

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 transition numérique

ROLAND KÖCHLI

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

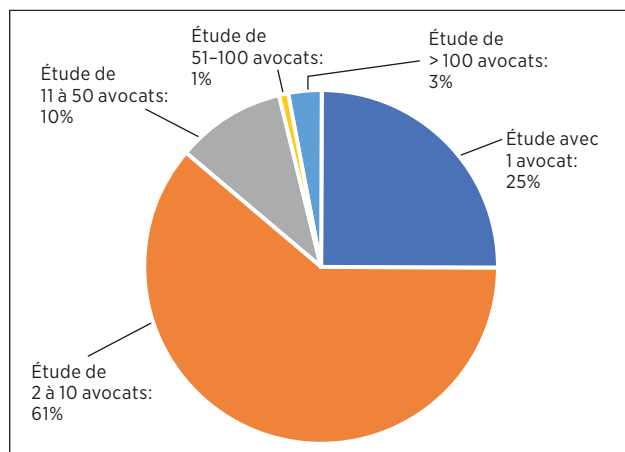
FSA/SLTA – L'évolution numérique au sein des études d'avocats et le développement du marché de la *legaltech*¹ ont également trouvé leur voie en Suisse. Dans le cadre d'un sondage de grande envergure, la Fédération Suisse des Avocats (FSA) et la Swiss LegalTech Association (SLTA) ont passé au crible l'utilisation actuelle de la *legaltech* en Suisse et tenté de déterminer comment le marché juridique se développera. Quelles sont les nouvelles technologies déjà mises en place? Quelles sont les opportunités qui se présentent aux avocats suisses? Comment notre profession relève-t-elle les défis lancés par cette évolution?

Pour trouver des éléments de réponse à ces questions cruciales, la FSA et la SLTA ont mené fin 2019 une large enquête en allemand et en français sur l'utilisation actuelle des produits de *legaltech* en Suisse. Un questionnaire a été envoyé par e-mail à tous les avocats inscrits, en

invitant chaque étude d'avocats à renvoyer collectivement un seul formulaire. Le sondage, réalisé jusqu'à fin novembre 2019, a permis de compiler les 14 768 réponses d'un échantillon de 464 membres, soit 4.2% de l'ensemble statistique de la FSA.

Les cinq cantons qui ont fourni le plus grand nombre de réponses sont Zurich (108 participants), Vaud (71), Genève (63), Berne (37) et le Tessin (30). La distribution selon la taille de l'étude d'avocats, avec des arrondis à l'unité supérieure (voir graphique 1).

Dans l'ordre décroissant, l'échantillon statistique repose donc sur 61% d'études avec 2-10 avocats, 25% avec 1 seul avocat, 10% avec 11-50 avocats, 3% avec > 100 avocats et 1% avec 51-100 avocats. Les domaines de compétence les plus fréquemment mis en avant sont le droit du travail, le droit du bail à loyer et à ferme, le droit de la famille, le droit des successions et le droit pénal.

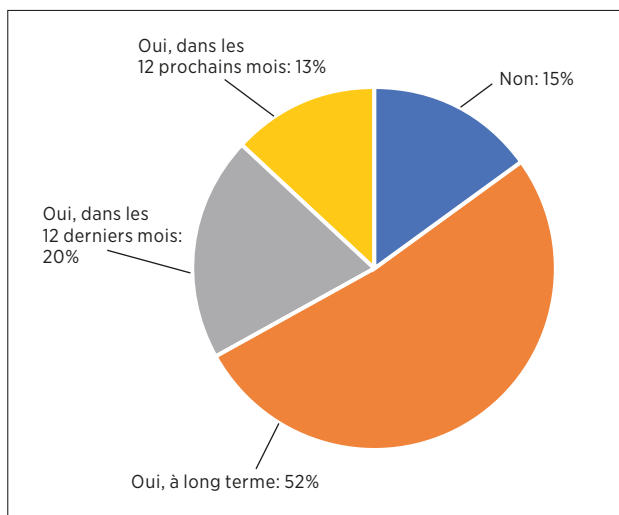


Graphique 1

¹ *Legaltech* est la contraction entre *legal* pour le droit et *tech* pour la technologie.

Sur la question de savoir si les études d'avocats avaient le sentiment de se démarquer sur le marché (et, si oui, dans quelle mesure), la plupart d'entre elles ont répondu qu'elles ne se sentaient pas fondamentalement différentes de leurs concurrentes. Quant aux études qui ont répondu par l'affirmative, elles ont attribué leur «marque de fabrique» à une spécialisation particulière qui leur était propre. Seules 5% des études ont déclaré se démarquer des autres études par l'utilisation de solutions *legaltech* ou la manière dont elles fournissaient leurs services.

Une forte majorité (87%) des études sondées estime qu'il y aura des changements en profondeur sur le marché juridique. Pour les études de 11 à 100 avocats, il s'agit d'une certitude puisque 100% des réponses vont dans ce sens. En outre, 52% des études pensent qu'elles devront, sur le long terme, modifier leur organisation ou ajuster la manière dont elles fournissent leurs services. À la question d'un changement futur ou déjà opéré, la distribution des réponses collectées, arrondies à l'unité supérieure, est la suivante:



Graphique 2

20% des études ont déjà entamé ce processus de changement au cours des 12 derniers mois et 13% ont l'intention de changer ou de s'adapter au cours des 12 prochains mois. Seules 15% sont d'avis qu'un changement n'est pas nécessaire. En leur demandant ce qui allait concrètement changer, 185 avocats ont indiqué une plus grande spécialisation dans des domaines de compétence particuliers, alors que 153 aspirent à des services plus personnalisés pour mieux accompagner leurs clients. En outre, 134 avocats souhaitent se démarquer de leurs concurrents par l'apport de solutions technologiques juridiques et 114 par des modèles d'honoraires alternatifs².

Seules 35 des études (8,6%) déclarent employer, en plus des collaborateurs juridiques traditionnels, des personnes ayant des fonctions particulières de soutien. Ce sont les *office managers*, les informaticiens et les experts de *legaltech* qui ont été le plus souvent cités. D'autres fonctions spécialisées ont été mentionnées: le directeur du marketing, le directeur d'exploitation, le chef de projet, l'analyste de données et le directeur des opérations juri-

diques³. Enfin, 27 des études de taille moyenne et grande (6,6%) prévoient de créer un comité d'innovation.

Interrogés sur leur stratégie de transition numérique, 58% des 406 participants ont déclaré que leur étude n'en avait pas déployé, 36% l'avaient déjà mise en place, tandis que 6% indiquaient ne pas avoir de réponse claire à ce sujet. En revanche, toutes les études de grande taille ont déclaré avoir défini une stratégie de transition numérique.

Pour archiver leurs dossiers, 63% des études sondées choisissent au cas par cas soit le format numérique, soit le format papier. Près de 30% des études, ce qui représente une part non négligeable, ont déclaré gérer numériquement l'intégralité de leurs dossiers. Seules 6% des études sondées travaillent encore exclusivement sur des dossiers en papier.

La structure informatique de base repose majoritairement sur un hardware implanté au sein des études sondées (53%), mais une grande partie d'entre elles utilisent déjà le *cloud* (39%). Le sentiment de défiance à l'égard de celui-ci est frappant. Ce sont surtout les études de petite et moyenne taille qui ont exprimé des préoccupations en matière de sécurité. Cette crainte appelle deux explications. D'une part, il n'est pas rare que la sécurité soit mieux assurée dans le centre de données d'un grand fournisseur *cloud* bien établi que dans une infrastructure informatique privée. D'autre part, de nombreux produits de *legaltech* doivent le plus souvent être déclenchés à partir d'un *cloud* pour répondre à la puissance de calcul nécessaire. Dans certains cas, on notera que des données (souvent anonymes) sont utilisées pour la formation aux logiciels respectifs. L'exploitation de ces services en ligne est donc également possible pour les études de petite et moyenne taille, à condition de respecter le secret professionnel et de prévoir contractuellement ce qui est nécessaire⁴.

Étonnamment, seuls 32% des études sondées utilisent la création automatisée de documents et de contrats. 68% ne font donc pas appel à des solutions automatisées (voir graphique 3 à la page suivante).

63% des études utilisent un logiciel de gestion pour études d'avocats⁵, 43% un logiciel de gestion de documents⁶ et 22% un système de gestion des clients⁷. C'est surtout chez les avocats individuels que le besoin d'un logiciel de gestion ne se fait pas encore ressentir.

² Plusieurs réponses étaient possibles.

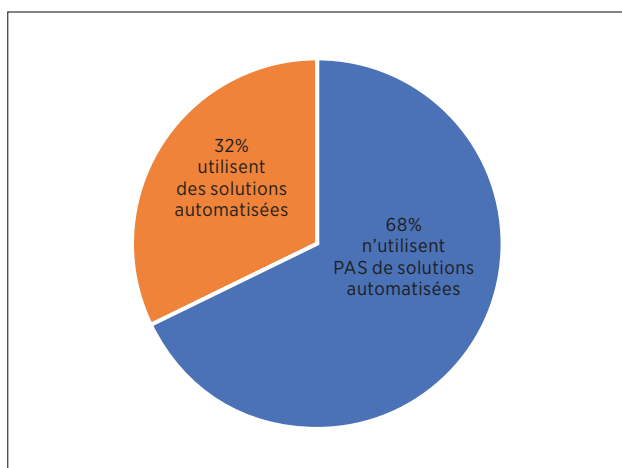
³ Le directeur des opérations juridiques est responsable de l'optimisation et de la gestion commerciale du service juridique ou de l'étude d'avocats, au sein desquels sont notamment utilisés les instruments suivants: analyse des données, technologie, planification stratégique (financière) et normalisation des processus (voir aussi <https://cloc.org/what-is-legal-operations/>).

⁴ Cf. également les recommandations et les aides publiées par la FSA pour l'utilisation de services en ligne (<https://www.sav-fsa.ch/fr/service/anwaeltin-anwalt-in-der-cloud.html>), de même que l'arrêt du Tribunal fédéral 2C_1083/2017 du 4. 6. 2019.

⁵ Ce logiciel crée des dossiers clients et permet de saisir les heures de travail qui serviront de base à la facturation.

⁶ Ce logiciel permet une analyse et un archivage intelligents des documents.

⁷ Ce logiciel permet de gérer les communications avec les clients, ainsi que leur acquisition.



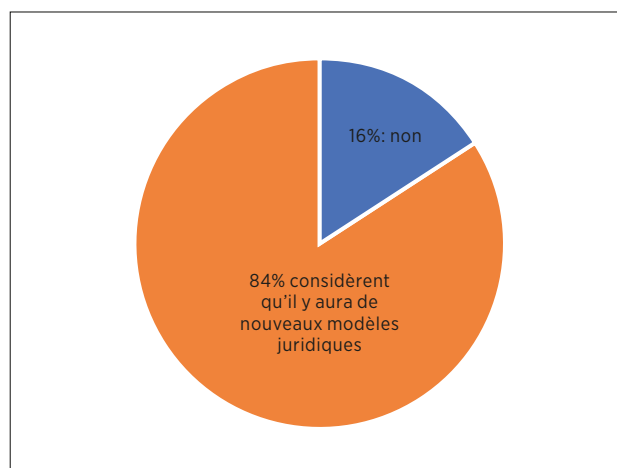
Graphique 3

La recherche juridique au moyen de solutions dites intelligentes est également répandue (51%), de même que la consultation de publications en ligne (37%); 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 prédictive⁸ (0,5%).

En Suisse, il existe encore une certaine réticence à utiliser les offres de *legaltech* pour accroître son efficacité (par exemple pour l'analyse, la création ou la gestion automatisée de documents, ou pour utiliser l'intelligence artificielle lors d'une *due diligence*). 41% des études sondées utilisent déjà de telles solutions, alors que 58% hésitent à le faire. Les remarques qui ont accompagné ces réponses ont toutefois montré que de nombreuses études, qui nourrissent l'ambition d'un meilleur rendement, avaient l'intention d'utiliser dans un proche avenir ce type de logiciels.

S'agissant de la concurrence, 56% des études sondées estiment que les services juridiques de sociétés commerciales font moins appel à des avocats indépendants externes. En outre, 52% des études sondées subissent la concurrence des fournisseurs de services juridiques alternatifs et 30% la concurrence des sociétés de révision (Big Four)⁹.

Au total, 49% des études sondées qualifient les technologies visant à améliorer les services comme la tendance la plus importante pour 2020, suivie de près par le développement d'une concurrence de plus en plus acharnée sur les honoraires (48%)¹⁰. Une forte majorité (84%) estime que de nouveaux modèles de services vont s'imposer sur le marché juridique (voir graphique 4).



Graphique 4

I. En conclusion

L'engouement pour une *legaltech* mêlant robotique et intelligence artificielle provient d'exagérations surtout diffusées par les médias étrangers et s'est rapidement tari. En testant les solutions mises à disposition, nous avons de notre côté privilégié une approche pragmatique et savons aujourd'hui ce qui peut *réellement* être fait. Le sondage a par ailleurs montré que les études s'attendent à des changements durables et en profondeur sur le marché juridique. Diverses technologies de pointe sont déjà utilisées par les études d'avocats qui souhaitent se mettre à la page. En revanche, les études de petite taille sont encore peu nombreuses à définir des stratégies de transition numérique, ou à faire appel à des spécialistes non juridiques qui pourraient pourtant les aider à gagner en efficacité. On constate aussi que des solutions de création automatisée de documents ou de contrats en *cloud* sont mises en place lorsqu'une étude d'avocats entend se moderniser. Il reste cependant incontestable que les offres de *legaltech* ne sont pas pleinement utilisées pour augmenter les performances des études. Une grande partie d'entre elles a pourtant reconnu le potentiel de ces technologies. Les études qui ont participé à ce sondage ont ainsi montré leur volonté de saisir le lot d'opportunités qui s'offrent à elles, que ce soit cette année ou dans un proche avenir.

⁸ Comprend l'analyse prédictive à partir de vastes ensembles de données, de même que les décisions ultérieures basées sur des données personnelles.

⁹ Plusieurs réponses étaient possibles.

¹⁰ Selon les auteurs de cette contribution, la pandémie du Covid-19 et son impact sur l'économie entraîneront un report de cette concurrence accrue sur les honoraires. En revanche, les demandes de communication numérique entre clients et avocats, de collaboration et de «solutions à distance» numériques auront augmenté de façon spectaculaire.