

ÉVOLUTION ET PERSPECTIVES DE LA *LEGALTECH* EN SUISSE

DAVID SCHWANINGER

Avocat, licencié en droit, LL. M., associé chez Blum&Grob, membre du groupe d'experts de la FSA pour la transformation numérique

ROLAND KÖCHLI

Avocat, licencié en droit, associé chez Altenburger Ltd legal + tax, membre du groupe d'experts de la FSA pour la transformation numérique

MICHAEL BURKART

Docteur en droit, vice-président de la SLTA et Head of Legal Operations, Implenia SA

CHRISTOPH KÜNG

Économiste d'entreprise, licencié en droit, expert fiscal diplômé, président et cofondateur de la SLTA et Chief Legal Tech & Innovation Officer chez Kellerhals Carrard

Mots-clés: legaltech, cloud, numérisation, évolution et perspectives

FSA/SLTA – L'évolution numérique continue de connaître une importance sans cesse croissante pour notre profession. Lors d'un deuxième sondage de grande envergure, la Fédération Suisse des Avocats (FSA) et la Swiss LegalTech Association (SLTA) ont à nouveau passé au crible l'utilisation de la *legaltech* dans les études d'avocat·e·s et tenté de déterminer comment le marché des avocat·e·s s'en trouvera modifié. Au regard du contexte sanitaire que nous venons de vivre, ce sondage a également examiné les conséquences de la covid sur la numérisation des activités de l'avocat·e, l'obligation de télétravail et les investissements qui en ont découlé. Quels sont les nouveaux instruments technologiques qui ont été exploités? Comment notre profession évalue-t-elle les défis et opportunités de ces solutions innovantes? Dans quelle mesure la covid a-t-elle marqué de son empreinte l'approche des études d'avocat·e·s face aux offres de *legaltech*?

I. Introduction

L'attitude des avocat·e·s face à la *legaltech* et de sa mise en œuvre au sein de leur étude n'a pas subi de changements majeurs par rapport à l'époque précédant la covid. En décryptant les données, il appert toutefois qu'elle a motivé les avocat·e·s à planifier la mise en place de réponses numériques qui permettent de faciliter les flux de travail. Si la numérisation ne s'avère pas systématiquement rentable pour les avocat·e·s qui travaillent individuellement, elle transforme en profondeur la structure globale des études de taille moyenne ou grande, tout en contribuant à l'amélioration de la qualité. Certes, les solutions de *legaltech* ne connaissent toujours pas le développement et l'engouement que de nombreuses personnes prédisaient pour la Suisse, tant au sein de la profession d'avocat·e qu'en dehors de celle-ci. En revanche, on constate que les avo-

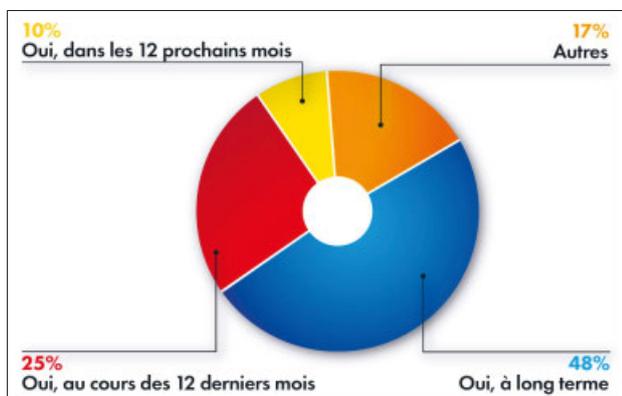
cat·e·s font de plus en plus appel à la numérisation et à l'automatisation des tâches, et que cette tendance s'inscrit progressivement comme un standard.

Après deux années durant lesquelles il a fallu relever de nombreux défis, la Fédération Suisse des Avocat·e·s (FSA) et la Swiss LegalTech Association (SLTA) ont donc mené pour la deuxième fois un sondage sur l'emploi des produits *legaltech* sur le marché juridique suisse. La collecte des données a été réalisée en allemand et en français. Comme lors de la première édition, un courriel a été envoyé à l'ensemble des avocat·e·s inscrit·e·s. Elles et ils ont été invités à ne fournir qu'une seule réponse par étude d'avocat·e·s. Le sondage s'est déroulé d'octobre 2021 à janvier 2022 et a pu compter sur la collaboration de 532 membres (4,85% de l'effectif de la FSA), ce qui représente 14 768 réponses en tout. Par rapport au précédent

sondage, la participation a augmenté de 14,7%. Comme lors de la première édition, l'accent a été porté sur l'utilisation actuelle de produits *legaltech*, mais aussi sur les attentes des avocat-e-s quant au développement futur du numérique en Suisse. Le sondage de cette année a été complété par des questions spécifiques sur l'obligation de télétravail, afin d'en savoir plus sur les expériences acquises par les études d'avocat-e-s et de tirer les enseignements de cette nouvelle forme de travail.

Les premières questions portaient sur des sujets généraux, p. ex. si les études d'avocat-e-s avaient le sentiment de se démarquer de la concurrence et quels étaient les changements auxquels elles s'attendaient dans les prochaines années. S'agissant de la démarcation, 44% des études participantes ont déclaré qu'elles n'avaient pas la sensation d'être fondamentalement différentes de leurs concurrents. Celles qui ont mentionné une «marque de fabrique» l'ont attribuée à une spécialisation de leurs activités (34%), à leur façon personnelle de «travailler» (13%) ou à la manière dont les services étaient fournis (14%). Cette année encore, seule une minorité des études participantes (6% contre 5% en 2019) a indiqué se distinguer des autres études d'avocat-e-s par l'utilisation de solutions *legaltech* particulières.

La deuxième série de questions portait sur les changements attendus sur le marché juridique. 77% des participants estiment que celui-ci se modifiera. Ce taux reste important, s'élevant jusqu'à 96% pour les études employant entre 11 et 50 avocat-e-s et pour celles de 50 avocat-e-s, et à 75% pour les avocat-e-s individuels ou les études de petite taille. On relèvera que 15% des sondés se sont abstenus de répondre à cette question. Par ailleurs, 48% des participants estiment qu'à long terme, leur étude devra se réorganiser ou ajuster son modèle de services. Inversement, de nombreuses études nouvellement créées ne voient pas la nécessité d'une modernisation, dès lors qu'elles disposent déjà d'un concept adapté au marché actuel.



Il est réjouissant de constater que 25% (20% en 2019) des études interrogées ont déjà emprunté ce processus de mutation au cours des 12 *derniers* mois et que 10% supplémentaires (13% en 2019) ont l'intention d'évoluer ou de s'adapter au cours des 12 *prochains* mois. Parmi les sondés

qui s'attendent à des transformations ou qui réagissent dans ce sens¹, 33% veulent désormais mettre davantage l'accent sur le suivi des clients. Ce qui est frappant à cet égard, c'est que seuls 11% (56 des études d'avocat-e-s) envisagent de mener régulièrement des enquêtes de satisfaction auprès de leurs clients. Il a par ailleurs souvent été déclaré que l'activité d'avocat-e ne pouvait pas être remplacée par la numérisation ou la technologie, en raison de la proximité du service avec le client. En ce qui concerne l'utilisation de la *legaltech*, les réponses varient en fonction de la taille de l'étude. Alors que 40% des études de taille moyenne (11-50 avocat-e-s) et des grandes études (plus de 50 avocat-e-s) sont convaincues que la technologie changera le marché juridique, seuls 28% des études de petite taille (1-10 avocat-e-s) partagent cet avis.

D'un point de vue organisationnel, 45 participants (11%) ont indiqué recourir à des personnes exerçant des fonctions techniques de soutien (en plus des collaborateurs juridiques habituels). Il est intéressant de constater que l'engagement de non-juristes pour des tâches de numérisation et d'automatisation varie là aussi selon la taille de l'étude. Alors que seuls 10% des études de petite taille ont créé des postes supplémentaires pour des emplois ne relevant pas de l'activité juridique classique, ce chiffre atteint 30% dans les études de taille moyenne à grande.

Ce sont les *office managers*, les informaticiens et les experts en *legaltech* qui ont été le plus souvent cités. D'autres fonctions spécialisées ont été mentionnées: le directeur du marketing, le directeur de l'exploitation, le chef de projet, l'analyste de données et le directeur des opérations juridiques². Enfin, 35 des études de taille moyenne et grande (8,6%, donc légèrement plus que lors du précédent sondage) prévoient de constituer un comité d'innovation.

56,7% des 532 participants n'ont pas défini de stratégie de numérisation, alors que 43,3% d'entre eux en possèdent déjà une (36% en 2019). Toutes les grandes études d'avocat-e-s déclarent avoir établi un catalogue de pistes stratégiques.

Pour archiver leurs dossiers, 56,7% des études sondées choisissent, au cas par cas, soit le format numérique, soit le format papier (63% en 2019). Près de 40,2% des participants, contre 30% en 2019, ont déclaré gérer numériquement l'intégralité de leurs dossiers, cette croissance s'expliquant sans doute par la récente covid. Seuls 3,1% des participants travaillent encore exclusivement avec des dossiers imprimés, ce qui représente une baisse de 50% par rapport à la période précédant la pandémie.

¹ Plusieurs réponses étaient possibles.

² Le directeur des opérations juridiques est responsable de l'optimisation et de la gestion commerciale du service juridique ou de l'étude d'avocat-e-s, au sein desquels sont notamment utilisés les instruments suivants: analyse des données, technologie, planification stratégique (financière) et normalisation des processus (voir aussi <https://cloc.org/what-is-legal-operations/>).

d'avocat-e-s à temps partiel qu'auparavant. 74,7% des participants sont d'avis que de nouveaux modèles de services s'établiront sur le marché juridique. Une partie des sondés a déjà réagi sur le plan organisationnel à court ou à long terme, en ayant arrêté des dispositions pour mettre en œuvre et tester d'autres concepts. 34,7% des études d'avocat-e-s voient une concurrence plus forte sur les prix, qui pourrait être influencée par des solutions diversifiées et efficaces.

48,6% des études sondées estiment que les services juridiques de sociétés commerciales font de moins en moins appel à des avocat-e-s indépendant-e-s externes. En outre, 150 sur 364 études (41,2%) ont répondu qu'elles subissaient la concurrence des fournisseurs de services juridiques alternatifs. En revanche, les sociétés de révision (*Big Four*) ne sont plus considérées comme des rivales de premier plan (réduction de 30% à 17%).

Au total, 49% des participants qualifient les technologies visant à améliorer la fourniture de services comme la tendance la plus importante pour l'année en cours. Enfin, le recours croissant à des avocat-e-s à temps partiel est jugé comme une évolution importante pour 2021, avec 40,1% de réponses positives⁸.

III. Quelques conclusions sur le télétravail

La covid a placé le secteur économique devant des défis considérables. Le marché juridique a lui aussi été touché par ces mesures, l'obligation de télétravailler devenant pour de nombreuses personnes une réalité quotidienne. L'impact de la covid, avec notamment la nécessité de gérer le travail à domicile, a été perçu de manière différente par les études d'avocat-e-s. Pour la plupart d'entre elles, la transition s'est toutefois déroulée sans problème majeur. Le télétravail n'a d'ailleurs pas été introduit partout, en particulier pour les avocat-e-s individuel-les ou les études de petite taille où il ne semblait pas forcément impératif ou concevable. Dans de nombreux cas, les avocat-e-s travaillaient déjà dans des bureaux isolés, de sorte qu'un changement n'a pas été ressenti comme indispensable. Mais qu'en est-il des études d'avocat-e-s qui ont dû s'adapter?

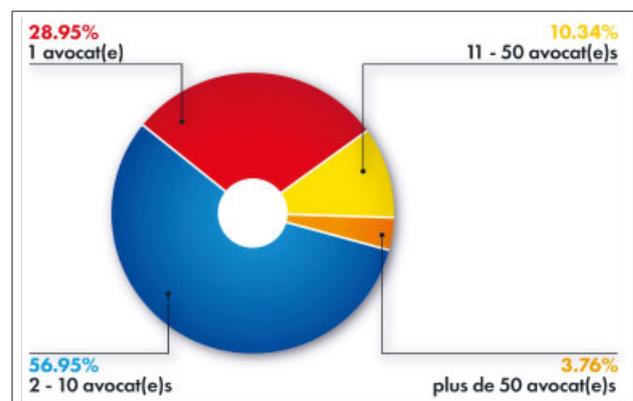
24 études d'avocat-e-s (6,1%) ont dû faire des investissements supplémentaires en raison du passage au télétravail. Pour 30,9% des avocat-e-s, ce financement additionnel n'a été nécessaire que pour certains collaborateurs. Concrètement, 68,8% des participants ont dû investir dans du matériel informatique (acquisition d'ordinateurs portables, achat d'imprimantes ou d'écrans, etc.), 66,7% dans la mise en place de nouveaux outils de communication (Teams, Zoom, Webex, TrueConf, etc.) et 34% dans de nouvelles infrastructures informatiques (p. ex. le passage au cloud). Pour la moitié des études d'avocat-e-s, il n'y a pas eu de coûts supplémentaires. Selon 81,8% des sondés, ce changement n'a pas eu d'impact sur la taille des bureaux. En ce qui concerne le suivi des clients, 30% ont estimé qu'il s'était détérioré avec la transition au télétravail. En comparaison avec d'autres branches dans les-

quelles des entreprises ont dû être fermées et des services supprimés, le marché juridique suisse est resté relativement calme, car les services juridiques ont généralement pu être fournis de la même manière.

IV. Méthodologie et informations sur les études d'avocat-e-s sondées

Les participants au sondage étaient à nouveau largement diversifiés et les régions linguistiques incarnées comme suit:

Les cinq cantons les plus représentés étaient Zurich (108 participants), Vaud (71 participants), Genève (63 participants), Berne (37 participants) et le Tessin (30 participants).



57% des études sondées emploient de deux à dix avocat-e-s, 28,9% un-e seul-e avocat-e, 10,3% de 11 à 50 avocat-e-s et 3,8% plus de 50 avocat-e-s. Les domaines d'activité le plus souvent cités sont restés, comme il y a deux ans, le droit du travail, le droit du bail, le droit de la famille, le droit des successions et le droit pénal.

V. Synthèse

La sensibilisation à la technologie et à la numérisation sur le marché juridique suisse a continué de croître ces dernières années. En raison de la covid, les études d'avocat-e-s ont été confrontées à l'obligation de télétravailler, mais celle-ci a également permis de réduire le scepticisme concernant le stockage et le traitement des données dans le cloud. De plus en plus d'études d'avocat-e-s estiment que la mise en œuvre d'offres de *legaltech* s'accroîtra. Pour les avocat-e-s, il est donc nécessaire de se pencher sur les solutions les plus diverses, y compris en les testant durant une période d'essai, afin de pouvoir rivaliser à long

⁸ Selon les auteurs, la covid et ses répercussions sur l'économie entraîneront un retard dans la concurrence des prix. En revanche, la demande de solutions numériques pour la communication client-avocat-e, la collaboration et les solutions numériques à distance a fait un bond en avant.

terme avec la concurrence. On a pu constater un nombre remarquablement important de grandes études d'avocat-e-s qui utilisent désormais des outils automatisés de création de documents ou de contrats. Les raisons le plus souvent invoquées étaient l'obtention d'un rendement supérieur ainsi qu'un allègement des tâches administratives. La question de savoir si davantage de personnel devait être affecté à des fonctions spécialisées ou si la profession d'avocat-e devait être élargie avec des compétences plus

techniques reste ouverte, mais elle se posera dans le futur. Si la *legaltech* est encore relativement récente, les développements à venir semblent prometteurs. La covid nous a en outre montré que l'optimisation des processus est utile et possible dans la plupart des cas, mais qu'elle requiert du temps, de l'énergie et de la détermination. Les événements de ces deux dernières années ont massivement nourri l'ambition de rechercher des solutions technologiques innovantes, économiques et efficaces.

*Damiano Canapa, Jean-Luc Chenaux,
Edgar Philippin*

Développements récents en droit commercial VIII



Collection
lausannoise
174 pages
Cartonné
Septembre 2022
CHF 84.–
978-3-7272-5184-9
Aussi disponible sous
forme de **e-book**

Commandez directement en ligne :
www.staempflishop.com



Stämpfli
Editions

HuberPartners 
THE FAMILY PLATFORM

**Vous recherchez une solution professionnelle
et indépendante répondant aux nouvelles
exigences FINMA pour trustees?**

Nous sommes un prestataire Suisse sous SRO Polyreg et dans le processus d'obtention d'une licence FINMA en tant que trustee. Nous recherchons des mandats de trustee que nous pourrions gérer ensemble.

Depuis plus de 35 ans, Huber Partners accompagne des familles (une soixantaine aujourd'hui) avec une approche de boutique et nous serions enchantés de travailler avec et pour vous et vos clients. Nous sommes une entreprise familiale avec une succession en place, et agissons de façon indépendante et flexible. Nous aspirons à une collaboration sous le signe de la confiance!

Pour en savoir d'avantage et en cas d'intérêt, contactez-nous:

Walter Huber, Regula Dequesne und Roland Waldvogel
Huber Partners AG, Rämistrasse 7, 8001 Zürich
044 396 88 33, w.huber@huberpartners.ch

www.huberpartners.ch