



# Opinions Libres

le blog d'Olivier Ezratty

## Les disruptions numériques dans les professions libérales

Cela fait un peu plus d'un an que la mode de la frayeur des disruptions numériques bat son plein en France. Elle est alimentée par la thématique de l'uberisation, une notion utilisée à tort et à travers. Je m'en étais fait l'écho dans une série de six articles publiée début 2015 sur "**Comment éviter de se faire uberiser**".

L'uberisation a été souvent mal interprétée car le modèle "Uber contre les taxis" a des caractéristiques particulières qui sont loin d'être reproductibles dans les autres secteurs d'activité. Il existe bien d'autres formes et variantes de disruptions par le numérique. C'est ce que nous allons revoir ici, pour l'appliquer ensuite aux professions libérales et évaluer les menaces et opportunités qui les concernent.

### Segmenter l'origine des disruptions numériques

Dans ma série d'articles, j'avais d'abord segmenté les générateurs de disruptions en cinq pans et en fournissant à chaque fois quelques pistes d'action pour les entreprises : les insatisfactions clients, les mécanismes de défragmentation de marchés, la redistribution du travail, l'automatisation et les nouveaux modes de financement des startups et des unicorns.



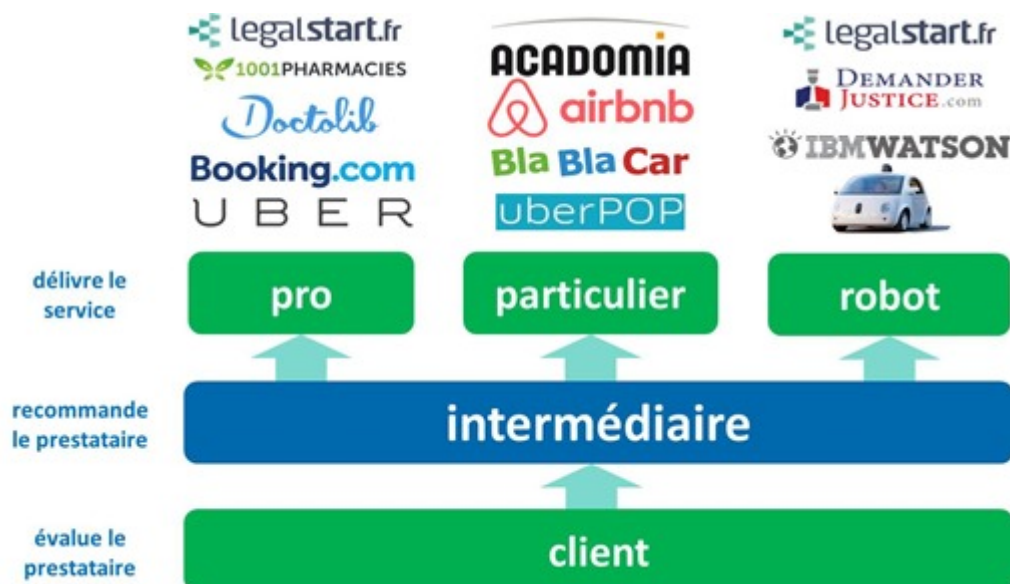
Revoyons cela en détail point par point :

- Les **insatisfactions clients**, que l'on trouve notamment de façon manifeste dans le cas des taxis. Solutions : identifier et traiter ces insatisfactions avec une vision long terme, extensive, intégrant même les métiers adjacents aux siens ! Intégrer la dimension temps dans ses offres

: les clients sont de plus en plus pressés et ne tolèrent plus d'attendre ! Cela passe aussi par une bonne segmentation de ses marchés et pas une compréhension des évolutions sociétales, notamment dans les jeunes générations. Leurs aspirations changent et les entreprises doivent en tenir compte dans leurs offres et leur marketing.

- Les mécanismes de **défragmentation de marchés** qui répondent à un besoin de simplification d'accès aux offres pour les clients, de comparaison, d'évaluation et aussi de simplification du marketing pour les offreurs de produits et services. Solutions : défragmenter soi-même son marché, par la création de plateformes, de standards ou de partenariats. Ne pas attendre qu'une startup, qui plus est américaine, ne le fasse. C'est évidemment dans la plupart des cas du "wishfull thinking", la capacité des grandes entreprises à agir préemptivement et à collaborer avec leurs concurrentes étant plus que moyenne. Ce n'est d'ailleurs pas spécifique à la France.
- Une **redistribution du travail**, que ce soit par le biais de l'économie collaborative ou bien via le transfert du travail des fournisseurs vers les clients. Solutions : utiliser les ressources disponibles pour diminuer les coûts, s'appuyer sur la multitude pour reconcevoir ses offres, faire travailler le client si cela peut se faire sans douleur.
- L'**automatisation** par le biais de logiciels et de robots, intégrable notamment dans le vaste domaine de l'intelligence artificielle qui a le vent en poupe en ce moment. Solutions : ne pas y résister, se moderniser tout en garantissant une bonne qualité de service. Envisager les outils de l'IA non pas pour remplacer les salariés mais pour les rendre plus efficaces. Conserver un jugement humain dans la conduite des affaires et de la relation clients.
- Les nouveaux modes de **financement des startups**, surtout aux USA, et le phénomène des unicorns, qui a créé des startups surfinancées disposant de moyens presque illimités pour conquérir rapidement les marchés à l'échelle mondiale, souvent dans des applications grand public. Solutions : en théorie, l'innovation ouverte et l'implication des grandes entreprises dans les startups, histoire de préempter dans l'œuf les innovations de rupture, voir les acquérir. Dans la pratique, rien ne prouve encore que cela fonctionne bien et que l'innovation ouverte permet d'anticiper des innovations de rupture. L'une des raisons est que les grandes entreprises ont tendance à travailler avec les startups qui sont situées à la périphérie plutôt qu'au cœur de leurs offres existantes.

La majeure partie des disruptions intervient par l'irruption d'intermédiaires s'intercalant entre les fournisseurs de produits et services et les clients. On peut segmenter ces mécanismes d'intermédiation en trois types : par des professionnels, par des particuliers ou par des robots. A vrai dire, les deux premiers sont courants depuis longtemps pour tout un tas de métiers. L'Internet la mobilité ont accéléré le phénomène en défragmentant ces marchés et en proposant une offre globale aux clients, qu'il s'agisse d'entreprises ou de particuliers. Le commerce en ligne et ses mastodontes comme Amazon ou eBay en est un bon exemple.



Les spécialistes de la “transformation digitale” se sont lancés sur ce marché en s’appuyant sur la peur des clients de rater le coche. Les recettes proposées dépendent de la catégorie de ces spécialistes. Dans pas mal de cas, les spécialistes ne font que gérer des projets digitaux et dans la lignée de leurs compétences existantes : éditeurs de logiciels, sociétés de services, web agencies, agences de communication ou cabinets de conseil en stratégie.

Dans pas mal de cas, notamment dans le CAC 40, il s’agit de mener de nouveaux projets numériques qui succèdent à d’autres projets sans que la stratégie des clients ne change véritablement. Je m’étais fait cette remarque en lisant cet article dans Frenchweb : “**Air France, plein gaz sur la transformation numérique**” paru en septembre 2015. Au menu, quelques nouveaux usages comme les alertes destinées aux montres connectées ainsi que des améliorations à la marge de services existants. Et pour cause, Air France a déjà digitalisé une bonne part de sa relation clients. Ce n’est pas la PME industrielle sans site web ou CRM !

Dans le meilleur des cas, les Diafoirus de la transformation digitale prescrivent de l’innovation ouverte. D’où la multiplication des initiatives d’accélérateurs et autres formules pour se lier aux startups. On se trouve parfois dans des situations absurdes où des grands-comptes cherchent à travailler avec des startups qui n’existent pas. En effet, les startups se développent avant tout dans les marchés “scalables”, donc principalement dans le numérique ou la santé. Mais pas dans la chaudronnerie, le BTP ou la chimie ! Est-ce que l’innovation ouverte permet d’éviter de subir des disruptions globales ? Pas évident ! On a du mal à trouver des exemples récents. Et d’ailleurs, la plupart concernent plutôt des entreprises du numérique : Google qui fait des acquisitions telles que YouTube, Android ou Waze, Facebook avec Instagram, Whatsapp et Oculus Rift ou il y a plus de trois décennies, IBM qui lance son PC en faisant appel à Intel et Microsoft, mal leur en a pris plus tard.

Jusqu’à présent, l’attention a été portée sur ces grandes entreprises qui disposent de ressources importantes en R&D et en marketing. Elles peuvent lancer des initiatives et des projets éventuellement ambitieux. Mais les disruptions numériques peuvent affecter des professions libérales qui sont par nature très fragmentées. Celles-ci ne disposent généralement pas de budgets de R&D et ne peuvent pas lancer facilement de projets d’innovation ouverte. Elles peuvent tout juste s’équiper avec des solutions numériques du marché. Ces professions sont donc théoriquement plus vulnérables que les grandes industries. Elles sont par contre généralement protégées par la réglementation, par un statut, par un numerus clausus et aussi par la complexité

et la densité de la réglementation française qui, couplée à un marché limité, rend plus difficile l'irruption d'intervenants internationaux à la "Uber". Qui plus est, ces métiers tissent le territoire et jouent un rôle d'accompagnement humain très fort des entreprises pour les uns et des particuliers pour les autres.

Je vais m'intéresser ici à quatre professions libérales souvent mises en avant comme étant les prochaines sur la liste des "uberisables" : les experts-comptables, les notaires, les avocats et les professions médicales. A chaque fois, nous allons reprendre la grille des cinq facteurs de disruptions pour évaluer les risques et opportunités dans ces métiers. Nous terminerons avec quelques approches génériques que ces métiers pourraient un jour ou l'autre adopter pour se moderniser.

Le propos n'est évidemment pas de traiter de toutes les professions libérales. Des lecteurs m'ont suggéré de m'intéresser au cas des agents immobiliers ou des experts en propriété intellectuelle. Cet article est déjà bien long et il me semblait utile de traiter quelques cas différents pour illustrer la variété des situations, pas d'être exhaustif. Qui plus est, les agents immobiliers ont déjà pris de plein fouet l'attaque des petites annonces en ligne. Quand aux experts en propriété industrielle, il s'agit d'un tout petit marché, donc d'un enjeu économique moindre que pour les quatre professions étudiées dans cet article.

### **Experts comptables**

Il y a en France 20 000 experts-comptables regroupés dans 18 900 sociétés ou associations d'expertise comptable. Ils emploient 130 000 personnes (**source**). La profession évaluerait l'impact de la numérisation de ce métier sur l'emploi à un bon tiers des salariés des cabinets soient plus de 40 000.

Avec l'automatisation des tâches de bases des cabinets, notamment via les saisies en ligne et les nouveaux logiciels en cloud, la valeur ajoutée des cabinets doit se déplacer vers un conseil de plus haut niveau. C'est bien expliqué dans "**La révolution numérique bouscule les experts comptables**" paru dans le Figaro en septembre 2015.

Il se trouve que je suis intervenu en décembre 2015 à l'Ordre des Experts Comptables d'Aquitaine. J'ai pu y constater une bonne compréhension des enjeux numériques et économiques par la profession et une volonté de remise en cause. Comme Air France, cité plus haut, la profession des experts comptables est d'ailleurs bien numérisée. Parfois, elle l'est même plus que ses clients, surtout dans les TPE et les PME. Elle joue parfois le rôle d'un conseil, informel, sur le passage au numérique dans ces entreprises traditionnelles.



Reprenons donc notre canevas en cinq parties :

**Insatisfactions clients** : de quoi se plaignent les clients des experts comptables ? Cela commence par la capacité à trouver le bon expert-comptable dans sa région car c'est une profession difficile à évaluer et elle est peu évaluée de manière ouverte. Les plaintes sur le service portent sur la qualité des comptes produits et surtout, sur la rapidité d'action. Qui plus est, les experts-comptables disposent des comptes de l'entreprise et peuvent ne pas les transmettre en temps et en heure. Il peut y avoir aussi un manque de conseil prodigué aux entreprises clientes. Reste à évaluer le niveau et le taux de ces insatisfactions. Certaines chambres régionales de l'ordre des experts comptables proposent des études de satisfaction aux cabinets membres. Il en ressort en gros un niveau de satisfaction convenable, qui n'a rien à voir avec celui des taxis, et une forte attente de conseils de la part des clients.

**Défragmentation de marché** : trois défragmentations pourraient affecter cette profession. La première a déjà partiellement eu lieu avec l'intermédiation de sites web pour le choix de son expert comptable, comme avec **1001ExpertsComptables**. La seconde, intervient déjà également avec la consolidation de cabinets pour leur faire atteindre la taille critique. Malgré tout, la profession reste très fragmentée. On est loin de la loi de Pareto ! C'est en partie liée à la démographie de nos entreprises, avec un trou dans les ETI et un très grand nombre de TPE et PME.

Dernière défragmentation potentielle cette fois-ci, le rapprochement des professions juridiques et comptables avec des regroupements verticaux de conseils entre experts comptables, avocats et notaires. Ces regroupements existent parfois hors de France et n'interviennent pas encore du fait de la réglementation française. C'est un besoin client, donc peut-être à anticiper. Même si les impératifs des différents métiers ne sont pas les mêmes comme **expliqué ici**. A d'autres formes de regroupements, comme la société Cemagid, une joint-venture d'édition de logiciels entre Cegid et Groupama qui édite notamment la solution **wexperandyou** destinée aux cabinets d'experts comptables.

**Redistribution du travail** : en mode traditionnel, le travail de saisie des lignes comptable est très manuel. Mais la dématérialisation est en marche depuis longtemps, poussée d'ailleurs par Bercy. Plus la saisie est dématérialisée en amont, plus elle est réalisée par les clients eux-mêmes. Mais l'Etat continue de déverser sur les experts comptables sa complexité galopante. Cette redistribution du travail diminue le travail d'exécution des experts comptables et rogne sur leurs marges, ce d'autant plus qu'émerge une concurrence d'acteurs proposant de la comptabilité en ligne. Elle impose aux cabinets d'expertise comptable de proposer des services de conseil à plus grande valeur ajoutée et aussi, à segmenter leur marché entre clients "tout venant" et clients ayant de forts besoin de conseils, et à même de les payer.

**Automatisation des traitements** : au-delà de la saisie des lignes comptables, des logiciels permettent la vérification de tenue de comptes. Et ils seront de plus en plus sophistiqués. Par contre, il fait toujours passer par un Commissaire aux Comptes pour valider les comptes. A noter que Cegid lançait en janvier 2016 sa solution QuadraBox de numérisation de l'expertise comptable dans le cloud. Ce passage des logiciels d'expertise comptable au cloud a été relativement lent mais est maintenant bien en marche.

**Financement des startups** : il n'y a pour l'instant pas d'unicorns en puissance dans les logiciels de comptabilité. D'ailleurs, les logiciels de comptabilité existent depuis des décennies. En France, **Cegid** est le leader du marché. Les leaders sont nationaux ou régionaux comme avec l'anglais **Sage**. Pourquoi n'il y a-t-il pas de leader mondial des logiciels comptables pour TPE/PME et encore moins notariaux ? Peut-être à cause des coûts marketing associés à ces marchés fragmentés. Les grands acteurs mondiaux comme **Peoplesoft** et **Microsoft** (avec Dynamics) proposent des solutions d'ERP qui intègrent la comptabilité. Ils ciblent plutôt les moyennes et grandes entreprises. On voit en tout cas émerger de nombreux services de comptabilité en ligne d'origine nationale, créant un marché très fragmenté derrière Cegid. Un petit tour par Google permet de le constater rapidement. Donc, si risque de disruption il y a de ce côté-là, il est pour l'instant plus situé *entre* les acteurs du logiciel de ce secteur encombré. Certains de ces fournisseurs sont plus lents que d'autres à adopter les architectures en cloud et mobiles. Ils en feront les frais.

Net net, nous avons ici une profession qui doit se consolider, continuer à se moderniser et dont l'écosystème logiciel reste très fragmenté. La principale disruption consiste à faire évoluer la valeur ajoutée vers le haut du fait de l'automatisation des tâches de base ou leur réalisation par les clients eux-mêmes.

## Notaires

Il y a en France 9782 notaires, avec plus de 47 000 salariés ce qui fait 57 000 d'emplois en tout (**source**). Les risques sur l'emploi concerneraient une partie des salariés des cabinets, soit environ 23 000, du fait d'une automatisation des tâches. La profession de notaire est un peu spécifique à la France avec des charges notariales héritées du passé.

C'est une profession très réglementée. Il existe un *numerus clausus* pour les cabinets mais pas pour les notaires eux-mêmes. Les notaires ont une situation économique meilleure que les autres professions ici étudiées. Cela a été mis en évidence lors des débats sur la première loi Macron de modernisation de l'économie. La charge de Notaire est clé pour l'Etat : il leur délègue la collecte de nombreuses taxes, notamment dans les successions et dans les transactions immobilières. Les notaires sont d'une certaine manière des agents privés de l'Etat, mais sans le statut de fonctionnaires.



J'ai aussi eu l'occasion de croiser cette profession via deux interventions au Conseil Supérieur du Notariat. Comme pour les experts comptables, les représentants de la profession semblent avoir une bonne appréhension des bouleversements pouvant affecter leur métier et une volonté de se moderniser. Ils ont même mené des expérimentations de mutualisation par le logiciel, même si cela n'a pas été très concluant. Le passage du diagnostic à l'action est délicat tant les scénarios sont nombreux et incertains. Il est difficile d'engager dans tous ces métiers des processus d'innovation avec un sur-échantillonnage du risque comme c'est le cas avec la myriade de startups qui se lancent tout azimut dans le monde entier.



Voyons donc à quelle sauce les notaires pourraient être mangés :

**Insatisfactions clients** : elles peuvent porter sur jargon obscur de la profession, sur la complexité et la lenteur des processus, sachant que les notaires gèrent pour le compte des particuliers et des entreprises la complexité de la machine administrative de l'Etat. C'est notamment le cas pour les transactions immobilières et la collecte des taxes pour les successions. Comment trouver le bon notaire ? Le prix de leurs prestations est noyé dans les taxes collectées pour l'Etat et qui plus est défini par l'Etat. La Loi Macron devait libérer la fixation des prix des services notariaux. Elle les a seulement mis à jour.

**Défragmentation de marché** : elle pourrait intervenir comme dans d'autres pays par consolidation de métiers juridiques et financiers. L'intermédiation pour le choix de notaires est aussi envisageable. Seulement voilà, on ne change pas de notaire comme de smartphone. Et on y fait appel assez peu fréquemment dans la vie. Les activités les plus intermédiabiles sont celles où l'on change souvent de fournisseur, avec un choix large, et où la fréquence d'achat est élevée, comme sur un site de vente en ligne ou pour trouver une nounou ou un covoiturier sur Blablacar.

**Redistribution du travail** : eu égard au rôle des notaires vis à vis de l'Etat, de la collecte des taxes, le risque est faible d'une redistribution du travail chez d'autres intervenants. Mais une partie des activités notariales pourraient être réalisées par d'autres. C'est ce que propose la startup française **Testamento** qui permet de créer un testament juridiquement valable et de le faire enregistrer pour moins de 70€.

**Automatisation des traitements** : de nombreuses tâches sont automatisables en interne chez les notaires, mais elles dépendent des processus de modernisation de l'Etat. Les notaires

proposent depuis 2012 des actes authentiques sur supports électroniques. Ils sont saisis entièrement numériquement, avec une économie significative dans la saisie ainsi que dans la signature (sur tablette) des contrats. La grande disruption du métier de notaire pourrait provenir de l'adoption de chaînes de confiance numériques basées sur la technologie open source des Blockchains. On en est encore loin car son adoption nécessite un cadre juridique précis. Les Blockchains pourraient notamment servir à décloisonner certains métiers adjacents : les notaires, les banques, les assurances et les agents immobiliers. Les commentaires vont bon train sur la capacité des Blockchains de bouleverser toute l'économie "de la confiance", mais il n'est pas évident d'anticiper des scénarios pratiques de leur déploiement dans les métiers ici analysés.

**Financement des startups** : il n'existe pas d'unicorns en vue qui voudrait disrupter les notaires, ce d'autant plus que cette profession et son organisation est plutôt spécifique à la France. Si disruption il y a, elle ne proviendra que d'acteurs français, qui ne seront pas aussi bien financés que les unicorns et qui disposeront donc de faibles économies d'échelle, qui sont les caractéristiques des sociétés "uberisantes". Rappelons que Uber a battu les records de financement de startups avec plus de \$6B en private equity et en dette (avant une éventuelle IPO). Si uberisation il y a, elle sera donc générée par des acteurs locaux, avec des résultats incertains. L'une des caractéristiques de l'uberisation est d'être un phénomène mondial avec le rouleau compresseur qui va avec la puissance financière et marketing. C'est bien plus rare avec des acteurs locaux qui font, de plus, face au lobbying des métiers réglementés établis.

Nous avons ici une profession qui évolue au gré de l'Etat. L'uberisation, si elle a lieu, sera plutôt locale et en pièces détachées. A terme, la réglementation européenne poussera peut-être à une libéralisation de cette profession qui se rapprochera peut-être d'autres professions juridiques comme les avocats. Les BlockChains appliqués à la chaîne de confiance des transactions pourrait sur le moyen-long terme un impact substantiel sur la profession mais modulo l'évolution de la réglementation.

### **Avocats**

Il y a en France 60 223 avocats dont un gros tiers exercent de manière individuelle (**source**). La loi de Pareto s'y applique en partie, bien plus que pour les cabinets d'expertise comptable et les charges notariales, avec de gros cabinets d'avocats, aussi bien français qu'américains. Les risques de dissuption sur l'emploi ? Ils sont plutôt faibles pour les indépendants et modérés dans les cabinets.





## Vers une « uberisation » du droit ?

Le Monde.fr | 19.06.2015 à 13h12 • Mis à jour le 23.06.2015 à 12h36

Abonnez vous à partir de 1 €

Réagir Classer

Partager (318)

Tweeter



Nombreux sont ceux qui, aujourd'hui, ne trouvent pas de réponses adaptées à leurs besoins juridiques. Ces difficultés d'accès au droit concernent tant les petites entreprises que les particuliers. Elles sont bien entendu liées au coût des prestations juridiques mais pas seulement.

**Insatisfactions clients** : c'est un métier dont le résultat est le moins garanti, puisqu'en cas de procès, il y a un perdant sur deux joueurs ! Ce qui n'est pas le cas avec les notaires qui ont pour mission de piloter des transactions équilibrées entre deux parties, comme un vendeur et un acheteur de bien immobilier. Mais les avocats ne passent pas leur temps dans les tribunaux, notamment les avocats d'affaires qui travaillent dans le droit commercial. Les insatisfactions proviennent de la différence de traitement entre fortunés et français de base, même si l'aide juridique existe pour les classes défavorisées. Reste aussi à pouvoir choisir son avocat avec des critères objectifs ce qui n'est pas évident. Le prix du service est sinon plus à géométrie variable que celui des notaires et experts comptables.

**Défragmentation de marché** : la désintermédiation est possible dans ce métier. Cependant, comme les notaires, ce métier ne donne pas lieu à une forte récurrence d'usage. Et il est lui-même fragmenté avec les avocats d'affaires, des avocats fiscalistes et des avocats en droit de la famille. La fusion est déjà intervenue il y a des décennies entre avocats et conseils juridiques. Une fusion pourrait aussi intervenir avec les conseils en propriété industrielle. Aux USA, le site **UpCounsel** permet de trouver son avocat (créé en 2012, et \$14m de levée de fonds à ce jour, avec un dernier tour en série A en juillet 2015).

**Redistribution du travail** : une partie du travail peut-être délocalisée mais les spécificités du droit dans chaque pays rend cela plutôt difficile à grande échelle. Le travail d'avocat est aussi difficilement réalisable par des amateurs en mode "économie collaborative". Par contre, ne serait-ce qu'en métropole, il existe une disparité d'accès au marché du travail entre avocats des beaux quartiers et ceux des "banlieues". Ces derniers pourraient servir de ressource pour des services plus abordables et délocalisés à l'échelle de la métropole.

**Automatisation des traitements** : il existe déjà des solutions logicielles qui permettent aux cabinets d'avocats de gérer leurs dossiers juridiques (exemple aux USA : **GetFactBox**). Des

solutions logicielles permettent aussi d'automatiser les fonctions juridiques élémentaires. C'est le cas du français **DemandJustice**, un site web qui permet de gérer des tâches quotidiennes simples pour par exemple préparer des dossiers de petits litiges en droit civil à soumettre à des tribunaux de proximité. Tout est réalisé en ligne avec des modèles de dossiers. Il en va de même avec une autre start-up française, **Captain Contrat**, orientée sur les besoins juridiques des entreprises. Aux USA, **LegalZoom** propose de la même manière tout un tas de services en ligne permettant de se passer d'un avocat pour les tâches courantes, en ciblant aussi bien les entreprises que les particuliers. Créé en 1999, financé avec \$66m de levés plus une IPO de \$200m, mais un timide développement international qui vient tout juste de démarrer avec l'acquisition d'un cabinet d'avocat anglais, peut-être un signe de la difficulté à globaliser un tel business ? Même si on se rappellera que Netflix s'est d'abord implanté au Royaume-Uni avant d'envahir l'Europe !

Comme tous les métiers juridiques, la préparation de certains dossiers pourra être rendue encore plus rapide avec des solutions d'intelligence artificielle même si les avocats pensent que cela ne sera pas le cas avant longtemps. L'humain jouera toujours un rôle important dans les dossiers et dans les plaidoiries. Ce d'autant plus que le métier d'avocat n'est pas une science exacte. Les avocats d'affaires évaluent des risques et la réponse n'est jamais "oui" ou "non" mais "peut-être". Mais le métier d'avocat requiert une grande technicité, de l'expérience et l'exploitation de gros volumes de données non quantitatives.

On peut aussi citer la solution d'intelligence artificielle **ROSS** qui ambitionne d'assister les avocats en exploitant toute la littérature juridique disponible. Elle s'appuie sur **IBM Watson** et aide l'avocat à être plus efficace et rapide dans le traitement de dossiers complexes. La startup ROSS est pour l'instant à l'étape des projets pilotes et seulement aux USA. En Australie, le cabinet d'avocats **Plexus** utilise aussi une solution d'assistance juridique à base d'intelligence artificielle (**source**) pour réduire ses coûts. D'autres **exemples abondent**.

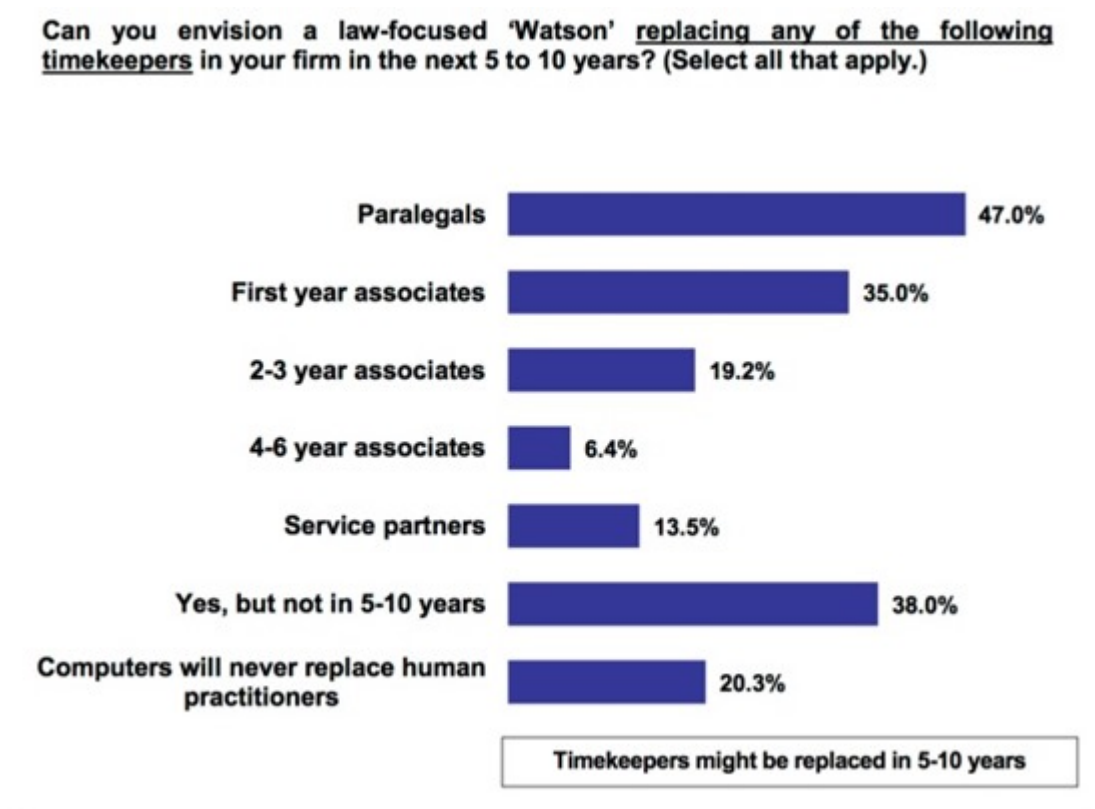
L'aide apportée est peut-être spécifique au droit anglo-saxon, dit "case law" où l'usage du droit provient en grande partie de la jurisprudence des tribunaux, jusqu'à la Cour Suprême. Cette dernière cumule les prérogatives de la Cour de Cassation (pour le droit privé), du Conseil d'Etat (pour le droit public) et du Conseil Constitutionnel (qui valide ou invalide les lois votées par les assemblées). En France, le droit est surtout régi par les lois ("droit sui generis"), même si la jurisprudence des tribunaux est aussi utilisée. Cf "**Your lawyer may soon ask this AI-powered app for legal help**" paru dans Wired en juillet 2015. Aux USA, la profession semble en tout cas anticiper de grands changements avec Watson. Cf "**10 predictions about how IBM's Watson will impact the legal profession**".

W I R E D

DAVEY ALBA BUSINESS 08.07.15 9:00 AM

**YOUR LAWYER MAY SOON ASK  
THIS AI-POWERED APP FOR  
LEGAL HELP**

Comme dans le retail, ce sont les métiers en bas de la chaîne de valeur qui semblent les plus exposés. C'est ce qui ressort de cette enquête auprès de cabinets d'avocats réalisée par **Altman Weil** aux USA en 2015. Les métiers "para legal" et les jeunes avocats seraient les plus menacés. Mais une **étude du MIT** sur le sujet est plus nuancée. Elle anticipe que seuls 13% des emplois des cabinets d'avocats seront économisés grâce aux solutions d'intelligence artificielle. En expliquant au passage que ces solutions pourraient rendre les avocats trop prudents et pas assez créatifs !



**Financement des startups** : là encore, si l'on trouve des startups dans le domaine, comme LegalStart, il n'y a pas de startups à vocation mondiale sur-financée dans le secteur. Le risque de désintermédiation à l'échelle mondiale est donc limité à court terme.

Net net, la profession des avocats peut être rendue plus abordable par des solutions logicielles ou low cost, et partiellement automatisée sur le long terme. Mais l'arrivée d'acteurs mondiaux à la Uber sur le secteur n'est pas évidente au vu des spécificités de chaque pays et notamment du droit français. Par contre, l'intelligence artificielle pourrait jouer un rôle disruptif significatif à moyen terme sur cette profession, beaucoup plus que sur l'expertise comptable et le notariat.

### **Professions médicales**

Les professions médicales sont très fragmentées en dizaines de métiers différents. En France, nous avons notamment 122 000 médecins généralistes dont 62 000 en libéraux, 120 000 spécialistes dont 45 000 en libéraux, 42 000 dentistes, 74 000 pharmaciens, 83 000 masseurs et kinés, (seulement) 4200 ophtalmologues et 13 000 pédicures et podologues. La plus grande population médicale est en fait celle des infirmiers, qui sont 638 000 (**source**) ! La démographie médicale subit un tassement depuis quelques années. Il n'y a d'ailleurs pas assez de jeunes médecins généralistes pour remplacer ceux qui partent à la retraite ! Risques sur l'emploi : faibles dans les déserts médicaux, modérés ailleurs pour les généralistes, risque fort sur les

pharmacies et les laboratoires d'analyse biologique et plus faible dans les laboratoires radio/IRM/scanner.

Chacun de ces métiers a ses spécificités et ses risques de disruption. Voyons donc ce qui pourrait leur arriver :

**Insatisfactions clients** : dans nombre de ces métiers, il est difficile de trouver le bon praticien, de les comparer entre eux, et de prendre des rendez-vous en ligne. Rares sont les praticiens qui préviennent quand le rendez-vous est décalé dans la journée, comme chez les dentistes ou les ophtalmos qui sont souvent en retard. On manque par ailleurs de médecins dans les "déserts médicaux" dans certaines régions. Enfin, il y a des erreurs médicales nombreuses, des maladies nosocomiales dans les hôpitaux, des problèmes dans le parcours médical, des manques énormes de communication entre spécialistes et le serpent de mer du Dossier Médical Personnalisé dont on ne sait même pas si c'est un mirage ou une réalité car cela dépend des régions. Bref, nous avons là, une profession pas mal remise en cause. La profession est dans l'ensemble assez conservatrice. Elle passe par de longues années d'études et peut ensuite s'ankyloser, ce d'autant plus que le corpus médical évolue sans cesse. Bref, si et quand la technologie le permet, ces métiers sont facilement disruptables. Enfin, autre source d'insatisfaction, surtout aux USA, le coût de la santé, qui est énorme. La santé consomme 17% du PIB aux USA et environ 13% en France. Le prix de certains médicaments augmente aux USA dans des proportions délirantes. C'est ce coût élevé de la santé qui explique l'intérêt outre-Atlantique pour la médecine préventive.

The image shows a screenshot of the Doctolib website. At the top, there is a navigation bar with the Doctolib logo and links for 'Besoin d'aide?', 'MON COMPTE', and 'PROFESSIONNEL DE SANTÉ?'. The main heading reads 'Prenez rendez-vous en ligne chez un médecin ou un dentiste' with the subtext 'C'est immédiat, simple et gratuit'. Below this is a search bar with fields for 'Médecin, établissement...', 'Spécialité recherchée', and 'Où? (adresse, ville...)', followed by a 'Rechercher' button. The central part of the page features a colorful illustration of a town square with buildings, trees, and people. Below the illustration are three steps: 'Trouvez un médecin près de chez vous', 'Choisissez une date et une heure de rendez-vous', and 'Votre rendez-vous est confirmé, allez chez le médecin'. At the bottom, there are logos for various media partners: LesEchos.fr, L'EXPRESS, RTL, BFM, Le Monde.fr, and Challenge.fr. Two large statistics are displayed: '2 437 787 patients par mois sur Doctolib' and '193 688 RDV disponibles chaque semaine'.

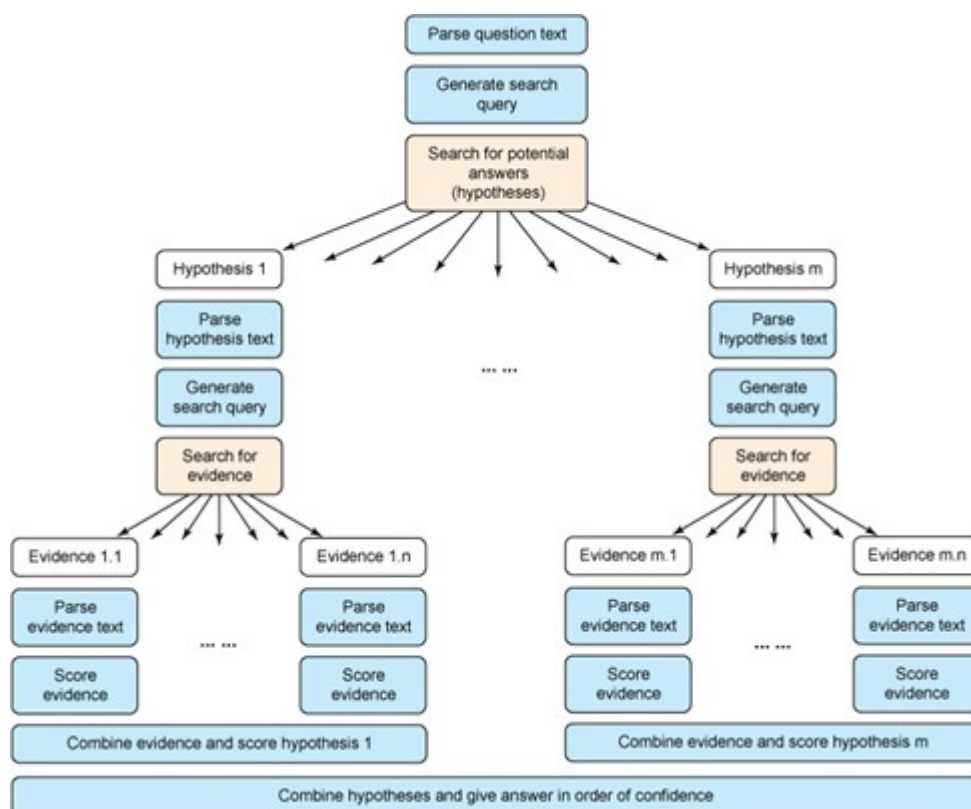
**Défragmentation de marché** : elle peut se faire principalement par l'intermédiation avec des startups telles que **Doctolib**, et **MonDocteur** (financée par le groupe Lagardère) et qui proposent la prise de rendez-vous en ligne, ou avec la télémédecine pour couvrir des zones mal desservies. Ce secteur d'activité a aussi besoin de développer une médecine plus "intégrative" avec une rupture de cloisonnement entre les généralistes et les spécialistes, et notamment un meilleur partage des informations sur les patients. La défragmentation se constate également



entre la notion de bien-être et la santé. Les solutions, notamment d'objets connectés, sont destinées à améliorer notre bien être et à prévenir certaines pathologies, notamment cardiovasculaires.

**Redistribution du travail** : il existe un faible risque de création de "médecine d'amateurs" ou de mutualisation. La télémédecine est une évolution possible et une forme de redistribution géographique du travail dans ces métiers. La robotique à distance pourrait y jouer également un rôle, notamment en chirurgie. Enfin, on peut citer l'entre-aide entre patients, comme illustrée par le site américain **patientslikeme**. Les sites d'information médicales comme Doctissimo en France ou WebMD aux USA permettent en théorie de redistribuer le travail. Dans la pratique, ils ont tendance à rendre les patients hypocondriaques et à rallonger la durée des consultations avec les généralistes !

Dans certaines pathologies comme le diabète, l'auto-contrôle a depuis longtemps été transféré des praticiens aux patients. Ils font eux-mêmes leur glycémie et assurent leur équilibre entre activité physique, alimentation et prise d'insuline. D'autres pathologies donnent lieu à un auto-suivi, comme l'asthme et certaines pathologies cardiaques, à commencer par la prise de tension chez soi. Pour les personnes âgées atteintes de maladies neurologiques dégénératives à leur démarrage (Parkinson, Alzheimer), un suivi à distance de leur activité est réalisé grâce aux objets connectés et à la télésurveillance.



**Automatisation des traitements** : le potentiel de transformation de certains métiers est très élevé, notamment celui des médecins généralistes, des laboratoires d'examen biologiques et des spécialistes avec une combinaison d'outils d'autodiagnostic : les outils d'analyse biologiques "lab on a chip" et des logiciels d'aide au diagnostic construits autour de systèmes d'intelligence artificielle comme IBM Watson (dont le processus est illustré dans le schéma *ci-dessus*). On constate aussi un déplacement du centre de gravité de la médecine curative vers la médecine préventive. Il y a beaucoup à faire dans l'informatisation de base de la profession médicale en

général, de la prise de rendez-vous, au dossier médical personnalisé à l'amélioration du parcours patient dans les hôpitaux. Bref, un tsunami technologique se prépare dans ces professions !

**Financement des startups** : le potentiel technologique est énorme dans la santé. Le risque est très élevé de voir apparaître des startups mondiales dans le secteur, plutôt dans les outils matériels et logiciels d'autodiagnostic plus que dans l'intermédiation pour accéder aux professionnels de santé. Il y aura aussi des sortes d'unicorns allant de sociétés faisant du génotypage (**23andme & co**) au très controversé **Theranos** avec ses promesses non tenues d'exams biologiques moins chers, ou à l'anglais **Oxford Nanopore** et son petit engin Ion plus petit qu'un smartphone qui est capable de faire des analyses biologiques nombreuses de génotypage, d'analyse de l'ARN et des protéines. Notons au passage que **Doctolib** a levé en tout plus de \$26m, un record dans les startups Internet du secteur de la santé en France.

La profession médicale semble la plus sujette aux disruptions de toutes celles que nous venons d'examiner. La "perfect storm" se prépare avec des "pain points" de taille, des métiers qui évoluent peu et des ruptures technologiques majeures. Même si les systèmes de santé diffèrent beaucoup d'un pays à l'autre, les grandes pathologies sont les mêmes, au moins dans les pays développés. C'est un marché plutôt homogène au niveau des besoins, donc ouvert à des business "scalables".

La santé arrive aussi au-dessus des métiers que nous avons vu précédemment dans l'échelle de valeur humaine. La santé, c'est la vie, la durée de la vie et la qualité de la vie. C'est aussi un coût important pour la société, coût qui s'accroît sans cesse. C'est aussi une valeur d'usage et beaucoup de temps passé par les patients. Dans une vie classique, on a de la chance de passer beaucoup plus de temps auprès de professions médicales qu'auprès d'avocats, sauf peut-être si on s'appelle Bernard Tapie ou Nicolas Sarkozy.

### Diverses réponses génériques

Des quatre métiers étudiés, il s'en détache deux catégories : les deux premières (experts comptables et notaires) et les deux suivantes (avocats, professionnels de santé). Le niveau d'insatisfaction potentiel semble plus élevé dans les derniers tout comme la complexité inhérente de ces métiers et leur potentiel d'automatisation via l'intelligence artificielle. J'ai aussi l'impression que les disruptions les concernant ne proviendront pas des GAFAs, même dans la santé où l'on prête beaucoup d'intentions et de réussites futures à Google.

Au-delà des spécificités de chaque métier, voici d'autres pistes de transformation, numériques ou pas, pour ces professions libérales.

La première est l'**auto-défragmentation** qui consiste à construire au sein de la profession des solutions logicielles pour choisir son professionnel, à moins d'établir des standards d'interopérabilité autour de ce besoin. L'autre approche pourrait consister à rapprocher les différents métiers d'un même secteur (juridique/finance ou dans la santé). Chacun tient à ses particularités et cela n'en prend pas le chemin pour l'instant. Mais des innovations sont à attendre de ce côté-là. Comment financer des approches de consolidation de l'offre ? C'est délicat par les ordres mais ils peuvent y contribuer. Des modèles économiques sont à trouver pour financer des solutions. Une approche peut consister à travailler avec des tiers, startups ou sociétés de services, pour créer des solutions logicielles. C'est d'ailleurs un scénario préférable, créant des opportunités pour l'industrie logicielle française.

Dans le cas de la santé, l'impératif industriel est aussi prégnant. Si la valeur glisse



progressivement des emplois vers des technologies (outils de diagnostic, cloud, IA), il faut en conserver localement une part. Que les professions médicales soient à terme plus efficaces sera utile pour contenir nos dépenses de santé en augmentation permanente. Mais autant que l'on capte une part de la valeur des industries associées !

La seconde est l'impératif de la **modernisation des outils de travail** notamment dans la relation client, et pas seulement pour être plus efficace dans ses processus internes. Elle rejoint les outils logiciels de défragmentation de l'offre mais pas seulement. Ces professions doivent avoir des solutions mobiles, automatiser un maximum de traitement, accélérer les processus et les parcours clients. Elle doit aborder avec curiosité les solutions à venir dans le domaine de l'Intelligence Artificielle plutôt que cela leur tombe sur la tête de manière incontrôlée. L'expérimentation doit être la règle et rapidement !

La troisième est l'approche vis à vis de la **déréglementation** progressive de leur métier, notamment en tendant vers une réaggrégation des métiers juridiques et financiers. La résistance par la loi peut permettre de tenir contre certaines formes d'innovation, mais pas forcément très longtemps. On verra ce qu'il est des taxis face aux VTCs, l'un des cas les plus épineux à gérer à cause de la fameuse licence dont il est difficile de se débarrasser à bon compte.

La quatrième repose dans la mise en place lorsqu'elles n'existent pas encore de **chartes de qualité**. Nombre de ces métiers ont besoin de créer des repères pour les clients. Cela touche la qualité et les prix.

Vient ensuite la montée dans la **valeur ajoutée**. La vente de la valeur demande de bien segmenter les marchés. Le "Low-cost high-volume" ou "low volume higher-value". Cette approche a déjà été choisie par des cabinets d'avocats et d'expertise comptable qui ciblent maintenant les startups et entreprises innovantes. C'est notamment le cas de **Audexiel**, qui propose une solution de saisie et d'expertise comptable en ligne pour les startups et entreprises innovantes.

Enfin, ces métiers vont devoir s'adapter à un monde plus concurrentiel et, en conséquence, développer des **approches marketing** pour faire la promotion de leurs services, parfois très loin de leurs habitudes, ce d'autant plus que le marketing de services est plus difficile à faire que celui de produits. Cf par exemple ce "**Guide du Marketing pour les experts comptables**" produit par l'ordre des experts comptables qui va dans le bon sens. Les notaires doivent trouver des contournements car la loi leur interdit de faire de la publicité ciblée. Il en va de même de la plupart des professions de santé.



Le point clé qui relie toutes ces différentes approches est que l'union fait la force. Avancer en ordre dispersé est un gage d'échec pour ces professions. Elles doivent évoluer au gré des besoins clients et bouleversements technologiques et en se coordonnant au maximum tout en restant souples. Ce n'est pas facile mais c'est pourtant un passage obligé.

Cet article a été publié le 7 février 2016 et édité en PDF le 6 septembre 2020.  
(cc) Olivier Ezratty - "Opinions Libres" - <https://www.oezratty.net>