Blaise Matthey: «Pour gérer la transition, le dialogue demeurera indispensable» 5
Grégoire Evéquoz: «L'obsolescence des compétences est une réalité» 37

ENTREPRISE ROMANDE

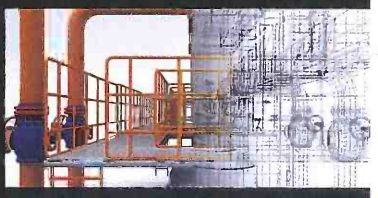
LE MAGAZINE

NUMÉRO 17 / JUILLET 2018

90 ANS FER GENÈVE



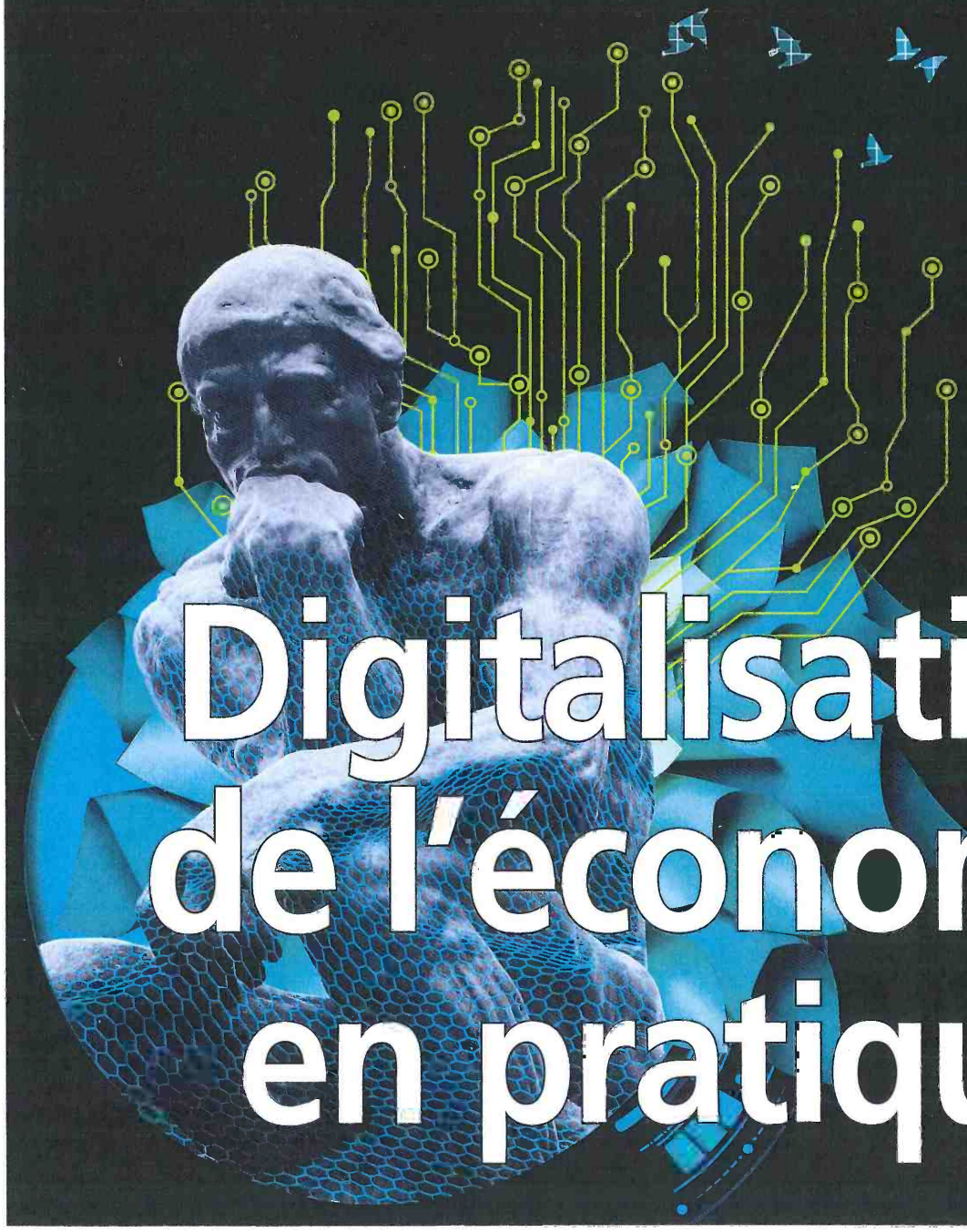
Blockchain 20



Bâtiment 52



Voyages 56



Digitalisation de l'économie en pratique

INFLUENCE DES NOUVELLES TECHNOLOGIES

La profession d'avocat continuera à muer

Des tâches routinières comme l'analyse de gros volumes de documents peuvent maintenant être réalisées de manière automatique grâce aux nouvelles technologies. Ces solutions sont toutefois encore peu répandues en Suisse.

PIERRE CORMON

«Jamais notre profession n'aura été confrontée à une telle série de changements, aussi nombreux, aussi profonds et aussi simultanés.» C'est ainsi que s'ouvre le rapport préparé par Karim Haeri, avocat au barreau de Paris, à l'intention du Garde des sceaux (ministre de la justice). L'évolution technologique, les attentes des clients et les aspirations des jeunes avocats ont déjà un impact substantiel sur la profession, qui devrait s'accentuer à l'avenir.

Par rapport à la manière dont on l'exerçait il y a quelques années à peine, le métier d'avocat a énormément évolué. Jusqu'à récemment, ce professionnel travaillait avec des dossiers papier, qu'il rangeait dans des meubles fermés à clé. Lui et ses assistants effectuaient leurs recherches juridiques en bibliothèque, en compulsant d'imposants recueils. L'avocat recevait généralement ses clients à l'étude, qui devait donner une impression de sérieux un peu austère.

Les nouvelles technologies ont fait voler ce modèle en éclat. Bien des avocats ne travaillent presque plus qu'avec des dossiers électroniques, stockés de manière sécurisée sur le *cloud* ou sur un serveur accessible à distance. Ils effectuent leurs recherches en grande partie sur la plateforme informatique Swisslex ou sur Google. De nombreuses études ont délégué leur réception téléphonique à un prestataire externe, comme Prosertel. Les avocats communiquent avec leurs clients essentiellement par e-mail, par téléphone et par vidéoconférence. Ils peuvent donc travailler d'un peu n'importe où, de leur étude, de leur domicile ou en déplacement. «Les jeunes avocats, notamment, ont des structures de plus en plus légères», remarque Benoît Chappuis, avocat et professeur à l'Université de Genève.



EN RAISON DES NOUVELLES TECHNOLOGIES, *beaucoup de jeunes avocats ne travaillent plus dans les mêmes conditions que leurs aînés.*

QUESTIONS OUVERTES

Une évolution qui pose toute sorte de questions juridiques encore non tranchées: stocker ses dossiers sur le *cloud* est-il compatible avec le secret professionnel? Si oui, dans quelles conditions? Les informaticiens, avec lesquels les avocats travaillent de plus en plus étroitement, peuvent-ils être reconnus comme des auxiliaires des avocats et, de ce fait, avoir accès à des informations couvertes par le secret professionnel, tout en étant liés aux obligations de discrétion que cela implique? «C'est l'une des grandes questions qu'il faudra trancher dans les années à venir», commente Benoît Chappuis. «La loi a été conçue à une époque où l'informatique était encore balbutiante.»

Ce n'est pas terminé. Une nouvelle vague d'innovations technologiques, que l'on désigne par l'appellation fourre-tout de *legal tech*, continue à faire muer le métier. On y trouve pêle-mêle des plateformes de mise en relation entre avocats et clients, des robots capables de créer des documents juridiques, des sites permettant de préparer un divorce pour un prix fixe, etc.

L'exemple le plus spectaculaire est sans doute Ross, un robot développé par IBM. Il donne des réponses précises à des questions

posées en langage naturel, après avoir passé des millions de pages en revue, en citant ses sources. «Le logiciel a été conçu pour interagir avec les avocats et s'améliorer au fur et à mesure de son utilisation», explique Jérôme Gurtner, docteur en droit, dans la *Revue de l'avocat*. Mais il s'agit essentiellement d'un outil de démonstration, très peu utilisé, même aux Etats-Unis, où il a été développé. Etant donné la petite taille du marché suisse, sa division en vingt-six cantons et son trilinguisme, il est douteux que des géants technologiques adaptent des outils de ce type à son système légal.

REVUE DE DOCUMENTS

Moins clinquantes, les technologies de revue de documents sont plus couramment utilisées dans les pays anglo-saxons. Plusieurs d'entre eux connaissent en effet une procédure appelée *discovery* ou *disclosure*, selon les juridictions. Elle permet aux parties à un litige d'exiger de la partie adverse qu'elle produise d'énormes quantités de documents – jusqu'à des millions de pages. Les analyser prend beaucoup de temps, ce qui renchérit substantiellement les procès. Des technologies de revue documentaire ont donc été développées pour aider les avocats dans ce travail. Les systèmes les plus perfectionnés permettent d'améliorer les résultats au fur et à mesure en commençant par un échantillon et en tenant compte du retour donné par l'avocat. Ils peuvent également être utilisés dans d'autres cas, où l'on doit analyser des volumes substantiels de données: enquêtes internes dans des grandes organisations, *due diligence*, enquêtes pénales de grande ampleur, etc. Une machine peut ainsi extraire en une seconde tous les e-mails envoyés de telle personne à telle autre, au milieu de millions de documents, ou tous ceux qui contiennent une certaine combinaison de mots-clés.

«Le marché a répondu à une attente», remarque Louis Burrus, avocat et associé de l'étude Schellenberg Wittmer, représentant romand de la Swiss Legal Tech Association. «Les clients ne veulent plus payer des sommes folles à des avocats pour qu'ils lisent des documents alors qu'il y a peut-être moyen de le faire en une seconde en automatisant ce type de tâches.»

DOSSIERS MASTODONTES

En Suisse, ces technologies sont encore peu utilisées. Très onéreuses, elles ont été déve-

●●●

La justice se hâte… très lentement



Alors que la Suisse s'enorgueillit des classements qui la désignent comme pays le plus innovant au monde, sa justice continue à fonctionner en partie comme si le web n'avait pas été inventé. «Le cadre légal actuel ne permet pas le passage aux procédures numériques», remarque Patrick Becker, secrétaire général du pouvoir judiciaire du canton de Genève et membre du projet Justitia 4.0, qui vise à adopter une solution commune pour la digitalisation de la justice dans toute la Suisse, que ce soit aux niveaux cantonal ou fédéral. On en reste donc au papier. «Pour prendre connaissance du dossier de votre client, lors d'une procédure pénale, vous devez prendre rendez-vous au Ministère public», raconte l'avocat genevois Douglas Hornung. «Vous notez les pièces dont vous voulez une copie, facturée un franc par page (deux francs pour les dix premières pages, mais aucun frais pour les prévenus au bénéfice de l'assurance juridique – *ndlr*). Et vous devez y retourner tous les quinze jours ou tous les mois pour vérifier qu'il n'y a pas de nouvelle pièce.» Les copies sont envoyées par la poste, dans un délai qui varie selon le volume des pièces à photocopier et le travail du greffe. «Dans la plupart des cas, toutefois, les copies demandées par les avocats sont mises à leur disposition dans les cases des avocats au Palais de justice», explique Patrick Becker.

Quant aux échanges entre juges et avocats, ils se font généralement par courrier postal. Une situation qui contraste avec celle de nombreux pays passés aux procédures électroniques, à l'instar de l'Autriche. «Je me souviens avoir été convoqué par un juge d'instruction parisien, dans les années 1990», raconte Douglas Hornung. «Son bureau était pratiquement vide, il stockait toutes les informations sur son ordinateur! Ici, plus de vingt ans plus tard, on fonctionne toujours avec des montagnes de papier et de classeurs fédéraux.» Les autorités fédérales et cantonales ont cependant décidé de rattraper le temps perdu. Elles ont lancé ensemble le projet Justitia 4.0. Tous les dossiers seraient accessibles en ligne, selon des modalités qui restent à définir. La mise en œuvre n'est cependant pas prévue avant quelques années. **P. Co.**



Le Groupe BAREC, des spécialistes du recyclage, pour toujours mieux vous servir!

abbé sa
fers et métaux
Rue De-Turrettin 7
(Desserte n° 11C)
CH – 1242 Satigny-Genève
Case postale 442 – 1214 Vernier
Tél. +41 22 341 44 00
abbe@barec.ch

datarec sa
destruction de documents confidentiels
Rue De-Turrettin 7
(Desserte n° 11C)
CH – 1242 Satigny-Genève
Case postale 442 – 1214 Vernier
Tél. +41 22 341 50 77
datarec.ge@barec.ch

papirec sa
vieux papiers et cartons
Siège social
Rte des Jeunes 57
Case postale 1449
CH – 1227 Carouge-Genève
Tél. +41 22 343 77 60
papirec.ge@barec.ch

GROUPE BAREC
Récupérer, une seconde nature
www.barec.ch

DANS LA PRATIQUE... DU DROIT

loppées pour des dossiers mastodontes, qui ne sont pas courants dans le pays. «Nonante pour cent des études n'ont pas besoin de s'équiper», estime Jean-Cédric Michel, avocat et président de la commission innovation et modernisation du barreau genevois. Même les grandes études s'équipent avec des logiciels moins puissants, capables d'analyser quelques milliers de documents plutôt que quelques millions.

«Imaginez que vous deviez faire la *due diligence* d'un parc immobilier», explique Louis Burrus. «Parmi les éléments à examiner se trouvent trois mille baux à loyer qui peuvent contenir de petites différences. Auparavant, plusieurs avocats devaient lire tous les baux pendant plusieurs jours et signalaient, par exemple, que tel bail possède une pénalité de sortie différente ou qu'il présente un risque, car il a une durée de résiliation plus longue. Maintenant, une machine passe les baux en revue et produit une analyse quantitative en une fraction de seconde, que l'on peut lire en vingt minutes.»

Le métier comporte encore d'autres tâches routinières et peu créatives, dont les tenants de *legal tech* affirment qu'elles peuvent être automatisées en tout ou en partie. C'est notamment le cas de la production de documents relativement standardisés – contrats, conventions de divorce, etc. Dans les pays anglo-saxons, on trouve déjà des systèmes permettant de générer des documents juridiques en ligne de manière automatique, ou même de contester des amendes d'ordre, pour un coût modéré. Ces systèmes doivent néanmoins être adaptés au système en vigueur dans le pays et, la Suisse étant petite, ils sont plus difficiles à rentabiliser et encore peu développés.

Quel que soit le degré d'automatisation avec lequel les avocats devront composer, une chose semble globalement admise: les nouvelles technologies vont accentuer la pression que les clients font peser sur les tarifs des avocats.

DIVORCE EN LIGNE

Il existe tout de même quelques succès en la matière, comme divorce.ch, lancé en 2007. Ce site a été développé par l'avocat genevois Douglas Hornung, avec son assistante et un collaborateur. Il permet de préparer un accord pour divorcer ou se séparer, sans avocat, pour un prix fixe de 550 francs (460 francs pour une séparation), soit un montant à peine plus élevé qu'une heure d'avocat à Genève. Le couple est guidé pas à pas et peut accéder à environ deux cent pages d'explications. Ce n'est qu'une fois qu'il a franchi toutes les étapes que le montant lui est facturé. Il ne reste plus qu'à faire valider l'accord par la justice, qui prélève également son écot – 600 francs pour une séance d'une vingtaine de minutes à Genève, un canton comparativement bon marché.

«Dans une procédure de divorce, tout est écrit à l'avance», explique Douglas Hornung. «Un conjoint ne veut pas partager son deuxième pilier? La loi l'y oblige. Pour les enfants, on opte en principe pour la garde alternée, et si ce n'est pas possible, on fixe une contribution de 15% des revenus du père s'il y a un enfant, 25% s'il y en a deux, etc. Vous pouvez engager le meilleur avocat, cela vous coûtera très cher, mais ne changera pratiquement rien.» Le site prépare deux à trois conventions de divorce par jour et a été amorti dès sa première année d'exploitation, assure Douglas Hornung.

Au moins deux autres sites offrent des services comparables: easydivorce.ch et click-divorce.ch. Plusieurs autres start-up proposent des prestations liées au droit: préparation en ligne des documents nécessaires à l'enregistrement d'une société (Swissregistration), aide à la création de documents juridiques (NextLex), archivage et gestion des contrats (DocEngine), place de marché virtuelle pour les services légaux (Skuani), arbitrage en ligne (eJust), etc.

CONTRATS INTELLIGENTS

Enfin, deux technologies font beaucoup parler dans le milieu: la *blockchain* et les contrats intelligents (lire en page 20). Les contrats intelligents, notamment, sont des programmes informatiques qui déterminent de manière entièrement automatisée quand les conditions prévues dans la clause d'un contrat sont réunies et qui déclenchent automatiquement l'action prévue dans ce cas. «Cela touche le cœur de notre activité», remarque Jean-Cédric Michel. «On en discute, il y a beaucoup de séances, d'articles, mais on ne sait pas encore vraiment comment cela va influencer le métier d'avocat.»

En revanche, «je pense que le contentieux sera la partie la moins touchée par les *legal tech*, car il nécessite beaucoup d'humain, par exemple pour déterminer la stratégie d'un dossier ou encore pour la représentation en justice», relève Louis Burrus. «Et chaque dossier est différent.»

Quel que soit le degré d'automatisation avec lequel les avocats devront composer, une chose semble globalement admise: les nouvelles technologies vont accentuer la pression que les clients font peser sur les tarifs des avocats, tout en donnant à ces derniers de nouveaux moyens d'y répondre (lire l'article ci-contre). ■



L'avocat s'organisera différemment

Depuis plusieurs années, les avocats sentent une certaine pression sur leurs coûts. Les gros clients, notamment, ne se contentent plus de régler les factures d'honoraires sans broncher. Ils comparent, négocient, mettent les études en concurrence. Quant aux particuliers, ils renoncent souvent à avoir recours aux services d'un avocat, jugés trop onéreux – typiquement entre quatre cents et cinq cents francs de l'heure dans le canton de Genève, entre trois cents et quatre cents francs dans le canton de Vaud ou entre deux cents et trois cents francs dans les autres cantons romands. Les avocats doivent donc trouver des moyens de comprimer leurs coûts.

Les nouvelles technologies sont une composante essentielle de l'équation. «Quand j'ai commencé dans le métier, tout avocat avait au minimum un ou deux secrétaires», remarque Benoît Chappuis, avocat et professeur à l'Université de Genève. «C'était indispensable. En trente-deux ans dans un grand cabinet, j'ai vu les coûts de personnel décroître et les coûts informatiques augmenter en proportion inverse.» Si les nouvelles technologies coûtent cher, elles permettent de gros gains de productivité. Elles peuvent aider à diminuer les frais de personnel et de locaux, voire engendrer de nouveaux modèles d'affaires. Des études anglo-saxonnes confient à des partenaires en Inde le soin d'éplucher de gros dossiers ou d'effectuer des tâches de préparation ou de routine. L'étude Schellenberg Wittmer a par exemple créé une filiale, FlexLaw, à laquelle elle confie des tâches à moindre valeur ajoutée, comme la revue de documents. Les employés de cette filiale travaillent sous la supervision de la maison-mère et ont fréquemment recours à des solutions technologiques. Cette organisation permet de comprimer les coûts et de proposer des tarifs plus bas pour certaines tâches, selon Louis Burrus, avocat et associé de l'étude-mère à Genève.

PRESTATAIRES EXTERNES

Des prestataires externes commencent à rendre ce type de technologies disponible, en faisant payer leur utilisation au coup par coup. Cela permet à tous les avocats d'y recourir, quels que soient leurs moyens financiers, les coûts étant refacturés au client. «De petites études pourront ainsi accepter de gros dossiers qu'elles n'auraient pas eu les moyens de traiter sans recourir à ces technologies», prédit Louis Burrus.

La dématérialisation du travail a également beaucoup progressé. De nombreux avocats stockent leurs dossiers sur le *cloud* et travaillent depuis l'endroit qui leur convient – leur étude, à domicile, en déplacement. Ils communiquent de plus en plus avec leurs clients par des moyens électroniques – vidéoconférences, e-mail, échange de fichiers. Cette évolution est notamment poussée par la nouvelle génération. «Quand on engage un jeune de 25 ans, il demande systématiquement s'il est possible de travailler à domicile», note Jean-Cédric Michel, avocat et président de la commission innovation et modernisation du barreau genevois. Quant au courrier papier, il est de plus en plus rare et concerne peu les affaires elles-mêmes, sauf lorsqu'il s'agit de communiquer avec la justice. Certains avocats le dictent et envoient le fichier audio au Sénégal, où il est tapé pour un prix dérisoire au regard des coûts genevois. Il est donc de moins en moins nécessaire de disposer de locaux aux loyers parfois pharamineux.

Des études poussent leurs collaborateurs à suivre le mouvement et les encouragent à travailler à domicile, au moins en partie, de manière à limiter les frais de loyer. L'avocat genevois Douglas Hornung a voulu pousser la logique plus loin. Arrivé en fin de carrière, il a transformé son étude en espace de coworking pour avocats indépendants, Lawffice. On peut y louer des bureaux équipés à l'heure et, sur demande, des services tels que le scannage du courrier. Un avocat peut donc limiter les coûts au maximum, en travaillant à domicile et en n'utilisant l'étude que dans des cas précis, comme un rendez-vous face-à-face. Le modèle est cependant remis en cause par la commission du barreau et la justice genevoises, qui refusent qu'un avocat indique Lawffice comme adresse professionnelle. Le Tribunal fédéral tranchera.



***CERTAINES ÉTUDES** anglo-saxonnes délocalisent une partie de leur travail de routine.*

ÉTUDES VIRTUELLES

Un pas de plus consisterait à mettre sur pied des études entièrement virtuelles, comme cela existe déjà aux Etats-Unis. L'obligation de maintenir une adresse professionnelle empêche cependant cette évolution de se produire en Suisse, remarque Jérôme Gurtner, docteur en droit, dans un article paru dans la *Revue de droit suisse*.

Enfin, les applications de mise en relation entre les clients et les prestataires du droit pourraient exercer une pression sur les prix, mais aussi amener une nouvelle clientèle aux avocats. «Aucune n'a encore décollé en Suisse», remarque Jean-Cédric Michel. «Cela peut tenir au fait que la Suisse romande est un petit marché ou que personne n'a encore trouvé la bonne formule. Mais cela ne veut pas dire que cela n'arrivera pas.»

«Bref, je pense que l'avocat de demain travaillera plus et gagnera moins», conclut Douglas Hornung. A moins qu'il ne parvienne à comprimer suffisamment ses coûts. **P. Co.**

Sedelec

VOTRE EXPERT EN ELECTRICITE

Sedelec SA
Rue Blavignac 1
1227 Carouge
Téléphone 022 869 80 00
Téléfax 022 348 28 20
www.sedelec.ch

Electrotechnique suisse à 360°

Une entreprise du Burkhalter Group

WHSCONSEILS SA

Être présents à vos côtés
Nos destins sont communs

www.whsconseils.ch
e-mail: info@whsconseils.ch
3, place du Cirque
1204 Genève

Membre de la Chambre Fiduciaire Suisse
Tél. 022 320 40 30
Fax 022 320 40 90

FISCALITÉ - RÉVISION - EXPERTISES