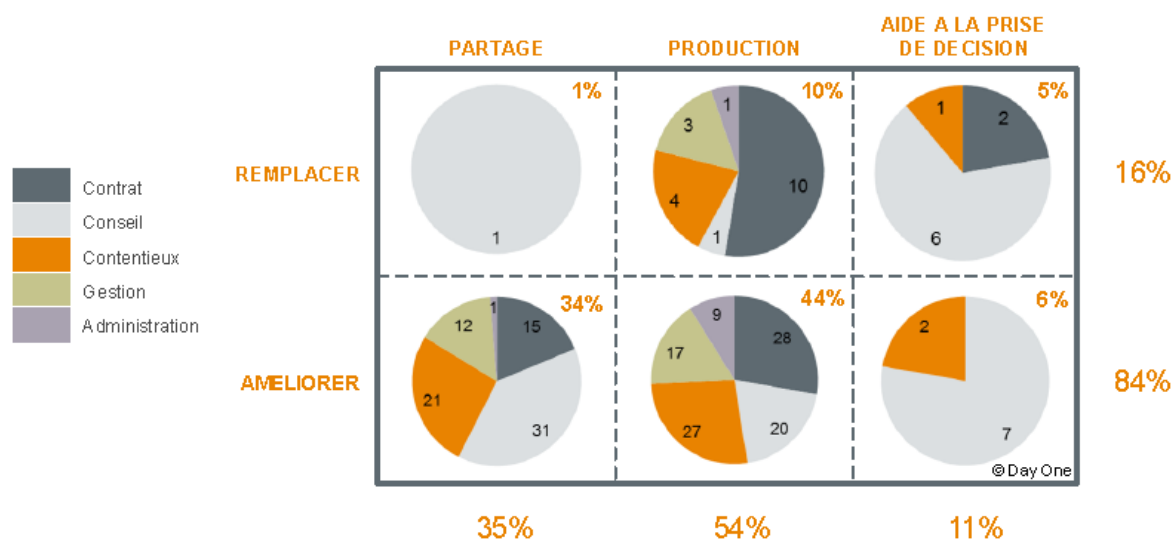


Figure 1 : Matrice des LegalTech selon DayOne⁵⁴

Pour lire cette matrice, il faut comprendre que celle-ci repose sur 2 axes différents. L'axe horizontal présente le domaine d'activité dans lequel évoluent les LT analysées. Selon eux, il existe 3 domaines : le partage, la production et l'aide à la prise de décision. La fonction de "Partage" répertorie les produits d'actualités juridiques, les services de mise à disposition d'avocats et les services de communication que les juristes peuvent utiliser. La fonction de "Production" regroupe les LT qui fournissent un service juridique, c'est-à-dire la rédaction de contrats, la résolution de litiges, ... La dernière fonction, "l'aide à la décision" regroupe les produits qui vont délivrer des conseils juridiques, la production de statistiques, d'analyses, de conclusions qui permettront à l'avocat de prendre une décision. L'axe vertical vient expliquer l'impact qu'auront les LT sur le marché juridique. Il existe, selon eux, 2 possibilités : l'améliorer ou le remplacer. Attention, les services de LT ne remplacent pas entièrement un juriste mais il vient seulement se substituer à la partie de l'activité qu'il couvre. Les couleurs reprennent selon eux les différentes parties juridiques dans lesquelles les LT sont actives.

⁵³ Etude Day One, *op.citée*

⁵⁴ Day One. (2017b). Matrice des LegalTech [Graphique]. <http://www.dayone.fr/>.

Dans cette analyse, on constate que les services de LT sont principalement utilisés pour améliorer l'avocat (84%) et que les LT sont plus actives dans la production de services juridiques (54%). Il y a plus de LT active dans le conseil que dans d'autres branches du droit. La combinaison la plus présente apparaît lorsque les LT proposent des services de production qui améliorent le service proposé par les juristes.

Pour la suite nous allons essayer de voir si le marché belge se constitue de la même manière.

3.3.3. Le marché belge⁵⁵

Pour pouvoir mieux comprendre le marché belge, il est utile de classer les entreprises suivant différents critères. Cette répartition permet d'effectuer une première analyse du marché avant de se concentrer de manière plus précise sur certaines LegalTech. Le but de cette répartition sera de comprendre les similitudes et les différences entre les LT mais aussi entre les catégories. Nous essayerons aussi de comprendre comment se situe les entreprises par rapport au marché du droit. Il est important de préciser que ce marché est très restreint puisque, actuellement, seulement une centaine d'entreprises correspondent aux critères qui permettent de les identifier comme tel. De plus, une partie de ces LT développent d'autres activités et ne sont pas uniquement concentrées sur la partie "légale" de leur activité. Cela explique qu'on retrouve des grandes différences entre les catégories puisqu'une LegalTech appartient à une certaine catégorie suivant le produit qu'elle développe.

⁵⁵ Toutes les figures de cette section ont été réalisées grâce aux informations disponibles en annexe du "Guide de la LegalTech belge" de S. van Wassenhove *op. cité*.

3.3.3.1. Par localisation

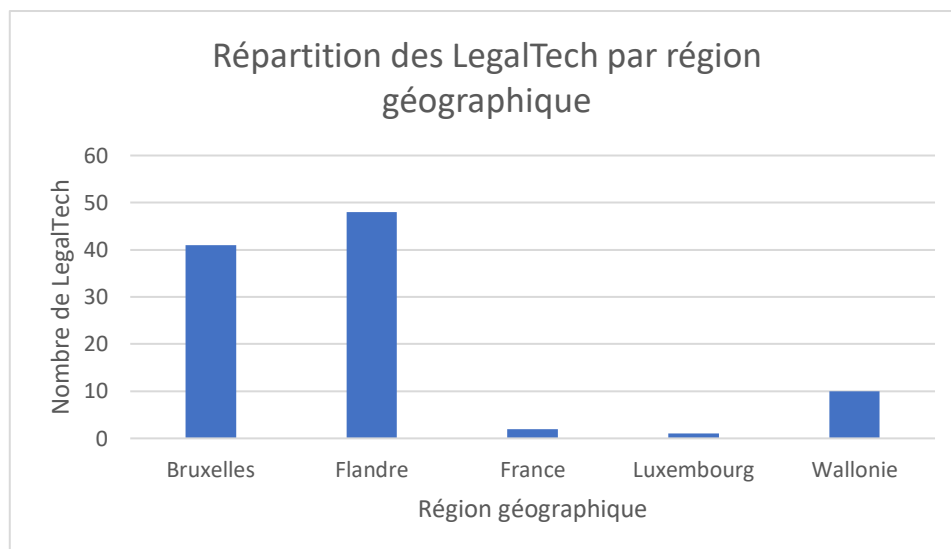


Figure 2 : Répartition des LegalTech par région géographique

On peut voir dans ce graphique que la majorité des LT belges ont installé leur siège en Flandre ou à Bruxelles. Même si la région où l'entreprise se situe n'a que peu d'influence sur l'intérêt d'une entreprise, on constate néanmoins que le résultat de cette situation géographique est que beaucoup de sites internet des LT ne possèdent pas de version francophone. Il est logique d'en retrouver une grande partie à Bruxelles car, en Belgique, Bruxelles est un grand pôle d'attraction pour les entreprises.

3.3.3.2. Par date de création

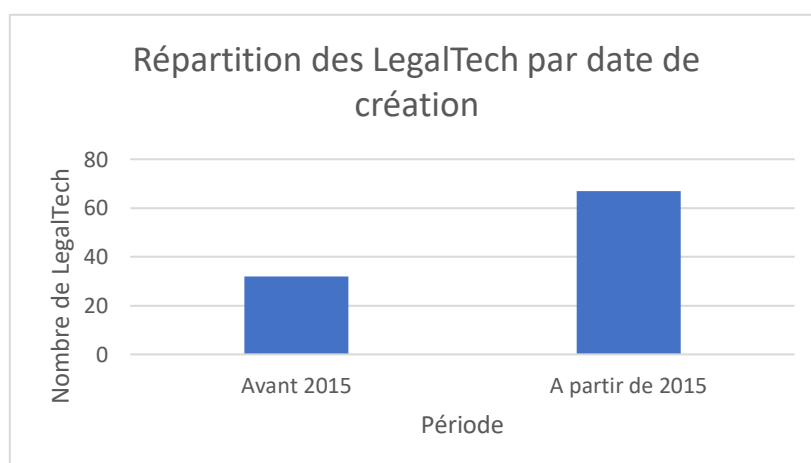


Figure 3 : Répartition des LegalTech suivant l'année de création

Pour faciliter la lecture, il a été décidé de grouper les dates en deux périodes. L'année 2015 a été choisie car elle correspond aux entreprises étant actives depuis 5 ans ou moins. Le cap de 5 ans représente un cap assez difficile à franchir dans les entreprises. Il est fort probable

qu'une partie des LegalTech ne parviennent pas à dépasser ce cap. Grâce à ce graphique, nous pouvons déduire que le secteur des LegalTech est récent. En effet, plus de deux tiers des LT sont apparues sur le marché à partir de 2015. Cela explique en partie le manque de clarté donné par la loi belge sur ce sujet car ces entreprises sont encore trop récentes. Il est possible que certaines LegalTech n'existent pour l'instant qu'en version bêta (comme les produits Wolters Kluwer par exemple).

3.3.3.3. Par catégorie

Avant de répartir les LegalTechs par catégorie il est utile de rappeler que pour l'instant aucun acteur n'est présent dans toutes les catégories. Certains gros acteurs juridiques (Larcier et Wolters et Kluwer) commencent seulement à essayer de développer des programmes différents dans plusieurs catégories mais ces programmes ne sont pas encore aboutis. Pour l'instant, chacun digitalise sa petite partie du "Légal" à sa manière (Emmanuel Sevin, entretien personnel, 1^{er} décembre 2020).

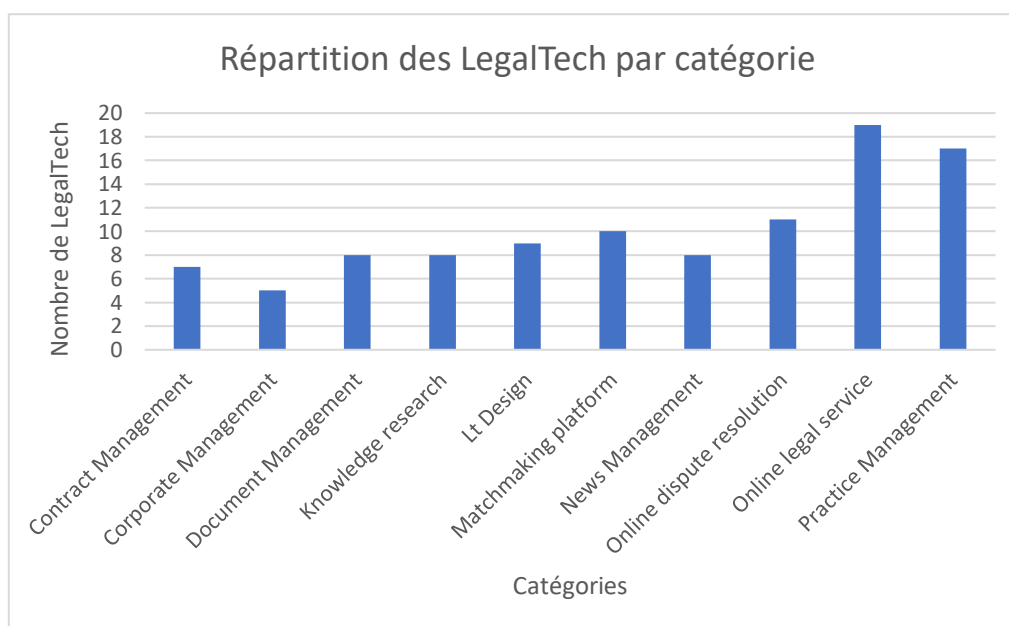


Figure 4 : Répartition des LegalTech par catégorie

Dans cette figure, on constate que les deux catégories comportant le plus de LegalTech sont les "Online legal service" et les "Practice Management" (voir définition dans la partie 1.3.2). Ces deux catégories contiennent un peu plus du tiers des LegalTechs. On voit qu'en additionnant les catégories qui fournissent de la production de service juridique (Online dispute resolution, online legal service, contract management, contract management et document management), ces produits sont majoritaires par rapport au reste. Le marché belge suit donc

bien la tendance des produits étrangers à ce niveau-là. Si on analyse d'un peu plus près la catégorie des "Practice Management", on voit que dix des dix-sept entreprises ont été fondées avant 2015. Cette catégorie ne suit donc pas les autres (comme faire figure 4). Le fait qu'elle se soit développée avant les autres est une des raisons pour laquelle cette catégorie contient plus de LegalTech que les autres. Etant donné que les services proposés par cette catégorie ont été développés il y a plus longtemps, il y a un risque que ceux-ci ne soient plus actuels. En effet, en comparant les produits et les services des entreprises belges de "Practice Management", on constate que beaucoup de ceux-ci ne sont pas aussi actuels que ce qu'on retrouve à l'étranger. C'est la raison pour laquelle cette catégorie ne sera pas retenue par après pour l'étude des business model. Par contre, la catégorie des "Online legal service" suit la tendance inverse. Seize de ces dix-neuf LegalTech sont apparues après 2015. Même si la plupart des LegalTech respectent cette tendance, cette catégorie a connu un plus grand engouement que les autres. Dans les prochaines parties de ce travail nous allons essayer de comprendre pourquoi. Néanmoins, on peut déjà supposer que l'amélioration de l'intelligence artificielle a facilité l'apparition de ces LegalTech. On peut voir dans la figure 4 que la catégorie des "Corporate Management" est apparue après 2015. Ces entreprises étant très récente il est logique qu'il n'y ait pas encore beaucoup d'entreprises dans cette catégorie.

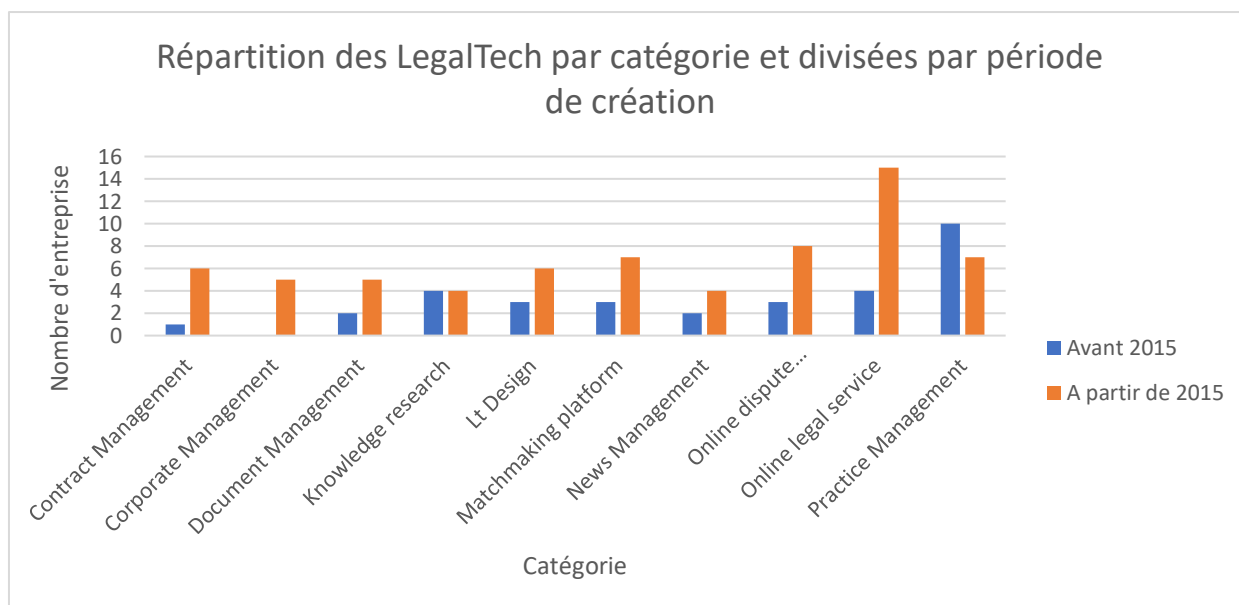


Figure 5 : Répartition des LT par catégorie et divisées à l'intérieur de ces catégories par période de création

3.3.3.4. Par clients ciblés

Viser la bonne clientèle est un élément-clé de la réussite d'une entreprise. Analyser le public cible d'un type d'entreprise est utile pour se rendre compte à qui le marché s'adresse. Pour faciliter la lecture du graphique, il a été décidé de rassembler les clients en différents groupes. Les clients business sont rassemblés dans la catégorie "B2B", les clients particuliers sont rassemblés dans la catégorie "B2C" et les entreprises étant actives dans le B2C et le B2B sont rassemblés dans la catégorie "Both".

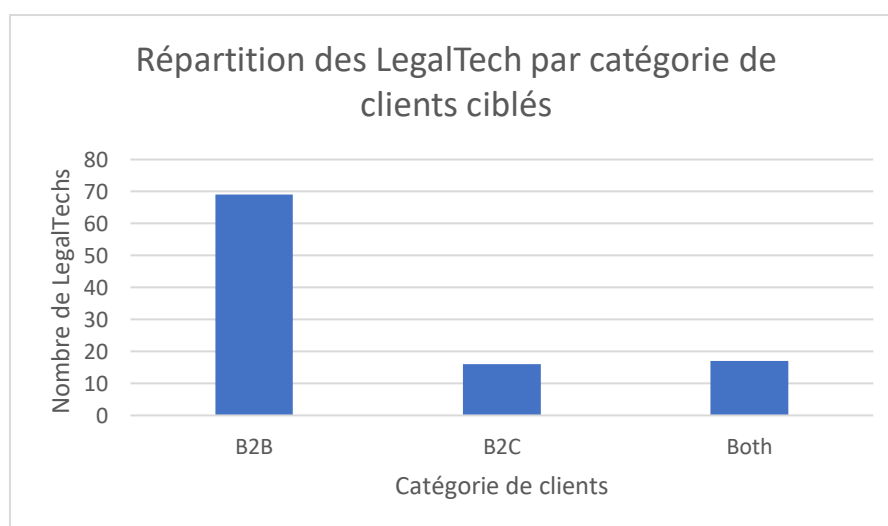


Figure 6 : Répartition des LT par catégorie de clients ciblés

La majorité des LegalTech visent des clients du type B2B. C'est logique puisque certaines catégories sont concentrées uniquement sur des produits de gestion de documents, gestion d'entreprises, ... Si on se concentre uniquement sur la catégorie de clients B2B (figure 7), 80 pourcents sont soit des professionnels du droit soit liés au droit (les départements légaux d'entreprises sont inclus dans les professionnels quand le service proposé par la LT les aide dans la pratique du droit). Cela montre que, pour l'instant, le secteur des LegalTech a pour but de faciliter la pratique du droit plutôt que le rendre accessible à tous. La plupart des produits/services que l'on trouve actuellement sur le marché ont plus pour but de substituer un coût pour l'avocat que réellement apporter de la valeur (Emmanuel Sevin, entretien personnel, 1^{er} décembre 2020). Cependant, malgré que les produits visent les praticiens du droit, en moyenne, moins de 2% des avocats présents en région wallonne ont déjà fait appel au service d'une LT en 2018⁵⁶. Les praticiens du droit se voient donc renforcés par l'apparition du marché des LT. Lorsqu'on analyse les clients visés en les dispersant par catégorie (figure 8) on remarque

⁵⁶ Etude d'avocats.be *op. citée*, p. 27.

que certaines catégories se consacrent uniquement à des entreprises mais qu'aucune catégorie n'est réservée aux particuliers. On observe dans la figure 8 que les catégories qui ont connu une forte croissance sur les cinq dernières années (online dispute resolution, matchmaking platform et online legal service) ont une clientèle plus mixte que les catégories plus vieilles. Le marché s'ouvre petit à petit vers les justiciables. Il ne serait pas étonnant de voir que la proportion de clients particuliers augmente dans les prochaines années. Pour l'instant, les produits des LT délivrent encore beaucoup de résultats qui nécessitent encore une maîtrise du droit pour être compréhensible ou alors qui uniquement sont intéressants pour des entreprises. Cependant, les petites procédures judiciaires automatisables existent. Les LT vont donc commencer à s'y intéresser.

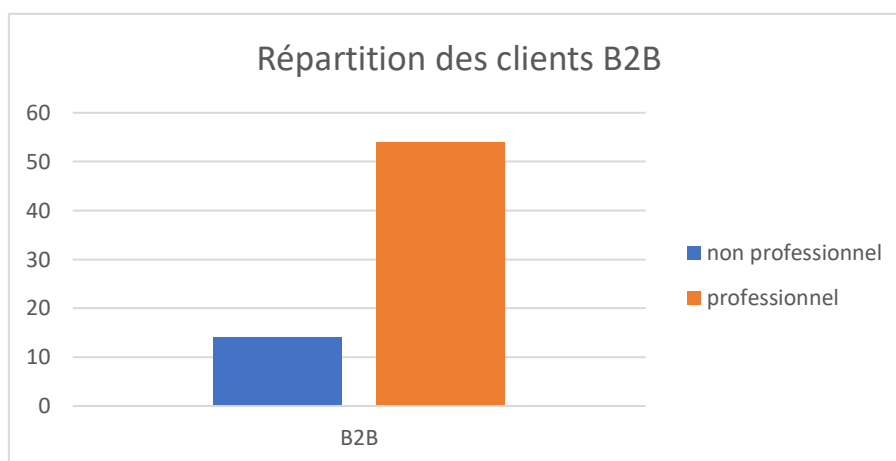


Figure 7 : Répartition des clients de la catégorie B2B

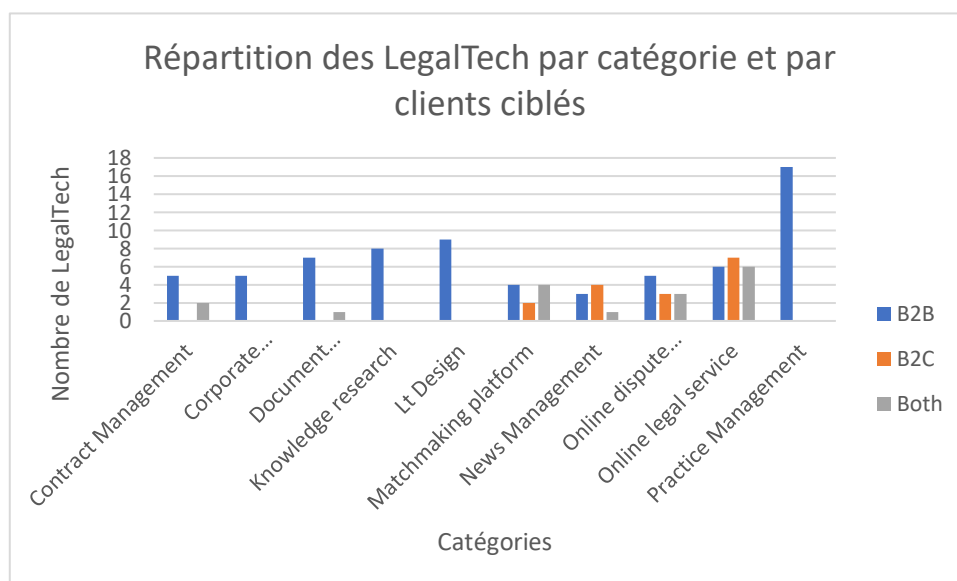


Figure 8 : Répartition des LT par catégorie et par clients ciblés

3.3.3.5. Premières intuitions

Les différents graphiques présentés dans ce chapitre ont prouvé que le marché des LegalTech est un marché très récent qui doit encore se développer. En effet, certaines catégories de LegalTech ont moins de cinq ans d'existence. Etant donné que les LegalTechs dépendent fortement des avancées dans le domaine de l'intelligence artificielle, pour pouvoir rester attrayante, ces entreprises doivent renouveler leur service en permanence. On peut aussi conclure que le marché est essentiellement tourné vers les professionnels du droit même si le marché s'ouvre doucement aux justiciables. Cela correspond à ce que nous avons vu précédemment par rapport aux services proposés à l'étranger. Les LT sont majoritairement au service des juristes. De plus celles-ci se concentrent sur la production de service juridique. Pour la suite, il est plus intéressant d'étudier une entreprise de chaque catégorie, à l'exception des "Practice Management", afin d'essayer d'observer les similitudes et les différences qui existent entre les catégories.

3.4. Présentation des LegalTech analysées

Les différentes entreprises présentées dans cette section ont été analysées afin de pouvoir construire un business model type. Cette section décrit également les produits que ces entreprises ont développés. Le business model Canva se trouve à chaque fois dans les documents annexes à ce travail.

La sélection de ces entreprises a été influencé par deux critères principaux. Premièrement, nous avons estimé que pour avoir une vue complète du marché des LT, il était requis de présenter des entreprises et des produits différents. Nous avons donc choisi de retenir des entreprises qui étaient dans des phases de développements différents⁵⁷, de tailles différentes⁵⁸, ... La seule exception est la catégorie des Practice Management car nous avons vu dans la section précédente que cette catégorie était en perte de vitesse. Deuxièmement, nous avons recueilli l'avis de différents experts du domaine. Si Monsieur Stanislas van Wassenhove a été l'expert principal qui nous a guidés pour les premiers choix, l'avis d'autres personnes interrogées a été pris en compte afin d'obtenir plusieurs avis sur les différentes LT. Les avis des

⁵⁷ Cela va du produit non commercialisé (Canyon) jusqu'à des produits présents sur le marché depuis plusieurs années avec des milliers de clients (Unpaid, Pax familia).

⁵⁸ Toutes ces entreprises sont des PME.

autres experts rejoignant celui de Monsieur Stanislas van Wassenhove, nous avons choisi de garder la liste proposée par celui-ci. Quand plusieurs LT ont été cités dans une même catégorie, nous avons choisi d'analyser celle qui semble présenter une utilisation plus forte de l'intelligence artificielle.

3.4.1. Matchmaking Platform⁵⁹

Ulaw⁶⁰ est une entreprise créée en 2018 par Xavier Gillot⁶¹. Le but est de proposer une plateforme innovante pour les avocats et leurs clients. L'idée de la plateforme est d'aider les justiciables à trouver l'avocat qui leur convient et de les accompagner durant toute la durée de l'intervention de l'avocat. Cette plateforme permet d'améliorer la transparence et la relation entre le client et son avocat grâce à un système de communications et de partage de documents. Grâce à ce logiciel, les avocats peuvent également trouver des collaborateurs potentiels. Pour s'assurer de toujours référencer les avocats les plus compétents, Ulaw a mis en place un système de rating. Les clients vont noter les avocats après l'intervention que ceux-ci ont effectuée. Ulaw est encore une jeune start-up comptant de cinq employés (4,5 FTE plus précisément)⁶². Son capital s'élève à 30 000€⁶³. Le service est actuellement déjà en vente. À terme, Ulaw a pour but de s'imposer au niveau européen. Dans le cadre de ce mémoire, j'ai pu interviewer Xavier Gillot, fondateur d'Ulaw. L'interview a eu lieu le 4 décembre 2020. Cette interview a permis de préciser certains détails qui n'étaient pas clairs sur le site internet www.ulaw.be comme la structure de coût, les canaux de distribution ou encore les partenaires de cette entreprise.

3.4.2. Contract Management⁶⁴

Canyon⁶⁵ (anciennement Company) est une entreprise créée en 2020 notamment par Adrien van den Branden⁶⁶. La principale fonctionnalité de ce SaaS est d'offrir une assistance

⁵⁹ Le BMC complet se trouve à l'annexe 2.

⁶⁰ Ulaw est une société à responsabilité limitée basée à Watermael-Boitsfort inscrite à la banque carrefour des entreprises sous le numéro 0696.639.548 (information disponible sur le site de la banque carrefour des entreprises <https://kbopub.economie.fgov.be/kbopub/zoeknummerform.html?lang=fr>).

⁶¹ Xavier Gillot est un avocat bruxellois qui possède plus de 20 années d'expérience au barreau. Il a fondé Ulaw en mai 2018.

⁶² FTE = full-time equivalent c'est-à-dire les employés engagés à temps plein.

⁶³ Information trouvée dans les comptes de résultats de l'entreprise. Ces comptes sont publiés sur le site de la BNB (<https://cri.nbb.be/bc9/web/catalog?execution=e2s1#>).

⁶⁴ Le BMC complet se trouve à l'annexe 3.

⁶⁵ Canyon legal est une société à action simplifiée basée à Paris inscrit au registre national du commerce et des sociétés au numéro 88221855 (informations disponibles sur le site www.societe.com).

⁶⁶ Adrien van den Branden est un avocat enregistré au barreau. Il a écrit l'essai "Les robots à l'assaut de la justice". Il fonde Canyon en mars 2020. (Informations disponibles sur le site <https://www.reshape.legal/about-reshape-legal.html>).

légale pour aider les entreprises à gérer plus efficacement leurs contrats et leurs documents. L'application propose un système de partage direct de documents, de préparation, vérification et signature électronique et de planification, suivi et réalisation de tout le travail légal de l'équipe juridique de ses clients. Ce type de logiciel est l'outil parfait pour augmenter l'efficacité d'un département légal. Le service va aider l'ensemble de la société à respecter les exigences légales auxquelles chaque tâche doit répondre. Canyon est une start-up composée de moins de 5 employés. Son service n'est pas encore commercialisé actuellement mais est en phase de construction. Leur capital s'élève à 5 000€⁶⁷. Dans le cadre de ce mémoire, j'ai pu interviewer Adrien van den Branden, un des fondateurs. L'interview a eu lieu le 26 novembre 2020. L'interview a permis de fournir les informations manquantes pour compléter les points relatifs aux sources revenus, aux structures de coûts, aux ressources clés et aux différents partenaires. Le reste des informations ont été trouvées sur le site : <https://www.canyonlegal.com/>

3.4.3. Corporate Management⁶⁸

Digiboard⁶⁹ est une LegalTech fondée en 2017 par Guillaume de Viron et Benjamin Blampain. Ils sont partis du constat qu'il n'existait pas de solution digitale qui respecte toutes les exigences légales et qui permette de gérer un board. Cette start-up a donc créé un SaaS permettant de faciliter la vie des administrateurs généraux des sociétés possédant un actionariat complexe. Leur plateforme possède différentes fonctionnalités reprises comme la possibilité de programmer des meetings, la gestion de documents, la signature digitale et bien d'autres. Le programme aide à vérifier que toutes les activités que la plateforme prend en charge respectent les exigences légales. Digiboard est maintenant composée de cinq personnes. Le service est déjà commercialisé et a connu un grand succès depuis le début de la crise du coronavirus. Son capital s'élève à 18 600€⁷⁰. Pour obtenir plus d'informations sur Digiboard j'ai interviewé Emmanuel Sevin⁷¹, actuellement CEO de l'entreprise. L'interview a eu lieu le 1^{er} décembre 2020. L'interview a permis d'apporter plus de précisions au niveau de la

⁶⁷ Information disponible à l'adresse suivante <https://www.societe.com/societe/canyon-lts-882721855.html>.

⁶⁸ Le BMC complet se trouve à l'annexe 4

⁶⁹ Digiboard est une société privée à responsabilité limitée basée à Charleroi et enregistrée à la banque carrefour des entreprises sous le numéro 0703.956.813 (information disponible à l'adresse suivante <https://kbopub.economie.fgov.be/kbopub/zoeknummerform.html?nummer=0703956813&actionLu=Recherche>).

⁷⁰ Information trouvée sur le bilan de l'entreprise qui est publié sur le site de la BNB (<https://cri.nbb.be/bc9/web/catalog?execution=e2s1#>).

⁷¹ Emmanuel Sevin est actuellement CEO chez Digiboard. Avant cela, il a passé plus de 20 ans dans la gestion des risques pour différentes entreprises cotées en bourses (information disponible à l'adresse suivante <https://www.digiboard.io/about-us/>).

compréhension du produit, de la clientèle, des coûts et des partenaires de cette LegalTech. Le reste des informations ont été trouvées sur le site internet : <https://www.digiboard.io/>

3.4.4. Online Dispute resolution⁷²

Unpaid⁷³ est initiative de Jeroen De Man (Gérant du cabinet De Groot – De Man). Il a profité du changement de réglementation au niveau du recouvrement de créance en 2016⁷⁴ pour automatiser ce processus. Grâce à son logiciel, il est désormais possible de récupérer une créance de manière automatique sans devoir entamer une longue procédure judiciaire. Il suffit de compléter un formulaire en ligne qui demande tous les détails nécessaires à la procédure juridique. Si le dossier est conforme aux conditions légales, le client paye une provision pour couvrir les frais judiciaires. Cette provision sera remboursée par la suite. Une fois cela fait, les huissiers prennent en charge la procédure et le client sera remboursé dans un délai moyen de 30 jours. Le client ne paye rien puisqu'il se fait rembourser de tous les frais qui ont été avancés. L'idée d'Unpaid est de se financer sur la pénalité imposée aux mauvais payeurs. Unpaid reste une filiale du cabinet De Groot De Man mais la collaboration sert plus de partenariat que de gouvernance actuellement. Le service d'Unpaid est déjà commercialisé. Unpaid se repose sur 35 professionnels du droit grâce à ses différents partenariats mais l'équipe interne est composée de quatre personnes. Son capital s'élève à 3 356€⁷⁵. Dans le cadre de ce mémoire, j'ai interviewé Dirk Dewulf⁷⁶, General Manager d'Unpaid. L'interview a eu lieu le 18 décembre 2020. Elle a permis de détailler plus en profondeur les points qui concernent la structure de coût, la relation client et les partenaires de l'entreprise. Les reste des informations sont présentes sur le site : <https://www.unpaid.be>

⁷² Le BMC complet se trouve à l'annexe 5

⁷³ Unpaid est une société à responsabilité limitée créée en 2016 et enregistrée à la banque carrefour des entreprises sous le numéro 0728.452.479 (information disponible à l'adresse <https://kbopub.economie.fgov.be/kbopub/zoeknummerform.html?nummer=0728452479&actionLu=Recherche>).

⁷⁴ Voir la loi datant du 19.10.2015 (M.B. du 16/10/2016) concernant le recouvrement de créances incontestées, avec introduction des articles 1394/20 et 1394/27 dans le Code Judiciaire.

⁷⁵ Information trouvée dans le bilan de l'entreprise qui est consultable sur le site de la BNB (<https://cri.nbb.be/bc9/web/catalog?execution=e2s1#>).

⁷⁶ Dirk Dewulf est General Manager d'Unpaid depuis 2018 après avoir passé plus de 20 ans de carrière dans différentes grandes entreprises (informations disponibles à l'adresse suivante : <https://www.unpaid.be/fr/team/dirk-dewulf>).

3.4.5. Online Legal Services⁷⁷

L'entreprise Pax Familia⁷⁸ a été développée en 2017 pour répondre aux besoins des familles qui souhaitent gérer plus facilement leur patrimoine. Après avoir interrogé plus de 120 familles fortunées, ils se sont rendu compte qu'il était compliqué pour celles-ci d'avoir accès aux informations sur leur patrimoine. Les fondateurs ont décidé de créer un outil qui regroupe un inventaire détaillé de leurs avoirs, de leurs donations, un coffre-fort digital ainsi que la possibilité de donner un accès à un tiers de confiance. Le tout accessible depuis n'importe quel endroit et à n'importe quel moment. Le produit c'est petit à petit transformé en un outil pour les conseillers financiers. Cette plateforme leur offre une vue générale sur les portefeuilles de leurs clients. L'outil propose également différents graphiques qui permettent aux conseillers de faire des recommandations aux clients sur la manière de gérer leur argent. Ces dashboards sont créés automatiquement et disponibles en permanence. Le but de ce produit est de fournir toutes les informations financières dont leurs clients ont besoin sans qu'ils ne doivent se compliquer la tâche. Pax familia appartient au groupe Guisquare SA. L'entreprise est maintenant une PME qui compte 20 employés. Le capital du groupe Guisquare est de 1 339 537⁷⁹ €. Le service est déjà en vente, on compte environ une quarantaine de conseillers qui utilisent et distribuent le service à plus ou moins 16 000⁸⁰ familles. Dans le cadre de ce travail, j'ai pu interviewer Guillaume Desclée, CEO de PaxFamilia. Cet entretien a eu lieu le 29 décembre 2020. L'interview a permis de mieux comprendre le produit ainsi que remplir les quelques informations manquantes concernant les partenaires et la relation client. Le reste des informations sont disponibles sur le site <https://www.paxfamilia.com>

3.4.6. Knowledge Research⁸¹

Lex.be⁸² est un projet qui a démarré en 2015. L'idée est de créer un moteur de recherche pour les textes légaux. Ce moteur de recherche fonctionne un peu à la manière de Google. Les

⁷⁷ Le BMC complet se trouve en annexe 6.

⁷⁸ Pax familia est un produit de la société GuiSquare. Guisquare est une société anonyme créée en juillet 2017 et enregistrée à la banque carrefour des entreprises sous le numéro 0678.616.849 (information disponible à l'adresse <https://kbopub.economie.fgov.be/kbopub/zoeknummerform.html?nummer=0678.616.849&actionLu=Recherche>).

⁷⁹ Information disponible dans les comptes de résultat de l'entreprise publiés sur le site de la BNB à l'adresse suivante : <https://cri.nbb.be/bc9/web/catalog?execution=e2s1#>.

⁸⁰ Chiffre cité par Guillaume Desclée dans l'entretien personnel du 29 décembre 2020.

⁸¹ Le BMC complet se trouve en annexe 7.

⁸² Lex.be est un produit de la société Open Lex. Open Lex est une société privée à responsabilité limitée drée en juillet 2015 et enregistrée à la banque carrefour des entreprises au numéro d'entreprise 0633.981.805

utilisateurs n'ont qu'à entrer des mots-clés, le programme va ensuite rechercher parmi les 2,9 millions de documents auxquels il a accès afin de fournir les résultats les plus pertinents. Cette plateforme fait actuellement partie des plus performantes du marché. Elle offre des résultats en quelques secondes. Ce service est gratuit de base mais il est possible de créer un compte pour avoir accès à des fonctions supplémentaires telles que, par exemple, la création d'une bibliothèque numérique, la réception de notification concernant les sujets qui intéressent l'utilisateur ou encore la possibilité de sauvegarder des documents afin de travailler dessus en off-line. Lex.be a aussi d'autres fonctionnalités tels qu'un annuaire en ligne pour les professionnels du droit. L'entreprise compte 3 associés Erik De Herdt, Toon Vanagt et Eric Rodriguez. La société représente 25 000€⁸³ de capital. Aucune interview n'a eu lieu pour cette entreprise mais un contact par mail a été fait avec Eirk De Herdt, CEO de l'entreprise. Les informations sont donc disponibles sur le site www.lex.be

3.4.7. News Management⁸⁴

Jubel.be est un produit de l'entreprise Knopspublishing⁸⁵ qui a été lancé en 2015. Le but a été de mettre en place une plateforme de publication d'actualité juridique pour les professions juridiques et fiscales. Les articles publiés sur la plateforme sont écrits par des professionnels. La publication de ces news est quotidienne et permet à toute personne qui souhaite rester informer de l'actualité dans son domaine de spécialisation de le faire plus simplement. La plateforme est découpée en plusieurs sections suivant que l'on soit un lecteur ou un auteur. Les auteurs possèdent leur page personnelle sur le site. Les auteurs sont sélectionnés suivant leur publication afin de garantir la qualité des news publiées sur leur site. Jubel.be compte maintenant plus de 50 000 lecteurs. Le site Jubel.be n'est pas le seul produit de KnopsPublishing qui propose différents produits en lien avec le secteur du droit. L'entreprise Knopspublishing est maintenant active depuis plus de 10 ans et a été fondée par Anne Knops. Cette société compte entre 5 et 9 travailleurs. Son capital est de 18 550 €⁸⁶. Le site internet sur lequel les informations ont été trouvée est disponible à l'adresse : www.jubel.be

(<https://kbopub.economie.fgov.be/kbopub/zoeknummerform.html?nummer=633981805&actionLu=Recherche#null>).

⁸³ Information disponible dans les comptes de résultat publiés sur le site de la BNB plus d'informations disponibles à l'adresse suivante : <https://cri.nbb.be/bc9/web/catalog?execution=e2s1#>.

⁸⁴ Le BMC complet se trouve en annexe 8.

⁸⁵ Knopspublishing est une société privée à responsabilité limitée qui a démarré en septembre 2007 et est enregistrée à la banque carrefour des entreprises sous le numéro suivant : 0891.853.731.

⁸⁶ Information disponible dans les comptes de résultats de l'entreprises publié sur le site le BNB à l'adresse suivante (<https://cri.nbb.be/bc9/web/catalog?execution=e1s1#>).

3.4.8. Document Management⁸⁷

Tout comme le produit précédent, Knowlex appartient au groupe Knopspublishing. Knowlex a, lui, été créé en avril 2017. Le produit suivant est un gestionnaire de document développé pour les professionnels du secteur juridique. L'outil propose une interface très simple permettant aux utilisateurs de rassembler tous leurs documents sur une seule et même plateforme. L'outil dispose également d'une version smartphone. Le but est de faire en sorte que les métiers du droit gèrent plus efficacement leurs documents pour les retrouver plus facilement. Cette application facilite également le partage de connaissance au sein d'un même bureau. Knowlex veille aussi à la sécurité des documents que leurs clients postent sur leur plateforme grâce à un système de codage particulièrement sécurisé. Le groupe Knopspublishing a été présenté dans la présentation de Jubel.be, il ne sera donc pas présenté à nouveau. Toutes les informations de l'analyse de Knowlex sont disponibles sur le site www.knowlex.be.

3.4.9. LT Design⁸⁸

Symplicity⁸⁹ est une initiative d'Adrien Dumonceau⁹⁰ quand il était encore étudiant. Le projet a été lancé en 2019 et est actuellement encore fort lié à l'Yncubator, qui est un incubateur pour étudiant. Le projet de Symplicity est de développer un programme informatique qui permet de résoudre les problèmes de visibilité des avocats. Le but est aussi de faciliter la communication entre avocat et client pour augmenter la satisfaction perçue par le justiciable. Le programme demande automatiquement aux clients les différentes pièces nécessaires à l'affaire. En plus de ces fonctionnalités de mise en relation, l'application de Symplicity propose une fonction de recherche automatique de la jurisprudence qui correspond à l'affaire. L'équipe de Symplicity dispose actuellement de 5 consultants qui travaillent sur le projet. Le programme est déjà commercialisé sous la forme d'abonnement mensuel. Symplicity passera sous la forme juridique de société en 2021. Le 5 décembre 2020, j'ai interviewé Adrien Dumonceau, CEO et fondateur de Symplicity. L'interview a permis de remplir une grande partie du BMC étant donné

⁸⁷ Le BMC complet se trouve en annexe 9.

⁸⁸ Le BMC complet se trouve en annexe 10.

⁸⁹ Symplicity est une association de fait créée en 2019, basée à Louvain-la-Neuve et représentée par Adrien Dumonceaux, Gwenaël Bierlier, Shervin Sardari, Romain Dubay et Simon Genin (information disponible à l'adresse suivante <https://www.symplicity.com/mentions-legales/>).

⁹⁰ Adrien Dumonceaux est le fondateur de Symplicity, il est également passionné par l'entrepreneuriat et le codage informatique.

que le site internet ne dévoile pas beaucoup d'informations. Néanmoins quelques informations sont disponibles sur le site : <https://www.symplify.com/>

3.5. Business model canva commun

Il n'est pas simple de construire un business model commun pour les LegalTech. Les produits proposés précédemment sont très différents les uns des autres. Si certains éléments sont impossibles à généraliser, il existe néanmoins certaines ressemblances dans la manière dont ces entreprises se construisent. Pour faciliter la comparaison, nous allons repartir d'un business model canva vide et analyser chaque critère. La plupart des cases seront déduites des analyses de la section précédentes (voir BMC en annexes) mais certaines seront déduites grâce à l'analyse du secteur dans sa globalité (voir section 3.3.3). Les éléments repris ci-dessus sont ceux qui apparaissent les plus fréquemment. Il est possible que ces déductions ne soient pas communes à toutes les LT mais ils se retrouvent dans la majorité des modèles étudiés.

Tableau 11 : Business model canva des LegalTech

<p>Segment de clientèle</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La plupart des clients visés sont des clients de type B2B. <p>Les LT se concentrent majoritairement sur des clients B2B (comme on le voit dans la section 3.3.3, 67% ciblent uniquement des clients B2B) et beaucoup de ces clients sont des professionnels du droit (80% des clients B2B). Cette constatation est logique car une grande partie des LT ont développé des logiciels d'aides à la gestion (contrat, documents, management, ...) qui sont plus utiles pour des entreprises.</p>
<p>Proposition de valeur</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La simplicité et la facilité <p>L'utilisation des nouvelles technologies rend l'activité visée plus simple. Cette proposition de valeur est souvent peu perçue par le client mais est toujours présente parmi les différents business models étudiés. Cette valeur ajoutée est proposée dans tous les BMC en annexe.</p> <ul style="list-style-type: none"> • L'économie de temps et d'argent

	<p>Les LT utilisent l'automatisation pour substituer des tâches relativement longues. L'économie de temps est présente dans 8 des 9 entreprises analysées, c'est elle qui permet aux clients de réduire les coûts.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La sécurité <p>Les LegalTech travaillent avec des systèmes très sécurisés. Les informations des clients sont bien protégées et sont régulièrement sauvegardées. Cette offre de valeur est primordiale car beaucoup d'informations sensibles sur les clients sont nécessaires pour le fonctionnement du service. On voit dans les 9 entreprises analysées que si celles-ci ne proposent pas directement la sécurité comme valeur celle-ci est induite car elles proposent des sauvegardes régulières ou la copie de certains documents afin de s'assurer de ne pas les perdre.</p>
Relation clients	<ul style="list-style-type: none"> • Une relation automatisée <p>Les clients sont régulièrement guidés sur le site internet grâce à des outils digitaux. Dans nos analyses des BMC, nous constatons que six des neuf entreprises analysées ont choisi de privilégier ce type de relation avec leur clientèle.</p>
Canaux de distribution	<ul style="list-style-type: none"> • Le canal de distribution direct sur le site internet <p>La majorité des services sont directement utilisables sur le site internet. A l'exception de Symplicity, toutes les autres LT proposent directement le service sur leur site (voir BMC en annexe). Ils sont donc distribués de cette manière aux clients. Certaines LT, qui sont dans des phases plus avancées de leur développement (Ulaw, Digiboard, Pax familia par exemple) commencent à proposer leur produit par l'intermédiaire de partenaires. Cela leur permet de s'étendre petit à petit.</p>

Activités clés	<ul style="list-style-type: none"> • Le développement logiciel <p>Pour proposer une solution automatisée, les LegalTech doivent forcément effectuer du développement logiciel (en interne ou en externe). Toutes les LT sont obligées de faire du développement en interne ou en externe. C'est donc logique de retrouver cette ressource dans tous les BMC présent en annexe.</p>
Ressources clés	<ul style="list-style-type: none"> • Le capital humain <p>Les personnes travaillant dans ces entreprises constituent la ressource principale d'une LegalTech. C'est une ressource primordiale dans les BMC des 9 entreprises étudiées.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les algorithmes et le programme développé <p>La force de ces entreprises est de proposer une solution digitale. Cette solution constitue une ressource importante. Cette ressource est également mentionnée dans toutes les interviews réalisées.</p>
Partenaires clés	<p>Il n'est pas possible de généraliser ce point car les partenaires sont personnels à chaque entreprise. Néanmoins on retrouve différents partenaires pour toutes les LT. Ceux-ci viennent soit les aider à distribuer le produit ou alors interviennent plus dans une fonction de conseiller (pour les incubateurs qui suivent les LT principalement).</p>

<p>Structure de coûts</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Les coûts de personnel <p>Le personnel nécessaire au bon fonctionnement de l'entreprise est le coût le plus important. Ce point est à la fois une ressource et un coût pour toutes les LT étudiées. Comme on le voit dans les 9 BMC en annexe, c'est toujours le coût principal des LT.</p> • Les coûts de développement et de mise à jour des programmes <p>Pour que les services restent performants les LegalTech doivent les mettre à jour en permanence. Ce coût est un autre point mentionné par les 7 personnes interviewées.</p> • Les coûts de marketing <p>Une partie du budget d'une LT est consacrée au référencement, à la publicité et au marketing en général. Ce coût est mentionné dans tous les BMC en annexe.</p>
<p>Source de revenus</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La vente d'abonnement <p>La majorité des LegalTech font payer leur service grâce à un système d'abonnement. Cela permet d'appliquer un pricing plus proche du souhait du client. Les BMC nous montre que ce système est appliqué par 7 entreprises sur les 9 étudiées</p>

3.6. Comparaison avec d'autres business model

Grâce au business model défini dans la section précédente, il est possible de faire une comparaison entre les LegalTech et d'autres types d'entreprises. Dans le cadre de ce travail, il a été choisi de mettre en parallèle ce modèle avec celui définit pour les entreprises en ligne et celui des entreprises juridiques.

Quoique les services proposés par ces entreprises soient en lien avec le domaine du droit, elles ne construisent pas du tout comme des entreprises juridiques. Premièrement, les entreprises juridiques évoluent dans des structures proposant un pricing très particulier. Comme expliqué précédemment, les juristes ont pour habitude de facturer leurs prestations suivantes le

nombre d'heures passées sur un dossier. A l'opposé, les LT se rémunèrent grâce à des abonnements mensuels suivant l'utilisation réelle de leur service. Les factures sont donc plus prévisibles et plus compréhensibles par les clients. C'est un des souhaits que nous avons identifiés dans la section 2.1.2. Cette différence s'explique aussi par le fait que les produits de LT ne s'utilisent pas en une fois mais plutôt sur une longue période non interrompue. Les conseils juridiques eux sont dispensés suivant le besoin du client. La logique derrière la manière de tarifier est donc différente.

Deuxièmement, la création de valeurs faite par les métiers du droit classiques repose sur une expertise juridique et un accompagnement humain. Les LT proposent eux d'offrir une manière digitale de réduire les coûts ou de faciliter le travail de leurs clients (Emmanuel Sevin, entretien personnel, 1^{er} décembre 2020). Les deux logiques sont très différentes. Cette différence de logique peut aussi expliquer la différence de pricing. Elle explique également la différence au niveau des coûts. Si un service proposé vient substituer un coût alors ce service doit être moins cher que le coût qu'il substitue (Emmanuel Sevin, entretien personnel, 1^{er} décembre 2020). Pour pouvoir un service à prix abordables, les LegalTech ne peuvent pas se permettre d'avoir des coûts nombreux. Leurs coûts se résument donc aux coûts essentiels au fonctionnement de leur plateforme digitale. La structure de coûts n'est donc pas la même que celle des entreprises juridiques puisque celles-ci ont des coûts liés à leur activité de conseil et d'expertise.

Le fait que les LT soient différentes des entreprises juridiques est assez logique. Déjà dans la définition donnée auparavant, nous avons observé que la loi française⁹¹ ne les qualifiait pas de la sorte. De plus, les produits que l'on retrouve actuellement sur le marché servent à aider les praticiens du droit plutôt qu'à les remplacer. C'est donc logique que leur construction ne soit donc pas similaire.

A l'inverse, les LegalTech se rapprochent fortement des SaaS. Si l'on reprend les différents critères nécessaires pour appartenir à ce type d'organisation, on constate que les LegalTech s'en rapprochent fortement. Tout d'abord, celles-ci sont des services en ligne qui sont utilisables directement depuis le navigateur et ce depuis n'importe quel endroit. Les programmes demandent rarement une installation supplémentaire sur le hardware. Souvent les services proposés correspondent à une sorte de plateforme sur laquelle le client doit se

⁹¹ Comme faire Art. 1, al. 1^{er}, Charte éthique pour un marché du droit en ligne et ses acteurs, version présentée le jeudi 7 décembre 2017 *op citée*.

connecter. C'est la caractéristique la plus importante du SaaS. C'est également la caractéristique qui permet à ces produits d'offrir une solution qui simplifie le quotidien de l'utilisateur.

Les services des LT, tout comme les SaaS, sont vendus sous forme d'abonnement donc suivant l'utilisation réelle du client. C'est un point important du modèle car cette forme de tarification permet de pratiquer un pricing plus en lien avec les souhaits actuels des clients.

De plus, les services ne sont pas faits sur mesure pour chaque client mais sont génériques pour une certaine catégorie de clients. On le remarque vite en observant d'un peu plus près les produits décrits auparavant. Ceux-ci comportent souvent une base commune pour tous les utilisateurs.

Finalement il est possible d'offrir plusieurs accès simultanés à des utilisateurs différents. Les services sont accessibles depuis un navigateur et il suffit de créer un accès pour qu'un autre utilisateur se connecte. Plusieurs produits se basent d'ailleurs sur cet accès multiple comme offre de valeur. Souvent des formules différentes sont prévues au cas où plusieurs accès sont souhaités.

Il est important de préciser que tous les produits de LT ne sont pas exactement construits de la même manière. On le voit par exemple avec le service proposé par Unpaid qui est un peu différent des autres produits analysés. Si la plupart de ces entreprises correspondent à des services SaaS (7 des 9 entreprises étudiées correspondent à ce type de service), on ne peut pas dire que tout le secteur correspond à cela.

Le fait que les LT sont des SaaS ne veut pas dire qu'elles n'auront aucun impact sur les métiers du droit. Elles ne vont cependant pas les supprimer. Dans la section 2.1.3, nous identifions 3 couches basiques de la profession. Suite à notre analyse et aux différents entretiens personnels que nous avons menés, nous pouvons dire que la couche de recherche et d'organisation des connaissances sera fort impactée. Cette couche est facilement automatisable. De plus, il y a un réel souhait pour que ce travail soit confié à un ordinateur puissant. Nous pouvons également estimer que, même si le marché n'est pas encore prêt à le faire pour l'instant, la couche de production d'argumentation et de conseils sera également touchée par l'expansion des LT sur le marché belge. Les avancées dans le machine learning pourront permettre à des "avocats" virtuels de se développer. Lors de l'arrivée de ces produits sur le marché, il sera intéressant de voir si ceux-ci seront destinés aux justiciables ou aux professionnels. Par contre, le côté humain restera irremplaçable par la machine qui sera incapable d'éprouver de l'empathie. Néanmoins certains services permettent l'amélioration de la relation entre les clients et les

professionnels (comme les services de Matchmaking Platform). Les LT ne viennent pas remplacer cette couche mais la faciliter (Xavier Gillot, entretien personnel, 4 décembre 2020). De plus, l'expertise juridique n'est pas facilement imitable par les mécanismes de copie qui sont actuellement développés. On peut donc s'attendre à ce que les métiers du droit proposent plus de valeur humaine aux clients que ce qui se fait actuellement (S. van Wassenhove, entretien personnel, 16 octobre 2020). La digitalisation vient permettre aux praticiens d'optimiser leur manière de travailler sans pour autant radicalement changer cette profession. La peur du digital que nous évoquions dans le chapitre 2 n'est donc pas justifiée puisque l'intervention humaine sera toujours nécessaire. De plus, ce côté humain est la principale offre de valeur des métiers juridiques (I. Timmer, 2016).

Certains estiment également que les LT pousseront les professionnels à remplir également une fonction d'entrepreneur (Xavier Gillot, entretien personnel, 4 décembre 2020). Les innovations technologiques doivent être soutenues par des professionnels du droit. Il ne serait donc pas étonnant que ceux-ci étendent leur compétence avec des connaissances économiques (en management et en entrepreneuriat surtout) mais également en informatique. Il serait même possible que la formation proposée évolue également (C. Dubois, 2018).

3.7. Analyse de la viabilité

Dans ce travail, le but n'est pas de tirer des conclusions sur des entreprises ciblées mais bien d'observer les choix communs aux LT afin de déterminer si ceux-ci paraissent judicieux. Étant donné que le secteur est très récent, il faut s'attendre à ce que plusieurs concurrents apparaissent d'ici quelques années. De plus, la réussite d'une entreprise ou non ne peut pas être déduite uniquement du business model bien que ce soit un élément essentiel. Les personnes présentes en interne, la gestion des coûts, le marketing, ... sont d'autres éléments à considérer lors d'une analyse et ceux-ci ne sont pas répertoriés dans le BMC. Néanmoins, grâce aux analyses des sections précédentes, nous pouvons déduire si ces entreprises démarrent de la bonne manière grâce à leur business model.

Le fait que ce marché soit récent amène une difficulté supplémentaire. Les LegalTech doivent créer la demande chez les clients (Stanislas van Wassenhove, entretien personnel, 16 octobre 2020). Ce secteur est encore relativement inconnu par la clientèle ciblée. On constate encore une certaine méfiance à propos des services proposés. Au fur et à mesure, des années cet obstacle devrait s'estomper.

Le deuxième frein que l'on peut identifier au développement des LegalTech réside dans le fait qu'actuellement peu de données juridiques sont digitalisées (Stanislas van Wassenhove, entretien personnel, 16 octobre 2020). La technologie permettant de les analyser est en plein développement mais si les données ne sont pas accessibles, elle ne servira à rien. Heureusement pour les LT, plusieurs acteurs différents travaillent sur la digitalisation de la justice. De plus, la crise du covid-19 a démontré la nécessité de passer à la digitalisation.

En se penchant sur les caractéristiques du BMC, on peut malgré tout dire que les LegalTech ont fait des choix judicieux. Lors d'une interview avec Stanislas van Wassenhove, celui-ci avait cité les trois points les plus importants à considérer au niveau business : la clientèle, le pricing et le produit. En reprenant, ces trois points on peut dire que la stratégie va dans la bonne direction.

En ce qui concerne la clientèle, on a vu auparavant qu'il y a un besoin d'outils digitaux. Les praticiens du droit ne peuvent plus perdre autant de temps en recherche, en gestion de documents ou dans des tâches répétitives. Les LT viennent leur apporter ces outils dont ils ont besoin. Les entreprises juridiques qui n'ont pas les moyens de développer des outils en interne feront appel à des LT. Les entreprises se tourneront aussi vers des LT pour leurs petites tâches car les juristes n'auront plus d'intérêt à les réaliser.

En ce qui concerne le pricing, nous pouvons dire que le format est plus adéquat avec la demande du client. Dans un premier temps, le système d'abonnement permet à l'utilisateur de tester le produit avant de s'engager définitivement dedans. Cela va permettre aux LT de faire un premier pas dans le système du client et leur montrer les avantages du produit. Dans un second temps, une fois le client décidé, celui-ci ne se sent pas enfermé. Il paie seulement pour son utilisation et il n'a pas dû avancer de gros frais pour avoir un programme informatique. A l'heure actuelle, les clients ne veulent plus se sentir coincés avec un système et deviennent plus réticents à l'idée de payer de gros frais sans en voir les résultats (Stanislas van Wassenhove, entretien personnel, 16 octobre 2020). De plus, cette formule permet de diminuer les coûts d'un service juridique ce qui est toujours souhaité par les clients.

Finalement en ce qui concerne le produit, on peut constater qu'il répond au souhait des clients. Les produits sont userfriendly et facilement maîtrisables par les clients. Ceux-ci ne demandent pas de formations ou d'implémentations spécifiques. Le client peut directement s'en servir. On peut également ajouter que les services proposés viennent ajouter une dimension plus efficiente au droit. Les clients réclament plus de rapidité, de mobilité et de flexibilité (Stanislas

van Wassenhove, entretien personnel, 16 octobre 2020). L'offre de valeur proposé par les LT est en adéquation avec ce besoin. Les LT proposent cette offre de valeur directement soit elle offre une solution qui permet au professionnel du droit de satisfaire ce souhait.

A côté de ça on peut également constater que le monde de la LegalTech est bien entouré. On constate que ces entreprises agissent souvent avec plusieurs partenaires différents pour les aider dans leur chemin. Comme le précisait Xavier Gillot dans l'entretien personnel que nous avons eu, aucune entreprise ne peut réussir seule. Nous avons vu que ce n'est pas le cas pour les LT qui peuvent compter sur différents partenaires pour les aider à s'étendre.

Dernièrement, nous avons identifié les LT comme un modèle se rapprochant fort du modèle SaaS. Ce type de produit est de plus en plus répandu auprès des services webs⁹². Ce type de produits fonctionne notamment grâce à un de ses gros avantages. Il présente peu de coûts. Les LT ont donc hérité de ce même avantage. Les LT n'ont donc que peu de coûts à compenser par rapport à d'autres types de business model.

Nous pouvons donc en déduire que les choix faits au niveau de la manière d'organiser leur business sont cohérents. Ceux-ci devraient permettre au marché de la LegalTech de s'étendre.

⁹² Voir T. Mäkilä et al How to Define Software-as-a-Service – An Empirical Study of Finnish SaaS Providers. In: Tyrväinen P., Jansen S., Cusumano M.A. (eds) Software Business 2010. Lecture Notes in Business Information Processing, vol 51. Springer, Berlin, Heidelberg.

4. Conclusion

Dans ce mémoire, nous avons essayé une réponse à notre question principale qui, pour rappel, était " Est-ce que le business model choisi par les LegalTech belges peut leur permettre de prospérer ?".

Après avoir présenté le concept de LegalTech et avoir défini le contexte dans lequel celles-ci apparaissent, nous avons présenté les différents concepts théoriques entourant la technologie utilisée par les produits de ces firmes. Nous sommes encore loin de la justice prédictive évoquée en introduction mais nous commençons à voir les prémices du machine learning apparaître. Cette avancée dans la technologie utilisée permettra aux différents produits de LT de fournir de plus en plus de recommandations juridiques. D'ici quelques années, nous devrions l'algorithme ne servira plus uniquement à répondre à une tâche précise mais deviendra un réel assistant.

Après cela nous avons présenté le BMC qui nous a permis de comprendre la façon dont les LT s'organisent. Nous avons également réalisé une brève analyse des entreprises déjà présentes sur le marché du droit. Cela nous a permis de comprendre ce secteur afin d'estimer plus tard que les LT ne sont pas des entreprises juridiques mais bien des plateformes en lignes qui viennent compléter le marché du droit.

La répartition des différentes LT suivant des critères définis nous a permis de comprendre comment le marché s'articule à l'heure actuelle. Ce secteur est encore fort réservé au professionnel. Il a surtout pour but de soulager les juristes, avocats, ... Ceux-ci vont pouvoir augmenter leur capacité grâce aux produits proposés. La profession juridique va donc évoluer même si les LT ne sont pas des entreprises juridiques.

Par la suite, l'étude en profondeur des business model des différentes LT nous a permis de dresser un BMC généralisé. Nous avons pu voir que les LT, s'organisent donc plus comme des entreprises commerciales et plus précisément sous la forme d'outil SaaS.

Ce travail se conclut par une analyse des points positifs et négatifs concernant le futur des LT. Même si nous avons estimé que certains obstacles doivent être dépassés, nous pouvons dire que les choix faits au niveau du business sont pertinents.

Il existe de nombreuses pistes de réflexions qui n'ont pas pu être abordées dans ce travail. Tout d'abord, nous pouvons nous demander comment les produits de LegalTech vont continuer à évoluer au cours des futures années ? Nous pouvons également nous demander

comment les LT belges vont réagir si des entreprises étrangères parviennent à développer de la justice prédictive ? Finalement, nous pouvons nous demander comment les différents acteurs étudiés réagiront lorsque de nouvelles idées arriveront sur le marché ? Toutes ces questions pourront mener à d'autres travaux sur le sujet.

Nous pouvons également identifier certaines limites à ce travail. Tout d'abord, le modèle utilisé ne se concentre que sur les choix faits par l'entreprise. Nous n'avons donc pas analysé les interactions entre différentes LT. Nous n'avons pas pris en compte la concurrence étrangère qui est pourtant bien présente. De plus, nous n'avons pas pris en compte une possible évolution de la législation et des régulations possibles concernant les LT qui pourraient leur mettre des bâtons dans les roues. En effet, l'intervention de l'intelligence artificielle dans le domaine du droit a beaucoup d'opposants. Il ne serait pas impossible de voir arriver des lois restreignant les possibilités d'intervention. Ce travail pourra donc être approfondi en considérant ces deux limitations.

Bibliographie

- Avocats.be. (2018). Baromètre des avocats belges francophones et germanophones (No 4). <https://latribune.avocats.be/wp-content/uploads/2019/06/Barom%C3%A8tre-des-avocats-2018-FINAL-09042019.pdf>
- Bench-Capon, T., Araszkiwicz, M. I., Ashley, K., Atkinson, K., Bex, F., Borges, F., Bourcier, D., Bourguine, P., Conrad, J. G., Francesconi, E., Gordon, T. F., Governatori, G., Leidner, J. L., Lewis, D. D., Loui, R. P., McCarty, L. T., Prakken, H., Schilder, F., Schweighofer, E.,... Wyner, A. Z. (2012). A history of AI and Law in 50 papers : 25 years of the international conference on AI and Law. *Artificial Intelligence and Law*, 20(3), 215-319. <https://doi.org/10.1007/s10506-012-9131-x>
- Braudo, S. (2020). Justice predictive. Dans *Le dictionnaire de droit privé*. <https://dictionnaire-juridique.com/definition/justice-predictive.php>
- Business model Canva. (s. d.). [Modèle]. https://business-builder.cci.fr/uploads/files/Business%20model%20canvas_Fran%C3%A7ais.png
- Buyle, J.-P. (2017). Chapitre 1 : Les étapes de la robotisation de la justice. Dans A. van den Branden (Éd.), *L'intelligence artificielle et le droit* (Larcier éd., p. 260-305). Larcier. https://www-stradalex.com.proxy.unamur.be/fr/sl_mono/toc/INARDRO/doc/INARDRO_018
- CB Insights. (2017, 7 juin). Tech In The Courtroom : Legal Tech Companies See Lackluster Funding. CB Insights Research. <https://www.cbinsights.com/research/legal-tech-startup-funding-2016/>
- Charte éthique : pour un marché du droit en ligne et ses acteurs. (2017). charte. <https://www.charteethique.legal/charte-ethique>
- Damasceno, E. C. (2019, juin). How business models and technologies are being integrated in Legal Tech companies ? (Mémoire). Universidade do Porto. <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/122201/2/350906.pdf>
- Day One. (2017). Droit et digital : réalité et perspectives. <http://www.dayone.fr/>
- Day One. (2017b). Matrice des LegalTech [Graphique]. <http://www.dayone.fr/>
- Deffains, B. (2018). L'impact économique des legaltechs sur le marché du droit. *Enjeux-Numérique-Annales des Mines*, 3, 20-27. <http://www.anales.org/site/enjeux-numeriques/2018/en-2018-03/EN-2018-09-5.pdf>
- de Halleux, A. (2017). Etude des limites du Business Model Canvas dans le cadre des plateformes Web 2.0 (Mémoire). Université Catholique de Louvain. <http://hdl.handle.net/2078.1/thesis:10936>
- Deloitte. (2016). Future trends for legal services. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Legal/dttl-legal-future-trends-for-legal-services.pdf>
- Dubois, C. (2018). Les algorithmes et les avocats : utopie, concurrence, normes et régulation. Uliège. <https://orbi.uliege.be/bitstream/2268/228782/1/Dubois%202018%20LegalTech%20Congres.pdf>
- Durkin, J. (1997). Expert System. *The handbook of Applied Expert Systems*. Macmillan Publishing Company, 4-15. https://download-pdfs.com/v6/preview/?pid=6&offer_id=26&ref_id=59504d109d79c448268f403f3gVxkWGm_541a0fad_c28f910b&sub1=64d0klfu&keyword=expert-systems-design-and-development-john-durkin.pdf
- Ernotte, F. (2018). 3. LegalTech : entre menaces et opportunités pour les professionnels du droit. Dans A. van den Branden (Éd.), *Le droit des MachinTech (FinTech)*,

LegalTech, MedTech,...) (p. 101-136). Larcier. https://www-stradalex-com.proxy.unamur.be/fr/sl_mono/toc/DROMATEC/doc/DROMATEC_004

- Faut-il adhérer aux legaltech pour développer sa stratégie digitale ? (s. d.). LJA | La Lettre des Juristes d’Affaires. Consulté le 17 janvier 2021, à l’adresse <https://www.lja.fr/fiches-pratiques/gestion-et-organisation/ntic/faut-il-adherer-aux-legaltech-525474.php>
- Frakes, W. B., & Baeza-Yates, R. (1992). *Information Retrieval : Data Structures and Algorithms* (1re éd.). Prentice Hall.
- Gassmann, O., Frankenberger, K., & Csik, M. (2014). *The Business Model Navigator*. Pearson Education Limited.
- Hack, S. (2020). *Machine Learning : an introduction math guide for beginners to understand data science through the business applications*. Hack.
- Investir dans la Legaltech. (2020, 28 août). Investir dans la Legaltech | Eldorado. <https://eldorado.co/blog/2020/06/03/investir-dans-la-legaltech>
- Kettlewell, W. J. (2019). L’intelligence artificielle en droit : Mythes, réalités et conséquences. https://www.philodroit.be/IMG/pdf/kettlewell_wp_2019-1.pdf
- Khadjeh Nassirtoussi, A., Aghabozorgi, S., Ying Wah, T., & Ngo, D. C. L. (2014). Text mining for market prediction : A systematic review. *Expert Systems with Applications*, 41(16), 7653-7670. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2014.06.009>
- La digitalisation ? Un outil formidable au service des avocats. (17-11-18). [Résumé du colloque]. La journée européenne de l’avocat, Eupen, Belgique.
- Larsen, B., & Aone, C. (1999). Fast and effective text mining using linear-time document clustering. *Proceedings of the fifth ACM SIGKDD international conference on Knowledge discovery and data mining - KDD '99*, 1-16. <https://doi.org/10.1145/312129.312186>
- Le Robert. (2020). Intelligence. Dans *Le Robert* (Edition en ligne éd.). SEJER. <https://dictionnaire.lerobert.com/definition/intelligence>
- Le Robert. (2020b). Software. Dans *Le Robert*. (Edition en ligne éd.). SEJER. <https://dictionnaire.lerobert.com/definition/software>
- Legal. (s. d.). Dans *Word reference*. Consulté le 22 juillet 2020, à l’adresse <https://www.wordreference.com/definition/legal>
- Mäkilä, T., Järvi, A., Rönkkö, M., & Nissilä, J. (2010). How to Define Software-as-a-Service – An Empirical Study of Finnish SaaS Providers. *Lecture Notes in Business Information Processing*, 115-124. https://doi.org/10.1007/978-3-642-13633-7_10
- Maurya, A. (2012, 27 février). Why Lean Canvas vs Business Model Canvas? Love the Problem. <https://blog.leanstack.com/why-lean-canvas-vs-business-model-canvas/>
- McCarty, L. (1973). Interim Reports on the TAXMAN project : An Experiment in Artificial Intelligence and Legal Reasoning. *Artificial Intelligence Techniques in Legal Problem Solving*, 1. https://www.researchgate.net/profile/L_Thorne_Mccarty2/publication/259872868_Reflections_on_TAXMAN_An_Experiment_in_Artificial_Intelligence_and_Legal_Reasoning/links/00b4952e55de995ab3000000.pdf
- Michalski, R. S., Carbonell, J. G., & Mitchell, T. M. (2013). *Machine Learning*. Springer Publishing.
- Ministère publique de la justice. (2020). Statistique annuelle des parquets correctionnels [Base de données]. <https://www.om-mp.be/stat/corr/start/f/home.html>
- Ontologie. (s. d.). Dans *Technoscience*. Consulté le 22 juillet 2020, à l’adresse <https://www.techno-science.net/definition/324.html>

- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). BUSINESS MODEL NOUVELLE GENERATION (French Edition). PEARSON.
- Rajman, M., & Besançon, R. (1998). Text Mining : Natural Language techniques and Text Mining applications. Data Mining and Reverse Engineering : Searching for semantics, 50-64. https://doi.org/10.1007/978-0-387-35300-5_3
- Ross : l'intelligence artificielle au service des avocats. (2016, 29 juillet). Le petit juriste. <https://www.lepetitjuriste.fr/ross-lintelligence-artificielle-service-avocats/>
- Sabeur, A. (2019). La faillite des avocats. Dans Etude en l'honneur du professeur Marie Laure Mathieu (p. 699-742). Bruylant. https://www-stradalex-com.proxy.unamur.be/fr/sl_mono/toc/MELMATHIEU/doc/MELMATHIEU_044
- Sartor, G., & Branting, L. K. (1998). Introduction : Judicial Applications of Artificial Intelligence. Judicial Applications of Artificial Intelligence, 1-6. https://doi.org/10.1007/978-94-015-9010-5_1
- Searle, J. R. (1980). Minds, brains, and programs. Behavioral and Brain Sciences, 3(3), 417-424. <https://doi.org/10.1017/s0140525x00005756>
- Service public federal justice. (2019). Justice en chiffre (No 2015-2019). <https://justice.belgium.be/sites/default/files/jic-fr-2015-2019.pdf>
- Sydenham, P. H., & Thorn, R. (2005). Handbook of Measuring System Design, 3 Volume Set (1re éd.). Wiley.
- Tan, A.-H. (2000). Text Mining : The state of the art and the challenges. Proceedings of the pakdd 1999 workshop on knowledge discovery from advanced databases, 8, 65-70. <https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.132.6973&rep=rep1&type=pdf>
- Taulli, T. (2019). Artificial Intelligence Basics : A Non-Technical Introduction (1st ed.). Apress.
- Teece, D. J. (2010). Business Models, Business Strategy and Innovation. Long Range Planning, 43(2-3), 172-194. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003>
- Timmer, I. (2016). Changing roles of legal. Journal of Strategic Contracting and Negotiation, 2(1-2), 34-47. <https://doi.org/10.1177/2055563616672383>
- Tracxn. (2016). Legal Tech Report. <https://tracxn.com/>
- Tyler, K. (2019, 19 septembre). What Is a Next-Gen Law Firm? Attorney at Work. https://www.attorneyatwork.com/what-is-a-next-gen-law-firm/?utm_campaign=Dutch%20Legal%20Tech%20Update&utm_medium=email&utm_source=Revue%20newsletter
- van Wassenhove, S. (2019). Guide de la LegalTech en Belgique (Vol. 1) [E-book]. Larcier. <https://www.larcier.com/fr/livre-blanc-guide-de-la-legaltech-en-belgique>
- Yue Dai, Tuomo Kakkonen, & Sutinen, E. (2011). MinEDec : a Decision-Support Model That Combines Text-Mining Technologies with Two Competitive Intelligence Analysis Methods. International Journal of Computer Information Systems and Industrial Management Applications, 3, 165-173. http://www.mirlabs.org/ijcisim/regular_papers_2011/Paper20.pdf
- Zott, C., & Amit, R. (2013). The business model : A theoretically anchored robust construct for strategic analysis. Strategic Organization, 11(4), 403-411. <https://doi.org/10.1177/1476127013510466>

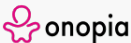
Annexes :

Annexe 1 : Business Model Canva

Business Model Canvas

Partenaires Clés	Activités Clés	Proposition de Valeur	Relation Client	Segments Clients
	Ressources Clés		Canaux	
Structure de Coûts			Flux de revenus	

Scannez le code pour commander un Poster Business Model Canvas !
ou rendez-vous sur www.onopia.com

 onopia

Business model canvas from www.businessmodelgeneration.com
Imprimé par Onopia www.onopia.com

Annexe 2 : BMC Ulaw⁹³ (Matchmaking platform)

Segment de clientèle	<ol style="list-style-type: none"> 1. Les entreprises et les particuliers qui cherchent un avocat (B2B et B2C) 2. Les structures publiques qui cherchent un avocat 3. Les avocats à la recherche d'un collaborateur 4. Les avocats qui s'inscrivent sur la plateforme
Proposition de valeur	<ol style="list-style-type: none"> 1. La transparence entre client et avocat 2. La facilité pour trouver un avocat et communiquer avec lui 3. La rapidité pour trouver un avocat et recevoir une offre de prix. 4. Une assistance personnalisée à tout moment de la relation 5. La confidentialité au niveau des différentes demandes du client
Relation clients	<ol style="list-style-type: none"> 1. Assistance automatisée par le programme 2. Assistance personnalisée disponible grâce à un chatbot et un numéro d'appel

⁹³ La majorité des informations utilisées pour cette analyse sont disponibles sur le site www.ulaw.be .

	3. Création d'un réseau d'avocat pour proposer un professionnel dans chaque matière du droit
Canaux de distribution	1. Canal direct avec le site www.ulaw.be 2. Les partenaires peuvent revendre le service de Ulaw de manière indirecte
Activités clés	1. La communication entre ses différents clients grâce au système de messagerie et d'échange de document disponible sur la plateforme. 2. La mise en relation entre justiciables et professionnels du droit 3. Le développement logiciel pour la plateforme
Ressources clés	1. Le réseau d'avocats présents sur la plateforme 2. Le nombre de clients et d'affaires qu'apportent Ulaw 3. La plateforme qui peut être utilisée comme un outil de travail 4. Le capital humain
Partenaires clés	1. Le professeur qui a développé la plateforme 2. Le réseau d'entreprises partenaires qui permettent à Ulaw de se développer 3. L'agence de presse qui réalise la communication 4. Les gestionnaires de stockage qui possèdent les serveurs 5. Les avocats présents sur la plateforme
Structure de coûts	1. Le coût de marketing nécessaire pour se faire connaître 2. Le coût de personnel nécessaire à faire tourner l'entreprise 3. Le coût de développement et de mise à jour du SaaS
Source de revenus	1. Forfait mensuel payant pour que les avocats apparaissent sur la plateforme.

Annexe 3 : BMC Canyon⁹⁴ (Contract management)

Segment de clientèle	1. Le département légal dans les entreprises (B2B)
Proposition de valeur	1. La facilité dans la gestion et la rédaction de documents 2. L'économie de temps pour rédiger un document 3. L'économie d'argent grâce à l'automatisation des différentes tâches dans la gestion des documents 4. Une plus grande autonomie pour les employés de l'entreprise 5. Une meilleure visibilité de l'information légale à l'intérieur de l'entreprise cliente.

⁹⁴ La majorité des informations nécessaires pour réaliser cette analyse sont disponibles sur le site www.canyonlegal.com

Relation clients	1. Suivi personnalisé des clients grâce à des scores de satisfaction et des entretiens réguliers
Canaux de distribution	1. Canal direct avec le site www.canyonlegal.com 2. Canal direct avec un contact personnel réalisé par le personnel de l'entreprise
Activités clés	1. L'assistance légale dans la gestion et la création de documents légaux. 2. Le développement logiciel nécessaire au développement de la plateforme Canyon
Ressources clés	1. Le capital humain 2. La plateforme qui permet le partage de documents
Partenaires clés	1. Les applications partenaires externes qui permettent à la plateforme de s'intégrer dans l'environnement des clients. 2. Le gestionnaire de stockage qui possède les serveurs
Structure de coûts	1. Le coût de personnel 2. Le coût de développement de la plateforme. 3. Le coût marketing nécessaire pour être correctement référencé
Source de revenus	1. Abonnement mensuel complété par des frais supplémentaires suivant le nombre d'utilisateurs.

Annexe 4 : BMC Digiboard⁹⁵ (Corporate Management)

Segment de clientèle	1. Les sociétés possédant un actionnariat complexe mais qui ne sont pas cotées en bourse
Proposition de valeur	1. Le système proposé est plus sécurisé que la plupart des systèmes déjà présents en entreprise. 2. La plateforme permet de gérer son board plus facilement 3. L'automatisation des tâches permet aux clients d'économiser du temps et de l'argent. 4. Le respect des exigences légales grâce aux rappels du programme
Relation clients	1. Assistance automatisée car les clients sont guidés par le logiciel 2. Le client est fidélisé grâce à l'habitude d'utilisation
Canaux de distribution	1. Un canal direct est privilégié avec le site app.digiboard.io 2. Digiboard compte aussi sur ses clients pour faire connaître son produit
Activités clés	1. L'aide à la gestion d'entreprise grâce à sa plateforme 2. La centralisation de document sur sa plateforme

⁹⁵ La majorité des informations présentes dans cette analyse sont trouvables sur le site <https://www.digiboard.io/>

	<ol style="list-style-type: none"> 3. La gestion d'agenda grâce au calendrier en ligne 4. Le conseil légal 5. Le développement logiciel nécessaire à la création de la plateforme
Ressources clés	<ol style="list-style-type: none"> 1. Le capital humain 2. La plateforme et les algorithmes qu'on retrouve derrière
Partenaires clés	<ol style="list-style-type: none"> 1. Les cabinets juridiques et les avocats qui utilisent déjà le service 2. Les services administratifs sur lesquels les rapports sont directement publiés 3. Les entreprises qui possèdent les serveurs et qui fournissent les coffres-fort digitaux 4. Les API externes qui permettent à la plateforme de fonctionner
Structure de coûts	<ol style="list-style-type: none"> 1. Les coûts engendrés par la plateforme pour que celle-ci fonctionne correctement et soit régulièrement mise à jour. 2. Le coût du personnel nécessaire à l'activité 3. Les coûts de marketing
Source de revenus	<ol style="list-style-type: none"> 1. Abonnement payable mensuellement auquel s'ajoutent des frais pour ajouter des utilisateurs supplémentaires. 2. Version gratuite du logiciel jusqu'au 31 décembre 2020.

Annexe 5 : BMC Unpaid⁹⁶ (Online Dispute Resolution)

Segment de clientèle	<ol style="list-style-type: none"> 1. Les entreprises qui ont des créances impayées. 2. Les bureaux d'avocats ou les comptables qui utilisent le logiciel pour se faciliter la tâche
Proposition de valeur	<ol style="list-style-type: none"> 1. La facilité pour récupérer une créance 2. L'efficacité d'Unpaid à récupérer les créances 3. Le coût quasiment nul pour récupérer une créance
Relation clients	<ol style="list-style-type: none"> 1. Assistance automatisée grâce à la plateforme 2. Assistance personnelle puisque chaque client peut contacter Dirk Dewulf facilement.
Canaux de distribution	<ol style="list-style-type: none"> 1. Canal direct avec le site www.unpaid.be 2. Les partenaires d'Unpaid qui proposent de passer à leurs clients par ce service pour récupérer une créance.
Activités clés	<ol style="list-style-type: none"> 1. Le recouvrement de créance 2. Le développement logiciel nécessaire à la création du programme.
Ressources clés	<ol style="list-style-type: none"> 1. Le capital humain 2. Le programme informatique qui automatise la procédure 3. Le réseau d'huissiers et d'avocats partenaires

⁹⁶ La majorité des informations présentes dans cette analyse sont trouvables sur le site www.unpaid.be

	4. La plateforme en ligne qui permet au client d'utiliser directement le service
Partenaires clés	<ol style="list-style-type: none"> 1. Le réseau d'huissier 2. Le cabinet De Groot De Man 3. Les revendeurs partenaires 4. L'entreprise de stockage en ligne qui possède les serveurs utilisés.
Structure de coûts	<ol style="list-style-type: none"> 1. Le coût en marketing pour se faire connaître 2. Le coût de personnel 3. Le coût d'intervention des huissiers 4. Le coût de développement et de mise à jour du logiciel
Source de revenus	<ol style="list-style-type: none"> 1. Les pénalités infligées aux mauvais payeurs sont récupérées par Unpaid 2. Les frais de traitement de dossier de 40€ sont aussi réclamés aux mauvais payeurs.

Annexe 6 : BMC Pax Familia⁹⁷ (Online legal services)

Segment de clientèle	<ol style="list-style-type: none"> 1. Le produit de Paxfamilia est d'abord destiné aux conseillers financiers. 2. Les familles fortunées qui ont beaucoup d'actifs à gérer sont les clients finaux.
Proposition de valeur	<ol style="list-style-type: none"> 1. Le produit est facile d'utilisation et intuitif 2. Le produit propose une vue que les clients peuvent consulter d'eux-mêmes. Il propose également un accès pour des tiers de confiance 3. Le produit crée de lui-même des rapports personnalisés 4. Le fait de rassembler toutes les informations au même endroit permet aux conseillers d'économiser du temps et de l'argent. 5. Le système est sécurisé notamment grâce à des sauvegardes régulières.
Relation clients	<ol style="list-style-type: none"> 1. Les clients sont pris en charge grâce à une assistance automatisée
Canaux de distribution	<ol style="list-style-type: none"> 1. Le site de Paxfamilia distribue le produit de manière directe aux conseillers financiers 2. Les conseillers distribuent le produit à leurs clients
Activités clés	<ol style="list-style-type: none"> 1. Le conseil financier produit grâce à la plateforme 2. Le développement informatique nécessaire au développement de la plateforme.
Ressources clés	<ol style="list-style-type: none"> 1. Le personnel nécessaire au fonctionnement de l'entreprise. 2. Les algorithmes développés qui permettent à l'entreprise de proposer une plateforme automatisée. 3. La plateforme est une ressource importante

⁹⁷ Les informations sont disponibles sur le site www.paxfamilia.com

Partenaires clés	<ol style="list-style-type: none"> 1. Les conseillers financiers qui recommandent la plateforme à leurs clients 2. Les services qui vérifient la sécurité de la plateforme agissent comme partenaire externe. 3. Le fournisseur de serveurs (Amazon dans ce cas) est un autre partenaire.
Structure de coûts	<ol style="list-style-type: none"> 1. Le coût de personnel est le plus gros coût 2. Le coût du marketing est un important aussi 3. Le coût de mise à jour et de développement de la plateforme
Source de revenus	<ol style="list-style-type: none"> 1. Le service est vendu sous forme d'abonnement

Annexe 7 : BMC Lex.be⁹⁸ (Knowledge research)

Segment de clientèle	<ol style="list-style-type: none"> 1. Les professionnels du droit qui utilisent la plateforme pour leurs recherches juridiques 2. Les particuliers qui veulent se renseigner sur des sujets juridiques
Proposition de valeur	<ol style="list-style-type: none"> 1. Lex.be propose de faciliter la recherche juridique 2. L'économie de temps de recherche est la plus grande proposition de valeur du produit. Cette économie de temps induit une économie d'argent. 3. L'accès aux données juridiques depuis n'importe quel endroit. 4. Lex.be offre une sécurité et une sauvegarde des documents juridiques qui sont postés sur la plateforme.
Relation clients	<ol style="list-style-type: none"> 1. La relation avec le client est automatisée
Canaux de distribution	<ol style="list-style-type: none"> 1. Le canal direct est privilégié grâce au site Lex.be
Activités clés	<ol style="list-style-type: none"> 1. La recherche juridique est l'activité principale de Lex.be 2. Ils font également de la digitalisation et de la gestion de documents. 3. Le développement informatique nécessaire à la création de la plateforme est une des activités de l'entreprise.
Ressources clés	<ol style="list-style-type: none"> 1. Le personnel qui travaille dans la société est la ressource la plus importante. 2. Les algorithmes nécessaires pour reconnaître les mots et les recherches sont une ressource précieuse pour le produit. 3. La plateforme sur laquelle les utilisateurs peuvent faire leur recherche. 4. La base de données comprenant les décisions juridiques numérisées.
Partenaires clés	<ol style="list-style-type: none"> 1. L'Etat belge qui fournit l'accès à la base de données.

⁹⁸ Les informations sont disponibles sur le site www.lex.be

	2. Le fournisseur de serveurs
Structure de coûts	<ol style="list-style-type: none"> 1. Le coût du personnel nécessaire au bon fonctionnement de l'entreprise 2. Le coût de développement et de mise à jour du logiciel 3. Le coût de marketing pour se faire connaître
Source de revenus	1. Le modèle de rémunération est un modèle freemium. Les fonctionnalités de bases sont offertes mais les utilisateurs qui utilisent beaucoup le produit payent un abonnement.

Annexe 8 : BMC Jubel⁹⁹ (News Management)

Segment de clientèle	<ol style="list-style-type: none"> 1. Les professionnels du droit et de la fiscalité sont concernés par les actualités publiées. 2. Les auteurs qui publient des actualités sur la plateforme
Proposition de valeur	<ol style="list-style-type: none"> 1. La facilité d'accès aux actualités juridiques 2. Un accès depuis n'importe quel endroit aux actualités juridiques
Relation clients	<ol style="list-style-type: none"> 1. Les clients peuvent choisir eux-mêmes les actualités qu'ils lisent. 2. Les auteurs sont analysés par Jubel afin de vérifier que les publications qu'ils proposent sont cohérentes
Canaux de distribution	1. Le canal privilégié est direct grâce au site jubel.be
Activités clés	<ol style="list-style-type: none"> 1. La publication d'actualité juridique est la principale activité de Jubel 2. Le développement du site internet est une activité secondaire de Jubel.
Ressources clés	<ol style="list-style-type: none"> 1. Le personnel nécessaire au fonctionnement du site internet 2. La plateforme sur laquelle les articles sont publiés constitue une ressource 3. Les articles et les lecteurs présents sur la plateforme.
Partenaires clés	<ol style="list-style-type: none"> 1. Les autres services proposés par le groupe Knopspublishing sont des partenaires au développement de Jubel 2. Les auteurs qui publient sur la plateforme 3. Le fournisseur de serveurs (Amazon web service)
Structure de coûts	<ol style="list-style-type: none"> 1. Les coûts des personnes nécessaires à l'activité. 2. Le coût de marketing nécessaire à se faire connaître. 3. Le coût de développement du site
Source de revenus	1. L'activité de Jubel est rémunérée grâce aux autres activités du groupe Knopspublishing

⁹⁹ Les informations sont disponibles sur le site www.jubel.be

Annexe 9 : BMC Knowlex¹⁰⁰(document management)

Segment de clientèle	1. Le produit a été développé pour aider les professionnels du droit à gérer leurs documents
Proposition de valeur	<ol style="list-style-type: none"> 1. La plateforme est simple à utiliser et permet de partager simplement des documents au sein d'une entreprise. 2. La plateforme propose aux professionnels de centraliser tous leurs documents dans un même endroit. 3. Les documents digitalisés sont devenus plus transportables 4. La digitalisation permet aux documents d'être sauvegardé.
Relation clients	1. La relation client est automatisée grâce au logiciel de gestion
Canaux de distribution	1. Le canal direct est privilégié grâce au site Knowlex.be
Activités clés	<ol style="list-style-type: none"> 1. La gestion de document est l'activité principale de ce produit 2. Le développement informatique nécessaire à l'élaboration de la plateforme est une activité secondaire
Ressources clés	<ol style="list-style-type: none"> 1. Le personnel nécessaire au fonctionnement de l'entreprise est une ressource clef. 2. La plateforme fournie aux clients est une des ressources principales.
Partenaires clés	<ol style="list-style-type: none"> 1. Les autres services de LegalTech qui améliorent le produit. Ces services viennent ajouter leur produit à celui de Knowlex 2. Le fournisseur de serveur (Amazon web service) 3. Les autres produits du groupe Knopspublishing
Structure de coûts	<ol style="list-style-type: none"> 1. Le coût du personnel nécessaire au fonctionnement de l'entreprise est le plus gros coût de l'entreprise 2. Le coût de marketing pour faire la promotion du produit. 3. Le coût de mise à jour et de développement de la plateforme.
Source de revenus	1. Les revenus viennent d'un abonnement que les clients payent mensuellement.

Annexe 10 : BMC Symplcity¹⁰¹ (LT design)

Segment de clientèle	1. Les cabinets d'avocats possédant un site internet
Proposition de valeur	<ol style="list-style-type: none"> 1. L'augmentation de la visibilité de l'avocat 2. Le gain de temps pour la recherche juridique 3. Une relation client facilitée au niveau de la communication 4. Une recherche fiable dans la jurisprudence
Relation clients	1. Suivi personnalisé et analyse régulière de la satisfaction

¹⁰⁰ Les informations sont disponibles sur le site www.knowlex.be

¹⁰¹ La majorité des informations ont été obtenues grâce à l'interview avec Adrien Dumonceau ou sur le site <https://www.symplcity.com/>

Canaux de distribution	<ol style="list-style-type: none"> 1. Le contact direct par Symplicity vers ses futurs clients 2. Trouveunavocat.be est un site annexe à Symplicity qui fait aussi la promotion de Symplicity
Activités clés	<ol style="list-style-type: none"> 1. Activité de consultance auprès des avocats 2. La recherche juridique et de jurisprudence 3. Le développement logiciel nécessaire à la création du programme
Ressources clés	<ol style="list-style-type: none"> 1. Les algorithmes permettant l'automatisation 2. L'équipe de freelance travaillant sur le projet
Partenaires clés	<ol style="list-style-type: none"> 1. L'université de Namur et le cabinet KOAN qui ont conseillé Symplicity 2. Les sources de jurisprudence dans lesquels le programme va chercher les informations 3. Les entreprises partenaires qui aident Symplicity à se développer 4. L'entreprise de stockage qui possède les serveurs
Structure de coûts	<ol style="list-style-type: none"> 1. Frais de consultance (équivalant au coût de personnel) 2. Les coûts d'appel d'API
Source de revenus	<ol style="list-style-type: none"> 1. Abonnement annuel payable par mois