

Thema

# 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 Head Digital Legal Transformation chez Nexpert SA

**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 avocat-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

Das Dokument "Évolution et perspectives de la legaltech en Suisse" wurde von Patric Nessier, Schweizerischer Anwaltsverband, Bern am 22.11.2022 auf der Website [anwaltsrevue.recht.ch](http://anwaltsrevue.recht.ch) erstellt. | © Staempfli Verlag AG, Bern - 2022

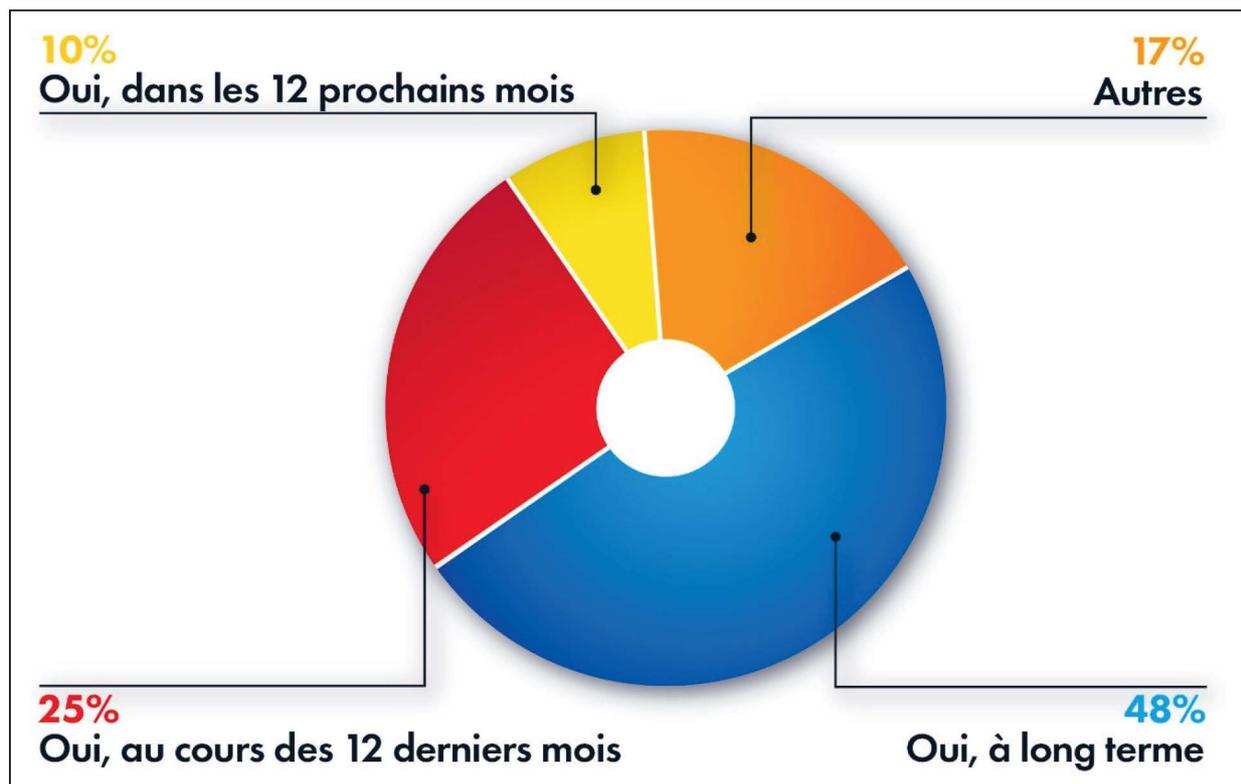
un standard.

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 14768 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.



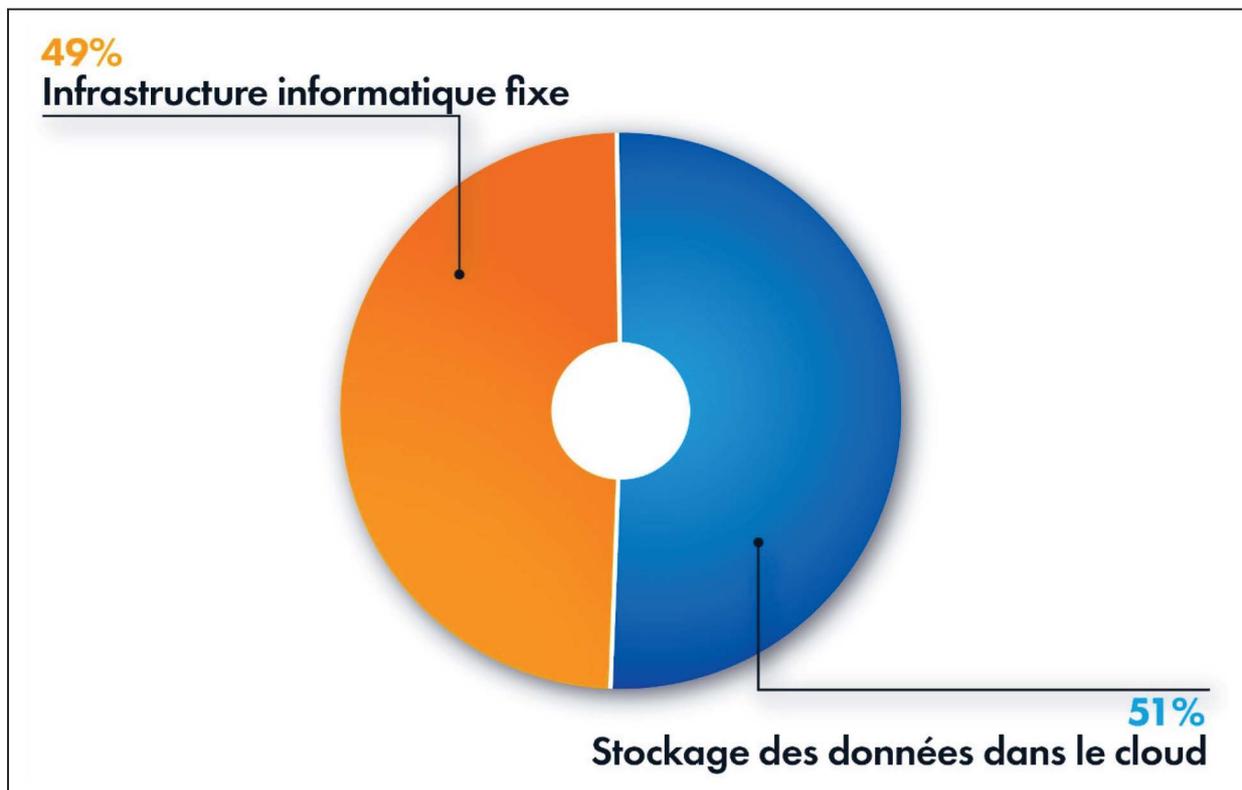
Il est réjouissant de constater que 25% (20% en 2019) des études interrogées ont déjà emprunté ce processus de mutation au cours des 12 *derniers* mois et que 10% supplémentaires (13% en 2019) ont l'intention d'évoluer ou de s'adapter au cours des 12 *prochains* mois. Parmi les sondés qui s'attendent à des transformations ou qui réagissent dans ce sens<sup>1</sup>, 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 juridiques<sup>2</sup>. 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.

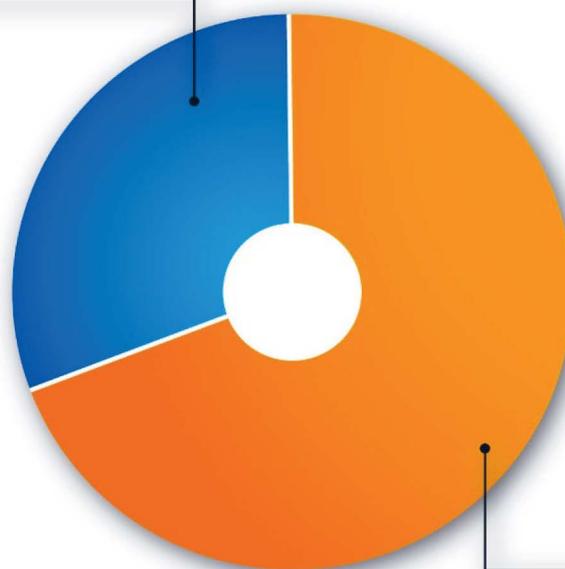


La structure informatique de base repose majoritairement sur un hardware implanté au sein des études sondées (49%, donc sans variation importante par rapport au dernier sondage). Une grande partie d'entre elles utilisent cependant le cloud (51% contre 39% en 2019). L'impossibilité de travailler sur place en raison de la covid a donc conduit les études d'avocat-e-s à trouver des solutions de remplacement. Le scepticisme largement répandu à l'égard du cloud a simultanément diminué de manière significative. En examinant les réponses recueillies, de nombreuses études d'avocat-e-s sont apparemment parvenues à la conclusion que le stockage de données dans le cloud pouvait être plus sûr que sur des infrastructures informatiques locales. En outre, pour répondre à la puissance de calcul nécessaire, de multiples produits *legaltech* ne peuvent être déclenchés qu'à partir du cloud.

Environ 33% des participants (contre 32% lors du sondage précédent) recourent à la création automatisée de documents et de contrats. 66,8% ne font donc pas appel à ces solutions automatisées. L'utilisation de tels moyens numériques est répandue dans 48,9% des grandes études d'avocat-e-s, avec l'ambition d'accroître le rendement et de minimiser les erreurs. Par rapport au sondage précédent, il s'agit d'une augmentation de plus de 11%. Les domaines de prédilection des études d'avocat-e-s sont ici décisifs. L'emploi de tels programmes peut ainsi s'avérer moins efficace lorsque les contrats obéissent à des clauses individuelles, et non standards (notamment en droit matrimonial et successoral, ainsi que pour les testaments).

**33.20%**

**Une solution documentaire automatisée est utilisée**



**66.80%**

**Pas de solution d'automatisation**

63% des sondés exploitent un logiciel de gestion pour études d'avocat·e·s<sup>3</sup>, 47% un logiciel de gestion de documents<sup>4</sup> et 23% un système de gestion des clients<sup>5</sup>. C'est surtout chez les avocat·e·s individuel·les que le besoin d'un logiciel de gestion ne se fait pas encore ressentir. Par rapport au dernier sondage, on constate une hausse de 10% du nombre d'études utilisant un logiciel de gestion pour études d'avocat·e·s (53,2% en 2019) et de documents (36,2% en 2019). En revanche, l'usage de logiciels de gestion des clients était de 18,5% en 2019 et 23% deux ans plus tard, de sorte que l'augmentation n'a été que légère dans ce domaine<sup>6</sup>.

La recherche juridique au moyen de solutions dites intelligentes est également répandue (47,6%), de même que la consultation de publications en ligne (46,8%, avec une progression de près de 10%); les plateformes en ligne et autres places de marché juridiques sont utilisées à raison de 13% par les études sondées. Semblent en revanche de moindre importance les logiciels de marque (2,3%), les logiciels de gestion des connaissances (8%), les outils d'analyse des données (4%), les solutions d'e-discovery (2,5%), les logiciels d'automatisation (6%), les outils de *compliance* (3%) et l'analyse juridique prédictive<sup>7</sup> (0,5%).

En ce qui concerne les offres de *legaltech* pour accroître son efficacité (p.ex. l'analyse, la création ou la gestion automatisée de documents, ou l'intelligence artificielle pour une *due diligence*), peu de choses ont changé au cours des deux dernières années et la réticence reste la même par rapport au précédent sondage. De nombreux·ses avocat·e·s attendent toujours de pouvoir mettre en œuvre de telles technologies à grande échelle. Certes, 32,1% des études utilisent déjà de telles solutions, mais 66,8% continuent de se montrer réservées à ce sujet. Les remarques qui ont accompagné les réponses ont toutefois confirmé le fait que d'innombrables études trouvaient les offres d'essai de logiciels utiles et qu'il était judicieux pour elles de s'y intéresser.

## II. Tendances actuelles

44,4% des études d'avocat·e·s ont indiqué que la concurrence des prestataires de services non traditionnels serait tendanciellement plus importante cette année. L'opinion selon laquelle le marché juridique sera influencé par les technologies visant à améliorer les services est largement répandue parmi les avocat·e·s (40,4%). En

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 positives<sup>8</sup>.

### III. Quelques conclusions sur le télétravail

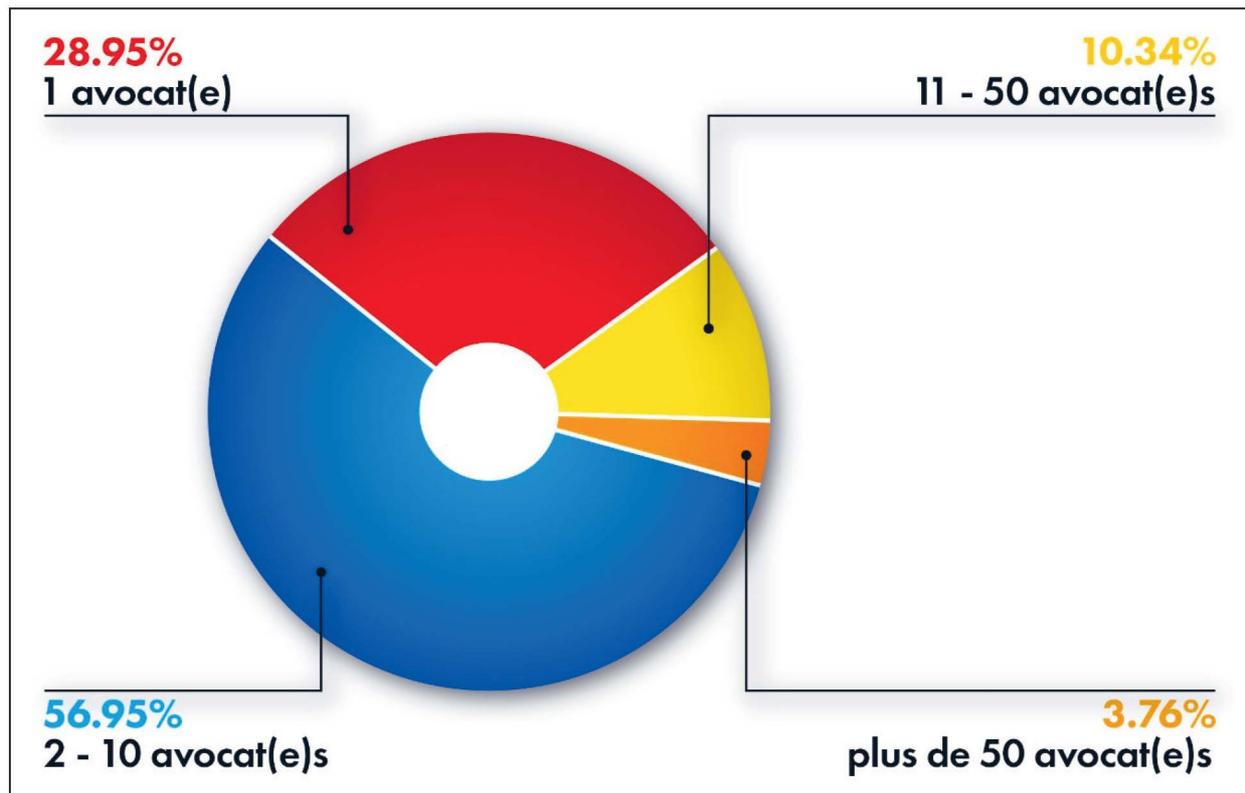
La covid a placé le secteur économique devant des défis considérables. Le marché juridique a lui aussi été touché par ces mesures, l'obligation de télétravailler devenant pour de nombreuses personnes une réalité quotidienne. L'impact de la covid, avec notamment la nécessité de gérer le travail à domicile, 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 sondées, 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 lesquelles 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

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.

---

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/>).

3 Ce logiciel crée des dossiers clients et permet de saisir les heures de travail qui serviront de base à la facturation.

4 Ce logiciel permet une analyse et un archivage intelligents des documents.

5 Ce logiciel permet de gérer les communications avec les clients ainsi que leur acquisition.

6 Plusieurs réponses étaient possibles.

7 Comprend l'analyse prédictive à partir de vastes ensembles de données, de même que les décisions ultérieures basées sur des données personnelles.

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.